



IRENE MEDINA

De izq. a dcha.: Luis Bolz, Esther Fernández, José Luis de Arcenegui, Carlos Cerezo, Carmen Sanfeliú, Lola Marcos, Carlos Carpizo y Juncal Vázquez

TERCER ENCUENTRO ORGANIZADO POR INFOEMPLEO Y RANDSTAD

Los directores de recursos humanos velan las armas para el cambio de ciclo

Desayuno de trabajo

Con la capacidad de contratación muy mermada, se vuelcan en la retención y definen el talento que necesitará la empresa tras la crisis

Expertos de Accenture, La Caixa, Clesa, Ferrovial, KPMG, Pullmantur, Vodafone y Randstad se dieron cita en la sede de Infoempleo

L. de Cubas / R. Sepúlveda

Si las empresas se limitaran a cubrir las vacantes de personal, los departamentos de recursos humanos apenas aportarían nada a la estrategia de dirección. Y en un momento como el actual, con la capacidad de contratación reducida al mínimo y con las principales tareas administrativas externalizadas, les quedaría el ingrato papel de participar en recortes de plantilla. Por fortuna, los expertos en gestión de personas tienen una ambiciosa tarea por delante: definir qué tipo de talento necesita la empresa

en su estrategia de negocio, detectarlo entre sus equipos y desarrollarlo en forma de conocimientos, capacidades y competencias para que sean esos elegidos —a veces auténticas pepitas de oro que pueden pasar inadvertidas— los encargados de liderar los cambios del futuro. Las empresas están dispuestas a multiplicar sus niveles de talento, pero no a costa de crecer en número, sino de potenciar el rendimiento de sus equipos.

Este es el contexto de trabajo de los ocho especialistas en recursos humanos que el pasado 19 de noviembre se

dieron cita en la sede de Infoempleo para compartir desayuno y abrir un debate en torno a «Los nuevos desafíos en la atracción y retención del talento». Los invitados fueron Lola Marcos (Accenture), Luis Bolz (La Caixa), Juncal Vázquez (Clesa), Carlos Cerezo (Ferrovial), Esther Fernández (KPMG), José Luis de Arcenegui (Pullmantur), Carmen Sanfeliú (Vodafone) y Carlos Carpizo (Randstad).

Pese a proceder de sectores tan dispares como la consultoría, las telecomunicaciones, el financiero, la alimentación o el turismo, los invitados coincidieron en la identificación de las grandes preguntas que ahora tienen sobre la mesa: ¿cómo retener a los mejores para que, una vez pasada la crisis, se queden con nosotros?, ¿qué capacidades nos demandará el mercado dentro de diez años?, ¿estarán los directivos a la altura y sabrán asumir la función de mentores y transmisores de la cultura corporativa?, ¿sabremos crear una cantera que nos

permita afrontar el futuro con más seguridad?

Precisamente éste es el propósito de Ferrovial, que, tras multiplicar su plantilla y su presencia en el extranjero, ahora examina con detenimiento a la cantera con el fin de consolidar el banquillo de la compañía. Para ello se apoya en iniciativas tales como la Universidad Ferrovial o, de acuerdo a su interés en los perfiles internacionales, establece contactos con escuelas de negocios tan prestigiosas como la London Business School. «En los últimos años, hemos competido muy duramente

por fichar a los mejores ingenieros. Entonces la fuerza del crecimiento te empujaba a una especie de huida hacia delante. Ahora definimos más las propuestas de valor del empleado para optimizar la grandeza del grupo y saber cómo distinguirnos en el mercado. Ahora queremos desarrollar cantera. Identificamos a gente con potencial mirando más hacia el interior que hacia afuera», explicó Carlos Cerezo, jefe de Desarrollo de Recursos Humanos de Ferrovial, que a principios de 2000 contaba con 13.200 empleados en 12 países y en la actualidad tiene más de 100.000 en 49 países.

Mirar hacia dentro

Tras extender su red comercial en el último ciclo de bonanza económica, La Caixa ha dejado de aumentar su plantilla y también empieza a mirar hacia

(Pasa a la página siguiente)



Carlos Carpizo
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS
DE RANDSTAD

«El proceso de fusión que vivimos el año pasado, unido a la crisis, ha propiciado la reflexión: hemos dejado de ser una fábrica de selección para hacer planes concretos».

(Viene de la página anterior)

dentro. «Hemos creado mucho talento interno con procesos de selección rigurosos. Ahora tenemos que analizar cuáles serán nuestras necesidades, porque hay cambios muy importantes en el mercado que nos hacen mirar las cosas de otra manera. Muy probablemente, los perfiles de hoy no serán los que necesitemos dentro de diez años», advirtió Luis Bolz, director de recursos humanos territorial de La Caixa.

En Accenture también comparten su preocupación por definir el talento que será más rentable en el futuro. Para su «manager» de selección de personal, ése es el reto. «¿Cuál será la estrategia de negocio dentro de unos años y qué talento se requerirá?», se preguntó Lola Marcos, que se mostró más partidaria de recurrir al talento interno que de salir a buscarlo. Y a la hora de enumerar los factores que más influyen en la retención, Marcos citó la formación, el salario, el desarrollo de carrera y el jefe. «La gente deja la compañía por sus jefes».

Además, los departamentos de Recursos Humanos cuentan cada día más con directivos y mandos intermedios para implantar su política de personas. En compañías como Vodafone, de ellos se espera que enseñen y transmitan a sus equipos aquello que han aprendido. «Nuestro modelo consiste en aprender haciendo y luego enseñando», apuntó Carmen Sanfeliú, responsable de Selección de Vodafone, que explicó los tres itinerarios básicos de desarrollo de liderazgo en la compañía. «Tenemos un itinerario para los profesionales de alto potencial; otro para los fichajes externos que entran como «managers», y un tercero para los «managers» de la casa que deben desarrollar y asentar conocimientos». Pero, además, la colaboración de los directivos con Recursos Humanos también se extiende a los procesos de selección. «Les formamos en la identificación de las competencias básicas que ha de tener todo aquel que se suma a la compañía», apuntó Sanfeliú, que estima en un centenar el número de incorporaciones de este año.

‘Coaching’

En Randstad, organizador junto a Infoempleo del desayuno, tampoco ha descendido el interés por los profesionales con más potencial. Y, pensando en el crecimiento futuro, dotan de herramientas de «coaching»

Doce encuentros

Infoempleo y Randstad han programado 12 desayunos de trabajo en torno a sectores y temas de actualidad. Hasta el momento se han celebrado tres, sobre seguros, distribución y retención del talento. En los próximos meses los encuentros abordarán la actualidad de asuntos tales como los recursos energéticos, la responsabilidad social corporativa, la formación de posgrado, los operadores de telefonía, la banca, las universidades o el marketing.

a los directivos. «La atracción está parada, no reclutamos personas. Pero sí estamos muy preocupados por la retención, para cuando cambie el ciclo económico», declaró Carlos Carpizo, director de Recursos Humanos de la firma.

El temor de Carpizo fue compartido por el resto de los invitados. Su homóloga en la firma de servicios profesionales KPMG, Esther Fernández, resumió el cambio que ha vivido su departamento: «En los últimos años, hemos participado en la guerra por el talento. Ahora, sin embargo, no hay que trabajar tanto la atracción,

porque llegan candidaturas espontáneas de profesionales muy bien preparados. Con la retención ha pasado algo parecido, porque la gente no se mueve tanto. Pero seguimos trabajando, así, cuando esto se dé la vuelta, seguirán en la firma». De acuerdo a este propósito, KPMG España se ha sumado recientemente a un proyecto europeo en el que, en cada departamento, un socio o sénior «manager» vela personalmente por el cumplimiento de buenas prácticas, como los programas de «mentoring».

A un panorama muy distinto se enfrenta la directora de Recursos Humanos de Clesa, que pertenece a la división de alimentación de Nueva Rumasa y cuenta con seis plantas de producción. «Hemos ganado mucha cuota de mercado y eso ha obligado a abrir un tercer turno en algunas fábricas», aseguró Juncal Vázquez, que celebró el crecimiento de la marca por las posibilidades de promoción y desarrollo que brinda a la plantilla, en la que fomentan la versatilidad. «Hemos creado nuevos puestos intermedios que suponen un reconocimiento por el trabajo bien hecho. Yo los llamo comandos polivalentes».

Por su parte, el director de Recursos Humanos de Pullmantur, José Luis de Arcenegui, adelantó que el año próximo pondrán en marcha una escuela de «management» que dará formación continua a los empleados con potencial para hacer una larga carrera en el touroperador. «Antes y ahora, mi lucha se centra en encontrar al misionero, que, en contraposición con el mercenario, aporta y quiere aprender», recalcó De Arcenegui.

Cómo tener y retener a los mejores sin subir el sueldo

Herramientas

Las empresas se conocen mucho mejor y, en consecuencia, han aprendido a explotar sus encantos. A la hora de seducir a los profesionales, su estrategia no se centra en el sueldo, máxime en un momento como el actual. Un proyecto de desarrollo, flexibilidad para conciliar la vida personal con la laboral, formación y posibilidad de hacer una carrera internacional son las banderas que suelen enarbolar los direc-

tores de recursos humanos para atraer y retener en la plantilla a las candidaturas que les interesan. Los expertos que fueron convocados por Infoempleo y Randstad al desayuno de trabajo citaron estos y algún que otro elemento en los que se apoya su política de gestión de personas. Entre ellos, el reconocimiento, la figura del jefe, la estabilidad y el valor de la marca y los programas de voluntariado corporativo.

Y también dijeron...



Lola Marcos
MANAGER DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE ACCENTURE

«Este año incorporaremos a más de mil personas. El número es menor que hace dos años, pero seguimos creciendo. La atracción del talento tiene que ser estructural y no coyuntural, hay que atraer también en época de crisis».



Luis Bolz
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS TERRITORIAL DE LA CAIXA

«Hasta hace poco, nuestra historia era la de una empresa que se ha expandido mucho en la Comunidad de Madrid. Pero esto se ha frenado en seco desde hace un año. Prácticamente, no hacemos selección de personal. La entrada es cero».



Juncal Vázquez
DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DE CLESA

«El año pasado tuvimos cinco bajas en una plantilla de 1.493 personas. No tenemos grandes programas, pero estamos comprometidos con el empleo. Todos saben que los que trabajan bien no perderán su puesto».



Carlos Cerezo
JEFE DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS DE FERROVIAL

«El principal reto es la internacionalización. El grupo ha crecido mucho, sobre todo fuera, y queremos vertebrar perfiles internacionales con los que trabajar a largo plazo».



Esther Fernández
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE KPMG

«Ahora no recogemos, no trabajamos tanto la atracción, pero sembramos, es decir, hacemos más hincapié en la relación con universidades y nos presentamos allí donde somos menos conocidos».



José Luis de Arcenegui
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS Y RSC DE PULLMANTUR

«Tenemos que estar en vigilia, porque esta situación cambiará. El que tiene talento está atrincherado, pero, en cuanto se abra la espita, va a salir. Es el momento de apostar por el liderazgo».



Carmen Sanfeliú
RESPONSABLE DE SELECCIÓN DE VODAFONE

«Ahora los profesionales sopesan más el riesgo de cambiar de compañía. Estábamos en un 6% de rotación media absoluta y ahora nos movemos en un 3%. Pese a todo, tendremos un problema cuando el ciclo empiece a cambiar. Si no actuamos, los que han sido tentados se irán».

J. PEDRO ABENIACAR presidente de Perfumes Loewe

«Este sector te deja una profunda huella»

Una carrera, una vida

De cómo un ingeniero cambió los cálculos de estructuras por un mundo de esencias y lujo

Inés Molina

Cuando Juan Pedro Abeniacar era pequeño sólo soñaba con crecer: «Me daban envidia los mayores, que podían hacer muchas cosas que mis padres, con toda la razón del mundo, no me dejaban». Ni vocaciones tempranas, ni aspiraciones profesionales. Aquel niño quería «salir y tener libertad». En el Liceo Francés cursó sus primeros estudios, una antesala de la Escuela de Caminos, donde, con esfuerzo, se convirtió en ingeniero, título que estrenó «trabajando durante cuatro años calculando estructuras para centrales nucleares. Tuve suerte porque en el año 76-77 vivimos una crisis, no tan fuerte como la de hoy, pero muy importante. Había muchísimo desempleo».

«No me seducía demasiado la perspectiva de mi futuro

dedicado a eso y, como mis padres tenían posibilidades económicas, me fui al Insead, a Fontainebleau». Allí cursa un entonces novedoso MBA y se codea con los alevines de la élite empresarial. «Me fui estando casado. Mi hija nació allí, en París, y fue un año de mucho estudio y dedicación». Para una persona eminentemente técnica, el máster fue una puerta —grande— de entrada al mundo de los negocios. Acabar entre los diez primeros —«el sexto»—, le reafirma en su decisión.

«Al volver me puse a trabajar en la empresa familiar, vinculada con el mundo de la perfumería. No tenía una vocación muy clara. Tenía un pacto con mi padre: me quedaría seis meses y, si me gustaba, pues ya veríamos». Hubo poco que ver. «La verdad es que me entusiasmo. Tuve la oportunidad



IRENE MEDINA

de hacer muchas cosas, de conocer a mucha gente. Éste es un sector que te engancha, que te deja una profunda huella», explica con pasión.

Tres años después, en 1986, toma una participación en una afamada compañía del sector, que más tarde abandona. «Allí comencé a desarrollar perfumes, algo que no había hecho nunca, pero que he continuado

haciendo durante todos estos años. Gracias a eso hoy soy un atípico: un directivo que sabe formular perfumería».

En paralelo continúa su carrera en la empresa familiar. «En 1998, se vende en una parte muy importante al grupo LVMH [Louis Vuitton y Moët Hennessy] y me proponen hacerme con la dirección general de la nueva compañía. Me

hice cargo de Dior para España y luego se fueron añadiendo otras marcas. En tres o cuatro años me nombran director general de toda la división de perfumes y cosméticos para España». En 2002, Perfumes Loewe abandona el paraguas de la marca madre para iniciar el vuelo internacional solo, «y como es una compañía española, me dan la responsabilidad para el mundo entero, lo que me ha dado oportunidad de volver a tener un contacto muy directo con todo el proceso creativo. Desde entonces, todos los perfumes de Loewe han pasado por mis manos. De un 3-4% de negocio más allá de nuestras fronteras, al 40% actual», Juan Pedro Abeniacar ha trabajado duro para consolidar la posición de su empresa, pero no se conforma. «Todavía nos queda mucho terreno por recorrer». La innovación es más que un anhelo para esta compañía y su presidente, que continúa, como cuando era un niño, soñando con crecer. «Al final, tú construyes el futuro y eso me parece tremendamente emocionante. Es a lo que he dedicado toda mi vida. A medida que vas envejeciendo, tu futuro se va acercando un poco más a ti: cuando tienes 20 años, el futuro tiene 40; cuando tienes 50, tu futuro tiene muchos menos». Y divagando sobre ese futuro, ¿se ve dentro de Loewe? «Hoy por hoy, sí».

DE LOS CURSOS POR CORRESPONDENCIA A LA WEB 2.0

La formación a distancia cumple 70 años

Educación

Desde 1939, cuando nació con sus discos fonográficos para aprender inglés, hasta hoy CCC no ha dejado de innovar su metodología

En este tiempo, más de dos millones de personas se han formado en 274 profesiones distintas

Cristina Martín Frutos

¿Qué pensarían Juan Morera y su socio Víctor Zabala si supieran que la Academia CCC, que ellos fundaron en 1939, ya no usa el correo postal sino el electrónico, tiene su propio canal de televisión 'online' e imparte cursos de hidrotterapia o chino mandarín? Es más que probable que estos dos pioneros de la formación a distancia, nacidos en el siglo XIX, ni se inmutaran más allá del orgullo de saber que su idea, para muchos descabellada —una academia que en plena posguerra española ofrecía Cursos de Comercio por Correspondencia (CCC) y otros de inglés grabados en discos fonográficos—, sigue viva setenta años después de que la pusieran en marcha.

«La capacidad de adaptación a la sociedad, de caminar junto a ella, ha sido clave para esta permanencia», expuso Juanjo Azcárate, consejero delegado de CCC y nieto de Juan Morera, en la celebración del septuagésimo aniversario, que tuvo lugar esta semana en Madrid. Aunque los pilares de la academia de formación a distancia descansan sobre los que se instituyeron en los años cuarenta —«por nuestra parte ilusión y pasión, y por la del alumno, ni miedo, ni pereza, ni vergüenza por seguir aprendiendo»—, estos setenta años de andadura han dado para muchos cambios.

El catálogo de cursos es uno de los mejores espejos de la evolución de la sociedad. Si en la década de los cuarenta y los cincuenta triunfaban los «cursos fémina», para aprender corte y confección, hoy la oferta incluye numerosos programas de informática, de terapias alternativas (quiromasaje, naturopatía, hidrotterapia...) o el ya famoso «inglés en 1.000 palabras», un método que desde hace cuatro años

ha sustituido al que Morera trajo de Inglaterra. Entre toda la propuesta formativa, que ha cubierto hasta el momento 274 profesiones distintas, Rosa Iglesias, directora pedagógica del centro, habló durante el acto con especial orgullo de los cursos dirigidos a obtener un título en FP o el graduado escolar. «Hemos logrado formar a miles de personas que contaban con una gran experiencia pero no tenían la titulación que les pedía el mercado laboral, eso es una auténtica gozada».

La mujer protagonizaba algunos de los anuncios más difundidos en los años cincuenta y sesenta

El perfil del alumno también se ha modificado con el paso del tiempo. «Ha aumentado el de aquellos que apuestan por el aprendizaje continuo, por tanto son algo mayores. Además, el 52% del alumnado son mujeres», apuntó Azcárate. Aunque si hay que destacar una revolución es la que han protagonizado las nuevas tecnologías. «¿Quién nos iba a decir que tendríamos cerca de mil 'fans' en Facebook?», bromeaba el consejero delegado de CCC en la clausura del aniversario.



El primer cartel publicitario de la academia data de 1939



Inesperados

La inmigración ha supuesto para CCC «una oportunidad inesperada». El 25% de su alumnado es extranjero. Inglés, auxiliar de clínica y energía solar son los cursos más demandados. Ecuatorianos, bolivianos y colombianos aglutinan al 30% de estos estudiantes.

Asesoría sobre Formación Profesional para el empleo

Formación para desempleados

Estoy desempleada y me gustaría saber cómo acceder a cursos de formación para el empleo.

I. G. Mérida

El actual modelo de formación para el empleo permite el acceso a una formación gratuita tanto a trabajadores ocupados como desempleados. Al estar en desempleo puedes acceder a los cursos que oferta el Servicio Público de Empleo Estatal o los correspondientes servicios de empleo de las diferentes Comunidades Autónomas, en tu caso Extremadura.

También puedes acceder a la oferta de cursos que programan las organizaciones sindicales y empresariales más representativas en el ámbito nacional y autonómico. Además, puedes dirigirte a las asociaciones de

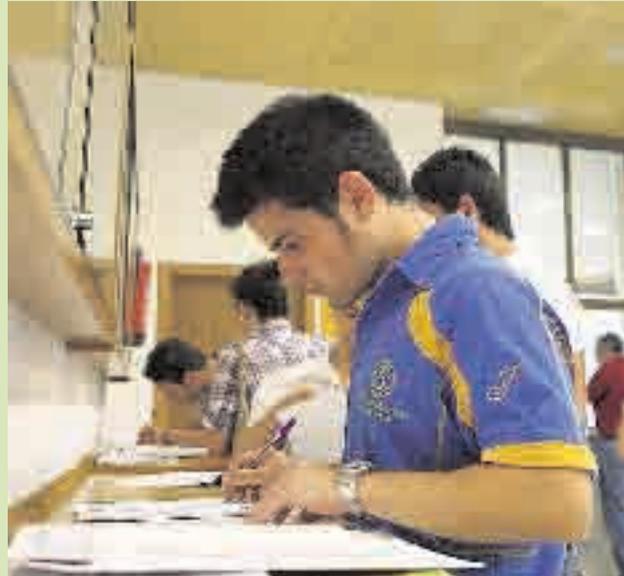
trabajadores autónomos y a las organizaciones más significativas de la economía social.

¿Es necesario disponer de un tiempo mínimo de antigüedad para acceder a estos cursos?

F. H. Bilbao

Los trabajadores que participen en las acciones formativas dirigidas prioritariamente a los trabajadores desempleados sólo deberán estar inscritos como tal en los Servicios Públicos de Empleo. Allí se llevará a cabo una preselección acorde con las características específicas de cada curso y las necesidades de formación de los trabajadores, siempre sin perder de vista el principio de igualdad de oportunidades entre ambos sexos.

Sin embargo, también existe la posibilidad de que la selección definitiva



ALFONSO RODRÍGUEZ

de las candidatas corra a cargo de las entidades donde se imparte la formación. En ese caso, ellas serán las encargadas de comunicar al Servicio Público de Empleo que han efectuado la selección de acuerdo a los criterios adecuados.

Estoy interesado en saber si existe la posibilidad de obtener algún tipo de becas o ayudas económicas para la realización de cursos de formación profesional para el empleo.

P. F. C. Zaragoza

Por lo que respecta a las becas y ayudas, el sistema de formación profesional para el empleo contempla esta posibilidad sólo para los desempleados que realicen cursos gratuitos ofertados por las diferentes Administraciones Públicas, las organizaciones empresariales o las sindicales a través de sus planes de formación.

Los trabajadores que se encuentren en situación de desempleo pueden recibir ayudas para transporte, manutención, alojamiento y la conciliación. Además,

las personas que se encuentren desempleadas que tengan algún tipo de discapacidad y que no perciban prestación o subsidio de desempleo, pueden recibir becas.

Como trabajador ocupado, me pregunto si puedo participar en los cursos que se ofertan a los trabajadores que ahora están desempleados.

M. J. F. Alicante

La oferta formativa se dirige tanto a trabajadores ocupados como a desempleados. A unos y a otros pretende facilitar una formación ajustada a las necesidades del mercado laboral. Por lo tanto, los trabajadores ocupados sí pueden participar en los cursos diseñados para desempleados.

Para ello, deben realizar la pertinente petición a la entidad organizadora; ésta, a su vez, será la encargada de comunicárselo al Servicio Público de Empleo que sea responsable de la selección final de los alumnos.

*Unión General de Trabajadores
investigacion@ejb.ugt.org*

Nombramientos



Amparo Solís
SOCIA DE SEGUROS DE TRANSACCIONES
Y REESTRUCTURACIONES DE KPMG
EUROPE LLP

Con anterioridad fue la socia responsable del equipo de Instituciones Financieras de Alpha Corporate. Solís es, al día de hoy, miembro del comité de dirección de KPMG Corporate Finance en Europa.



Alberto Navarro
DIRECTOR GENERAL DE SEUR

Navarro, hasta ahora vicepresidente de A.T. Kearney, se acaba de incorporar a Seur como director general. Durante sus 15 años de experiencia profesional en Europa y Latinoamérica, ha estado estrechamente ligado al sector de transporte de mercancías y logística.



Simón Reyes Martínez Córdova
PRESIDENTE DE AEEDE

La Asociación Española de Escuelas de Dirección de Empresas (AEEDE), que celebra este año su vigésimo aniversario, ha designado a Simón Reyes, actual director general de ESIC, como su presidente por un periodo de tres años.



Pablo Dorronsoro
SOCIO DE CMS ALBIÑANA
& SUÁREZ DE LEZO

El abogado del Estado y experto en Derecho administrativo y contencioso se integrará en el departamento de Derecho Público y Regulatorio, donde aportará su experiencia en telecomunicaciones y energía.



Toni Ruiz Tubau
DIRECTOR FINANCIERO DE LEROY
MERLIN ESPAÑA

Ruiz Tubau asume este puesto tras 11 años desempeñando distintos cargos de responsabilidad en grupo Adeo, al que Leroy Merlin España pertenece. Anteriormente, trabajó como consultor en Cluster Competitiveness.



Álvaro Verdeja
DIRECTOR GENERAL DE E_MAKE

Álvaro Verdeja es titulado E-4 por la Universidad de Comillas-ICADE y por ESB en Reutlingen (Alemania). Antes de su incorporación a e_make, ha trabajado en Mercedes-Benz España y en Ursa (Grupo Uralita) en Alemania.



Rafael Castro Llanes
DIRECTOR GENERAL DE SANROMÁN

Antes de incorporarse a Sanromán, empresa especializada en formación y consultoría, Rafael Castro era director general de la Sociedad de Prevención de Fraternidad Muprespa. En su trayectoria también destaca su paso por la delegación de la CEOE en Bruselas, así como por Michael Page Internacional y Valeo Iluminación.

EL MONITOR ESPAÑOL DE REPUTACIÓN CORPORATIVA CUMPLE DIEZ AÑOS

El mejor escudo para la empresa

Rankings

Desde hace una década, MERCO identifica el prestigio de las empresas y de sus líderes en nuestro país

C.M.F.

Hace diez años, hablar de reputación corporativa sonaba, como mínimo, extraño. Se reconocía la marca de una compañía pero ¿en qué consistía su prestigio? Con esta idea en mente, e inspirado por el ranking «Las 500 mejores empresas del mundo» de Fortune, Justo Villafañe puso en marcha en el año 2000 el primer MERCO, el monitor español de reputación corporativa que también ha desarrollado investigaciones para detectar las marcas, los empleadores y las ciudades más reputadas.

La independencia ha sido una de las banderas que este termómetro empresarial ha enarbolado desde su creación. Durante la celebración del décimo aniversario de MERCO, su director, Justo Villafañe, explicó cómo conseguirla: «Se consultan más de 10.000 opiniones, dispone de cinco evaluaciones consecutivas, no existe una lista cerrada de compañías...». Además, de cara a 2010 se convertirá en el único monitor auditado en el mundo —KPMG se encargará de ello—. También se ha anunciado la creación de un consejo asesor.

El décimo aniversario no sólo se ha aprovechado para optimizar el monitor, sino que, según el director de MERCO, «es el momento de subrayar la importancia de la reputación corporativa, sobre todo, en esta coyuntura cuando se puede convertir en el mejor escudo de las empresas». Algunas clásicas en los diez años de vida de este estudio —El Corte Inglés, Inditex, Telefónica, Indra...— son un buen ejemplo de supervivencia aun en tiempos de crisis. En el extremo contrario, bancos y cajas de ahorro, que en 2008 cayeron en la clasificación.

¿Cómo pueden recuperar la reputación perdida? Justo Villafañe no duda: «Asumir los errores o pedir perdón es sólo el principio. Yo soy un firme creyente en la autopeñalización: la empresa debe responsabilizarse de su comportamiento y modificarlo».

Miradas pensantes

EL SECRETO PARA SALIR DE LA CRISIS ESTÁ EN EL GENIO



Rosetta Forner

Escritora, experta en desarrollo personal
Conferenciante de Thinking Heads

Amasar dinero, conseguir premios, prestigio social... a costa de haber renegado de nuestra singularidad no es éxito, sino fracaso estrepitoso. Aunque cada uno está en su derecho a apuntarse el tipo de triunfo que quiera.

Ante nosotros tenemos dos opciones: (a) pensar según nos indican, y (b) pensar según decidamos y consideremos. La opción (a) es aparentemente la que más placer nos proporcionará, puesto que no tendremos que pelearnos con nadie para lograr abrirnos camino con sus indicaciones. En cambio, la (b) se nos antoja atractiva, pero peligrosa. ¿Peligrosa? Sí, peligrosa porque nos conduce a un camino de no retorno, ya que, una vez saboreada la libertad y la genialidad, nunca más nos negaremos a abdicar de nuestra singularidad. El triunfo está relacionado con el talento natural. Triunfar supone mostrarle al mundo que uno lo tiene.

No existe más limitación que la queramos imponernos a nosotros mismos, y toda aquella que estemos dispuestos a permitirles a todos esos que cruzan, invitados o no, los caminos de nuestra vida: «Los perdedores siempre tienen una excusa, los ganadores siempre tienen un plan». De nada sirve culpar a otros de nuestros males, si no hacemos nada para variar la situación. ¿Estamos dispuestos a hacer lo que hay que hacer con tal de lograr la meta u objetivo deseado? Todos y todas estamos en nuestro derecho a querer mejorar, alcanzar el éxito profesional, lograr nuestros sueños. Pero, dado que a nadie le regalan nada, independientemente de que se sea hombre o mujer, mucho más productivo sería si nos centrásemos en analizar qué y cómo hay que hacer para lograr el objetivo en vez de malgastar energías en lamentarnos de esto o de aquello. El lamento no debe durar más de cinco minutos, y sólo para tomar conciencia de que «algo» no nos gusta. Es más productivo analizar qué podemos hacer para lograr la meta anhelada, esto es, cómo contribuimos por acción y por omisión a los resultados no deseados en nuestras vidas. Las crisis ni vienen ni se van solas.

La dignidad en el mundo laboral anda tan perdida como en el mundo relacional de pareja, amistades y familia. Recuerde, para salir de la crisis: el secreto está en el genio.



MAGÜI MIRA actriz y directora de teatro

«El trabajo sin dolor no existe»

Así empezó

De pequeña suplicaba a las monjas un papel en el belén del colegio, pero hasta los 35 años no dio el salto a la interpretación profesional

Rosario Sepúlveda

Nacida María Luisa Herlinda Eusebia, Magüi Mira (Valencia, 1945) saltó del teatro amateur al profesional a los 35 años. Para empezar tarde y obligada por la necesidad de buscarse la vida, los hados han favorecido a la actriz, que también frecuenta con éxito la dirección teatral. En la actualidad dirige la adaptación del relato de Heinrich von Kleist «La marquesa de O» en el Teatro Bellas Artes de Madrid y prepara su vuelta a los escenarios con «El cerco de Leningrado». Ahora Magüi Mira podría aplicarse aquello que dijo William Layton: «Hay momentos en que la vida rima».

¿Cuál fue su primer empleo remunerado?

Me parece que fue de bibliotecaria en el campus de Bellaterra de la Universidad de Barcelona.

Me duró muy poquito y yo, que empecé a trabajar muy tarde, debía de tener unos 27 años.

¿El deseo de dedicarse a la interpretación nació en su etapa universitaria?

No, muchísimo más tarde. Aunque siempre estuve relacionada con el mundo de la escena de una manera o de otra. Ya en el colegio perseguía a las monjitas para que me dieran un papelito en el belén que hacían en Navidad. Y en la Universidad de Valencia, me integré en el Grupo de Estudios Dramáticos. Con ellos tuve mi primer gran éxito. Hice «La Dorotea», de Lope de Vega, y recuerdo que un vecino de rellano vino a felicitarme. A mí me pareció lo más. Pero nunca, nunca en mi vida pensé en la interpretación como una salida profesional. Sin embargo, viví una experiencia particular que tuvo un lado muy positivo y otro muy negativo:



LAS PROVINCIAS

en 1980 me separé de mi marido, José Sanchis Sinisterra, que era mi fuente de ingresos y, entonces, tuve que buscarme la vida. Justo en ese momento estaba a punto de acabar mis estudios en el Institut del Teatre de Barcelona y tenía una práctica que había preparado con Sanchis Sinisterra: el mo-

nólogo de Molly Bloom, de James Joyce. Y yo pensé, a ver si tengo suerte y lo vendo.

Vaya si la tuvo...

Sí, y también tuve insolencia y falta de miedo. Vine con mucha fuerza a Madrid y lo coloqué. Desde entonces, eso fue en el año 1981, no me he bajado de un escenario.

¿Qué queda de esa mujer? ¿Se reconoce en ella?

Sí, me reconozco. Fue una experiencia muy fuerte, pero, a veces, es muy importante no dejarte llevar por el río de acontecimientos que te empujan. Cortar y volver a empezar da mucho miedo, es muy desgarrador, pero es lo que tenemos que hacer si algo no funciona.

Este año ha pasado una temporada en San Petersburgo, donde ha llevado su montaje de 'Cuento de invierno', ¿qué ha aprendido de los rusos?

Sobre todo honestidad y capacidad de sacrificio. Los actores no interrumpían los ensayos ni para comer.

¿Para dirigir se le tienen que dar bien las relaciones humanas? ¿La exigencia está reñida con la paciencia?

En absoluto, la exigencia no está reñida con el respeto, ésa es la palabra. No hay que maltratar, no hay que hacer «mobbing», y muchos directores lo hacen, te lo digo yo.

¿Cambiaría algo de su carrera si pudiera dar marcha atrás?

No lo sé, porque todo trabajo tiene su parte de dolor, lo que importa es que el resultado esté equilibrado o que la parte positiva sea mayor. Yo creo que el trabajo sin dolor no existe. Pero no sé qué hubiera pasado de no haber tomado una decisión... Vamos de puente en puente, haces una cosa y esa cosa te lleva a otra, y ésa a otra...