



La presidenta de Banesto, Ana Patricia Botín, es la única mujer que preside un consejo del Ibex 35

EL AÑO PASADO TERMINÓ CON 50 EJECUTIVAS EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES DEL IBEX 35

# El sueño de la paridad en los consejos podría demorarse un siglo

## Mujeres en la cúpula

Si crecemos al ritmo de la media europea, el equilibrio entre sexos en los consejos de administración tardará en llegar

En Noruega, la imposición de una cuota por ley ha disparado el porcentaje de mujeres hasta el 44,2%. En Portugal no pasan del 0,8%

Rosario Sepúlveda

Si todo siguiera como hasta ahora, sin añadir nuevas medidas que nos hicieran crecer por encima de la media europea,

las mujeres españolas tardarían más de cien años en alcanzar la paridad en los consejos de administración. El cálculo es de la empresa Add Talentia, autora del estudio 'Sumando

Talento', que a partir de un análisis de las sociedades del Ibex 35 ha construido el perfil de la consejera tipo actual al tiempo que se atreve a adelantar los cambios que habrá sufrido ese modelo a la altura de 2015, año fijado por la Ley de Igualdad para que la proporción de hombres y mujeres alcance el equilibrio en las cúpulas empresariales.

Gracias a esta recomendación y al Código Unificado de Buen Gobierno impulsado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), la presencia de las directivas en los consejos de administra-

ción ha crecido a un ritmo exponencial en los últimos años —si en 2005 había 17 en las empresas del Ibex 35, este número se elevaba hasta 44 en 2008—, y en sólo cinco años las sociedades que no cuentan con mujeres en sus órganos de gobierno han pasado de ser la norma a convertirse en la excepción. «Estábamos a la cola de los países europeos, y, en esa situación, cualquier tipo de legislación venía bien para mover lo estancado. En el caso español, como en el noruego, el número de consejeras independientes ha aumentado mucho, pero el de ejecutivas

ha disminuido. Hay veces que una legislación hace que los números suban rápidamente; pero, a largo plazo, hacen falta medidas que, en la empresa, hagan fluir a las mujeres a la alta dirección y, de ahí, al consejo», sostiene Celia de Anca, directora del Centro de Gestión de la Diversidad del IE Business School.

De Anca ha participado este año en el informe anual sobre la presencia de mujeres en la dirección de las cien principales compañías de la Bolsa de Londres. Elaborado por la escuela de negocios Cranfield, este año se compara por pri-

## Presente y futuro en el perfil de las primeras ejecutivas

Tiene 56 años, es española, ha estudiado Economía o Derecho y su experiencia procede del mundo empresarial. Éste es, 'grosso modo', el retrato robot de la consejera actual en las empresas del Ibex 35 que ha confeccionado Add Talentia. Para 2015, sin embargo, la consultora augura un rejuvenecimiento de la edad media, un aumento de profesionales extranjeras y un mayor número de tituladas en carreras técnicas y experimentales.

nuestras opciones de carrera», apunta Eva Levy, que dirige la división especializada en la selección de mujeres para los consejos de administración de ExcellentSearch.

### Incidencia de la crisis

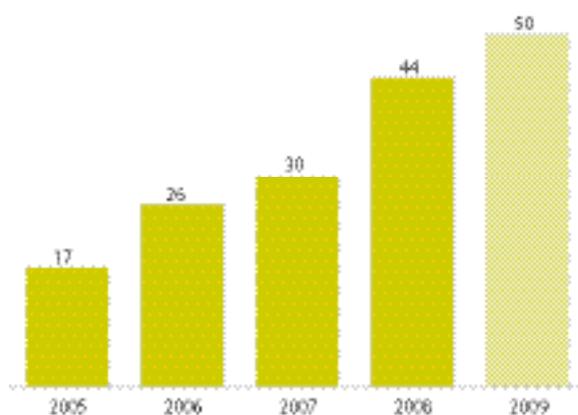
Levy advierte de que la crisis tampoco favorece el ascenso de las directivas a estos órganos de gobierno. De hecho, los datos relativos a 2009 que avanza Add Talentia desvelan una ralentización en el ritmo de nombramientos de nuevas consejeras. El año pasado se cerró con 50, seis más que en 2008, cuando el número pasó de 30 a 44. Este frenazo también se ha dado en Estados Unidos, donde el número de consejeras incluso ha disminuido, y en el Reino Unido. «Se tiende a consejos más reducidos. De todas formas, un consejo más reducido puede ser más ágil y más profesional, y hay mujeres que pueden aportar mucho en aras

de conseguir eficacia», tercia Levy, que, de paso, anima a las ejecutivas a quitarse complejos: «Por favor, tenemos que soltar el lastre de no querer ser 'mujer cuota' y el temor a ser 'mujeres florero'. Es una opción única la que nos brinda la ley para demostrar nuestra valía y aportar riqueza a las empresas».

La introducción de mayor imparcialidad y transparencia en los procesos de selección también ayudaría a las mujeres. Sin embargo, según advierte el último 'Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración', sólo el 13% de los consejeros independientes de las sociedades cotizadas ha participado en un proceso de selección. Tras el resto de los nombramientos, está el presidente del consejo (35% de los casos) o bien un accionista significativo (52%). «Cualquier nombramiento debería tener como horizonte el enriquecimiento de la empresa, pero ignoro los compromisos que están en juego muchas veces —declara la directiva de ExcellentSearch—. No obstante, sería interesante que se siguiera y valorara la trayectoria de profesionales más jóvenes, con experiencia en innovación y en lo que demandan los consumidores. A menudo, la empresa tiene oro molido entre las manos y lo acaba despilfarrando».

Por último, tanto Celia de Anca como Eva Levy advierten de la importancia de la formación en el camino hacia la cima. «La década de los 30 a los 40 años es crucial, y es entonces cuando los hombres suelen hacer una carrera más lineal y enfocada, mientras que las mujeres tienden a dejarse llevar. Los programas de 'mentoring' y 'coaching' la ayudan a planificar su trayectoria; por ejemplo, a saber cómo volver al mercado tras un período fuera por maternidad», asegura De Anca.

### CONSEJERAS EN EMPRESAS DEL IBEX-35



FUENTE: CNMV/ ADD TALENTIA

ELENA GIL GARCÍA consejera independiente de Jazztel



## «No me molestan las cuotas; en eso, probablemente, yo sea una conversa»

### Experiencia

La directiva de Caja Madrid es una de las cuatro mujeres que han renovado el consejo de Jazztel

R.S.

Desde el pasado mes de noviembre, el Consejo de Administración de Jazztel roza la paridad que recomienda la Ley de Igualdad. Tras un proceso de selección que se prolongó cinco meses, cuatro nuevas consejeras independientes se sumaron al órgano de gobierno de la operadora, que lleva a gala ser la empresa española con mayor porcentaje de mujeres —el 50% si se excluye al presidente— en su Consejo de Administración.

Elena Gil García, madrileña de 46 años, es uno de los cuatro fichajes de Jazztel. Se colocó a los 18 años en Caja Madrid —«empecé cogiendo teléfonos, en un puesto de auxiliar administrativo»— y hoy dirige el Área de Educación y Medio Ambiente de la Obra Social de la entidad financiera. «Han sido 28 años de mucho trabajo y esfuerzo», resume una mujer que se licenció en CUNEF mientras hacía carrera en la Caja y hoy aporta a Jazztel su experiencia en marketing y finanzas. «Cuando uno llega a un Consejo de Administración tiene que, con humildad, preguntar y escuchar mucho para, después, poder ayudar», dice Gil, que se muestra partidaria de profesionalizar la entrada en los consejos para «acceder a todo el talento disponible en el mercado». «Desde el gobierno corporativo se tendrá que abundar en la definición de los requisitos mínimos para abordar determinadas funciones.

Como pasa en los procesos de selección al uso, para los puestos de responsabilidad sería interesante pedir currículum y disponer de varios candidatos entre los que elegir. Aunque entiendo que, para determinados puestos, la confianza es importante».

### Proceso de selección

En su caso, la entrada en Jazztel se hizo de acuerdo a un riguroso proceso de selección que empezó por una primera entrevista en ExcellentSearch —donde cuentan con un división especializada en la búsqueda de candidatas a consejos de administración— a la que siguieron otros tres encuentros con distintos miembros de la cúpula de la operadora, que quería renovar su consejo con mujeres. «Es bueno incorporar aspectos de diversidad. Porque, cuando una empresa es capaz de manejarla, recoge de manera más exacta las demandas de la sociedad y está mejor preparada para un mundo global. Pero la diversidad es también un tema de edad, orígenes, trayectorias... no sólo de sexos», ataja Gil, que, sin embargo, no se manifiesta en contra de las cuotas. «No me molestan. En esto, probablemente yo sea una conversa. Hace 10 años hubiera dicho que siempre hay que buscar el talento. Pero nos tenemos que plantear por qué, después de más de 30 años formándose, el talento de las mujeres no llega a los órganos de máximo nivel de las empresas. Hay que ser un poco más solidarios».

mera vez la situación del Reino Unido con España y Noruega, donde la imposición de una cuota legal ha disparado el porcentaje de directivas, hasta el 44,2%, en los consejos de administración. En el extremo opuesto, con un exiguo porcentaje del 0,8%, se sitúa Portugal.

El European PWN Board Women Monitor 2008, fuente de estos datos, sitúa a España—con una media de consejeras del 8,7% y del 8,1% en las sociedades del Ibex y del mercado continuo, respectivamente— por debajo del promedio comunitario del 9,7%. «Yo no creo que el empresario español sea más reacio que en otros países a la presencia de mujeres. En general, hay una inercia que facilita que se valore mejor, o antes, a los hombres; pero en este aspecto las mujeres también tenemos una responsabilidad. Tenemos que expresar nuestras ambiciones y dar más visibilidad a

infoempleo

III EDICIÓN PREMIO HUDSON - ABC AL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS:  
«SOLUCIONES CONSTRUCTIVAS DE RECURSOS HUMANOS EN TIEMPOS DE CRISIS»

Hudson

ENTREVISTA A DOS DE LOS CANDIDATOS AL GALARDÓN

## Finalistas del III Premio Hudson-ABC (I)

## Tendencias

**La innovación y la implicación, características comunes de los proyectos seleccionados**

Laura de Cubas

El jurado de la III Edición del Premio Hudson-ABC al Director de Recursos Humanos ha dado a conocer el nombre sus dos primeros finalistas: Juan Mora, director corporativo de Recursos Humanos y RSC de NH Hoteles, y Begoña Landazuri, directora de Recursos Humanos de Fnac. Sus proyectos, que responden plenamente al lema de esta tercera edición del galardón («Soluciones constructivas en tiempos de crisis») coinciden en la fuerte apuesta de ambas empresas por la innovación y la implicación en ella de toda la plantilla. Dos aspectos vitales para superar con éxito los momentos de incertidumbre y que, en su caso, también han empezado a repercutir positivamente en la cuenta de resultados de ambas compañías.

## Difícil deliberación

A la espera de conocer el nombre del resto de finalistas, el presidente del jurado de la nueva edición del premio, Alfonso Gordon, director de Recursos Humanos de Eulen, reconoce la dificultad que está suponiendo «tener que seleccionar entre proyectos de tan elevada calidad». Una tarea que comparte con el comité de expertos que Hudson ha elegido para tal fin, y entre los que podemos encontrar a Santiago Ruete, director de Recursos Humanos de Sara Lee y ganador de la última convocatoria del premio, y a los principales responsables en gestión de personas de Campofrío (Javier Arróniz), American Express (Manuel Martínez), Saica (Pilar Franca), Ferrovial Servicios (Leonor de Pablos) y Grupo Vips (Miguel Ángel García).

JUAN MORA dir. corp. de RRHH y RSC de NH Hoteles

«Tengo la oportunidad de trabajar con un equipo excepcional»



L. de C.

El proyecto finalista de Juan Mora se centra en generar eficiencias organizativas y definir una cultura empresarial en la que todos los empleados, sin excepción, estén involucrados en la innovación. A través del programa 'Todos somos ventas', Mora ha buscado la implicación de la plantilla y, en especial, de sus supervisores, encargados de la motivación y la incentiación del equipo. En apenas un año, su iniciativa ha generado cerca de 25 millones de euros.

BEGOÑA LANDAZURI directora de RRHH de Fnac

«Un reconocimiento así es un orgullo para todos los empleados»



L. de C.

'PAR' es el nombre del programa formativo que ha llevado a Begoña Landazuri a ser una de las finalistas al III Premio Hudson-ABC. Su objetivo, cambiar el discurso comercial y la actitud de todos los empleados de la Fnac para potenciar la competitividad, conocer mejor al cliente y conseguir sus objetivos de venta. El estudio 'Mystery shopper' [comprador misterioso] ha sido su mayor aliado para analizar las fortalezas y debilidades de la empresa. Con ese nue-

## ¿Cómo ha evolucionado la figura del director de recursos humanos?

Creo que el principal cambio es que ahora se busca un perfil más cercano al negocio y con una competencia analítica y comercial; debe ser capaz de conocer las necesidades del negocio, así como mostrar el impacto de su trabajo en la cuenta de resultados.

## ¿Cuál es la gran dificultad a la que se enfrenta en estos momentos de incertidumbre económica?

A la definición de procesos y políticas que generen eficiencias. Ésta, si se hace y comunica de una forma responsable, se convertirá en una ventaja competitiva para la organización y para sus empleados.

## ¿Cuál cree que es el futuro de esta función en España?

Soy optimista, por eso pienso que va a experimentar un avance cualitativo espectacular debido a la excelente

formación de los directores jóvenes y a la apuesta que están realizando los directivos de las grandes compañías por la innovación en recursos humanos y 'benchmarking' [conocimiento de competidores] entre las empresas. Este aspecto está ayudando a avanzar a muchas firmas españolas.

## ¿Qué supone para usted ser uno de los cuatro finalistas del III Premio Hudson-ABC?

La verdad es que ser seleccionado por premios tan prestigiosos en el ámbito de los recursos humanos es un reconocimiento a la labor de todo el departamento, de todos los empleados y supervisores de NH Hoteles, y de la dirección de la empresa, que ha apoyado y se ha involucrado en todas las propuestas del departamento. A escala personal, supone la oportunidad de haber trabajado con un equipo excepcional en todos los sentidos.

vo discurso, la directora de Recursos Humanos de Fnac diseñó diferentes líneas de formación interna, 'coaching' [acompañamiento ejecutivo] y seguimiento basadas en la observación y la creación de grupos de trabajo con definición de planes concretos de acción y de medidas de mejora.

## ¿Cómo ha cambiado el perfil del director de Recursos Humanos?

Ha pasado de ser un gestor-administrador de nóminas a ser un agente de cambio con visión de negocio y mentalidad estratégica.

## ¿Cuáles son sus frente más importantes en estos momentos?

Combatir las visiones cortoplacistas, ser creativo e innovador con recursos limitados y tener un control férreo de costes. También debe mantener el entusiasmo y una actitud positiva frente a las adversidades y los momen-

tos de mayor dificultad conforme a lo que demanda la organización.

## ¿Cómo ve el mañana del director de Recursos Humanos español?

La función tiene todavía que consolidar su posición estratégica dentro de la organización y mantener unos valores que fomenten la profesionalidad, la preocupación, el cuidado de las personas y el respeto por todas las opiniones.

## ¿Qué significa para Begoña Landazuri ser finalista de un galardón como el III Premio Hudson-ABC?

Es un gran orgullo para toda la organización, puesto que éste es un proyecto donde han participado todos los integrantes de la empresa de forma proactiva y entusiasta. Este reconocimiento externo valora todo el esfuerzo que cada profesional de la Fnac ha aportado para conseguir que el proyecto tenga éxito.



PATROCINADO POR



JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO Socio Director de MindValue y jefe del área de Liderazgo directivo y Deontología profesional en el IEB

# «Viviremos mejor y diseñaremos mejores organizaciones si aprendemos del pasado»

## Ética empresarial

Para este pensador, de los grandes errores, así como de los grandes aciertos, de épocas anteriores se pueden extraer las enseñanzas más valiosas

El próximo 25 de febrero tendrá lugar en Madrid el primer Symposium sobre el pensamiento de Javier Fernández Aguado

Cristina Martín Frutos

No son pocos los que han definido a Javier Fernández Aguado como «hombre del Renacimiento». La publicación de más de treinta libros en solitario, los más de ciento cincuenta títulos que analizan sus propuestas y pensamiento y algunos premios tan importantes como el Peter Drucker, un galardón estadounidense a la innovación en 'management' o el Manager Forum Thinker, que reconoce al español que más aportaciones ha realizado al ámbito de la dirección de personas, avalan este calificativo y dejan claro que el oficio de este madrileño, que aún no ha cumplido los cincuenta, es el de pensador. Un pensador que confiesa que desde hace años devora tres libros a la semana y que es miembro del exclusivo club de expertos Top Ten Management Spain.

Sus reflexiones, las pasadas y las que están por llegar, acerca de la dirección, la felicidad, la soledad o la ética dentro de la empresa serán el hilo conductor del I Symposium Internacional sobre el pensamiento de Javier Fernández Aguado, que se celebrará el próximo 25 de febrero en Madrid, enmarcado en Expoelearning.

**Queda un mes para que tenga lugar el symposium sobre su pensamiento. ¿Cómo surgió esta iniciativa?**

El motor del encuentro es un grupo de empresarios catalanes que conocen mis libros y mis propuestas. Ellos conocían este tipo de eventos en otras partes del mundo, pero llega-



ron a la conclusión de que en España este tipo de eventos sólo se hace cuando la persona ha muerto o está a punto... En concreto, fue el presidente de AEFOL, Josep Lozano, quien me propuso el proyecto, y él es el impulsor al 100%.

**Parece que la literatura y la investigación sobre el mundo de la empresa ya ha calado en nuestro país, pero ¿en qué momento diría usted que se encuentra esta disciplina?**

Como en todos los ámbitos, estamos en un momento de remanso. Hubo una gran euforia, pero luego llegó la crisis... En 'management', hay grandes intelectuales en Estados Unidos, en Francia, en Alemania y, gracias a Dios, también en España hay una serie de personas que está haciendo el esfuerzo de pensar cómo van a ser las empresas en el futuro. Junto a ellas, lo mismo en América que aquí, hay gente que se dedica a cortar y pegar, a repetir ideas...

## De referencia

«Aunque sea más arduo, más vale leer un buen libro de un autor de referencia que cien cositas de aeropuerto. En este sentido son imprescindibles 'Ética a Nicómaco' de Aristóteles; 'La educación del príncipe cristiano' de Erasmo de Rotterdam, y 'Meditaciones' de Marco Aurelio», aconseja Fernández Aguado.

Y es estupendo porque tiene que haber de todo, pero creo que el pensamiento tiene que ir por delante de la realidad.

**¿Sobre qué aspectos es más necesario que nos paremos a reflexionar?**

Algunos son estrictamente técnicos y otros, éticos. En mi opinión, esta crisis tiene mucho que ver con esa falta de equilibrio que ya describiera Aristóteles. Hay que recuperar el equilibrio razonable. A mí me gusta decir que una empresa tiene dos objetivos: la eficiencia económica y la social. Si la organización centra su interés en los resultados financieros, destrozará a su gente, y viceversa.

**Y, en esta tarea, además de los libros, de los grandes pensadores, ¿qué nos puede ayudar?**

Yo utilizo un lema: 'Nova veteris augere' [hacer nuevo lo antiguo]. En gran parte, el trabajo de los que nos dedicamos a pensar es aprender del pasado para traer al presente lo mejor de lo sucedido. Por ejemplo, el caso Madoff se encuentra exactamente igual en la Roma clásica. Y no es algo único. En unos días aparecerá mi nuevo libro, 'Templarios: enseñanzas para organizaciones contemporáneas', donde analizo cómo se seleccionaban los líderes de esa orden, cómo despedían, cómo lo gestionaban... Es muy importante saber que viviremos mejor y diseñaremos mejores organizaciones si aprendemos del pasado.

**Acaba de ser nombrado jefe del área de Deontología en el IEB. ¿Qué papel juega la ética en la empresa?**

La ética, para mí, es un conjunto de reglas que facilita el camino a la felicidad. Evidentemente, hemos vivido una moratoria ética, pero ahora hay un clamor por recuperar ese sendero. Una empresa debe hacerse cinco grandes preguntas: qué vendo, a quién se lo vendo, por qué me compran, durante cuánto tiempo y cuánto gano. De ellas, la más importante es 'por qué me compran'. Dicho de otro modo, '¿cuáles son mis ventajas competitivas?'. La moratoria ha hecho que esta pregunta haya sido sustituida por '¿cuánto gano?'. La ética nos recuerda, una vez más, que el equilibrio es imprescindible.

## Emprendedores

Cómo sobrevivir a la creación de un negocio

El gusto por la Historia de Fernández Aguado se nota al hablar del espíritu emprendedor: «España fue grande, no por los burócratas, sino por los aventureros». Y a ellos va dirigido «1.010 Consejos para emprendedores» (Lid Editorial), reedición de «1.000 Consejos para emprendedores» (2000). Para él todas son cualidades esenciales en la creación de un negocio, «que no es otra cosa que una carrera de obstáculos en la que cada obstáculo es diferente». Sin embargo, subraya el peligro de que la ilusión ciegue al nuevo empresario. «Algunos creen que es como cuando Julio César exclamó 'veni, vidi, vici' [vine, vi y vencí], y yo bromeo diciendo que, más bien, es 'veni, vidi e me la dabit' [vine, vi y me la di]. Habitualmente, tras un fracaso, es más fácil que las cosas salgan bien».

EL EQUIPO COMIENZA A NOTAR LOS EFECTOS DE LAS REDUCCIONES DE PERSONAL

# Los que se quedan en la empresa también sufren los despidos

## Motivación

Se han salvado de los recortes, pero los que siguen en plantilla tienen la impresión de que tienen más trabajo

La urgencia de resultados y la presión menoscaban la calidad de sus tareas

Cristina Martín Frutos

«Y, ¿qué tal en tu empresa?». «Ni bien ni mal. Hemos tenido varios despidos, pero, lo más gracioso es que tengo más trabajo que nunca...». Esta hipotética conversación entre dos conocidos no le resultará tan extraña. Con certeza, la habrá oído en el último año en la cafetería donde desayuna, en el autobús o, incluso, puede que la haya protagonizado. Y es que no se trata de un caso aislado: las reducciones de plantilla, que han sumado cerca de 1,8 millones de personas a las filas del paro desde enero de 2008, también han dejado un sabor amargo entre los que se libraban del recorte. La frase «parece que tengo más trabajo que nunca» es una de las consecuencias más frecuentes.

Paco Muro, presidente de la consultora Otto Walter, sostiene que, sin embargo, esta sensación no es más que eso mismo, una sensación. «La impresión es 'yo hago todo lo que puedo pero no luce, no cunde'. Por tanto es fácil interpretar eso como más carga de trabajo, pero no es así». Este experto en 'management' recuerda que cuando hay despidos es porque, entre otras cosas, ha bajado el nivel de trabajo y producción en la empresa.

¿Entonces, a qué se debe esta percepción compartida por muchos trabajadores? «En momentos de crisis todo se distorsiona», responde Muro, que también encuentra otra explicación relacionada con la calidad de la gestión de personas, «más bien de un nivel medio en nuestro país». «Esto provoca que muchas veces salgan cuatro personas del departamento



ROBERTO VILLALÓN

La crisis ha empezado a distorsionar la perspectiva del trabajador, cada día más presionado por los resultados

y se queden 40, pero la mayoría lo hace desmoralizada. Lo que sucede al final es que ocho empleados se 'comen' el trabajo que antes hacían entre 44».

Para completar el escenario hay que sumar otra serie de sensaciones —desmotivación, incertidumbre, inestabilidad...—, que terminan por perfilar lo que el profesor de IESE José Ramón Pin define como «el síndrome del superviviente». Para explicar en qué consiste, el también director del centro de investigación de organizaciones IRCO, recurre al refranero español: «Es aquello de 'cuando las barbas de tu vecino veas pelar, pon las tuyas a remojar'. Se han quedado, sí, pero con la mosca detrás de la oreja». En cuanto al exceso de trabajo, el profesor Pin coincide con Paco Muro en que no suele ser algo común, además, cree que la gente ocupada —«siempre que no llegue a niveles de estrés»— está más motivada que la que no tiene tareas y, por el contrario, se dedica a los rumores y a contagiar el desánimo a sus compañeros.

Ya sea porque funciona como palanca de motivación o, simplemente, porque el miedo está presente entre la plantilla, lo cierto es que la movilidad de los empleados ha disminuido en el último año. Por ejemplo, en Ernst & Young, cuyo sector, el de la consultoría, se caracteriza por altos índices de rotación, han visto cómo en 2009 el dato se reducía a la mitad. Sin embargo, esta pasada Navidad un 47% de los trabajadores confesaba a Adecco que el mejor regalo que podría

recibir en ese momento era un cambio de puesto.

## Bajar el listón

Con estos mimbres, mantener la calidad en el trabajo diario se puede convertir en misión imposible. El profesor del IESE cree que el empleado valora, sobre muchos otros aspectos, el hecho de sentirse seguro dentro de la empresa. «La falta de un clima de seguridad puede ir en menoscabo de la excelencia en el puesto o, incluso, de la atención al cliente». Para Paco Muro, por el contrario, esta área no suele salir tan perjudicada después de un proceso de recortes: «La atención al cliente no se está resintiendo. De hecho, la empresa se vuelca con él, muchas veces, incluso, con la tentación de vender lo inadecuado». «El cliente que sí se ve afectado por este tipo de crisis —apostilla Muro— es el interno, es decir, el propio empleado».

La inestabilidad económica está cegando a muchos directivos, que apremian a sus equipos para conseguir resultados a corto plazo. «Es

entonces cuando el trabajador se pregunta: '¿Cómo es posible que me pidas esto si se da de bruce con los valores de la compañía?'», apunta el presidente de Otto Walter y prosigue: «Las acciones que persiguen una cifra hacen que el directivo pierda la inteligencia. Además, el hambre y la ética se llevan muy mal». En concreto, esta presión lleva a muchos trabajadores a preocuparse por lo urgente, en vez de por lo importante. Para José Ramón Pin esta situación muchas veces es razonable, «en ocasiones, lo urgente no es otra cosa que lo importante que no se hizo en su debido momento».

También de la mano de la lógica, Paco Muro tranquiliza a empleados y directivos: «Es inevitable que toda esta crisis, unida a la que a veces se genera dentro de la compañía, te afecte. ¿Cómo no va a afectar». Y aconseja a los primeros no dejarse arrastrar por la corriente negativa. «No lleva a ningún sitio estar dándole vueltas a lo mismo. Lo mejor es seguir remando».

## Un post-despido sin problemas

1. Si lo tienes que hacer, hazlo. Pero se debe despedir con una cirugía profunda: una sola vez y eficaz.
2. La reducción debe ser racional: mantener a los más productivos; recortar en toda la escala jerárquica, y eliminar la grasa, no el músculo.
3. Asegura a todos aquellos que se quedan la viabilidad de la compañía, así como la de su puesto de trabajo.

LOLA GRECO bailarina de flamenco

## «Mis mallas del conservatorio olían a nata y a dulces»

### Así empezó

**Su primer sueldo en el Ballet Nacional, como meritoria, ascendió a 55.000 pesetas**

Rosario Sepúlveda

La hija de José Greco y Lola de Ronda se arrancaba a bailar en las sobremesas de las cenas familiares con la naturalidad y el desparpajo que corresponde a una hija de bailaoras. A los 11 años, sin embargo, Lola Greco (Madrid, 1964) ya supo que su pasión por la danza iba en serio y a los 14 ingresó en la Escuela del Ballet Nacional de España, donde a los 19 se convirtió en su primera bailarina. Desde entonces, grandes escenarios de todo el mundo, como la Scala de Milán o la Fenice de Venecia, se han rendido al talento de esta mujer, que el mes pasado obtuvo el Premio Nacional de Danza 2009. En la actualidad, Lola Greco recrea a una nueva Fedra en un espectáculo dirigido por Miguel Narros que estos días representa en los Teatros del Canal de Madrid.

**¿Su primer sueldo también lo ganó gracias a su destreza para el baile?**

Sí, así es, porque los mandados que nos hacía mi padre —«pinta la reja o aquella mesa»— para que no nos aburriéramos, y por los que siempre nos daba una propinilla, no cuentan. El primer sueldo que yo entregué a mi madre ascendía a 55.000 pesetas y venía del Ballet Nacional de España. Como era menor de edad —tenía 17 años—, todavía estaba en la escuela y trabajaba en calidad de meritoria.

**¿Se concedió algún capricho con ese dinero?**

No, en casa era muy necesario y creo que lo usamos para comer.

**Aunque empezó su formación a los 14 años, ¿cuándo sintió la llamada del escenario?**

A los 11 años. Entonces, algo se encendió. Creo que fue en un

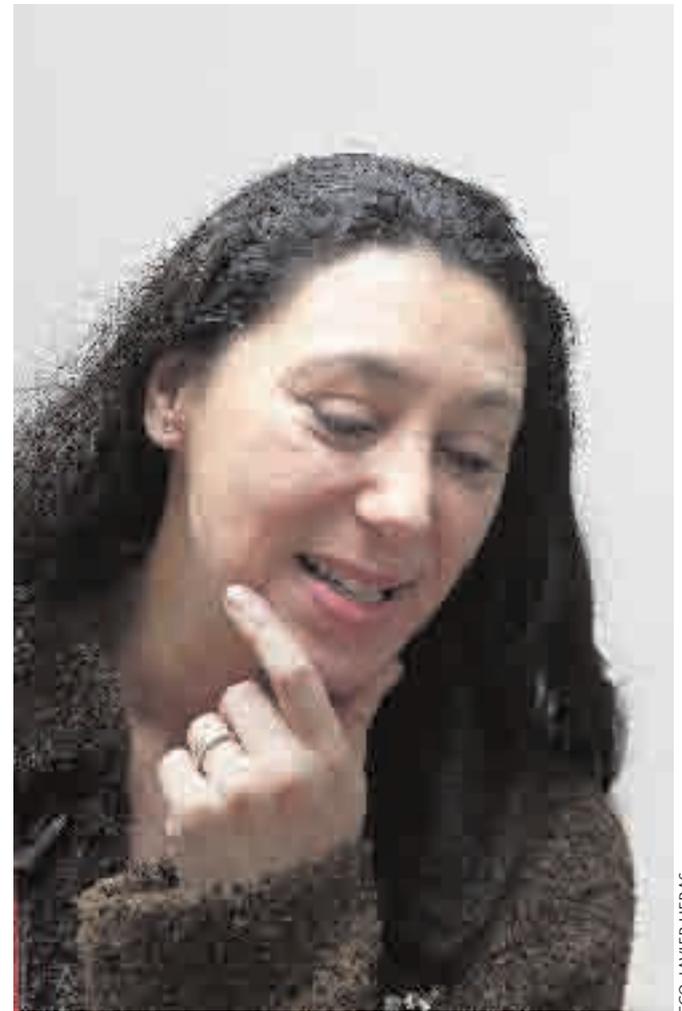
festival del colegio Los Rosales, de Torremolinos (Málaga), donde mi hermano José y yo estábamos internos. Allí tuve la sensación, si no de dominar el oficio, de haber sido elegida para crear una expresión a través del baile.

**He leído una frase suya que me gustaría que explicara: «Cuando era chica, miraba la vida a través de un cristal».**

He pasado mucho tiempo en colegios internos. Y en uno de ellos, en Colmenar Viejo (Madrid), había unas cristaleras muy grandes en el comedor desde las que yo veía cómo todos los niños desaparecían en vísperas de Navidad. Sólo se quedaban dos o tres, y, entre ellos, estábamos nosotros, porque mis padres siempre estaban de gira. Y yo veía mi vida a través de ese cristal, pero también pensaba que mi vida tenía que ser algo más.

**¿De verdad sus medias del conservatorio olían a pasteles?**

Sí, sí [Risas]. Al patio interior de nuestra casa daban los hornos de una pastelería, que todavía existe. Y mi madre tendía allí mis dos únicas mallas de



FCCO, JAVIER HERAS

ballet. Y cuando empezaba a ensayar, mi ropa no olía a sudor, sino a nata y dulces, y a mí me entraba mucha hambre.

**Para una adolescente, ¿qué era lo peor de las clases?**

Lo que me costaba de verdad era salir de la escuela, abandonar ese ambiente al que ya iba perteneciendo y en el que me movía con más libertad y seguridad cada vez.

## Asesoría sobre Formación Profesional para el empleo

### Formarse trabajando, trabajar formándose

**Tengo 35 años y llevo desempleado más de un año. Nunca llegué a finalizar Primaria y cada vez, con más frecuencia a la hora de buscar trabajo, me exigen conocimientos en algún oficio. ¿Existe alguna posibilidad para personas desocupadas de compaginar formación con alguna práctica profesional?**

I.C.D. Málaga.

El modelo de Formación Profesional para el Empleo vigente en nuestro país permite recibir formación

profesional en alternancia con la práctica profesional. En este orden de cosas, los Talleres de Empleo se configuran como un programa mixto de empleo y formación dirigido para desempleados de veinticinco años o más. Lo destacable de estos talleres es que los participantes adquieren formación profesional y práctica laboral mediante la realización de obras o servicios de utilidad pública o interés social, posibilitando la realización de un trabajo efectivo que, junto con la formación recibida, relacionada con dicho trabajo, procuran su cualificación profesional y favorece su inserción o reinserción laboral.

Conviene aclarar que estos talleres son promovidos por entidades sin ánimo de lucro: entes públicos de la Administración General del Estado y de las Comunidades Autónomas; entidades locales y sus organismos autónomos; entidades con competencias para la promoción del empleo dependientes de entidades locales, consorcios, asociaciones, fundaciones y otras entidades sin ánimo de lucro.

**¿Existen iniciativas similares a los Talleres de Empleo pero para personas menores de 25 años?**

M.L.H. Madrid

En efecto. Manteniendo la misma metodología integradora del programa de Talleres de Empleo, las Escuelas Taller y Casas de Oficios son centros de trabajo y formación en los que los jóvenes

desempeñados reciben formación profesional en alternancia con la práctica profesional (trabajo en obra real), con el fin de que a su término estén capacitados para el desempeño adecuado del oficio aprendido y sea más fácil su acceso al mundo del trabajo.

Se deben cumplir los siguientes requisitos: estar inscrito en la oficina de empleo como desempleado y no haber cumplido los 25 años y ser mayor de 16.

**¿Qué puedo aprender en los programas de formación y empleo? ¿Para qué oficios me puedo preparar?**

M.B.F. Jaén.

Al finalizar cualquiera de los programas públicos de empleo y formación, el alumno-trabajador obtiene, primero, una cualificación profesional que le capacita para el desempeño de una ocupación en el mercado de trabajo. Segundo,

le proporciona una experiencia real de trabajo en la ocupación en la que ha aprendido conocimientos y destrezas necesarias para desenvolverse profesionalmente en el mercado de trabajo. Y, por último, obtiene un certificado, que expide la entidad promotora del programa, en el que figurarán los módulos realizados y las horas de teoría y práctica realizadas.

Estos programas proporcionan formación general para alcanzar los niveles de educación obligatoria; información sobre técnicas de búsqueda de empleo y orientación laboral; formación sobre autoempleo y creación de pequeñas empresas; prevención de riesgos laborales y alfabetización informática.

Unión General de Trabajadores  
investigacion@ejb.ugt.org