



La tenista Martina Navratilova, a la derecha, saluda a Jana Novotna tras un partido en el Abierto de Estados Unidos

LAS CONTRADICCIONES DEL MERCADO LABORAL DEJAN EN LA CUNETETA A LOS VETERANOS

Demasiado mayor para trabajar y demasiado joven para el retiro

Discriminación por edad

Mientras el Gobierno amaga con elevar la edad legal de jubilación, los mayores de 50 años tienen muchas dificultades para encajar en el sistema

El desarrollo tecnológico y el cambio de cultura empresarial han propiciado el rejuvenecimiento de las plantillas

Rosario Sepúlveda

Le faltaba un mes para cumplir los 50 años cuando Martina Navratilova ganó el Abierto de Estados Unidos en 2006. Fue el canto de cisne de una campeona que, tras retirarse a los 38 años, volvió a las canchas para seguir batiendo récords. Otros profesionales de su generación, que no precisan de un magnífico estado físico para ganarse el pan, no tienen la oportunidad

de demostrar su valía una vez superada la barrera de los 50. El desarrollo tecnológico y un cambio de cultura empresarial han propiciado un rejuvenecimiento de las plantillas en los últimos años que la llegada de la crisis no ha hecho más que acentuar. Con fama de 'caros' y poco flexibles, los mayores de 50 tienen serias dificultades para sobrevivir a las reestructuraciones o 'redefiniciones' empresariales.

Fernando Marañón era vicepresidente de McDonald's España cuando un cambio en la dirección general acabó con su carrera de 14 años en la compañía. Tenía 53 años cuando le despidieron. «Entonces empecé a establecer contactos con 'headhunters', pero no me contestaron. Yo tengo claro que, pasados los 50, las posibilidades de recolocarte son casi nulas. Sólo te queda el autoempleo», asegura Marañón, que acabó por montar una consultora de desarrollo directivo hace dos años.

Marañón está haciendo de esta experiencia casi una cruzada, y a este propósito responde su libro 'Reinventate' (Ediciones Pergamino), que ha dedicado «a los que han perdido su trabajo por llegar a cierta edad, a los activos amortizados». «Cuando pierdes un puesto de responsabilidad, lo primero que

adviertes es la ley del 90%: el 90% de la gente que te llamaba deja de hacerlo. Y no es que no te llamen para ofrecerte un empleo, es que no te llama nadie. El primer golpe que recibe tu orgullo es éste».

Un reciente informe de la Confederación Española de Organizaciones de Mayores (Ceoma) confirma que la experiencia de Marañón no es un caso aislado: aquellos que se quedan en paro una vez cumplidos los 50 tienen muchas dificultades para encontrar un empleo. Nekane Rodríguez, directora general de la agencia de recolocación Create, matiza esta afirmación: «Más que de discriminación, yo hablaría de la empleabilidad de las personas a partir de cierta edad. Tienen que saber hacia dónde dirigirse. Las mayores dificultades las encontrarán en las multinacionales; tienen

más cabida en la pequeñas y medianas empresas». Precisamente, los programas de Create para los candidatos más séniores se centran en las pymes y en el autoempleo.

Prejubilaciones

Esa menor tasa de actividad entre los mayores de 50 se explica tanto por el paro de larga duración como por las jubilaciones voluntarias, una fórmula de retiro tan onerosa para el Estado que el Gobierno ha planteado limitarlas. Para las empresas, sin embargo, representan un valioso instrumento en sus reestructuraciones. «Las empresas recurren a las prejubilaciones por dos motivos, porque buscan rejuvenecer sus plantillas con la contratación de personal que disponga de cualificaciones más actualizadas, y por el interés empresarial en reducir costes. Pero las prejubilaciones son una anécdota si las comparamos con las extinciones de contrato o los despidos individuales. La discriminación por edad, sobre todo para la contratación, es un hecho», declara Rita Moreno, adjunta a la secretaria de Acción Sindical de Comisiones Obreras.

Las paradojas del sistema

Aunque el Gobierno sólo ha dado un aviso, terminará por elevar la edad legal de jubilación para garantizar el sistema de pensiones. Pero, ¿de qué sirve retrasar la edad legal de los 65 a los 67 años si la edad media real de jubilación se sitúa en los 63? Para más inri, un estudio de Esade señala que los españoles se retirarían a los 59 años. Y no falta quien, en este baile de cifras, aporte su granito de arena y, como Ceoma, resuelva que lo mejor es eliminar el concepto de jubilación obligatoria.

Para Juan Díez Nicolás, catedrático de Sociología de la Universidad Complutense y director del estudio 'El trabajo más allá de los 50', las prejubilaciones indiscriminadas son «irracionales». «Pero las empresas recurren a ellas porque son económicas. En España los convenios colectivos dan un peso excesivo a la antigüedad, que encarece el coste de los trabajadores mayores. Con las prejubilaciones, sin embargo, las empresas se deshacen de los veteranos de una forma asombrosamente fácil, porque, en la mayoría de los casos, su gasto corre a cargo del Estado. Es un despropósito que, por una parte, se castigue tanto el despido y, por otra, se faciliten los planes de prejubilación».

LA CRISIS AUMENTA LA DISCRIMINACIÓN POR EDAD EN EL MERCADO LABORAL EUROPEO

«Absténganse los mayores de 50 años»

Legalidad

Salvo que exista una razón objetiva, no es legal fijar límites de edad en las ofertas de empleo

En los países anglosajones, las indemnizaciones por daños morales al trabajador son muy altas

R. S.

Cada vez es más difícil encontrar ofertas de empleo que incluyan requisitos tan descorazonadores y duros como el que encabeza esta noticia —«Absténganse los mayores de 50»— y veten a los candidatos más veteranos. «Si no existe una razón objetiva que justifique la edad para el desempeño de un puesto de trabajo, la redacción de este tipo de enunciados en las ofertas no sería admisible, sería ilegal, porque supondría una discriminación en el empleo por razón de edad que prohíbe la Constitución española», asegura Íñigo Sagardoy, socio director del despacho Sagardoy Abogados.

En la práctica, sin embargo, la edad es una barrera que dificulta el acceso al empleo y limita las posibilidades de promoción, al tiempo que hace más vulnerables al despido a los trabajadores. El comisario de Igualdad de Oportunidades de la Unión Europea, Vladimir Spidla, ha hecho pública su preocupación ante el aumento de ciudadanos que perciben

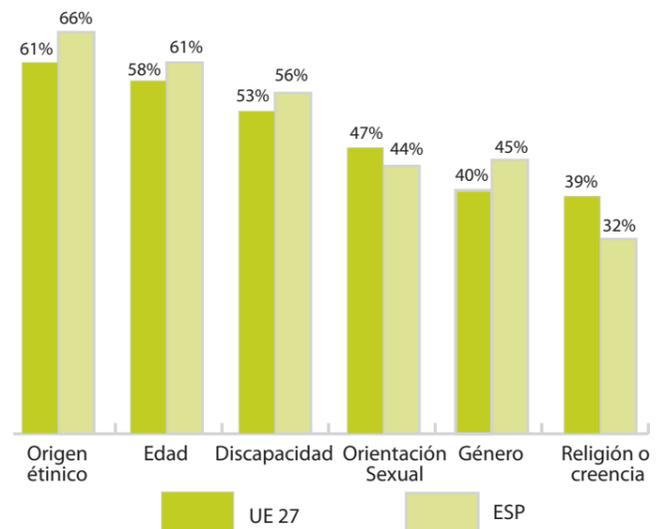
una discriminación por edad en el contexto de crisis económica. Si en 2008 el 42% de los europeos detectaba esta discriminación, este porcentaje se ha elevado 16 puntos en sólo un año. Y en España son todavía más los que ven esta amenaza en su entorno, hasta un 61%. Además, ante dos candidatos con las mismas habilidades y cualificaciones, la edad es el criterio que, en opinión de los europeos, sitúa a uno de los dos en desventaja.

Derechos a su alcance

También es preocupante el desconocimiento que los ciudadanos de la Unión tenemos de nuestros derechos ante un hipotético caso de discriminación o acoso. El 54% de los españoles, una proporción ligeramente superior a la media europea, no sabríamos qué hacer en esos casos, sobre todo en los relacionados con la edad. Mientras las campañas institucionales y el impacto mediático de los casos de discriminación sexual han propiciado un aumento de las denuncias, la discriminación por edad apenas se plantea

DISCRIMINACIÓN EN LA UNIÓN EUROPEA 2009

Percepción y experiencia



FUENTE: EUROBARÓMETRO

ante los tribunales. Y cuando el trabajador se decide a llevar su caso hasta allí, no suele recibir la respuesta que obtendría en el Reino Unido o Estados Unidos, países con una larga tradición en denuncias de este tipo. «En España, cuando los tribunales fallan a favor del trabajador y declaran nulo, que no improcedente, su despido, porque aprecian una discriminación en el empleo por razón de edad, la consecuencia es la readmisión. Además, el trabajador puede solicitar una indemnización por daños morales, pero en España es difícil de conseguir en los juzgados», explica Pablo Palomeque, abogado asociado del

área laboral de Cuatrecasas. En los países anglosajones, sin embargo, donde están tipificados los llamados 'daños punitivos', la situación es otra. «Con el reconocimiento de estos perjuicios no sólo se repara el daño personal, con ellos también se quiere disuadir o dar ejemplo para que no se repitan casos de este tipo en las empresas. Las indemnizaciones en Estados Unidos pueden ser millonarias; de ahí que la empresa, por miedo a que el tribunal la condene al pago de un millón de dólares, suele llegar a un acuerdo con el trabajador», aclara Palomeque.

Opinión

¿ESTÁ CAMBIANDO INTERNET NUESTRO MODO DE PENSAR?



MÓNICA DEZA

Experta en nuevas tecnologías de la comunicación
Conferenciante de Thinking Heads

La Red es mucho más que el mayor canal de información que jamás ha existido. Es uno de los mayores filtros que tiene el ser humano respecto a la realidad. Ha irrumpido en nuestras vidas transformándonos; ha cambiado nuestra forma de relacionarnos, de comprar, de trabajar, de informar y de hacer negocios. Pero, ¿ha cambiado nuestro modelo de pensamiento?

Hoy existen dos grupos de expertos: aquellos que creen que Internet está vulnerando la capacidad de pensamiento en profundidad de las nuevas generaciones, y aquellos que piensan que en un futuro inmediato la combinación de las nuevas tecnologías con el cerebro humano aumentará exponencialmente nuestra capacidad intelectual.

Mientras algunos especialistas en inteligencia artificial creen que estamos ante las primeras herramientas que ampliarán la capacidad mental del ser humano, hay estudios que demuestran que los usuarios en Internet «no se detienen en el análisis profundo de la información». Es la 'Generación Snack', capaz de digerir cualquier tipo de información si se les presenta despiezada en píldoras, pero que huye de los textos completos que requieran lectura profunda. Nunca un medio de comunicación ha jugado tantos papeles simultáneos en nuestras vidas o ejercido semejante influencia sobre nuestros pensamientos.

Esta nueva forma de pensar también tiene implicaciones en el mundo del 'management' empresarial.

La influencia de Internet crecerá en la misma proporción que siga incrementándose su uso. Nos encontramos ante uno de los cambios más grandes en la capacidad y modelo de pensamiento y decisión del ser humano, con una implicación sin precedentes en el modelo económico mundial.

Las empresas se enfrentan al desafío de un nuevo tipo de cliente que busca información de forma distinta, decide por lo tanto de forma diferente, tiene una expectativa de consumo inferior a la de hace unos años e, incluso, sigue un nuevo modelo de pensamiento. Se hace imprescindible contar con perfiles directivos capaces de capitanear naves en dificultades a través de océanos desconocidos. Se me antoja difícil que directivos de mentalidad analógica sean los arquitectos del 're-thinking empresarial' que consiga vencer la crisis pandémica que nos azota.



La movilidad es uno de los precios de ocupar un alto cargo

BORJA AGUDO

CRECE LA PRESENCIA FEMENINA EN EL 'EXECUTIVE SEARCH'

Cazadoras de talento en un mundo de hombres

Alta dirección

Muchos de sus colegas y clientes son del género masculino, pero para ellas no es un problema

El porcentaje de mujeres que ocupa un puesto de responsabilidad en España dentro del sector del 'headhunting' no alcanza el 15%

Cristina Martín Frutos

Cuando en 1994, el presidente mundial de Norman Broadbent contrató a Krista Walochik para lanzar la empresa en nuestro país, pensó que algo no le cuadraba. «Venía buscando un hombre, español, moreno, de treinta y tantos, y soltero. Y se fue con una señora rubia, con una niña de dos años y extranjera». La protagonista evoca la anécdota no sin cierto orgullo: «Diez años después, cuando me lo confesó, España era el único país dentro de Norman Broadbent que había sido rentable». Sin embargo, la actitud de su superior era lógica. La presencia de mujeres en la búsqueda y selección de directivos (también conocidos como 'headhunters' o cazadores de talento) se limitaba a casos anecdóticos. Casi dos décadas después la mujer ha encontrado su sitio en estas firmas, aunque los puestos de responsabilidad siguen limitados. «El porcentaje de mujeres en la dirección general puede que no llegue al 15%», se aventura a calcular Walochik.

Hace unos días se celebró en Madrid la cumbre anual de la Association of Executive Search Consultants (AESC). En la clausura del evento, que reunía a las 20 firmas de la AESC en España, compartían conclusiones cerca de treinta hombres y unas ocho mujeres, la gran mayoría con cargos de primera línea. ¿Significativo? «Parece que nos hemos puesto todas de acuerdo para venir, pero la proporción no es, ni de lejos, tan alta», comentaba Sonia M^a Pedreira de Pinho, consejera delegada de la firma Odgers & Berndtson, durante el encuentro. Para Pedreira, que lleva más de veinte años en este sector, trabajar en un ámbito eminentemente masculino no es nada nuevo. «Siempre he sido 'la primera' o 'la única'. Pero nunca me ha

Expectativas

Todas las entrevistadas esperan que en una década se aproximen los porcentajes de hombres y mujeres en puestos de responsabilidad y que, de este modo, sus casos dejen de ser excepciones, algo que, de producirse en todo el organigrama, y, según cálculos del grupo de inversión Goldman Sachs, incrementaría en un 19% el PIB español.

preocupado. Si te obsesionas, los demás también», afirma, aunque recuerda que, en sus inicios, algunos clientes pensaban que era la secretaria.

Reflejo de la empresa

Esta situación no es más que un reflejo de lo que sucede en la empresa española. 2009 se cerró con 50 mujeres en los consejos de administración del Ibex-35. Para saber el número de hombres, basta con multiplicar por diez. Puri Paniagua, socia de la consultora de alta dirección Neumann International desde hace tres meses, encuentra también similitudes con Recursos Humanos. Alude a un reciente estudio, de Wellcomm, según el cual sólo cinco empresas del índice bursátil español (Gamesa, Inditex, Indra, Criteria Caixa y Sacyr) tienen al frente de esta área a una mujer. «Es poquísimos. En puestos de base hay muchas mujeres».

Tras más de quince años de experiencia en Norman Broadbent —ahora es presidente y consejera delegada en Espa-

ña—, Krista Walochik ha encontrado una explicación a esta escasez femenina dentro de su sector. Para empezar, ella cree que sí hay muchas mujeres, la cuestión es dónde. «En las posiciones de investigación se invierte la proporción de géneros —afirma—. Tradicionalmente las ocupan mujeres, el problema es que para ellas la carrera se paraba allí; quien pasaba por 'research' jamás llegaba a ser consultor». Walochik cree que ahora la permeabilidad es mayor, sin embargo, apunta a que muchas montan su propio negocio para seguir evolucionando. Así lo hizo Mónica Pérez Hurtado. Después de años fogueándose en la empresa, se pasó al 'executive search', donde ha trabajado en Bao & Partners y en Leader Trust. En este tiempo no ha encontrado barreras, de hecho en Leader Trust se incorporó como socia, pero ella tenía su propia idea del 'headhunting' —«más allá de la búsqueda y selección»— y le apetecía desarrollarla. Así nació Bestalent, de la que es socia directora.

En la trayectoria de Mónica hubo un momento decisivo. Llevaba seis años en una consultora cuando tuvo a su primer hijo, y seis meses después se quedó embarazada del segundo. «Me encantaba mi trabajo y me dieron facilidades, pero vi que para hacerlo bien no podía... Así que cambié de sector y me fui a Pfizer». Para Sonia Pedreira, esta decisión es muy acertada. «Si el trabajo se convierte en un sacrificio por temas personales, conviene cambiar de rumbo», aconseja. O, quizá, poner condiciones, como hizo Krista Walochik cuando la propusieron para chief operating officer de su firma en 2004. Antes de aceptar el puesto pactó trabajar la mitad de la semana en Reino Unido y pasar la otra mitad en España, con su marido y su hija. «Quince meses después me nombraron la primera mujer CEO». Pese al precio que pagó por la movilidad, Krista, como el resto de las consultadas, siente verdadera pasión por su trabajo. «Tal y como lo entiendo, soy una casamentera, hay un planteamiento, varios aspirantes y nosotros hacemos confluir dos caminos. Cambiamos vidas y empresas», resume con satisfacción.

Optimismo entre los 'headhunters'

El Informe 2010 de Perspectivas de la Association of Executive Search Consultant lanza un mensaje optimista, al menos para los directivos. Un 56% de los encuestados es positivo respecto a cómo irá el negocio de búsqueda de ejecutivos en los próximos meses, mientras que hace un año no llegaba ni al 10%. Asimismo, los candidatos estarán mucho más predispuestos a considerar un cambio. En la presentación del estudio, durante el encuentro anual de la AESC en España, su presidente, Peter M. Felix aseguró que «estos resultados evidencian que la contratación de ejecutivos ha alcanzado un punto de inflexión».

NANCY MCKINSTRY presidenta y CEO mundial de Wolters Kluwer

«Lo más importante es decir a tu equipo lo que esperas de él y darle los recursos para hacerlo»



TACO ANEMA / WOLTERS KLUWER

Liderazgo

Es una de las cincuenta mujeres más poderosas del mundo, según la revista Forbes. Su secreto, la comunicación

Lleva siete años al frente de Wolters Kluwer y admite haber salido reforzada de hasta tres crisis

Laura de Cubas

Desarrollo de negocio, estrategia, tecnología, responsabilidad social corporativa, recursos humanos... No hay ámbito que no domine esta referencia del 'management' internacional y en el que no se hable de ella. Porque el empeño de Nancy McKinstry (Estados Unidos, 1959) es comunicar, a accionistas, a clientes, a proveedores... y, sobre todo, al equipo, qué es lo que quiere, cómo lo quiere y si se ha podido o no conseguir.

«Eso es lo más importante», insiste en la entrevista que concedió en exclusiva para Infoempleo durante una reciente y breve visita relámpago a Madrid. La primera vez que lideró un equipo —se acuerda muy bien— fue cuando empezó a trabajar en la consultora Booz Allen Hamilton, mientras estudiaba el MBA en Finanzas y Marketing de la Universidad de Columbia, en Nueva York.

Ya entonces tenía claro qué iba a hacer: «Poner en práctica lo que había aprendido de los buenos jefes... y de los malos, de ellos sobre todo». La ironía no está reñida con la buena comunicación, porque con eso no bromea. No lo hace tampoco cuando habla de cómo se enfrentó a aquel primer reto. «Hice lo mismo que sigo haciendo —explica McKinstry—; decir al equipo lo que esperas de él, crear un clima en el que pueda realizar su trabajo, es decir, darle los recursos que precisa en todo momento para hacerlo, y no dejar pasar ni un minuto sin informarle de si está respondiendo bien a lo que tú le has pedido y si su trabajo está teniendo frutos».

Pero su liderazgo ha evolucionado durante su trayectoria profesional. Casi treinta años en los que ha estado ligada a diferentes sectores, entre los que destaca el de la consultoría, y en los que señala dos puntos de

inflexión: su llegada a la división estadounidense de Wolters Kluwer y su periplo holandés, en la sede de esta misma compañía. «De uno y de otro aprendí que lo importante es tener una visión global y explicarla, eso sí, en los parámetros que cada cultura, cada persona... pueda entender. Es muy importante asegurarse de que están captando el mensaje».

En el corazón del negocio

Cuando se habla de recesión, McKinstry sólo echa la vista atrás para contar las que ha vivido, tres, y decir que de ellas ha sacado lo mejor porque le han hecho volver al corazón del negocio. «Hay formas mejores o peores de enfrentarse a ellas, pero lo más importante es quedarse con aquello que está en la base y tomarlo como un nuevo punto de partida», comenta mientras pone como ejemplo la última crisis vivida en Wolters Kluwer. «Hemos vivido una gran transformación en nuestros productos, nuestras relaciones con los clientes y proveedores... De hecho, creo que esta recesión está siendo muy beneficiosa para todos ya que ayuda a depurar ideas, a generar otras

nuevas y a crear un entorno diferente».

En este sentido, McKinstry, fiel a su planteamiento de observar todo a escala internacional, insiste en la necesidad de una perspectiva global «desde donde ver cuáles son los puntos clave del negocio y a dónde se quiere llegar». «Esta proyección general te lleva, en segundo término, a saber dónde tienes que invertir y qué nueva generación de productos vas a lanzar cuando se recupere el mercado», resume. Y todo acompañado de comunicación, siempre de comunicación: «Pienso que debes informar en todo momento a clientes, proveedores, empleados... de qué hay y qué se está llevando a cabo para demostrarles que estás haciendo las cosas bien, que vas por buen camino».

A quienes la acompañan en él, les recuerda, en plena crisis, que lo importante es el trabajo duro: «En la última, la de las 'punto.com', nos encontramos con toda una generación que nunca había tenido una experiencia así, y lo pasó muy mal. Al final salió reforzada frente a las anteriores porque aprendió algo muy importante; había triunfado demasiado rápido y vio que al verdadero éxito sólo se llega con esfuerzo y tiempo». «Por esta razón, en la firma buscamos candidatos que nos aporten el conocimiento y la visión estratégica necesaria para que estas situaciones nunca se produzcan», especifica.

En España, la meta de Wolters Kluwer es precisamente ésa, y para ello, su presidente y CEO explica su plan de negocio, que también es el mejor consejo de futuro para el resto de empresas multinacionales con sede o no en nuestro país: «La conversión a las nuevas demandas del cliente, que pide una mayor adaptación a las nuevas tecnologías y que los productos sean más inteligentes». «Ahora mismo estamos trabajando en el desarrollo de soluciones que ahorren pasos en la cadena de acceso al mercado, centrándonos en una visión global del producto, aunque luego, claro está, lo vamos adaptando a las necesidades locales», concluye McKinstry.



Nancy McKinstry

En pocas palabras

Formación: Es 'beta gamma sigma' del MBA en Finanzas y Marketing de la Universidad de Columbia y 'phi beta kappa' en el Bachillerato de Artes de la de Rhode Island, donde es doctora honorífica en Derecho. **Trayectoria:** Además de en Wolters Kluwer y varias filiales, ha ocupado importantes cargos en Booz Allen Hamilton y SCP Communications. **Reconocimientos:** Es una de las 'Top 50 Women in World Business', de The Financial Times, y de las '100 Most Powerful Women', de Forbes.

«La crisis de las 'punto.com' hizo que toda una generación, que había triunfado muy rápido, viera que al verdadero éxito sólo se llega con esfuerzo y tiempo»

LAS EMPRESAS, CADA DÍA MÁS EXPUESTAS AL ROBO O A LA MANIPULACIÓN DE INFORMACIÓN

La venganza de los 'ex'

Seguridad

Con la recesión económica han crecido las represalias de los empleados despedidos contra sus compañías

Detrás de estos comportamientos está el deseo de lucro o sólo el de hacer daño

Rosario Sepúlveda

Resentidos, despedidos como los amantes. El sentimiento que provoca la comunicación de un despido no dista mucho del que produce el conocimiento de cualquier noticia traumática. «Se han descrito cinco fases en estos procesos: negación, ira, negociación, depresión y aceptación. De ahí que, al enterarte que te han despedido, lo ideal es alejarte de la empresa sin actuar ni comprometerte a nada. Intenta mantener la sangre fría, porque todas las reacciones que brotan de un 'calentón' son erróneas», aconseja el psicólogo Marcos Chicot, autor del libro '¡Me han despedido!'.

Sin embargo, no todo el mundo termina por aceptar el trago de verse en la calle y, acomodados en ese sentimiento de ira sobre el que alerta Chicot, urden o improvisan una venganza contra su antigua empresa. «Cada vez hay más casos en los que los sistemas de información y los datos de las compañías son objeto de robo o manipulación por parte de ex empleados», confirma Marc Martínez, socio del área de Information Technology Risk Advisory de Ernst & Young, que ha publicado el informe '2009 Global Information Security Survey'.

Basado en entrevistas a ejecutivos de 1.900 organizaciones de 60 países, el estudio desvela que las represalias por parte de antiguos empleados, así como la escasez de presupuesto para acometer un buen plan de seguridad, suponen los mayores quebraderos de cabeza de los directivos que gestionan la seguridad de la información en las empresas.

El Gabinete Profesional de Peritos Judiciales también advierte un aumento exponencial



Los sabotajes incluyen el robo, la manipulación y el borrado de información

Cómo reforzar la frontera 'usuario' y 'contraseña'

Prevención

Usuario y contraseña. Ésta suele ser la única frontera que separa la información de una empresa de sus potenciales usuarios. Pero, dado que se trata de una precaución demasiado genérica, a veces no es suficiente. La gestión de identidades, que permite controlar los permisos de acceso de cada empleado a los sistemas corporativos, va un poco más allá.

También aportan garantías adicionales de seguridad los certificados digitales, que incluyen una tarjeta con chip. «Esto se puede complementar con algún tipo de información biométrica, que añade al certificado el control de la huella. Cada vez se emplea más este tipo de soluciones, sobre todo en entidades financieras», afirma Marc Martínez, socio del área de Technology Risk Advisory de Ernst & Young. La firma de servicios profesionales dispone de un laboratorio de simulación que permite adelantarse y, por tanto, prevenir el espionaje informático.

Por lo que respecta a los sistemas de blindaje con



MAURICIO ASCIONE

que las organizaciones pueden proteger su información crítica, es posible, por ejemplo, implantar políticas de seguridad que eviten la copia de documentos a soportes CD o DVD o, incluso, impedir su envío por correo electrónico.

El estudio '2009 Global Information Security Survey' pone de manifiesto que «el nivel de riesgo, tanto interno como externo, sigue aumentando». De ahí que el 40% de los directivos consultados se haya fijado como segunda prioridad para los próximos meses implantar o mejorar las tecnologías de fuga de datos.

de sabotajes informáticos como respuesta al despido desde que empezó la crisis. Manel Cruz, su gerente, estima que, en el último año, han cursado un 60% más de estos casos. «Lo más habitual es sacar información de la compañía o bien borrarla. En el 80 o 90% de las ocasiones, sin embargo, la información borrada se recupera, siempre y cuando la máquina no se haya tocado tras el sabotaje».

La forma de la venganza puede ser tan variada como los motivos que subyacen tras ese comportamiento. En algunos casos, como en la venta de datos, patentes o diseños a la competencia o el robo de la cartera de clientes para emprender en solitario, el despedido busca lucrarse; en otros, sin embargo, se comporta como un animal herido que sólo quiere hacer daño. En este epígrafe se encuadran las denuncias por incumplimiento de la Ley de Protección de Datos, que acaban saldándose con multas para la empresa, y las denuncias contra pymes por el uso de 'software' ilegal.

Con la proliferación de sencillos dispositivos electrónicos con capacidad para grabar grandes volúmenes de datos y el deficiente control sobre su información crítica, las empresas están cada día más expuestas a las represalias de sus 'ex'.

Uno de los datos más llamativos del estudio de Ernst & Young es el relativo a las pocas compañías que cifran sus ordenadores portátiles, sólo el

Los despedidos suelen recurrir a los sabotajes informáticos

Sólo cuatro de cada diez empresas cifran sus ordenadores portátiles

41% lo hace. El bajo porcentaje sorprende tanto por el creciente número de incidentes derivados de la pérdida o robo de portátiles como por la gran variedad de tecnologías que combaten estos percances a muy bajo precio.

Prevención, prevención, prevención. Ésta es la consigna de José Manuel Rodríguez, abogado de CMS Albiñana & Suárez de Lezo, para evitar las fugas de información. El abogado recomienda, por ejemplo, introducir cláusulas de confidencialidad en los contratos, restringir el acceso de los trabajadores a según qué información, redactar códigos de conducta donde se advierta y explique qué puede ser causa de despido, anular todos los accesos al sistema ('webmail'...) y a la propia empresa desde que el despido es comunicado e, incluso, incorporar medidas de vigilancia y control de la plantilla, sin vulnerar, eso sí, el Estatuto de los Trabajadores. «El trabajador tiene que estar advertido previamente. Pero hay una sentencia del Tribunal Supremo de 2007 que ampara la monitorización de las computadoras. Hasta entonces, los ordenadores en España se equiparaban a las taquillas», explica Rodríguez.

Dada su renuencia para invertir en seguridad, las empresas pueden terminar pagando caro sus descuidos. Por ejemplo, ante los casos de empleados que utilizan información corporativa para enriquecerse con una actividad paralela, Marc Martínez afirma que es mucho más fácil demostrar el delito cuando el profesional está dentro de la empresa —«se pueden reconstruir los archivos de varios meses sin que el investigado lo sepa»— que una vez fuera. Tampoco son fáciles de demostrar los robos de clientes o de estrategias de negocio. «Muchas empresas se han querellado contra antiguos empleados que se lo han montado por su cuenta —añade José Manuel Rodríguez—. Pero pocas veces el Tribunal de Defensa de la Competencia ha fallado a su favor».

Nombramientos



Francisco Uría
SOCIO DEL SECTOR FINANCIERO
DE KPMG ABOGADOS

Desde 2007, Uría ha sido vicesecretario de la Asociación Española de Banca. Con anterioridad, fue secretario general técnico del Ministerio de Fomento y del Ministerio de Hacienda.



José Luis Alonso Domínguez
DIRECTOR PARA CEMEX EMEA Y ASIA
EN NEORIS

Alonso, que cuenta con un MBA por IDE-CESEM, se incorporó a Neoris en el año 2000. Desde entonces, ha desempeñado distintos puestos de responsabilidad tales como director del área de Industria.



Richard Castillo
DIRECTOR DE MARKETING PARA EUROPA
DE KIMBERLY-CLARK PROFESSIONAL

Hasta ahora, Castillo estaba al frente de la dirección de Marketing para el Sur de Europa de Kimberly-Clark Professional. Con anterioridad, trabajó en Ford, Hilti y Société Generale también en esta área.



Carlos Villacastín
DIRECTOR FINANCIERO DE
OPERACIONES DE ADECCO

Villacastín inició su andadura en Adecco en 2001. En este tiempo ha sido consultor de Compras en diversos países europeos y controller financiero. En 2007 fue nombrado director del Centro de Servicios de Adecco



Pedro Cascales
DIRECTOR COMERCIAL
DE ESSILOR ESPAÑA

Antes de este cargo, Cascales ocupaba la dirección financiera de la firma, donde lleva trabajando desde 1999. En estos años se ha responsabilizado, entre otras cosas, de la coordinación de proyectos financieros desde París.



Antonio Otero
DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y RRPP
DE DRAFTFCB

Antonio Otero compatibilizará este cargo con el de director de Desarrollo de Negocio en la misma agencia, así como con su cargo de socio director de Superbrands en España.



José Luis Fernández
DIRECTOR DE REASEGUROS DEL GRUPO
LIBERTY SEGUROS

Con casi veinte años de experiencia en el sector, lleva trabajando en Liberty Seguros desde hace dieciséis. Anteriormente, fue actuario responsable de productos para la Red Agencial de Génesis y responsable de Reaseguro de Vida dentro del grupo.

Miradas pensantes

LA FUERZA DE UN GESTO



DOUGLAS McENCROE
Experto en management
Conferenciante de Thinking Heads

Recientemente, mientras leía el libro de Javier Cercas 'Anatomía de un instante', que se construye sobre un análisis profundo del sentido de varios gestos, reflexioné sobre cuánto significado tiene un gesto, lo simbólico que puede llegar a ser. Si trasladamos esto al mundo de la empresa, habría que decir que la mayoría de los directivos es bastante torpe en este aspecto. Basta con pensar en su habilidad para entender y modificar la cultura organizacional de sus propias compañías para comprobar que no controlan muy bien el lenguaje simbólico. Es lógico. Las empresas están compuestas por gente muy racional y tanto el lenguaje simbólico de los gestos como el concepto de «cultura organizacional» les suena a chino, algo que, sin embargo, es un gran error porque no hay nada que destruya más la estrategia del negocio que una filosofía empresarial que, sutilmente y con la paciencia del mar, trabaja contra ella.

Por tanto, si realmente queremos moldear la cultura de forma que sirva de apoyo a la ejecución de nuestra estrategia —la función por excelencia de un líder—, estamos condenados a entenderla y a cuidar nuestros gestos. Lo primero que cualquier persona en una posición de responsabilidad tiene que entender es que cada acción que realiza transmite un mensaje que las personas bajo su responsabilidad miran

con atención para comprender su significado. Los mensajes dan a los demás las pistas sobre las reglas del juego, normalmente no escritas, pero que son muy importantes, ya que contienen las claves sobre cómo sobrevivir y prosperar en la organización.

Si el grupo de altos ejecutivos es consciente de los mensajes que está emitiendo a través de sus acciones, entonces está ejerciendo un cierto control sobre las percepciones de los empleados y formando una nueva cultura, una más capacitada para apoyar la estrategia de negocios que han diseñado. Los canales de comunicación, la manera de gestionar las reuniones, lo que se incluye en las agendas y lo que se deja fuera de ellas cuando no hay tiempo, las decisiones a la hora de invertir dinero y en qué no y, sobre todo, los comportamientos de los miembros del Comité de Dirección en el día a día... Todo esto contiene significado y transmite mensajes.

La decisión de Adolfo Suárez de quedarse en su escaño aquel 23 de febrero, en lugar de tirarse al suelo es, claramente, un gesto cuya fuerza ha perdurado con el tiempo. Es difícil saber si el mismo Suárez era consciente del significado de su gesto. Quiero pensar que sí: al ser un líder que se movía por instintos, creo que en parte lo entendía. Y ésa es la clave: a la hora de ejercer el liderazgo hay que entender que los gestos y la forma de hacer y decir las cosas están llenos de significado. Saber gestionar ese significado potencia mil veces el liderazgo.

Ser consciente de la importancia de los gestos, analizarlos y gestionarlos de una manera consciente es una tarea de una importancia primordial para cualquier ejecutivo que ejerza el liderazgo. Puede ser la clave para poder ejecutar su estrategia o verla fracasar.

Especialistas en
programación de contenidos 
www.thinkingheads.com

En breve

Autónomos

Descontentos con las medidas contra la crisis

Uno de los colectivos más afectados por la crisis, el de los autónomos, ve inapropiadas las medidas que ha tomado el Gobierno ante la crisis. Así lo cree, según el último barómetro de ATA, el 86,4% de los trabajadores por cuenta propia. En lo que respecta a 2010, ocho de cada diez opinan que la economía española empeorará, y un 90% que su negocio irá a peor.

Nuevas tecnologías

Las empresas no regulan el uso de las redes sociales

Tan sólo un 10% de las compañías españolas cuenta con una política formal que regule el uso de las redes

sociales por parte de los trabajadores, según Manpower Professional. También son pocas las que creen que a través de Facebook o Twitter se pueden mejorar algunas áreas de la empresa. En todo caso, el uso más claro que ven los directivos es el de potenciar la construcción de marca.

Mercado laboral

Ellas están resistiendo mejor

Pese a que el paro suele atacar con más fuerza al colectivo femenino, un estudio de Randstad concluye que las trabajadoras están soportando mejor que ellos los vaivenes de la crisis. Su tasa

de desempleo (19,07%) sigue casi un punto por encima de la masculina, pero no hay que olvidar que en los últimos doce meses 104.100 mujeres se han incorporado al mercado laboral. Entre otros factores, la firma de recursos humanos atribuye esta cifra al ingreso de las amas de casa en el mundo profesional.

NIEVES CONCOSTRINA periodista y escritora

«¿Ustedes quieren que les hablemos de muertos?»

Así empezó

Con un estilo fresco y desenfadado, las crónicas radiofónicas de Nieves Concostrina rompen moldes. Hasta su llegada a RNE, nadie hablaba de la muerte con tanto desparpajo

La periodista aprendió el oficio desde lo más abajo, repartiendo despachos de agencias en Diario 16

Rosario Sepúlveda

«¿Ustedes quieren que les hablemos de muertos? Pero con naturalidad, hasta con un poquito de frescura. Nosotros no tocamos el morbo, ni hablamos de fantasmas ni cosas raras». En noviembre de 2003, los periodistas Nieves Concostrina y Jesús Pozo hicieron esta propuesta a Radio Nacional de España y, para su sorpresa, la radio pública recogió el guante. Desde entonces, la voz grave y el discurso desenfadado de Nieves Concostrina (Madrid, 1963) han ido conquistando nuevos espacios en las ondas y ganando oyentes, que, por primera vez, escuchan hablar de la muerte de otra manera.

El mes pasado, la autora de 'Polvo eres', título que también da nombre al espacio que dirige y presenta en Radio 5, fue galardonada con el Premio Internacional Rey de España en la categoría de Radio por un programa sobre el Quijote.

¿Cuál fue su primer empleo remunerado?

Una sustitución de verano en la sección de teletipos de Diario 16 por la que me pagaban 60.000 pesetas, una pasta. Yo había terminado primero de Periodismo, pero, como las prácticas no se permitían hasta tercero de carrera, encontré un trabajo en el turno de noche de teletipos. Allí me encargaba de recoger los despachos de las agencias de noticias, agruparlos por secciones del periódico y llevárselos a los redactores. En cuanto llegaba una noticia de campanillas, sonaba en la sala de teletipos una alar-



LAS PROVINCIAS

ma; podía ser un atentado, la muerte de un personaje ilustre o la entrega de un Oscar. Y eso, para mí, era la 'leche'.

¿Y cómo pasó de la sala de teletipos a la redacción?

Después de aquella sustitución llegaron otras en teletipos. Pero un día entré directamente al despacho de Pedro J. Ramírez, entonces el director, y le dije que quería hacer prácticas en la redacción. Empecé poquito a poco, por la noche, ayudando al redactor jefe de cierre. Al principio editaba despachos de agencias, hacía de correo entre los redactores, los teclistas y el taller, cortaba galeradas... Y ya un día me tiré a la piscina y me fui a hacer un reportaje, que decía así: «El automodelismo tiene el mejor circuito del mundo en Boadilla» [Risas]. El reportaje lo tengo en mi despacho, porque los amigos de taller

que se llamaba 'Sin límites'. A ese programa siguieron otros en Antena 3 y, después, otro en Vía Digital a las órdenes de Pepe Navarro. Mientras tanto, yo alternaba estos trabajos con colaboraciones en revistas. Hasta que Jesús, mi marido, y yo montamos una empresita, Candela Comunicación, porque no nos salía trabajo por ningún sitio. Y, entonces, surgió la idea del espacio 'Polvo eres', que presentamos a Radio Nacional.

¿Pero cómo arrancó su colaboración con Adiós? ¿Allí empezó a fraguarse ese particular estilo de cronista funeraria que la ha hecho tan popular?

La Funeraria de Madrid encargó a Jesús Pozo hacer una revista corporativa. Pero Jesús, un periodista puro y duro, se planteó hacer una revista que, dado que iba a estar en los tanatorios, atrajera a los lectores. Y resultó una publicación rompedora desde el título, Adiós. Empezamos a hablar de infinidad de cosas: arqueología, ritos funerarios, costumbres... Todo lo que te puedas imaginar que tenga que ver con la muerte, pero nunca relacionado con el suceso ni con el morbo. La revista se fue afianzando y nosotros hemos ido creciendo con ella, hasta el punto de que todo lo que hemos aprendido allí lo aplicamos después a la radio.

recuperaron la plancha de la rotativa y me lo enmarcaron. Aquel reportaje me quedó muy bien y fue mi pasaporte de entrada en la redacción, donde estuve 15 años.

De 1982 a 1997, año en que cerró Diario 16. ¿Fue entonces cuando empezó a escribir sobre muertos en la revista Adiós?

No. Antes de eso, Jesús Pozo y yo ya hacíamos la revista. Pero ese trabajo no pasaba de ser una colaboración cada tres meses con la que no podía vivir. Cuando cerró Diario me fui directamente al paro. Pero, para mi sorpresa, no encontré nada. Después de llamar a infinidad de puertas, de todos los periódicos, ninguna se me abrió. Un año después encontré un trabajo más serio, que me permitió cobrar todos los meses, en Antena 3 Televisión. Era guionista de un programa presentado por Jesús Hermida

Formación

Los profesores de IDE-CESEM sacan sobresaliente

El alumnado del Executive MBA del Instituto de Directivos de Empresa IDE-CESEM ha calificado con un 8,97 sobre 10 al claustro de profesores de su programa. Esta puntuación se extrae de los cuestionarios, confidenciales y anónimos, que se pasan a todos los estudiantes al finalizar cada uno de los seminarios del máster, así como del test final que se les entrega al concluir el programa.

Entre los docentes que han recibido mejores notas se encuentran Ana Cabezas, que lidera el ranking con nada menos que un 9,8, Vicente Saucedo, José Antonio Berzal, Ignacio Núñez, Balbina López de la Torre y Salvador Figueras. Todos ocupan cargos en la dirección de áreas diversas —finanzas, recursos humanos, organización...— en empresas tan distintas como Grupo Santander, Nortel o Fasse Consultores.

El próximo mes de marzo comenzará una nueva edición de este programa MBA, en versión executive. En sus 38 años de historia, IDE-CESEM ha formado a más de 27.000 directivos de medianas y grandes empresas.