



El 80% de los doctores españoles trabaja para las universidades o para la Administración Pública

SÓLO EL 15,7% DE LOS QUE OBTUVIERON SU TÍTULO ENTRE 1990 Y 2006 TRABAJA EN EL SECTOR PRIVADO

Doctores que dan el salto a la empresa

Inserción laboral

Conscientes de que no pueden quedarse con todos, universidades e instituciones forman en habilidades y competencias a sus investigadores para mejorar sus salidas profesionales

Los estudiantes de los centros tecnológicos están más cerca del contexto empresarial

Rosario Sepúlveda

En el curso 2007-08, el último que recogen las estadísticas universitarias del Ministerio de Educación, había 77.654 estudiantes de doctorado en España. Un año antes, se leyeron 7.235 tesis, el 35% de las cuales estaba firmada por investigadores de entre 30 y 34 años que invirtieron no menos de cuatro en su elaboración. Si recordamos que, en la dé-

cada de los ochenta, España apenas 'producía' doctores en sus universidades, deberíamos celebrar estos datos, porque remiten a una población con un creciente nivel de cualificación.

Sin embargo, el país que invierte en esa materia gris no es capaz de aprovecharla al máximo para mejorar un sistema productivo donde los sectores de alta tecnología, como el farmacéutico o el aeroes-

pacial, apenas si representan el 1% del Producto Interior Bruto y el número de empresas que basa su competitividad en la investigación propia está en torno a las once mil. Todas ellas se nutren de ese 15,7% de doctores que trabaja en el sector privado. Según una encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística entre aquellos que obtuvieron su título entre los años 1990 y 2006, este porcentaje se elevaría hasta el 20% si sumamos a las fundaciones. El resto trabaja para el Estado, ya sea en las universidades (44,4%) o en la Administración (35,8%). «Hoy generamos muchos doctores, pero no podemos absorberlos a todos. Por eso tenemos que ser responsables y facilitar su incorporación a la empresa privada», dice Ana Ripoll, rectora de la Universidad Autónoma de Barcelona

y presidenta de la Alianza 4 Universidades, que también integran la Pompeu Fabra, la Carlos III y la Autónoma de Madrid.

Las cuatro pondrán en marcha el próximo curso un programa de formación para doctores que incluye gestión de proyectos, innovación y competencias directivas. «Estos contenidos han sido fijados por empresas e instituciones. Convocamos a organizaciones de todos los ámbitos a un 'focus group' y entre todas definieron esa formación transversal que, aparte de la más específica, necesitan los investigadores para encajar en ellas», explica Ripoll.

Distintos itinerarios

Susana Pablo lleva tres años investigando el mercado de trabajo de los doctores en España, tema de la tesis doc-

toral que prepara en el CSIC (Consejo Superior de Investigaciones Científicas). Su trabajo se basa en los centros tecnológicos, espacios que han propiciado un nuevo modelo de formación a doctores porque aportan una visión más 'aplicable' a la empresa. «Cuando les pregunto qué reformas harían en los estudios de doctorado, me hablan de la necesidad de hacer distintos itinerarios: el habitual, enfocado a la carrera académica, y otro nuevo, con un carácter más aplicado, donde también se enseñen habilidades de gestión...».

Andrés Hurtado, nombre bajo el que prefiere ocultar su identidad un doctor en Químicas, trabaja desde hace tres meses en un centro tecnológico gracias al programa Torres Quevedo, que incentiva la contratación de doctores y

tecnólogos en empresas con proyectos de I+D. El balance de Andrés es «bastante positivo», pero su propósito es volver al sector público, donde se doctoró. «En realidad, las empresas españolas no hacen investigación, porque consideran que es un gasto, no una inversión —asegura—. No se dan cuenta de que el dinero que metan hoy generará una respuesta dentro de 15 o 20 años».

Hurtado, además, no cree que los doctores tengan problemas de adaptación al contexto empresarial. Asimismo, no se muestra partidario de ampliar sus funciones con tal de facilitar su desembarco en la empresa. «Tampoco se puede pretender que una misma persona investigue, publique, asuma tareas de desarrollo y gestión, y que todo lo haga en un horario razonable».

Convocatoria

Todavía hay tiempo. Las empresas, centros tecnológicos o asociaciones que desarrollen proyectos de investigación pueden solicitar una de las ayudas del programa Torres Quevedo para la contratación de personal de I+D (doctores y tecnólogos) durante tres años. En la última convocatoria se concedieron 1.000 ayudas.

La tendencia, sin embargo, pasa por ampliar las tradicionales funciones que hasta ahora desempeñaba un investigador al uso. Instituciones y universidades se ponen manos a la obra y hacen un guiño a las empresas para que se fijen en sus muchachos, esos doctores magníficos con los que no se pueden quedar. Federico Baeza, subdirector general de la Fundación Cotec, participó en 1997 en la puesta en marcha de la Acción IDE, un programa precursor del Torres Quevedo que incentivaba a las empresas, mediante ayudas financieras, a contratar doctores de reciente graduación. Siete de cada diez contratados prolongaron su relación laboral más allá del programa. «A veces se produce un choque muy grande cuando llegan a la empresa. Cuando hicimos la Acción IDE, vimos que un

porcentaje muy pequeño, que no llegaba al 5%, volvía al entorno académico. Lógico, cuando uno no conoce otras cosas, sus únicas aspiraciones se encuentran en su entorno. Sólo los extremadamente emprendedores se atreven a dar el salto», sostiene Baeza, muy partidario de acercar ese entorno empresarial a través de cursos.

El programa Doctores para la Empresa, que puso en marcha en 2007 el Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias, se encarga precisamente de eso. Un curso sobre valores y cultura empresarial de cien horas de duración se completa con un plan de aprendizaje individual o 'coaching' que insiste en el desarrollo de habilidades sociales en la empresa. «De los 12 que participaron en la primera edición, cinco

están en el sector privado. En esta segunda edición, que estamos a punto de concluir, detectamos más posibilidades de inserción», comenta Ana Sánchez, directora de Desarrollo Corporativo de FENA Business School, la escuela asturiana a cuyo cargo corre la formación.

La Junta de Andalucía también auspicia, desde hace siete años, unas 'jornadas doctorales' que incluyen formación y visitas a empresas para mejorar la inserción laboral de este colectivo. Con idéntico propósito se programaron este curso las 'Jornadas para futuros doctores' en Cataluña.

Y, del 3 al 12 de mayo, la Fundación Universidad-Empresa impartirá la edición vigésimo cuarta de su seminario de estrategia profesional, por el que ya han pasado 442 alumnos.

CUALIFICACIÓN Y TEJIDO PRODUCTIVO

Un despilfarro de materia gris que puede salir caro

I+D

En España, 130.966 personas se dedican a la investigación. De todas ellas, sólo el 35,4% está empleado en una empresa

R. S.

En 2008, último año del que se disponen datos, España destinó el 1,35% de su PIB a actividades de investigación y desarrollo (I+D). Pese a los incrementos de los últimos diez años, todavía estamos por debajo de la media comunitaria (1,85%) y muy por debajo de los países más competitivos de nuestro entorno, como Alemania y Francia, que rebasan con holgura la frontera del 2%. Por no hablar de Suecia o Finlandia, que destinan en torno al 3,5% de su PIB. Por lo que se refiere al gasto en I+D que hacen las empresas, éste creció en 2008 un 8,3% respecto a 2007. Todavía, sin embargo, la mayor contribución al crecimiento de I+D procede de la Administración Pública.

«El tejido empresarial español está formado en su mayor parte por pymes sin departa-

mentos de I+D que, llegado el caso, prefieren subcontratar o recurrir a colaboradores para beneficiarse de las innovaciones antes que invertir». Ésta es una de las razones que más escucha Susana Pablo cuando pregunta por qué son tan pocos los doctores que trabajan en las empresas españolas, tema de la tesis doctoral que desarrolla en el CSIC (Consejo Superior de Investigaciones Científicas).

A esa razón se suman otras: la propia cultura empresarial, el desconocimiento de la figura del doctor —a la que se asocian no pocos estereotipos, y hasta prejuicios— y el desacuerdo con el planteamiento de estos estudios, más centrados en la investigación básica y en la publicación de artículos que en intereses verdaderamente empresariales. «De acuerdo a mi experiencia, las reticencias de la empresa hacia el mundo académico son reales; porque

la universidad, muchas veces, vive despegada del mundo empresarial, y es imprescindible que esto cambie. El objetivo de toda empresa es ganar dinero, mientras que el de cada investigador es ser reconocido por sus pares. Hay que crear una estructura puente que haga confluir a los investigadores hacia la innovación», sentencia Salomón Aguado, desde hace dos meses profesor de Finanzas de Udimá (Universidad a Distancia de Madrid). Con su tesis, 'Gestión de riesgos en agricultura', Aguado ha logrado, además, que la empresa privada se interese por él. «Yo soy la excepción que confirma la re-

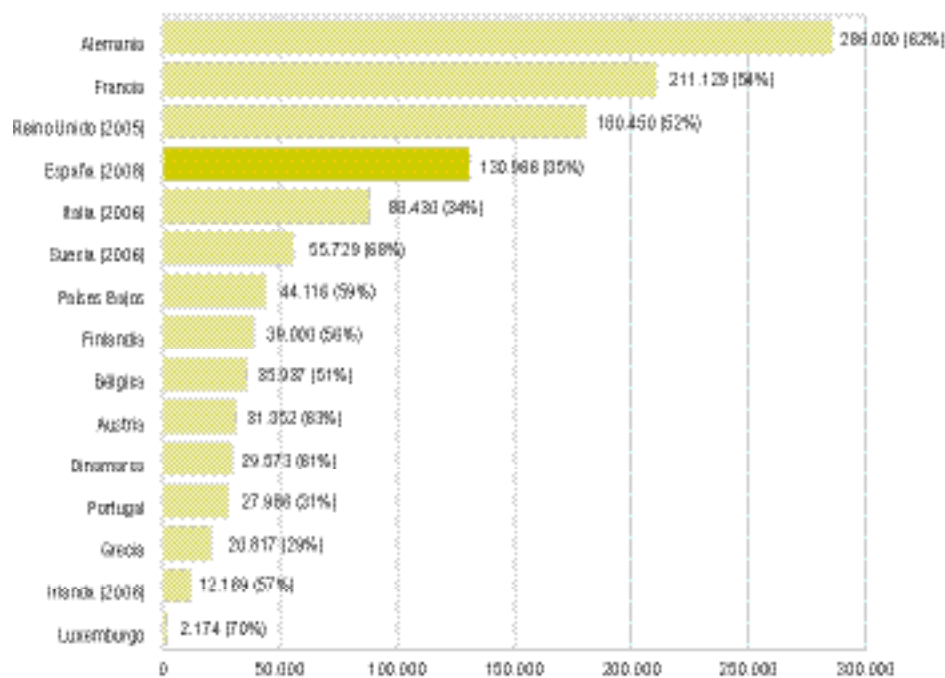
gla», dice este joven de 32 años, consciente de que los doctores en Ciencias Sociales y Humanidades lo tienen aún más difícil en el sector privado.

En 2008, el 6,47% de la población ocupada española se dedicaba a la investigación. En total, sumaban 130.966 personas, de las cuales el 35,4% trabajaba en empresas, un porcentaje muy bajo que sólo superan Italia, Portugal y Grecia en la Europa de los Quince. En el resto de los casos, más de la mitad de los investigadores trabajan en el sector privado, y algunos países como Alemania, Suecia y Luxemburgo exhiben porcentajes por encima del 60%.

Pero dado que investigador y doctor no son términos sinónimos en las empresas, pues profesionales con estudios superiores y experiencia lideran y desarrollan proyectos de investigación, ni siquiera ese porcentaje del 35% se corresponde con doctores. Acusados de tener una formación teórica, hasta de ser demasiado mayores para buscar trabajo, se calcula que sólo el 4% de las empresas españolas valora su contratación. «Nosotros tenemos una mayor capacidad para hacernos preguntas y plantear soluciones con más creatividad», se defiende Andrés Hurtado, doctorado en Químicas.

NÚMERO DE INVESTIGADORES EN EUROPA

(Entre paréntesis, porcentaje del total que trabaja en empresas)



FUENTE: EUROSTAT 2007 / ELABORACIÓN PROPIA

LA RELACIÓN DEL EMPLEADO CON EL CLIENTE DEPENDE MUCHO DEL CLIMA LABORAL INSPIRADO POR SU SUPERIOR DIRECTO

Un jefe motivado en la cuenta de resultados

Habilidades

A veces no es necesaria una gran estrategia sino un buen equipo dirigido por un mando cercano y proactivo

Algunos sectores como la hostelería, la sanidad o el 'retail' ya lo han comprobado empíricamente. Por eso forman y miman a estos perfiles

Laura de Cubas

Se habla de directivos y de empleados, de estrategias de negocio y de gestión de plantilla. Se habla, cómo no, de crisis. Sin embargo, pocas veces nos detenemos en la figura del mando intermedio; ni siquiera existe un único rango 'oficial' para él. Se le puede llamar coordinador, supervisor, jefe de departamento o director de área, pero la realidad siempre es la misma: está en medio de un fuego cruzado y debe bregar cada día con órdenes y contratiempos, con papeles y personas. Si estas últimas están, además, de cara al cliente, su tarea se hace todavía más complicada; de su inspiración —estudios de Harvard y del Carnegie Institute of Technology revelan que el 85% de la efectividad de una persona reside en su competencia social y no técnica— dependerá el éxito o fracaso de toda la empresa.

«Hemos comprobado que hay una relación directa entre las encuestas de clima laboral y las de satisfacción; en las tiendas en las que los empleados están más contentos, los clientes se sienten más a gusto», comenta Gonzalo Antoñanzas, director de Recursos Humanos de IKEA, para quien el mando intermedio es el principal artífice de esta situación: «Un buen líder no lo es tanto por su carisma como por su capacidad para el trabajo en equipo, y se define por una combinación equilibrada de habilidades relacionales, directivas y de soporte». Antoñanzas se refiere, en el primer punto, a la comunicación, la negociación y la confianza, y en el segun-



En la película 'Mr. Magorium y su tienda mágica' el protagonista debe devolver la vitalidad al establecimiento

do, a la toma de decisiones y su seguimiento —«algo que muchos no saben hacer, sobre todo si son muy creativos»—. Y es en la tercera habilidad, denominada 'coaching', en la que está la fórmula de la verdadera implicación del equipo: «Un buen jefe tiene que estar atento al desarrollo de su personal, buscar su compromiso y darle

responsabilidad asumiendo el riesgo del fallo. Cada jefe tiene que ser el jefe de recursos humanos de su gente».

Objetivo: satisfacción

Otro sector que también encuentra esa relación directa entre la valía del encargado y los objetivos es el de la hostelería. NH Hoteles lo demostró el año

pasado con su programa 'Todos somos ventas', gracias al que mejoró los resultados de sus encuestas de clima laboral aún en plena crisis, mientras de paso contribuía a los 25 millones de euros en ventas de la empresa. La influencia de la motivación del mando en la cuenta de resultados es tal que Íñigo Capell, su director de Recursos

Humanos Internacional, reconoce que parte de la retribución variable de directores de hotel y jefes de departamento viene condicionada por el grado de satisfacción de sus equipos. «Es nuestro colectivo crítico —añade Capell—, y por eso hacemos mucho hincapié en él. Con el PDI [Programa de Desarrollo Interno] lo formamos tanto en las competencias propias de su puesto como en las habilidades necesarias para la gestión de personas». Una tarea que, además, tiene sus particularidades, ya que, como insiste Capell, este sector se caracteriza por una elevada diversidad (en su caso 130 nacionalidades) y unas necesidades de comunicación específicas (el 70% de los empleados no utiliza el 'email'): «Estamos abiertos las 24 horas y el jefe de departamento tiene que mantener siempre informado a su equipo». Como refuerzo en este ámbito, la compañía cuenta con un especialista en comunicación interna y un 'pasaporte formativo' «donde se marcan los pasos que tiene seguir cada uno para ir avanzando en su carrera profesional». No en vano, el 99% de sus directores de hotel han llegado a esa posición por promoción interna.

En lucha contra la desilusión en cadena

Management

L. de C.

Según un estudio de Michael Page, el motivo de dos de cada diez empleados para cambiar de trabajo es la mala relación con su jefe inmediato. Y es que ni un buen proyecto de carrera, ni siquiera un elevado salario se respira tanto en el día a día como un mal clima laboral.

José Ballesteros, socio de VESP, consultora especializada en el desarrollo de habilidades, insiste en que el peor enemigo



del equipo es la falta de reconocimiento del jefe: «La motivación viene de motivo y acción, y estos dos conceptos nacen del interior de la persona, tú no puedes motivar a otro,

pero sí desmotivarle». Más aún si cabe cuando el empleado no sabe por qué trabaja y por qué lo hace donde lo hace. «El sueldo ayuda, pero no es suficiente cuando el trabajador no encuentra nada por lo que le merezca la pena seguir adelante —insiste—. Es una cuestión de decisión».

Y en esa elección también se encuentra el puesto en el organigrama porque, como bien dice Ballesteros, «hay magníficos empleados que se convierten en jefes mediocres porque son ascendidas cuando no estaban preparados».

G. Antoñanzas (IKEA):
«Cada jefe debe ejercer como responsable de recursos humanos de su gente»

I. Capell (NH Hoteles):
«Nuestros mandos tienen una variable en función del grado de satisfacción de sus equipos»

O. Romero (USP Hospitales):
«La mejor herramienta de retención es el desarrollo de carrera y un salario superior al mercado»



Dada la inestabilidad del mercado, el empleado desea un puesto fijo

IMAGE LIBRARY

SE PONE POR DELANTE DEL SALARIO Y DEL DESARROLLO PROFESIONAL

El sueño de un trabajo para toda la vida

Clima laboral

La crisis ha acentuado la necesidad de contar con un empleo estable y seguro a largo plazo

Pese a que pocos son los que quieren cambiar de empresa, la mayoría no se siente comprometida ni con su proyecto ni con su compañía

Cristina Martín Frutos

Un buen sueldo puede ser atractivo, un buen jefe puede conseguir que su empleado no se marche, pero lo que realmente busca un trabajador en estos momentos es un puesto estable, que implique una relación a largo plazo con su empresa. Esta prioridad, que parecía haberse perdido de vista en los últimos años, ha tomado la delantera a otras como el salario o el desarrollo de carrera y ha sido mencionada por un 75% de los 22.000 empleados de todo el mundo consultados para el informe 'Global Workforce 2010', frente al 65% que se ha referido a las otras dos.

Juan Carlos Olabarrieta, consultor de Towers Watson, la firma responsable del estudio, subrayó durante la presentación, que tuvo lugar esta

Críticos

Los trabajadores de entre 25 y 34 años son los que se muestran más críticos con el papel de la dirección en su empresa, sobre todo en aspectos de confianza, cercanía..., según el 'Global Workforce Study 2010'. De igual manera, en esta franja de edad se encuentran los empleados menos comprometidos y menos fieles con su compañía.

misma semana, que el orden de preferencias es una novedad con respecto a los resultados obtenidos en ediciones anteriores. «Probablemente se debe a que buscamos un paraguas en la empresa; es curioso, pero parece ser una vuelta a un modelo de trabajo más tradicional». La preocupante situación del mercado laboral —España sigue siendo el tercer país de la Unión Europea donde más empleo se destruye—, así como la falta de unas perspectivas profesionales claras han acentuado, según Olabarrieta, la necesidad de contar con un proyecto a largo plazo.

Esta misma coyuntura, que para siete de cada diez de los 1.000 encuestados en nuestro país será igual o peor durante 2010, parece ser también la responsable de que los profesionales no piensen demasiado en buscar otro trabajo. Tan sólo un 10% se plantea seriamente marcharse a otra empresa, mientras que un sorprendente 90%, en principio, no tiene idea de moverse. «Es más —apuntó—, dos tercios de la muestra española querrían trabajar para un máximo de tres empresas a lo largo de su trayectoria». En Estados Unidos, donde sería lógico pensar

que la fotografía es totalmente opuesta, el porcentaje se eleva hasta el 79%. «Es una señal más de que en estos momentos el empleado está buscando en su compañía una red de salvación», razonó el consultor.

Lo más preocupante de este panorama llega cuando se analiza el nivel de compromiso de todos esos empleados que no quieren abandonar su puesto. Se quedan, sí, pero muchos se encuentran desencantados o desmotivados. Towers Watson ha detectado que un 46% de los profesionales españoles no se siente comprometido con su trabajo ni con su empresa. Aunque este dato era muy similar en 2008, Olabarrieta cree que la crisis lo ha hecho más patente: «Se palpa desapego, probablemente porque los equipos no encuentran lo que esperan de sus líderes: confianza, cercanía, comunicación, preocupación por su bienestar...».

Lastre competitivo

Tony Gennaoui, director de Gestión del Talento y Compensación de Towers Watson, insistió durante la presentación en las consecuencias negativas de esta falta de compromiso. «Significa que la empresa no está sacando lo mejor de una parte destacada de su plantilla, y esto supone un lastre competitivo». De hecho, la consultora ha estudiado durante tres años la relación existente entre el compromiso de los trabajadores y los resultados de la compañía y, efectivamente, cuando el primero es escaso, los márgenes de beneficio también se reducen.

Con este planteamiento sobre la mesa, Gennaoui animó a los directivos a tomar el pulso de sus empleados, para que puedan actuar a tiempo ante esta falta de motivación. «El reto es convencer a los gestores, que suelen preferir centrarse en los números, de que esos números se mejoran si se empieza por tratar los aspectos humanos». De acuerdo con el estudio, es precisamente el estilo de liderazgo el primer motor del compromiso. Si la dirección es de fiar, se muestra cercana y se preocupa por el bienestar del empleado, el trabajador se sentirá más implicado.

Tanto este aspecto como el relacionado con la imagen que proyecta la firma de cara al exterior, citado como el segundo factor, son los que la cúpula directiva debe reforzar si quiere que sus empleados sientan los colores de la empresa. «Nos asegurará contar un equipo más comprometido, al margen del momento económico», concluyó Olabarrieta.

Óscar Romero, director corporativo de Recursos Humanos de USP Hospitales, también apuesta por dar a este perfil «un desarrollo de carrera ejemplar y una política de retribución por encima de la media, que incluya una parte fija y otra variable, y no sólo ligada a los resultados de la compañía, sino a su implicación en el equipo que supervisa». Y es que cuando se habla de sanidad, en este caso privada, la relación con el cliente es más delicada y, con el equipo, muy particular. La rotación de equipos y la propia idiosincrasia del departamento obligan: «Aunque el supervisor de urgencias haya planificado todo al detalle, la situación se puede complicar», comenta. Por eso, los jefes de departamento de 'front office' de USP Hospitales dedican el 70% de su jornada a la gestión de equipos, siempre muy reducidos, para garantizar una buena supervisión y un mínimo absentismo. ¿Sus herramientas? Como recalca Romero, la experiencia —«clave para alcanzar estos cargos»— y un valor diferencial, la vocación. «Auxiliares, enfermeras, médicos... trabajan para mejorar la vida de las personas», concluye.

COMPAÑÍAS Y ESCUELAS DE NEGOCIOS PIDEN LA RECUPERACIÓN DE LOS PRINCIPIOS MORALES DEL SISTEMA EMPRESARIAL

Empresas en busca de la ética perdida

Responsabilidad

Hay que mirar atrás, hacer balance y decir en qué nos hemos equivocado. Pero lo más importante es, ante todo, tener vocación de cambio

Laura de Cubas

«Conjunto de normas morales que rigen la conducta humana». Con esta asepsia define el Diccionario de la RAE la palabra ética casi dos milenios y medio después de que Aristóteles sentara sus bases filosóficas. Sin embargo, no aparecía en los libros de estrategia de Enron ni, desde luego, en el diario personal de Bernard Madoff. Ni siquiera su experiencia reciente ha servido para que los dueños de la economía mundial, hoy en pleno descalabro, escribieran una referencia a ella en su cuaderno de notas.

Ése es el motivo por el que la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) celebró el mes pasado la conferencia 'Nuevos valores, nuevos liderazgos', en la que ningún invitado dejó de entonar su 'mea culpa' al hablar de crisis. «El octavo pecado capital es vivir para y por la cuenta de resultados», reconocía Enrique Sánchez, presidente de Adecco. Fernando Ruiz, su homólogo

en Deloitte, recordaba la separación entre organización y sociedad producida durante estos años y en la que «cualquier fin justificaba los medios».

Y ha sido esta última la que ha terminado por aceptarlo y olvidar sus principios morales. «Echamos la culpa a los de dentro, pero también hay que evaluar nuestro comportamiento», comenta en un aparte Ana Cabezas, profesora de Ética Empresarial en la Escuela de Negocios San Pablo CEU. Esta experta en dirección financiera trae a la memoria el caso de Forum Filatélico y cómo la mayoría de sus clientes «aceptó unas reglas de juego en las que claramente había gato encerrado». Pero entre un 4% y un 10% de interés hay dinero, estatus... «Todos tenemos metas, pero lo que hay que evitar es que te enganchen», asegura.

Antonio Garrigues, presidente de Garrigues Abogados y Asesores Tributarios, habla de esa adicción que ha heredado nuestra sociedad «de la borra-



Durante décadas, Madoff (en la imagen, durante su juicio) presidió el mercado del Nasdaq

chera financiera anglosajona» y que han hecho propia, entre otros, los empresarios inmobiliarios españoles. No en vano, la crisis del ladrillo ha sido una de las causas de nuestra caída en el 'ránking de corrupción' de la ONG Transparencia Internacional (desde el puesto 28 al 32). «Los comportamientos no éticos son estúpidos porque hemos comprobado una y otra vez que no garantizan nada», resumía.

Y no sólo eso. El filósofo Fernando Savater, para quien toda riqueza es social, enume-

ra las conquistas del proceso que no deben perderse. «La autonomía, la solidaridad, la cooperación, la tolerancia, y la educación. La sociedad es una empresa en la que todos somos socios», afirmó en la clausura del encuentro.

«El problema está en que hasta que no se deje de admirar al que consigue millones fácilmente y sigamos llamando 'pringado' al que trabaja 15 horas al día para llevarse apenas mil euros al mes, no adelantaremos nada», dice Ana Cabezas, que dejó un importante

cargo en una inmobiliaria para trabajar, por un 25% menos de su salario, como directora financiera de la Fundación Síndrome de Down. Pero ella reconoce que aún hay muchos frentes abiertos. Desde los de las escuelas de negocios —«muchas de ellas enseñan al alumno a ser un tiburón capaz de matar para conseguir su objetivo», advierte— hasta la misma sociedad a la que la empresa le debe su razón de ser. «Somos cortoplacistas y, por eso, somos unos especuladores», reprocha.

Miradas pensantes

APRENDIZAJE SOBRE GESTIÓN EN UNA CRISIS



ISABEL AGUILERA

Socio director de IMAN Coaching Empresarial y conferenciante de Thinking Heads

Hablamos de la crisis como si de una plaga se tratase. Debatimos frecuentemente sobre las pautas y capacidades necesarias para gestionar compañías y equipos en esta situación... Pero merece la pena reflexionar hasta qué punto no somos nosotros mismos los responsables de esta crisis por abandonar los principios básicos de hacer negocios: ser honrado, ser austero y estar despierto.

Hemos faltado al principio de la honradez. Hemos dado prioridad al éxito del corto plazo respecto a

las relaciones sostenibles. Los consumidores seguirían comprando nuestros productos si hubiéramos conseguido que fuesen mejores y más económicos, o bien alcanzando mayores volúmenes, mediante la aplicación de factores de escala, acudiendo a otros mercados. Nuestros vendedores serían más persuasivos si estuviesen más entrenados, con los incentivos adecuados a corto, pero también a medio y largo plazo. Algunos de nuestros proveedores no hubieran quebrado si no hubiéramos tardado tanto en pagar sus facturas. Nuestros balances estarían más saneados de haber sido más prudentes en la inversión y el gasto. Nuestro tejido empresarial sería más sólido si no hubiéramos desincentivado el espíritu emprendedor por las ganancias rápidas de la ingeniería financiera...

Quizás nos hemos adormilado en vez de estar en vigilia permanente: cuando las cosas se complican es cuando hay que hacer los negocios más sencillos, volver a estrategias simples. Ahora nos toca volver a lo épico, a la remontada.

Nos toca plantear los negocios de manera sostenible, sin pelotazos. Siguiendo una dirección estratégica y de colaboración. Con una mejor dirección financiera,

con políticas consistentes, controles y procedimientos que aseguren el uso eficiente de los recursos; con una gestión inteligente de toda la cadena de valor. Nos toca volver a la austeridad, con organizaciones más planas. Luchando, proyecto a proyecto, con mayor flexibilidad, optimizando el capital disponible, acelerando la toma de decisiones. Debemos, en fin, revitalizar la gestión de riesgos y maximizar la gestión del talento, de todo, interno y externo.

Y como siempre en la gestión, la calidad de la ejecución determina el alcance del mercado y nos permite lograr la confianza de los grupos de interés, que se gana con la reputación, cumpliendo los compromisos.

Nos toca trabajar más y mejor; reflexionar más y mejor; discutir con todos los implicados más y mejor, y estar más en el campo. Sólo cuando vemos las orejas al lobo, recurrimos a la eficiencia, sin reconocer que la austeridad no es un recurso para tiempos de crisis, sino que debe ser un atributo permanente en la gestión.



NIEVES SEGOVIA directora general de la Institución Educativa SEK

«Muchas de las profesiones del futuro aún no existen»



Entrevista

Desde su posición estratégica en el mundo de la educación, Nieves Segovia apuesta por una revolución del modelo de enseñanza

En su opinión, el sistema «está perdiendo un talento inmenso por el camino»

Laura de Cubas

Con diez colegios (Institución Educativa SEK), una universidad (Camilo José Cela) y una escuela politécnica (en Barcelona) bajo su dirección general, Nieves Segovia goza de una privilegiada perspectiva del sistema formativo, clave para el desarrollo de un país y, desde hace bastante, sometida a debate por su adaptación a las nuevas demandas del mercado laboral.

¿Qué debe proporcionar la enseñanza a las nuevas generaciones de estudiantes?

Nuevas habilidades, aquellas necesarias para vivir en el siglo XXI: resolución de problemas, pensamiento superior, adaptación al cambio... Y si tuviera que destacar una, esa sería la del aprendizaje por parte del alumno, la habilidad para

aprender, desaprender y reaprender fórmulas y conductas. Tenemos que prepararnos para la incertidumbre, porque muchas de las profesiones del futuro aún no existen.

¿Cuáles son los obstáculos que nos impiden hacerlo?

Nuestros métodos de enseñanza no han sido capaces de realizar el tránsito de la revolución industrial a la digital. Pasamos a la primera desde la rural con la escolarización masiva, y respondiendo a una cadena de producción con horarios y contenidos. Fue un gran logro, sí, pero ahora nos encontramos con otra revolución y hay que seguir avanzando. Se está haciendo con el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), pero pocos se han preocupado por saber qué pasa antes de llegar a la universidad.

Vivimos un momento de crisis educativa —como la económica— porque el modelo se ha agotado. El esquema educativo no puede ser modular, donde podamos cambiar una pieza por otra; tiene que ser interdependiente. No basta poner aquí, meter allá e introducir las TIC en algún punto del camino. Me da igual que la pizarra sea para tiza o digital.

¿Y qué cambios son necesarios para diseñar un currículo integrado en el siglo XXI?

Desterrar el heredado del pasado. Hay que ver qué es más importante, si los contenidos o las habilidades. Hace un par de años leí que en 2010 la capacidad técnica se iba a duplicar cada 72 horas... Creo que es más importante enseñar a aprender. Eso sí, sin olvidar las humanidades y los contenidos transversales relevantes.

También es fundamental establecer una serie de soportes nuevos, organización, recursos... y en ese diseño no podemos seguir trabajando con soluciones de continuidad entre los ámbitos formativos. Se habla de la universidad y la empresa, pero escuela y universidad viven de espaldas.

¿Qué podría ocurrir si no realizamos ese cambio?

Ya estamos viviendo sus consecuencias, lo que pasa es que lo llamamos de otra manera: fracaso académico. No debemos hacer que el alumno se acerque al sistema, que está instalado y no quiere moverse, sino al revés. Estamos perdiendo un talento inmenso por el camino. Esta generación es fantástica; está expuesta a más estímulos y tiene una avidez por el conocimiento más grande.

Muchos expertos en recursos humanos vaticinan una lucha encarnizada por el talento...

No soy experta en recursos humanos, pero mi intuición es que el talento está a todas partes y es accesible en todo el mundo. La primera globalización fue territorial y ahora es la del profesional. Yo no la veo como una revolución tecnológica, sino como otra individual, en la que lo importante es saber qué lugar quiere y puede tener la persona en el mundo. El problema lo tendrá el que no esté preparado para dar ese salto, y hay muchas economías emergentes que están educando a su población en eso...

Nombramientos



Claudio Boada
PRESIDENTE DEL CÍRCULO DE EMPRESARIOS

De este modo, Boada renueva su cargo por otros dos años. En la actualidad es presidente de Abantia Ticsa y consejero de Abantia Empresarial, así como senior advisor de HSBC y miembro de su Consejo Asesor Europeo.



Antonio Selas
DIRECTOR DE PROPIEDAD INDUSTRIAL Y DERECHO DE LA COMPETENCIA DE CREMADES & CALVO SOTELO

Selas, que proviene del Estudio Jurídico Baylos y cuenta con una consolidada experiencia en esta especialidad legal, dirigirá este departamento de reciente creación.



Rosalina Díaz Valcárcel
VICEPRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE EDITORES DE MADRID

Rosalina Díaz Valcárcel ha desarrollado buena parte de su trayectoria en Wolters Kluwer España, donde es directora general y presidenta de la Fundación. Anteriormente, asumió la dirección general de La Ley y la de CISS, ambas empresas del grupo.



Cristina Alonso Pérez
DIRECTORA DE LA UNIVERSITAS SENIORIBUS DEL CEU

Antes de dirigir la universidad para mayores del CEU, Alonso ha sido directora de Marketing, Publicidad e Imagen de la Fundación Universitaria San Pablo CEU así como consultora de formación para Connections.



Francesc Corberó
DIRECTOR DE RR.II. Y COMUNICACIÓN DE SCHNEIDER ELECTRIC

En 2001 Corberó se incorporó al gabinete de Relaciones Externas y Protocolo del departamento de Presidencia de la Generalitat catalana, y dos años después, fundó la agencia de comunicación Tr3s Edu.



José Javier Sádaba
DIRECTOR COMERCIAL DEL GRUPO HEREDAD DE BAROJA

Sádaba ha dirigido el departamento comercial de diversas bodegas: Bretón y Cía.; Campillo, El Coto de Rioja... En 2003 se incorporó a Bodegas Príncipe de Viana como director gerente.



Marta Bertrán
DIRECTORA DE OPERACIONES DE ALLEN & OVERY MADRID

En los 13 años que lleva trabajando en esta firma, Bertrán ha participado en importantes operaciones nacionales e internacionales tales como la compra de parte de los activos de Itinere por parte de Atlantia.

EL 24 DE MARZO FINALIZA LA INSCRIPCIÓN

III Edición Jóvenes Juristas

Premios

El Centro de Estudios Garrigues ultima la décima convocatoria de su prestigioso galardón

De nuevo colaboran con él la editorial Thomson Reuters Aranzadi y la Universidad de Navarra

L. de C.

«Vivimos en una época de dificultades donde lo que antes dábamos por hecho ahora es incierto, pero lo que sí sabemos es que los más preparados, trabajadores y responsables, no sólo encontrarán trabajo, sino que triunfarán». Con estas palabras, Ángel Bizcarrondo, director del Centro de Estudios Garrigues, presentaba la nueva edición del Premio Jóvenes Juristas, con el que, desde hace diez años, reconoce la labor de las nuevas generaciones de abogados. Un galardón con dos modalidades (estudiantes y profesionales)

que marca un antes y un después en la carrera del jurista. En una primera fase del premio, en el que colaboran la editorial Thomson Reuters Aranzadi y la Universidad de Navarra, los aspirantes deberán elaborar un dictamen escrito sobre un caso que se les presente, para defenderlo posteriormente en una segunda fase oral. A ésta accederán 12 candidatas en la categoría de estudiantes y otros 25, en la de profesionales. Aquellos que lleguen a esta parte recibirán un diploma acreditativo y los que consigan el reconocimiento del jurado, importantes premios.

En pocas palabras...

Modalidad de estudiantes:

- Primer premio: 6.000 euros financiados por la Fundación Garrigues y la Editorial Thomson Reuters Aranzadi junto con una beca completa para uno de los programas del centro y un lote de libros
- Segundo premio: Beca por el importe del 75% de las tasas en uno de los programas de postgrado del Centro de Estudios Garrigues
- Tercer premio: Media beca en uno de los programas de postgrado del Centro de Estudios Garrigues
- Más información y solicitudes: www.centrogarrigues.com

Modalidad de profesionales:

- Primer premio: 6.000 euros financiados por la Fundación Garrigues y la Editorial Thomson Reuters Aranzadi y un lote de libros jurídicos seleccionados y aportados por la misma editorial.
- Más información y solicitudes: www.unav.es/derecho

Cesma entrega sus títulos a la promoción 2009

Formación

El pasado martes tuvo lugar el acto de entrega de títulos de la promoción 2009 de las dobles titulaciones Empresariales y de programas Máster de CESMA Escuela de Negocios. El encuentro, en el que recibieron un diploma los más de 200 alumnos que se graduaban, estuvo presidido por Miguel Valiente, consejero de-

legado de la escuela, y por Eva Piera, viceconsejera de Economía, Comercio y Consumo de la Comunidad de Madrid. Asimismo, estuvieron presentes el director académico de CESMA, Francisco Ubierna y Antonia Rivilla, directora de Planificación y Control.

La viceconsejera, que amadrinó el acto, animó a los asistentes a emprender para hacer frente a la crisis.

AMAIA SALAMANCA actriz

«Estoy en la fase de aprender todos los días de mi trabajo»

Así empezó

Llegó una hora tarde a su primer 'casting'. No pensaba presentarse porque entre sus planes no se encontraba ser actriz

Cristina M. Frutos

Éste es el primer curso que Amaia Salamanca (Madrid, 1986) no se ha matriculado en la universidad. No ha sido por falta de ganas de acabar su carrera, Administración y Dirección de Empresas y Derecho, sino porque sus proyectos profesionales no le han dejado un minuto libre: «Me era imposible compaginarlo todo, pero me gustaría poder acabar mis estudios, primero por mí y, luego, porque nunca se sabe lo que puedes aguantar en este mundillo». A finales de 2009 murió, literalmente, Cata, su personaje en 'Sin tetas no hay paraíso' que la llevó a la fama pero, desde entonces, se ha multiplicado su trabajo. Desde enero está girando con la obra 'La Marquesa de O' y acaba de estrenar en la gran pantalla 'Tensión sexual no resuelta'.

¿Cuál fue su primer empleo remunerado?

Fue de buzoneadora. Repartía propaganda por los buzones y, si no recuerdo mal, gané unas 10.000 pesetas. Después he tenido muchos otros trabajos temporales: camarera, canguro, profesora de clases particulares...

Su primer papel le llegó cuando estaba en la facultad, ¿cómo lo vivió?

Mientras estaba en la universidad, estudiando ADE y Derecho, me metí en una agencia de modelos y empecé a hacer algún anuncio, pero de repente me llamaron para un 'casting' [para 'SMS', una serie emitida en La Sexta]. Mi primer 'casting' y no se me ocurrió otra cosa que llegar una hora tarde porque estuve a punto de no presentarme.

¿Por qué? ¿No pensaba en ser actriz?

No, no. Hasta que no hice bastantes capítulos —'SMS' era una serie diaria— no me empecé a picar el gusanillo.



IGNACIO PÉREZ

En alguna ocasión se ha definido como «inexperta profesional», ¿se sigue viendo así?

Es que estoy empezando. Pero desde 2006 no he parado, he hecho televisión, cine, teatro e, incluso, doblaje para una película de animación. Creo que estoy en la fase de aprender todos los días de mi trabajo, pero si siguiera siendo tan inexperta no continuaría trabajando.

¿Qué momentos han sido decisivos en estos cuatro años?

Está claro que mi trampolín ha sido 'Sin tetas no hay paraíso', quizá sin el papel de Cata no habría llegado el resto, pero he de decir que a todos mis trabajos les tengo muchísimo cariño. Hasta ahora casi todo han sido 'primeras veces'.

Entre esas primeras veces está su debut en teatro con 'La Marquesa de O', ¿cómo está viviendo esta experiencia?

Al principio estaba muy nerviosa, tenía miedo a quedarme en blanco, a tropezarme... Pero en seguida, y gracias a compañeros como Juanjo Otegui o Tina Sainz, me siento muy a gusto y disfruto de cada función.

¿Hasta qué punto son importantes los compañeros?

Aunque no lo parezca, el trabajo de actor no es nada individualista. Depende mucho de a quién tienes delante para transmitir de verdad. Después de mi primer papel, me imponía mucho trabajar con gente con experiencia, pensaba que no me tomarían en serio. Por ejemplo, ahora en el teatro ni siquiera yo sabía si era capaz de emocionarme y emocionar al público. Pero ellos me han ayudado, me dan consejos, confían en mí.

¿Qué queda de la universitaria que casi no se presenta a su primer 'casting'?

Sigo siendo esa chica. Todo en mi vida es igual. Aunque de puertas para afuera sí ha cambiado; no es fácil hacer una vida normal cuando quieren saber todo de tu vida privada.

Todavía no ha cumplido los 25, ¿dónde cree que estará dentro de unos diez años?

Me encantaría poder vivir de mi trabajo como actriz, pero prefiero no pensar en un futuro concreto, lo que tenga que venir, vendrá.