Aunque es difícil saberlo con exactitud, más de un millón de españoles residen y trabajan ya en el extranjero. :: SUSANA VERA

Emigrantes en busca de reconocimiento

Jóvenes y sobradamente cualificados deciden probar suerte en otro país, más aún desde que estalló la crisis

La crisis no ha sido el detonante, pero sí ha acentuado esta dinámica presente desde los noventa

MOVILIDAD PROFESIONAL

«Cuando veo 'Españoles por el mundo' me pregunto qué hago aquí». Unos 125.000 usuarios de Facebook son 'admiradores' de éste y otros grupos similares («Yo también me muero de envidia cuando veo...») que se han creado en la red social a raíz del éxito de este programa de televisión –y de sus homólogos autonómicos– que, cada semana, nos pone los dientes largos con las exitosas historias de compatriotas que lejos de aquí disfrutan de una vida, una casa y un trabajo mejor.

Sin embargo, y pese a la idealización que a veces desprenden, los casos que se cuentan en dicho espacio no son una excepción. Es más, la mayoría de sus entrevistados encaja bastante bien con el perfil del emigrante español del siglo XXI: joven, de entre 25 y 35 años, altamente cualificado, que busca un reconocimiento profesional y una oportunidad para mejorar su currículum. Un reciente estudio del departamento de Movilidad Internacional de Adecco dibujaba este perfil y, además, añadía un dato interesante; los demandantes de empleo para trabajar fuera de nuestro país se han duplicado desde abril de 2008. También desde esta misma fecha, observa el informe de Adecco, el número de personas inscritas en el censo electoral de españoles residentes en el extranjero se ha incrementado en 118.145, hasta alcanzar los 1.333.693; una cifra que asciende a 1,57 millones según el Padrón de Españoles Residentes en el Extranjero, que contempla la nacionalidad de la persona aunque sea doble.

A partir de estos apuntes Eloy Capellán, director del departamento de Movilidad de Adecco, percibe la relación entre estos crecimientos y la crisis. «El dinamismo del mercado de trabajo español ha perdido toda la fuerza y hay mucha gente que no encuentra otra alternativa, de modo que se ha visto forzada a valorar opciones que inicialmente no consideraba», señala.

Divergencias

Sin embargo, en el Ministerio de Trabajo no coinciden con esta apreciación. «Se trata de una tendencia de los últimos años; de momento no hemos notado un incremento específico con motivo de la situación económica», afirma la directora general de la Ciudadanía Española en el Exterior, Pilar Pin. Entonces, ¿cómo se explican los aumentos que señala Adecco? María del Carmen Albert, investigadora del Instituto Interuniversitario de Desarrollo Social y Paz de la Universidad de Alicante, lo explica. «La crisis –sostiene– no ha sido el detonante ni el motor, sino que ha acentuado esta dinámica, presente desde los noventa».

Otro estudio, éste realizado por la consultora Hays a partir de la opinión de 5.000 trabajadores, manifiesta que el número de profesionales que aceptaría un proyecto en el extranjero ha crecido un 4% con respecto al año pasado. Entre los que han tomado la decisión en los últimos meses se encuentra Alicia Sánchez. Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas, con un máster en Protocolo y Organización de Eventos y varios contratos en prácticas a sus espaldas, esta malagueña de 25 años está dispuesta, como muchos de sus conocidos ya han hecho, a dejar su país por un empleo. «Es la única vía que veo posible», dice tajante. Tan sólo pone un requisito; «que sea un país de habla inglesa, para perfeccionar el idioma». Una vez más se repite el perfil. «Hablamos de personas con un nivel cultural mayor que el de hace décadas; pertenecientes a la clase media, que ya saben algún idioma y que han viajado mucho», apunta la profesora Albert. «Además, suelen estar solteros y cuentan con el apoyo económico y 'moral' de su familia».

Mejores condiciones

Entre unas y otras experiencias laborales, Dolors Ambrosio lleva casi una década fuera de su Barcelona natal, aunque su última etapa, la que emprendió en septiembre de 2008 en Suiza, ha tenido bastante que ver con el estallido de la crisis económica. Tras ocho años trabajando para Sony en Holanda y en Londres –antes había estado otros nueve en España– decidió regresar a su ciudad. «En ese momento el expatriado se encuentra ante un punto de inflexión; o vuelve o se queda para siempre».

Ella volvió, pero unos meses después, en enero de 2008, no encontraba ni su sitio ni los retos profesionales que esperaba. «Además empecé a leer en la prensa internacional y a ver en la CNN y la BBC noticias sobre una crisis mundial, así que volví a hacer las maletas», recuerda. Hoy vive en Basilea y ocupa el cargo de 'supply manager' en Ikea Supply, «un puesto que no habría conseguido en España porque no tengo un título universitario y por el que, por descontado, no cobraría lo mismo». Además, señala la flexibilidad de horarios, las políticas de conciliación y la interculturalidad como otras de las ventajas extraídas de su experiencia.

«En España la calidad de vida puede que sea mayor, pero desde el punto de vista de la valoración del profesional, suele resultar menor», lamenta Albert, que aporta un punto romántico al fenómeno de la emigración actual. «Al margen de las ambiciones, desde los setenta la pareja es uno de los primeros motivos que barajan los migrantes tanto para hacer las maletas como para quedarse en su nuevo país», concluye.

Españoles lejos de casa

Población de nacionalidad española por continentes y lugar de nacimiento

Continente	Total	Lugar de nacimiento			
		España	País de residencia	Otros países	No consta
TOTAL	1.574.123	634.816	852.249	71.375	15.683
Europa (*)	580.063	329.076	212.429	30.987	7.571
África	14.160	7.419	5.421	1.202	118
América	946.701	280.476	623.091	35.459	7.675
Asia	17.416	8.420	6.258	2.621	117
Oceanía	15.783	9.425	5.050	1.106	202

(*) Excluida España

Fuente: Padrón de Españoles Residentes en el Extranjero (a 1 de enero de 2010)

Fuga de cerebros, la otra cara de la moneda

El salario y la estabilidad laboral llevan a médicos, investigadores e ingenieros a hacer las maletas

:: C. M. F.

¿Cómo se puede cambiar el modelo productivo de un país y sustentarlo, entre otros pilares, en la innovación y la industria si la mayor parte de nuestros investigadores y profesionales técnicos prefiere trabajar en el extranjero? En los últimos años la salida de científicos, personal universitario de investigación, ingenieros e informáticos ha dejado patente que España cuida poco a sus 'cerebros'. De hecho, según la quinta edición del informe Innovacef, que recoge las opiniones de más de 600 investigadores españoles en nuestro país y en el resto del mundo, el sistema nacional de I+D+i suspende con un 4,2 sobre 10, frente al 6,3 que de media estos profesionales otorgan a los sistemas foráneos. En concreto, Reino Unido, Alemania y EE UU son los mejores sitios para investigar. «Es la constatación de que España se está quedando atrás en la contienda que a nivel mundial se está librando por la captación, retención y motivación de los científicos», confirma Pedro Aceituno, profesor de la Udima y uno de los responsables del estudio.

Sobre las diferencias que existen entre estos países y el nuestro, los encuestados señalan, en este orden, el salario (50%), la estabilidad laboral (38%) y el reconocimiento social (38%). El director del departamento de Movilidad Internacional de Adecco, Eloy Capellán, advierte de que «por ahora no hay políticas en España para competir por la gente más brillante». Entre estos 'genios' que cruzan la frontera nos encontramos con odontólogos, fisioterapeutas, enfermeros –no en vano se calcula que cada año salen más de 1.000 de estos profesionales de nuestro país mientras que aquí seguimos necesitando a más de 4.000–, investigadores, científicos y, más recientemente, ingenieros, arquitectos e informáticos. «Son profesionales que gozan de muy buena reputación en el extranjero por la formación que reciben aquí y no les resulta difícil encontrar algo de lo suyo, con más posibilidades de desarrollo y mejor sueldo en otros países como Portugal, Reino Unido o Francia», señala Capellán.

Para paliar esta 'fuga de cerebros', que según la profesora de la Universidad de Alicante María del Carmen Albert es producto de la cohesión económica y la globalización, se confía en la nueva Ley de Ciencia que está a punto de aprobarse en el Consejo de Ministros –el anteproyecto fue aprobado el pasado 12 de marzo– y que, en opinión de Pilar Pin, directora general de la Ciudadanía Española en el Exterior, «traerá de vuelta a muchos de estos profesionales». A partir de las novedades que introduce el nuevo reglamento, se pretende «definir una carrera científica más estable, basada en méritos y suficientemente atractiva».

Sin embargo, Pilar Pin insiste en que todo depende del cristal con que se mire. «No es exactamente una fuga de talento, no podemos hablar de ella cuando al mismo tiempo nos enorgullece y siempre hemos buscado que nuestros investigadores y profesionales tuvieran un reconocimiento internacional». Además, Pin añade que, en cualquier caso, «hoy día apenas hablamos de emigración en términos económicos sino de movilidad profesional y ésta es una de las consecuencias».

EN CIFRAS

60%

de los jóvenes investigadores españoles quiere irse al extranjero a trabajar según la quinta edición del informe Innovacef.

4,2

es la nota que ponen los jóvenes investigadores al sistema nacional de I+D+i. Reino Unido, Alemania y EE UU se llevan las mejores puntuaciones.

UN VIAJE MÁS DURO

No tienen carrera, ni máster, muchos no cursaron ni el Bachillerato y sufren las mayores tasas de desempleo. Los trabajadores no cualificados, sobre todo los de la construcción, han sido duramente golpeados por la crisis y algunos han visto en la emigración una salida a su situación. El año pasado alrededor de 12.000 españoles trabajaron en la vendimia francesa, según estimaciones de CC OO. La investigadora de la Universidad de Alicante María del Carmen Albert detalla que esta emigración no es comparable a la tendencia actual: «Es temporal, de carácter familiar y suele ser repetitiva, con lo cual puede que muchos de los que fueran el año pasado decidieran retomar esta labor como una vía de escape». Albert también ha observado, aunque explica que no hay cifras ni estudios, que otra parte de los parados de la construcción están firmando contratos para trabajar en Europa del Este, Brasil o Arabia Saudí.

Frans Reina, elegido nuevo presidente de Shiseido en España

El hasta ahora director general de la firma Shiseido en nuestro país ha sido nombrado por el consejo de administración del grupo, presidente de la compañía en España. Frans Reina, ingeniero químico por el Instituto Químico de Sarriá, ingeniero industrial por la Universidad Ramón Llull y máster por IESE, se incorporó en el año 2003 a esta compañía japonesa de cosméticos, fundada a finales del siglo XIX y puntera en las inversiones en I+D, para lo que cuenta con un equipo de 1.000 investigadores repartidos por todo el mundo. Con este nombramiento, que fue anunciado la semana pasada mediante un comunicado del nuevo presidente, Shiseido España entra a formar parte de las grandes filiales del grupo, entre las que Reina se convierte en el único presidente europeo y el segundo no japonés –el otro es coreano– del grupo Shiseido a escala mundial.

TENDENCIAS

Nunca es tarde para cambiar de aires

La crisis puede servir a muchos como revulsivo para atreverse a dar ese giro profesional que tanto ansían

LAURA DE CUBAS

«Sayonara, baby». Quién hubiera dicho hace apenas una década que una superestrella de Hollywood como Arnold Schwarzenegger daría ese tipo de adiós a su apacible –y muy bien remunerada– vida como actor para adentrarse, sin chaleco antibalas, en la política estadounidense. Sin embargo lo hizo, y en 2003 se convertía en el trigésimo octavo gobernador de California. No le detuvo el hecho de ser el primer inmigrante que se presentaba a un cargo de tal relevancia o el lastre de no haber 'ejercido' más allá de la simple militancia... Lo dejó todo –como ya hizo para convertirse en actor cuando era campeón de culturismo en su Austria natal– y su valentía le llevó a ganar en primera vuelta con un 48% de votos. Pero no siempre es fácil y no todos pueden permitirse el lujo de rechazar el salario de 175.000 dólares anuales al que lleva renunciando 'Gobernator' desde que abandonó la alfombra roja; otros, en cambio, se ven obligados a dar ese giro desde el desempleo porque, quizás, no tuvieron el valor de hacerlo antes.

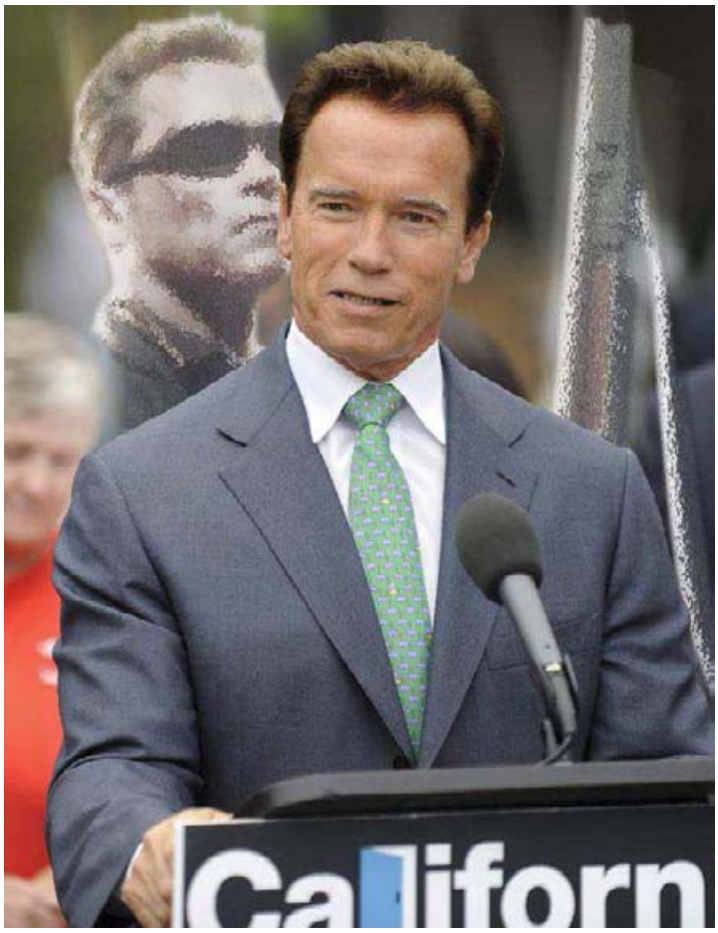
«El ser humano, en general, se acomoda a las situaciones confortables», comenta Sergio Bulat, editor de Empresa Activa y autor de 'El arte de inventarse profesiones', quien señala a la crisis como la única que ha invitado a muchos a cambiar de rumbo en sus carreras. «Nos ha hecho tomar conciencia de que ya no estudias una sola especialidad para trabajar durante toda tu vida en la misma empresa. Ahora debes tener claro que en aquello en lo que empiezas no es aquello en lo que vas a terminar y, por eso, jamás debes dejar de prepararte», subraya. Formación no sólo en un ámbito, sino en varios, porque, como Bulat, muchos expertos en recursos humanos adelantan que las profesiones híbridas –las que relacionan ámbitos del saber que en apariencia nada tienen que ver– son el futuro del mercado laboral. O lo que es lo mismo, perfiles de expertos en, por ejemplo, bioestadística o nutriantropología, que hoy suenan a ciencia ficción, mañana serán tan reconocibles como ahora lo son los de los mediadores sociosanitarios o los 'community managers'. «Afortunadamente el Espacio Europeo de Educación Superior posibilita el desarrollo de estas ocupaciones cruzadas y la inquietud por diferentes disciplinas, pero los que ya se encuentran ocupados tienen que salir de su 'círculo' para encontrar esa inspiración que les permita arriesgarse a dar el salto y cambiar de profesión», anima.

Otras veces ese vuelco no viene marcado por una circunstancia laboral, sino por una necesidad vital. En estos casos el cambio suele precipitarse a consecuencia de una situación límite y no como fruto de una decisión previamente meditada. Nekane Rodríguez, directora general de Creade, cita dos ejemplos concretos, «una enfermedad grave y la muerte de un familiar», y añade que dicho 'empujón' puede surtir efecto o no en función de la personalidad –«si eres alguien que no tiene miedo a la incertidumbre»–, la educación –«si te han inculcado que el fracaso no es malo»– y del entorno familiar. Y, obviamente, de la situación económica. «Depende de si la carga la llevas tú solo o la compartes. En ambos casos, tienes siempre que contar con el apoyo de tu pareja, porque el giro lo vais a dar juntos....», matiza. En caso de que ambos lleguen a un acuerdo, Rodríguez no aboga tanto por una formación que reconduzca al profesional, para la que en su opinión «no siempre hay tiempo», como por la conciencia y potenciación de lo que ya se sabe hacer y que podría trasladar a otros sectores con un simple cambio de mentalidad. «Lo mejor es sentarse y reflexionar sobre lo que realmente sabemos y hemos aprendido a hacer con el tiempo, que es mucho más de lo que define en un principio nuestros puestos y preparación. Sorprende comprobar la cantidad de aspectos que hay en común entre un perfil y una oferta que aparentemente no encaja con él», insiste la directora general de Creade, mientras repasa brevemente la evolución que ahora mismo viven los profesionales de los recursos humanos o comerciales, cada vez más demandados en diferentes sectores y para distintas funciones.

Reinventarse

Más allá de la hibridación o la conversión, existe una tercera opción para el profesional que quiere cambiar de rumbo; empezar de cero. Ésta es la más difícil –«hay que asegurarse la supervivencia económica mínima de dos años y tener claro que no vas a entrar en el mismo punto en el que estás ahora», recuerda Nekane Rodríguez– y la que precisa de mayor esfuerzo personal, ya que opera en un plano más profundo que el de la pura actividad laboral; la identidad. Para Mario Alonso, autor de 'Reinventarse. Tu segunda oportunidad', la vinculación del papel que desempeñamos en el mercado laboral con nuestra definición como personas es necesaria pero no debe limitarnos. «Cuando le preguntas a una persona qué es, te dirá: 'Soy economista, soy funcionario...' Pero son simples coordenadas y no podemos dejar que determinen el resto de planos de nuestra existencia». De lo contrario, el miedo a perder ese 'yo soy' puede bloquear hasta al directivo, empleado, técnico... más valioso.

El cambio que propone este médico cirujano y experto en comportamiento humano no tiene por qué ser radical, sino paulatino –«ir abriendo fronteras, probando poco a poco cosas nuevas»– y debe estar basado en la motivación. «La única forma de vencer los temores, que son creaciones de nuestra mente, no es venciéndolos, sino trascendiéndolos, movidos por una ilusión que tenga la suficiente fuerza como para guiarnos y seguir adelante». Un para 'crear hay que creer' que se apoya más en la fe y el convencimiento que en el razonamiento clásico que, sin duda, siempre nos hace que tendamos a mantenernos en esa equívoca zona de confort.



Arnold Schwarzenegger abandonó la interpretación por la política. EFE / PROMOCIONAL

NUEVOS PARÁMETROS

«Tu nivel de empleabilidad depende de ti, no de la empresa», señala Nekane Rodríguez, que defiende la idea de que el plan de negocio y el de cambiar de profesión no difieren tanto. En su opinión, antes de lanzarse hay que tener claros los objetivos y estudiar el mercado. «Qué es lo que están pidiendo y qué es lo que puedes ofrecer», explica la directora general de Creade. Insiste en que muchas veces el profesional tiene más en común con lo que se está pidiendo de lo que cree y destaca que cualquier formación 'extra' debe cubrir pequeñas lagunas, no grandes. «Hay que valorar muy bien la inversión de tiempo en este apartado frente al 'expertise'». La estrategia debe comenzar con una valoración objetiva de lo que queremos y somos capaces, y después consultat a especialistas y pasar al trabajo de campo –léase entrevistas para sondear 'in situ' las necesidades del mercado–, sin olvidar cualquier ayuda que se pueda encontrar en la Red.

LOS EXPERTOS

Sergio Bulat Editor y autor de libros de management
«Muchos tienen que salir de su 'círculo' para encontrar la inspiración»

Nekane Rodríguez Directora de Creade
«Sabemos hacer más de lo que realmente define nuestro puesto»

Mario Alonso Médico y experto en liderzago
«No podemos dejar que una profesión ponga barreras a nuestra identidad»

RECURSOS HUMANOS

Conciliar, ¿una medida anticrisis?

La flexibilidad podría ayudar a empresas en apuros, apuntalando la motivación y el compromiso de la plantilla

:: **OSCAR BORDONA**

Con el decreto para la reforma del mercado laboral todavía caliente y, cabría decir, sangrante, por las aceradas reacciones que está provocando, quién es el valiente que saca a relucir el recurrente problema de conciliar el trabajo con la vida privada. Ante el envite, algunos estarán tentados de decir que ésa ha dejado de ser una preocupación para dos millones de personas en edad activa desde que la crisis financiera contagió a España, mientras que otros creerán que, precisamente por el KO de la economía, no es el momento de regalar horas ni de atender necesidades personales.

Porque desde la superficie, parece que la conciliación sólo consiste en permitir la flexibilidad horaria –entrar más tarde o salir más pronto al compás del horario escolar, por ejemplo–, o en tener la posibilidad de trabajar desde casa algunos días, por citar algunas posibilidades. Visto así, la mayoría de los empresarios teme conceder un nuevo derecho sin contrapartida. Se podría objetar entonces que ni es de esperar que las altas tasas de desempleo duren siempre, ni se trata de ser comprensivo con los problemas de cada empleado, eliminando controles o renunciando al retorno de la dádiva horaria. En realidad, los defensores de introducir medidas de flexibilidad, la ven como una inversión y una buena oportunidad para que tanto las empresas como toda la sociedad ganen competitividad y empleos. Precisamente ahora.

¿Qué puede esperar una empresa que abrace la conciliación? Primero, volverse más atractiva hacia dentro y hacia afuera. Atraerá mejores perfiles y retendrá más tiempo a los profesionales que le interesen, ahorrándose los costes de buscar nuevos empleados y formarlos; segundo, reducirá el nivel de estrés y el absentismo. «La guerra por el talento va a continuar, a pesar del paro», advertía esta semana Pablo Pastor, director de recursos humanos de IBM España, en el 'I Encuentro Europeo sobre Conciliación y Calidad de Vida'. Los impulsores del evento son la Dirección General de la Mujer de la Comunidad de Madrid y el Instituto Sodexo para la Calidad de Vida. La situación demanda, pues, un giro copernicano. «Hay que introducir nuevas medidas para evaluar el desempeño», defendía también Pastor. No es el primero en advertir que, mientras se premie la presencia y no el resultado, no se logrará aumentar sustancialmente la productividad y la competitividad empresarial, en las que, por cierto, España aparece siempre en las últimas posiciones mientras encabeza los ránking de horas trabajadas al año, cuartos en el mundo, primeros en Europa. «El lugar de trabajo está roto». IBM es un ejemplo de que ese cambio es posible porque un tercio de los empleados no pasa ya por la oficina.

Además, las transformaciones sociales, fruto del envejecimiento de la población, la creciente incorporación de la mujer al trabajo y la aparición de familias monoparentales, ofrecen otro tipo de oportunidad, la de crear empleo en el sector de los servicios a la persona, que engloba el cuidado de niños, mayores y dependientes, así como actividades relacionadas con el mantenimiento del hogar.

Algunos países están aprovechando para profesionalizar dicho sector y permitir, sobre todo a mujeres, tener un empleo reglado. Es el caso de Italia, Bélgica y Francia. Este último creó en 2006 una agencia nacional que incluso cofinancia con las empresas el pago de estos servicios a la plantilla. El sector sumó allí el año pasado 11.000 puestos y, a pesar de la crisis, prevé 20.000 más en 2010.

Los sectores de las telecomunicaciones, seguros y farmacéutico son las más proclives a dar flexibilidad. :: M. MIELZIENUK

LO QUE ES

▶ **Atender una necesidad de negocio.** Según Pablo Pastor, de IBM, la flexibilidad inherente a la conciliación hace que los empleados respondan mejor a las necesidades cambiantes de los clientes. También supone mejorar resultados, medir rendimiento y no el tiempo, y aumentar el compromiso.

LO QUE NO ES

▶ **Decir 'sí' a cualquier petición.** De igual forma que no es una respuesta válida para todos los empleados ni todas las situaciones. Así pues, no es un derecho universal, por lo que habrá que examinar cada caso. La conciliación tampoco es reducir la carga de trabajo ni frenar el desarrollo de carrera.

Reconocimiento social

Parece increíble que desde hace una década se den en España galardones a las empresas que se han distinguido por su flexibilidad. Pero es cierto. El Premio Empresa Flexible (www.cvalora.com) llega este año a la novena edición. En 2009 se presentaron casi 1.800 candidaturas.

La Fundación Alares, por su parte, acaba de reconocer a instituciones, empresas y profesionales por sus iniciativas de conciliación. En la cuarta edición han ganado el Ayuntamiento de Alcobendas, Kellogg's, Caja Rural de Soria, Formar-se Estrategias, Fundación Madrid Excelente y la UNED, entre otros.

«No es trabajar menos, es hacerlo mejor»

María Dolores Dancausa Consejera delegada de Línea Directa Aseguradora

:: **O.B.**

Madre de tres hijos y consejera delegada de una compañía con 1.800 empleados –el 61% mujeres– «con 802 hijos» a su vez, María Dolores Dancausa contagia entusiasmo cuando habla de las ayudas a la conciliación que, aunque no trasciendan fuera de Línea Directa Aseguradora, son fundamentales en una política de recursos humanos que apuesta por «el talento interno». Y el balance final es «muy, muy positivo».

–Algunos pensarán que no es el mejor momento para hablar de conciliación...

–Nunca hay un mal momento. La conciliación tiene que ver con la implicación, la motivación, la productividad, no con la crisis. La realidad es que la gente necesita conciliar, es una necesidad imperiosa. Y tampoco tiene que ver sólo con la mujer. Cualquiera de estas medidas es aplicable al hombre. No es trabajar menos, es hacerlo mejor. También está vinculado a un horario más anglosajón; se empieza pronto, se come en menos tiempo y, por lo tanto, se sale antes.

–¿Puede dar algún ejemplo?

–En esta compañía, la conciliación forma parte de nuestras vidas. Si no, estaríamos perdidos. En el canal telefónico damos servicio de 8:00 de la mañana a 22:00 horas de la noche. Los gestores tienen turnos, pero los pueden cambiar en cualquier momento; algunos estudian, otros tienen hijos o padres mayores... Otra opción es el teletrabajo. Empezamos con diez trabajadores hace cinco años. Hoy son 110 y lo limitamos a tres días a la semana como máximo, para evitar el desarraigo. Tampoco se lo concedemos a todos. Tienen preferencia los que viven más lejos o soportan cargas familiares.

–¿Y rinden más o menos?

–La productividad sube mucho en esos empleados porque les estás facilitando la vida, porque son personas más motivadas, que se comprometen más.

–¿Pero no se pierde capacidad de control sobre los trabajadores?

–Medimos al empleado por cómo contribuye a la cifra de negocio, no por la presencia. De hecho, no tenemos controles de acceso.

–¿Cuánto cuesta introducir esta flexibilidad?

–No pensamos que sea un coste. Siempre hemos creído que era bueno para la compañía y para la plantilla.

OPINIÓN

XESCO ESPAR
AUTOR DE 'JUGAR CON EL CORAZÓN'

LIDERAR O TRABAJAR EN EQUIPO

Más allá de motivar o dirigir a sus colaboradores, el líder, ya sea empresarial o deportivo, debe fomentar unos valores en ellos

A lo largo de los últimos años, los libros acerca del liderazgo han proliferado como nunca antes en la literatura del 'management'. Se han escrito decenas de teorías acerca de cómo tratar, dirigir, motivar o recompensar a tu equipo. Sin embargo, en la mayoría de ellos, he echado en falta un tema clave: ¿cómo se viven los valores dentro de ese equipo?

Parece como si los líderes, por el mero hecho de llevar ese cartel, se pudieran convertir en 'supermanes' capaces de dirigir al equipo hacia cualquier meta. El resultado suele ser que ellos mismos no sólo no saben trabajar en equipo, sino que están ajenos a esos valores que, precisamente, construyen el tan deseado espíritu de equipo. Por mi experiencia en equipos de alto rendimiento, destacaría cinco valores imprescindibles para diferenciar un grupo de un equipo y conseguir la sinergia que hace que el resultado del equipo sea superior a la suma de las aportaciones de sus componentes.

Generosidad. Los integrantes de un equipo deben ser generosos en su entrega. Esto se manifiesta especialmente cuando tienen que sustituir a otro compañero que no puede cumplir su tarea y, en beneficio del objetivo colectivo, hacer el trabajo por él. Sin quejas y sin esperar más agradecimiento que el convencimiento de que el compañero lo hará por nosotros cuando lo necesite el equipo.

Humildad. Para poder ser ayudados debemos permitirlo. Y eso no es siempre fácil. En los equipos de alto rendimiento la confianza en uno mismo y el ego personal hacen inconscientemente difícil renunciar al protagonismo de aparecer en primera línea. Ser humilde para reconocer nuestras limitaciones y para dejar brillar a los demás cuando es su turno es una necesidad para que el rendimiento del conjunto se mantenga en lo más alto.

Entusiasmo. El que en un equipo se respire un clima positivo depende directamente del entusiasmo de sus integrantes. El entusiasmo es contagioso, ¡y su ausencia también! Por ello debemos preocuparnos siempre de que el número de entusiastas sea mayor y que éstos contagien su optimismo al resto. En ese ambiente todos los integrantes del equipo se ven inspirados para alcanzar su máximo potencial.

Compromiso. En algún lugar del proyecto siempre va a haber malos momentos: en que vamos por detrás de los plazos, momentos en que hay que repetir trabajos, en que surgen circunstancias imprevistas... Ahí es donde aparece el compromiso, justo cuando la diversión se acaba.

Confianza. La confianza es el valor que hace perseverar ante las dificultades. La mejor forma de construir la confianza en el equipo es hacer patentes los logros que se van alcanzando y felicitar al equipo por ellos. Demasiadas veces los líderes sólo sorprenden a sus colaboradores cuando deben corregir algo.

La inmediatez de los resultados en los clubes deportivos hacen del trabajo en equipo una imperiosa necesidad. Si la generosidad, la humildad, el entusiasmo, el compromiso y la confianza los convierten en extraordinario, seguro que ayudan a mejorar el rendimiento de un equipo en cualquier ámbito empresarial.

Especialistas en programación de contenidos
www.thinkingheads.com

ASÍ EMPEZÓ

«Al principio, todos necesitamos un empujoncito»

Ana García-Siñeriz Periodista Su suerte cambió cuando la escogieron para presentar el programa de televisión 'Hablando claro'

La presentadora de Matinal Cuatro acaba de publicar 'Esas mujeres rubias'.

La presentadora de Matinal Cuatro, el informativo 'madrugador' que arranca cada día a las siete de la mañana, acaba de lanzarse al ruedo de la literatura con 'Esas mujeres rubias' (Planeta), una novela a la que ha dedicado dos años. Ana García-Siñeriz (Oviedo, 1965) confiesa que su escritura derivó en un «proceso muy impulsivo y muy poco racional» que ha salpicado hasta a su familia. «No desconecto nunca, así que han aguantado mis rabietas cuando me quedaba bloqueada y mis entusiasmos cuando sólo quería escribir y no hacía caso a nadie».

–¿Cuál fue su primer empleo remunerado?

–Fue de canguro. A los 15 años empecé a cuidar a hijos de vecinos los sábados por la noche. Recuerdo que cobraba poquísimo, pero como no gastaba nada, terminé ahorrando bastante dinero.

–¿El siguiente tuvo que ver con su carrera de periodista?

–Sí, estaba todavía en la facultad y empecé a trabajar en una radio local de Pozuelo (Madrid). Hacía radio fórmula, pero debo reconocer que no se me daba muy bien y me llevé bastantes broncas. Aunque el trabajo estaba muy mal pagado, me sirvió para coger soltura. De allí pasé a periódicos locales, porque, en el trabajo, lo importante es poner un pie, dar un primer pasito.

–¿Qué expectativas tenía mientras estudiaba?

–Yo estaba bastante desanimada. Veía a gente, que parecía muy espabilada, al tanto de todo, mientras que yo no me enteraba nunca de nada, no sabía adónde ir. Entonces, me parecía casi imposible llegar a trabajar algún día en un medio decente. Me enteré de que la radio convocaba unas pruebas gracias a una amiga que trabajaba allí.

«Mientras estudiaba, me parecía casi imposible trabajar algún día en un medio decente»

«Me levanto a las dos y media de la madrugada y me acuesto a las seis y media de la tarde»

–Sin embargo, podríamos decir que ha tenido suerte.

–Sí. Digamos que la cosa cambió cuando empecé a trabajar en 'Hablando claro', un concurso de Televisión Española. Prácticamente, empecé sin tener ni idea. Ahora puedo ver el primer programa que hice, que fue horrible, casi sin sonrojarme. Todo el mundo necesita un empujoncito, y ese fue el mío. Después, tú demuestras lo que vales con tu trabajo, pero alguien te tiene que dar la oportunidad.

–¿Qué representó en su carrera 'Lo + Plus'?

–Si el primer empujoncito fue 'Hablando claro', donde me salieron los dientes fue en 'Lo + Plus', una golosina, una programa maravilloso en el que estuve diez años y en el que hice de todo. Empecé haciendo cinco minutos de cine y acabé sentada en la mesa con Fernando Schwartz haciendo las entrevistas. No tengo palabras para describir lo que fue aquello. Era increíble entrevistar a gente de primera línea todos los días: Pedro Almodóvar, que fue diez veces, Anthony Hopkins, Jodie Foster, el Dalai Lama... Por allí pasó todo el mundo y, encima, nos lo pasábamos bien. Qué más puedes pedir.

–Como presentadora de Matinal Cuatro, ahora le toca madrugar mucho. ¿Hasta qué punto ha trastocado el programa su rutina diaria?

–La ha cambiado completamente. Ahora vivo con el horario de la India, porque me levanto a las dos y media de la madrugada y me acuesto, en teoría, a las seis y media de la tarde. Quitando esto, que es la parte más ramplona, el programa me encanta. Podemos decir que es un pequeño éxito, porque, desde que empezó, hemos ido subiendo en audiencia y ya rondamos la media de la cadena.

–Maruja Torres dice que el periodismo le ha permitido vivir una vida más libre, gozar de licencias que hubieran estado mal vistas en otros círculos. ¿Lo suscribe?

–Sí, el periodismo ha enriquecido mi vida personal, sobre todo porque me ha permitido conocer a personas excepcionales a las que, de otro modo, jamás hubiera podido llegar. Además, el periodismo se desarrolla en un ambiente un poco más abierto. Cuando veo a amigos que se dedican a otras cosas, me doy cuenta de que tienen una serie de códigos a la hora de vestirse, de hablar... que nosotros nos saltamos a la torera. Yo, así, me siento realmente mucho más cómoda.

–Deduzco que volvería a elegir esta profesión.

–No lo sé. Probablemente, si me dieran más vidas, cambiaría de profesión. Porque esto ya sé cómo es. Tengo curiosidad por saber cómo me hubiera ido si me hubiera dedicado al mundo de los negocios, de las ONG, al del arte... Hay muchas cosas que me hubiera gustado probar y que no me va a dar tiempo.

Bolonia, empieza la cuenta atrás

Formación a lo largo de toda la vida

RAMÓN GONZÁLEZ CAMBRAY, DTOR. DE GLOBAL EXECUTIVE EDUCATION DE LA UOC

«El 80% de nuestros estudiantes ya tiene una carrera, el 90% trabaja y el 40% tiene hijos. La formación a lo largo de la vida mejora el encaje del título en la empresa y ya ha llegado».

Comunicación, una tarea pendiente

MARTA ARROYO, VICERRECTORA DE ESTUDIANTES DE LA UEM

«Tenemos pendiente una labor de comunicación importante, porque la sociedad no sabe qué es Bolonia. Se han dicho barbaridades, cuando los estudiantes son el centro mismo de Bolonia».

Relaciones con la empresa

ÁLVARO JARILLO, VICERRECTOR DE ESTUDIANTES Y DESARROLLO PROFESIONAL DE LA UNED

«A través de colaboraciones o patrocinios, el EEES es una oportunidad para romper la barrera de cristal que, tradicionalmente, ha separado la universidad y la empresa».

Pocos grados y muchos másteres

MIGUEL ÁNGEL FDEZ. PRADA, VICERRECTOR DE ESTUDIOS Y CONVERGENCIA EUROPEA DE LA UNIV. POLITÉCNICA DE VALENCIA

«La base está formada por los grados, pocos y generalistas, a los que se añade una gran oferta de másteres especializados. Y, a partir de ahí, la formación continua».

El mundial de las universidades

MIGUEL LARRAÑAGA, VICERRECTOR DE RELACIONES INSTITUCIONALES DE IE UNIVERSITY

«No tenemos ninguna universidad entre las 100 mejores del mundo. Pensemos que si lo mismo sucediera en el fútbol lo tomaríamos como una catástrofe nacional».

POR LAURA DE CUBAS Y ROSARIO SEPÚLVEDA

▶ SE ACABA EL PLAZO PARA QUE LAS UNIVERSIDADES SE ADAPTEN A EUROPA. CONVOCADOS POR INFOEMPLEO Y RANDSTAD, CINCO VICERRECTORES REPASAN LOS RETOS DE UN FUTURO QUE NO DESPEJA TODAS LAS INCÓGNITAS

Alumnos
El número de plazas de nuevo ingreso para el próximo curso asciende a 336.165

Programas
Se ofertarán 2.387 grados y 3.089 másteres en las 72 universidades

Diez, nueve, ocho, siete... Empieza la cuenta atrás. El próximo curso, todos los estudiantes que accedan por primera vez a una universidad sólo podrán matricularse en grados. Las licenciaturas, diplomaturas e ingenierías, sumidas en un proceso de extinción que culminará en 2015, ya forman parte de la historia de la universidad española. Porque once años después de que un grupo de ministros de Educación pusiera la primera piedra en la ciudad italiana de Bolonia, el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) está listo, o casi, para ser implantado en 47 países, entre ellos España.

Detrás de todos los cambios que sus respectivas universidades han acometido en esta larga década estaba el Plan Bolonia, una especie de hoja de ruta cuyo fin es homogeneizar los sistemas de educación europeos para que estudiantes y profesores puedan transitar libremente por un continente que pierde competitividad frente a Estados Unidos. Un loable propósito que, en la práctica, entraña cambios tan profundos que muchos de los afectados se han echado a la calle para manifestarse en contra. Cambian, por ejemplo, las relaciones entre profesores y alumnos, a los que se quiere dotar de más autonomía en el estudio y se les exige una dedicación total; también han de hacerlo las relaciones de la universidad con la empresa, cuyas demandas deben tenerse en cuenta en la configuración de unos planes de estudios que diseña cada centro, y todo indica que cambiará, dado que Bolonia necesita recursos económicos —para empezar, no debe haber más de 50 alumnos por aula—, el sistema de financiación de las universidades.

«El papel lo aguanta todo; pero, luego, hay que trabajar en clase». Las palabras de Miguel Larrañaga, vicerrector de Relaciones Institucionales de IE University, resumen la preocupación de un sector que puso sobre la mesa, en el octavo desayuno de trabajo organizado por Infoempleo y Randstad, las ilusiones y las inquietudes con que afrontan su futuro.

ANA SALAZAR

De izqda. a dcha., los invitados, Ramón González, Marta Arroyo, Álvaro Jarillo, Miguel Ángel Fdez. Prada y Miguel Larrañaga, junto a Carlos Carpizo (Randstad) y Julio Ros (Infoempleo)

Junto a Miguel Larrañaga, se reunieron la semana pasada, en la sede de Infoempleo en Madrid, Marta Arroyo, vicerrectora de Estudiantes y Calidad de la Universidad Europea de Madrid; Ramón González Cambray, director del área Global Executive Education de la Universitat Oberta de Catalunya; Álvaro Jarillo, vicerrector de Estudiantes y Desarrollo Profesional de la UNED, y Miguel Ángel Fernández Prada, vicerrector de Estudios y Convergencia Europea de la Universidad Politécnica de Valencia. También participó en el encuentro el director de Recursos Humanos de Randstad, Carlos Carpizo.

La variedad de las universidades convocadas —públicas y privadas, presenciales y a distancia, veteranas y noveles— permitió comprobar cómo ha afectado el Plan Bolonia a cada centro. Mientras la IE University nació con él, la UNED, la universidad pública más grande de España, con 40.000 estudiantes en grado y 120.000 en enseñanzas regladas, intentará adaptarse a través de nuevas fórmulas de financiación. Miguel Larrañaga sintetizó así las bondades del IE en el nuevo contexto: «Nosotros no concebimos los suspensos. Cuando algún alumno lo hace, le invitamos a abandonar la universidad. Todos los grados se imparten en inglés y en español, y desde primer curso se hacen prácticas en empresas europeas». Uno de los cambios más llamativos que introduce el EEES es la desaparición de los exámenes de septiembre, que se adelantarán a julio.

También a la UOC le ha resultado fácil adaptarse al nuevo entorno. «Nuestros estudiantes gestionan su propio tiempo y construyen su itinerario académico, y eso coincide con el ideario de Bolonia», subrayó Ramón González Cambray.

En la Universidad Politécnica de Valencia han aprovechado las licencias que permite Bolonia para reestructurar la oferta de carreras. «Para ello hemos manejado dos criterios: qué podemos nosotros enseñar y qué quieren aprender los estudiantes de nuestro entorno. Aprobamos un documento que fija un número mínimo de alumnos para sostener un título. De ahí que hayamos fusionado algunos y otros hayan sido suprimidos», explicó Miguel Ángel Fernández Prada, que manifestó su inquietud por un catálogo abierto de titulaciones cuya confección corre a cargo de las propias universidades, aunque deben recibir el visto bueno de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (Aneca). El próximo curso, se ofertarán 2.387 grados y 3.089 másteres en las 72 universidades españolas.

CADA NUEVA TITULACIÓN SE AÑADE A UN CATÁLOGO ABIERTO CONFECCIONADO POR LAS PROPIAS UNIVERSIDADES

EN EL NUEVO CALENDARIO, DESAPARECEN LOS EXÁMENES DE SEPTIEMBRE, QUE SE ADELANTAN AL MES DE JULIO

En la definición de los nuevos planes de estudios, la Universidad Europea de Madrid ha suprimido el derecho romano en la carrera de Derecho. «Nosotros no preparamos a los estudiantes para ser funcionarios, sino para trabajar en el mundo de la empresa», declaró Marta Arroyo. En la UEM, tras implantar los primeros grados en el curso 2008-09, han medido el rendimiento académico. Y como resultado: «Ha descendido el número de no presentados y el de suspensos».

La UNED, por su parte, afronta Bolonia como un gran reto, una oportunidad para estrechar las relaciones con las empresas que, a su vez, redunden en una mejora de la calidad de la enseñanza. «Si hay una apuesta por la calidad necesitamos recursos. No hay que tener miedo a la palabra patrocinio o colaboración», apuntó Álvaro Jarillo.

«Se acabó el tiempo del estudio por el estudio»

«No podemos despreciar el empleo como si estuviéramos en una torre de marfil». La frase es de Miguel Ángel Fernández Prada, vicerrector de la UPV, pero podría haberla pronunciado cualquiera de sus compañeros de mesa. A tenor de las opiniones vertidas por los invitados al desayuno, la universidad está más dispuesta que nunca a estrechar sus lazos con la empresa. «Se acabó el tiempo del estudio por el estudio», sentenció Álvaro Jarillo, de la UNED, que se mostró esperanzado ante la incidencia del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) en el empleo. «Nuestra tasa de adecuación al empleo estaba en el 65%. Pensamos que la incrementaremos cuando, dentro de tres o cuatro años, tengamos los resultados del EEES».
Marta Arroyo, por su parte, destacó que las prácticas son obligatorias en todas las titulaciones que se imparten en su universidad, la Europea de Madrid. «Y casi la mitad de nuestros profesores trabaja fuera del aula».
Las relaciones de la UOC con la empresa definen su propio sistema de financiación. «Sólo el 30% de nuestros ingresos procede de subvenciones públicas, el 70% restante se obtiene gracias a las matrículas o a las alianzas con empresas», aseguró Ramón González Cambray.
Por el lado de la empresa, Carlos Carpizo, director de recursos humanos de Randstad, reivindicó el papel de las prácticas como vehículo de inserción laboral al tiempo que se mostró cauteloso sobre los efectos de Bolonia en el empleo: «En cualquier caso, hay que preparar a las personas para que no haya un abismo entre la empresa y la universidad».

Emigrantes en busca de reconocimiento

▶ JÓVENES Y SOBRADAMENTE CUALIFICADOS DECIDEN PROBAR SUERTE EN OTRO PAÍS, MÁS AÚN DESDE QUE ESTALLÓ LA CRISIS

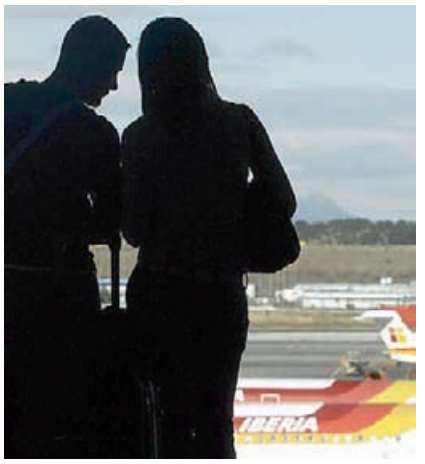
POR CRISTINA MARTÍN

Cuando veo 'Españoles por el mundo' me pregunto qué hago aquí». Unos 125.000 usuarios de Facebook son 'admiradores' de éste y otros grupos similares («Yo también me muero de envidia cuando veo...») que se han creado a raíz del éxito de este programa de televisión —y de sus homólogos autonómicos— que, cada semana, nos pone los dientes largos con las exitosas historias de compatriotas que lejos de aquí disfrutan de una vida, una casa y un trabajo mejor.

Sin embargo, y pese a la idealización que a veces desprenden, los casos que cuentan no son una excepción. Es más, la mayoría encaja bastante bien con el perfil del emigrante español del siglo XXI: joven, de entre 25 y 35 años, altamente cualificado, que busca un reconocimiento profesional y una oportunidad para mejorar su currículum. Un reciente estudio del departamento de Movilidad Internacional de Adecco dibujaba este perfil y, además, añadía un dato interesante: los demandantes de empleo para trabajar fuera de nuestro país se han duplicado desde abril de 2008. También desde esta misma fecha, observa el informe de Adecco, el número de personas inscritas en el Censo electoral de españoles en el extranjero se ha incrementado en 118.145, hasta alcanzar los 1.333.693; una cifra que asciende a 1,57 millones según el Padrón de Españoles Residentes en el Extranjero, que contempla la nacionalidad de la persona, aunque sea doble.

A partir de estos apuntes Eloy Capellán, director del departamento de Movilidad de Adecco, percibe la relación entre estos crecimientos y la crisis: «El dinamismo del mercado de trabajo español ha perdido toda la fuerza y hay mucha gente que no encuentra otra alternativa y se ha visto forzada a valorar opciones que inicialmente no consideraba».

Sin embargo, en el Ministerio de Trabajo no coinciden con esta apreciación. «Se trata de una tendencia de los últimos años: no hablamos de una emigración económica tradicional, sino de una forma de movilidad profesional. Además, de momento, no hemos notado un incremento específico con motivo de la situación económica», afirma la directora general de la Ciudadanía Española en el Exterior, Pilar Pin. Entonces, ¿cómo se explican esos aumentos? Mª Carmen Albert, investigadora del Instituto Interuniversitario de Desarrollo Social y Paz de la Universidad de Alicante, lo explica: «La crisis no ha sido el detonante ni el motor, sino que ha acentuado esta dinámica, presente desde los noventa».



MÁS DISPUESTOS A HACER LAS MALETAS

Los demandantes de empleo para trabajar fuera de nuestro país se han duplicado desde abril de 2008

Otro estudio, éste realizado por la consultora Hays, manifiesta que el número de profesionales que aceptaría un proyecto en el extranjero ha crecido un 4% con respecto al año pasado. Entre los que han tomado la decisión en los últimos meses se encuentra Alicia Sánchez. Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas, con un máster en Protocolo y Organización de Eventos y varios contratos en prácticas a sus espaldas, esta malagueña de 25 años está dispuesta, como muchos de sus conocidos ya han hecho, a dejar su país por un empleo: «Es la única vía que veo posible». Tan sólo pone un requisito: «Que sea un país de habla inglesa, para perfeccionar el idioma». Una vez más se repite el perfil. «Personas con un nivel cultural alto; pertenecientes a la clase media, que ya saben algún idioma y que han viajado mucho», apunta la profesora Albert. «Además, suelen estar solteros y cuentan con el apoyo económico y 'moral' de su familia». Otro factor común que lamenta Albert es la búsqueda del reconocimiento del que aquí carecen: «En España la calidad de vida puede que sea mayor, en cambio, la valoración del profesional, suele ser menor». Por último, la profesora aporta un punto romántico al fenómeno de la emigración actual: «Al margen de las ambiciones, desde los setenta la pareja es uno de los primeros motivos que barajan los emigrantes, tanto para hacer las maletas como para quedarse en su nuevo país».

Conciliación, ¿una medida anticrisis

POR ÓSCAR BORDONA

▶ INTRODUCIR POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD HORARIA PODRÍA ELEVAR LA MOTIVACIÓN Y EL COMPROMISO DE LA PLANTILLA EN TIEMPOS DE CRISIS

Con el decreto para la reforma del mercado laboral aún caliente, cualquiera saca a relucir el recurrente problema de conciliar el trabajo con la vida privada. Algunos estarán tentados de decir que ha dejado de ser una preocupación para dos millones de personas desde que se desató la crisis.

Desde la superficie, la conciliación parece consistir sólo en flexibilidad horaria —entrar más tarde o salir más pronto al compás del horario escolar, por ejemplo—, o en poder trabajar desde casa algunos días, por citar algunas posibilidades. Visto así, la mayoría de los empresarios teme conceder un nuevo derecho sin contrapartida. Pero ni la crisis durará siempre, ni se trata de renunciar al retorno de la dádiva horaria.

¿Qué puede esperar una empresa que abrace la conciliación? Primero, ser más atractiva. Atraerá mejores perfiles y retendrá más tiempo los que le interesan, ahorrándose el coste de buscar nuevos empleados y formarlos; segundo, reducirá estrés y absentismo. «La guerra por el talento va a continuar, a pesar del paro», advertía esta semana Pablo Pastor, director de Recursos Humanos de IBM España, en el 'I Encuentro Europeo sobre Conciliación y Calidad de Vida'. Los impulsores del evento son la Dirección General de la Mujer de la Comunidad de Madrid y el Instituto Sodexo para la Calidad de Vida. La situación demanda un giro copernicano: «Hay que evaluar el desempeño», defendía también Pastor. No es el primero en advertir que, mientras se premie la presencia y no el resultado, no aumentará sustancialmente la productividad y la competitividad. «El lugar de trabajo está roto». En IBM desde luego. Un tercio de los empleados no pasa ya por la oficina.

Además, los cambios sociales —envejecimiento de la población, incorporación de la mujer al trabajo, familias monoparentales—, ofrecen otra oportunidad, crear empleo en el sector de los servicios a la persona, que engloba el cuidado de niños, mayores y dependientes, así como actividades relacionadas con el mantenimiento del hogar.

Algunos países están aprovechando para profesionalizar dicho sector y permitir, sobre todo a mujeres, tener un empleo reglado. Es el caso de Italia o Bélgica. En Francia se creó en 2006 una agencia nacional que llega a cofinanciar con las empresas el pago de estos servicios a la plantilla. El sector sumó allí 11.000 empleos en 2009 y, aún con la crisis, prevé 20.000 más en 2010.

Mª DOLORES DANCAUSA
CONSEJERA DELEGADA DE LÍNEA DIRECTA ASEGURADORA

Madre de tres hijos y CEO de una firma con 1.800 empleados —el 61% mujeres— «con 802 hijos» a su vez, Dancausa tiene claro que la conciliación encaja en una política de recursos humanos que apuesta por «el talento interno». «La gente necesita conciliar, es una necesidad imperiosa. No es trabajar menos, sino mejor, y la productividad sube mucho porque facilitas la vida a esos empleados».