

Las reglas no escritas del 'empleo 2.0'

Las redes sociales se han convertido en una de las mejores plataformas para dejarse ver ante las empresas

TENDENCIAS

LAURA DE CUBAS



Stanley Milgran o Mark Zuckerberg (o casi 7 millones sólo en España). El partido estaba sentenciado antes de empezar. Porque si bien al primero, psicólogo de Harvard, le costó años desarrollar su 'Teoría de los seis grados de separación' que asegura que toda la humani-

dad está interconectada entre sí a través de un máximo fijo de contactos-, al segundo, creador de Facebook, le faltó un solo clic para acabar con ella. Hoy, gracias al 'libro de caras' y otras muchas redes sociales, generalistas o especializadas, estos pasos se reducen a la mitad y no hay nadie que no pueda relacionarse con nadie aunque éste último se encuentre en el lugar más remoto del planeta.

Incluso con Amancio Ortega, propietario del imperio Inditex y el empresario menos pródigo de la prensa, que se ha descubierto como uno de los 'blogger'-autores de bitácoras en Internet- más accesibles y mejor valorados del mundo. En definitiva,

todo un fenómeno que ha convertido a los recién bautizados 'social media'-medios sociales- en uno de los negocios más democráticos de los últimos años; sea como fuere todos intervienen y ganan... no sólo 'amigos'.

Todos para todos

Aunque cueste creerlo por su propia naturaleza, el más interesado de todos en las redes sociales o 'web 2.0' es el mundo de la empresa. «Ha estado dentro desde el primer momento», comenta Enrique Dans, profesor de Sistemas y Tecnología de Información del IE Business School, quien aclara que la principal razón por la que éstas se crean es la misma que

la de cualquier otra página del ya antediluviano 'web 1.0' o Internet convencional; «generar tráfico, acumular visitas y aprovechar ese dato para atraer publicidad».

Pero, y al contrario que la anterior, sus posibilidades de interacción con el público no han tardado en generar acciones específicas de las compañías que las han hecho salir del 'bonnet'-publicidad digital- para aprovechar su parte activa y alcanzar un éxito sin precedentes. Starbucks, sin ir más lejos, ya ha conseguido un millón de clientes más gracias a sus acciones en Facebook y Twitter.

Primero fueron las marcas de gran consumo y poco

después llegó el resto... «Hasta he visto foros centrados en discutir bombas de insulina», apunta Dans.

Y si el cliente es lo primero, el empleado, o mejor dicho su búsqueda, es lo segundo. Aquí otras redes como LinkedIn, Xing o Viadeo se unen a las anteriores para trascender de la persona al profesional y transformar los parámetros que durante décadas habían unido a empresas y candidatos. Pedro Rojas, responsable de Senior Manager, uno de los 'bloc' más relevantes sobre el tema, habla del paso de una relación «unidireccional, estéril e impersonal» a otra «multidireccional y mucho más estrecha» en la que «el futuro empleado puede estar en contacto con muchas organizaciones a la vez y viceversa». Sin embargo, y como el que hace la ley, hace la trampa, cuanto más sencilla es la relación, más cuidada hay que tener con ella.

Por la parte del candidato, Rojas advierte de que el internauta debe «gestionar bien su imagen de marca en la Red, y no sólo eso, también su huella, es decir, sus intervenciones en foros, 'blog'... y sabiendo distinguir entre el perfil personal y el perfil profesional, porque es lo primero que la organización va a buscar».

Las empresas, lo tienen aún más complicado por-

que, como señala Felipe Navio, consejero delegado y fundador de Job and Talent, «tienen mucho menos poder y control que antes». «Los usuarios de estas redes pueden decir cualquier cosa de una compañía y ésta debe saber potenciar lo bueno y suavizar lo mal... porque no va a poder censurarlo, se le echarán encima», señala. Aquí el problema es doble, porque un empleado dolido puede con un 'post' o mensaje dañar la imagen de una empresa.

Todos en contacto

La otra parte del contrato ya no tan tácita de la red social es la gestión de contactos personales y profesionales. Aquí, la 'Web 2.0' se convierte en una magnífica herramienta si se sabe y quiere utilizar. La primera norma es sencilla; estar. De acuerdo con un estudio elaborado por Adecco, el 46% de los profesionales de los recursos humanos españoles afirma haber recurrido alguna vez a estas plataformas para reclutar candidatos y el 52% reconoce descartar al candidato en función del 'rastreo digital' que deja.

Enrique Dans, del IE Business School, va más allá. «Hay muchos 'headhunters' que si no encuentran el perfil que investigan en LinkedIn, el candidato no entra en el proceso de selección. Y es injusto, porque puede ser buen profesional, pero, como registrarse es tan fácil, el hecho de que no esté puede significar que no sabe hacer la 'o' con un canuto en el ámbito digital. Con tantos millones de usuarios directos de redes sociales en España, ahora el 'friki' es el que no pertenece a alguna», explica.

El siguiente paso es tener en cuenta que «hay que estar aunque no se esté buscando trabajo y seguir cuando ya se ha conseguido», como comenta el responsable de Senior Manager, Pedro Rojas, porque, de lo contrario, el candidato se convertirá en 'spam'-correo electrónico no deseado- de carne y hueso para empresas, colegas y amigos. Por eso la tarea del profesional en la red social es, ante todo, mimar a sus contactos sin prisas pero sin pausa -«dedicarle un tiempo formal», recuerda- y tener siempre en cuenta que, no se debe buscar el millón de amigos, que cuenta el cantante Roberto Carlos, sino ser realista.

Felipe Navio, desde Job and Talent, insiste en que «el mundo 'on' y 'off-line' se ha mezclado y el primero debe reproducir exactamente al segundo». Y sin dejar de tener en cuenta que gran parte de los empleos se consigue por intermediación de los contactos internos o externos, se apelliden o no -aunque cada vez más- con el '2.0' detrás.



En los 'social media' la interconexión entre empleados y empresas se multiplica. >>>

LA INTIMIDAD Y LA NECESIDAD

Los expertos insisten en que pertenecer a Facebook, LinkedIn..., no es incompatible con mantener la privacidad. Es más, Felipe Rojas, de Senior Management, insiste en que no se debe mezclar perfil profesional con personal -«no puedes poner tu currículum al lado de una fotografía del verano»- y Enrique Dans, desde el IE Business School, recomienda restringir determinados aspectos a amigos y familiares pero nunca no estar o desaparecer. «Lo peor que puede hacer alguien que busca trabajo es mostrarse oscuro en la Red porque cuanto más y mejor aportes más fácil se lo pondrás a la empresa».

PERFILES INTERCONECTADOS

20%

del tiempo de navegación actual se dedica a las redes sociales, según el último informe Nielsen 'on-line'. Casi el doble del que se dedica a gestionar el correo electrónico.

Empresas sociales

Un estudio elaborado por NCA y el IE Business School, revela que el 60% de las compañías españolas está presente en Facebook, y la mitad de ellas también son activas en Twitter. Su uso tiene un

doble objetivo: acceder al cliente externo, pero también interno. De hecho, y en este último apartado, un reciente informe publicado por GfK demuestra que el número de comunidades y 'blog' corporativos se ha duplicado durante los últimos dos años.

46%

de los reclutadores consultados por Adecco en marzo pasado reconocieron usar las redes sociales para informarse sobre sus candidatos: el 69%, LinkedIn; el 39%, Xing, y el 8%, Viadeo.

Comunidades para atraer y retener el talento

Cada vez son más las empresas que crean redes sociales específicas para su otro gran cliente, el interno

■ L. DE C.

'Blog', contenidos 'wiki' -elaborados por usuarios de forma gratuita-, televisiones 'online', redes sociales... La lista es infinita si nos adentramos en los departamentos de recursos humanos de las empresas españolas más punteras, y no necesariamente especializadas en el ámbito digital. Pedro Rojas, experto en 'Empleo 2.0' pone las cosas en su sitio. «No es necesario que el director o todo el departamento de capital humano domine el tema, basta con tener a un especialista que sepa realizar las acciones necesarias para atraer y retener el talento en el ámbito '2.0'», explica.

Desde BBVA, la responsable de Selección de recursos humanos, Silvia Fernández, no puede ser más clara en los

objetivos del grupo en este sentido. «Nuestra intención no es favorecer nuestra imagen, tenemos que estar sí o sí», insiste. Esta afirmación se materializa en su presencia en Facebook -donde tiene 2.236 amigos a fecha del pasado martes-, LinkedIn, Xing, Jobandtalent... y en su propia feria virtual de empleo. «Son la mejor vía de comunicación -comenta Fernández- y en el caso de BBVA tenemos claros dos cosas: que hay que estar, es necesario y barato, y que si no estamos, nos puede salir al final muy caro. Las redes sociales no son algo pasajero, sino que están aquí para quedarse», subraya.

Pero, conscientes de que las empresas además de atraer, tienen que retener talento, José Manuel Valenzuela, responsable de Comunicación on-line de BBVA, da la misma importancia a su comunidad interna, que se precia de tener hasta 1.500 'blog' activos, además de un sistema de 'wikis' y una televisión IP que elabora encuestas y fomenta la interactividad entre todos los emplea-

dos. «Es un modo perfecto de gestionar el conocimiento colaborativo entre personas que, de otra forma, no podrían compartirlo», comenta mientras ensalza el valor de estas herramientas que «no paran de crecer y están siempre activas».

Desde la consultora PricewaterhouseCoopers también destacan el valor de sus 'blog' tanto internos como externos y que «permiten entablar un diálogo eficaz con clientes y empleados, ya que analizan conjuntamente tendencias y aspectos clave para sus respectivos sectores», tal y como afirma Pilar Rotaache,

EN CIFRAS

52%

de las empresas considera las redes sociales externas e internas un punto clave en la gestión del negocio según el 'Estudio Comunidades 2009'.

directora de Capital humano de PwC. De puertas afuera -aunque cada día es más difícil diferenciar qué es para quién, a la más pura filosofía '2.0.'-, su fuerte es Twitter, donde, además de con cliente interno y externo, se comunican con todos sus 'skateholders', medios de comunicación, asociaciones, grupos de interés... Entre todos los anteriores, suman 900 'followers', que en lenguaje técnico, significa seguidores que reciben información instantánea sobre dónde están sus profesionales y qué hacen en todo momento.

Una idea similar a la participación de la consultora en su propio canal en, nada más y nada menos, que Youtube. «Por primera vez, las grandes empresas podemos captar la atención de una forma diferente, más cercana, amable, y, lo más importante utilizando el propio lenguaje de candidatos y empleados», reconoce Rotaache en clara alusión a los universitarios, principales destinatarios de la comunicación de PwC y protagonistas del futuro en la empresa. «Tenemos numerosas iniciativas como el PwC Quest donde nos podemos aproximar a ellos utilizando las nuevas tecnologías y en el que, además de diversión, se genera la ilusión de vivir la experiencia en la organización», asevera.



Los 'post' pueden ser armas de doble filo. ■ EFE

Las palabras ya no se las lleva el viento

■ L. DE C.

MyJobGroup ha hecho una encuesta sobre el uso que los empleados británicos da a las redes sociales que, no por anecdótico, deja de tener su miga. En él, el 20% de los consultados reconocía que usaba Facebook o Twitter para quejarse de su jefe y que seis de cada diez entre estos últimos dejaría de hacerlo si el susodicho tuviera acceso a su perfil.

La pregunta es cuándo el terreno personal se convierte en profesional y viceversa. ¿Qué ocurre si el boicoteado no es el superior sino nosotros mismos? Felipe Navio, consejero delegado y fundador de Job and Ta-

lent advierte de la necesidad, más funcional que egocéntrica, de vigilar qué es lo que aparece de nosotros en Internet. «Puede haber información errónea que perjudique tu trabajo y tu carrera, y tienes que intentar modificarlo. Tu identidad viaja contigo como si fuese una mochila».

Aquí, los menos iniciados en la materia cuentan en ambos casos con ventaja ya que la cautela ante lo desconocido hace que sean mucho más precavidos. A los que no lo son, aquí va un consejo del propio Navio: «la web 2.0 es una extensión de nuestra vida real, en todos los sentidos».



Los responsables de las universidades creen que, amén del cambio normativo, la clave volverá a estar en la operativa en las aulas. ■ A. SALAZAR

DESAYUNO DE TRABAJO

■ L. DE CUBAS / R. SEPÚLVEDA

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 su 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,

Plan Bolonia, empieza la cuenta atrás

Se acaba el plazo para que las universidades se adapten al Espacio Europeo de Educación Superior

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 los centros universitarios. «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.

Junto a Miguel Larrañaga, se reunieron Marta Arroyo, vicerrectora de Estudiantes y Calidad de la Universidad Europea de Madrid; Ramón González Cambrey, 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 novales- 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 fór-

LOS DATOS

47

países, entre ellos España, han introducido reformas para la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior.

50

alumnos por clase es el promedio que fija el Plan Bolonia para propiciar un trato más individualizado en el aula.

mulas de financiación. Miguel Larrañaga sintetizó así las bondades del IE en el nuevo contexto. «Nosotros no concebimos los suspensos. Cuando algún alumno suspende, 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.

Gestionar el tiempo

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.

En la Universidad Politécnica de Valencia han aprovechado las licencias que permite Bolonia para reestructurar la oferta de carreras. «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 Fernán-

dez 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. El próximo curso, se ofertarán 2.387 grados y 3.089 máster en las 72 universidades españolas.

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 una oportunidad para estrechar las relaciones con las empresas. «Si hay una apuesta por la calidad necesitamos recursos. No hay que tener miedo a la palabra patrocinio o colaboración», apuntó Jarillo.

TAMBIÉN DIJERON

Ramón González Cambrey
Director del área Global Executive Education de la Universitat Oberta de Catalunya



«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».

Marta Arroyo
Vicerrectora de Estudiantes y Calidad de la Universidad Europea de Madrid



«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».

Álvaro Jarillo
Vicerrector de Estudiantes y Desarrollo Profesional de la UNED



«A través de colaboraciones o patrocinios, el Espacio Europeo de Educación Superior es una oportunidad para romper la barrera de cristal que, tradicionalmente, ha separado la Universidad y la empresa».

Miguel Ángel Fdez. Prada
Vicerrector de Estudios y Convergencia Europea de la Universidad 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, entra la formación continua».

Miguel Larrañaga
Vicerrector de Relaciones Institucionales de IE University



«No tenemos ninguna Universidad entre las 100 mejores del mundo. El reto es conseguir que en 2015 haya varias. Pensemos que si lo mismo sucediera en el fútbol, lo tomaríamos como una catástrofe nacional».

GESTIÓN DE LA ADVERSIDAD

■ ROSARIO SEPÚLVEDA

—Mamá, cuando mueras, ¿quieres que te entierremos o te incineremos?

—Luis, sorpréndeme.

Esta anécdota tuvo por protagonistas a Luis Rojas Marcos (Sevilla, 1943) y a su madre y se desarrolló unos años antes de que ésta muriera. El psiquiatra la contó el pasado lunes a los cientos de antiguos alumnos del IE Business School que se reunieron en Madrid para celebrar su conferencia anual. Se trataba de demostrar con un ejemplo, real e incardinado en sus recuerdos familiares, que incluso un tema tan delicado y doloroso como la muerte se puede abordar con sentido del humor.

Rojas Marcos dedica su último libro, 'Superar la adversidad. El poder de la resiliencia', al modo de afrontar las desgracias. El autor estima que, por término medio, cada persona se enfrenta a dos crisis graves en el transcurso de su existencia y ha rescatado un concepto de la física, resiliencia, para hacer referencia a una cualidad que combina la resistencia con la flexibilidad y que, según él, es innata a la naturaleza humana. «Hay una fuerza natural, genética, que nos ayuda de forma espontánea a sobrevivir», comentó en una entrevista celebrada poco antes de su conferencia.

¿Es útil el sufrimiento?

Visto así, pudiera parecer que los reveses son útiles, hasta deseables. Máxime en un contexto donde se repite, casi como un mantra, aquello de que crisis significa también oportunidad. ¿De verdad merece la pena pasar por malas rachas por el peso de aprendizaje que nos puedan dejar?

«El sufrimiento en sí no es útil para el ser humano»

Luis Rojas Marcos Psiquiatra En su último libro, ahonda en la capacidad de la especie para superar las crisis de mayor gravedad



Rojas Marcos en el transcurso de su conferencia para antiguos alumnos del IE.

«Creo que no. El sufrimiento en sí no es útil para el ser humano. Lo que sucede es que la lucha para superar esa adversidad nos ayuda a descubrir aspectos que tenemos y que desconocíamos. A menudo te dicen 'yo de aquella enfermedad, o del día en que me despidieron del trabajo, aprendí que era más fuerte de lo que creía'. Pero esa idea, que también abunda, de que nos hacemos fuertes porque nos enfrentamos a desgracias, no es real. De hecho, el ser humano tiene un límite, y las personas que tienen más dificultades para levantarse tras una crisis es que ya han tenido otras. Cuando estudiamos hoy quién se repuso antes del

11-S en Nueva York, comprobamos que aquellos que, por ejemplo, ya habían padecido la muerte de un ser querido, han tenido más problemas en su recuperación que aquellos otros que, con el atentado, encajaron su primer golpe», explica el psiquiatra, que vive afincado en Nueva York desde hace 42 años y era responsable de los hospitales públicos de la ciudad aquel 11 de septiembre de 2001, día de los ataques terroristas contra las Torres Gemelas.

Los más flexibles

A modo de lema o declaración de principios, hay una frase de Darwin que encabeza el último título de Rojas Marcos. «No son los más fuertes de la especie los que sobreviven, ni los más inteligentes. Sobreviven los más flexibles y adaptables a los cambios», decía el autor de 'El origen de las especies'. Y en un contexto como el actual, donde los cambios en el mundo laboral son constantes, la sentencia cobra un renovado valor. El psiquiatra lo sabe, y relaciona la adversidad con el nuevo signo de los tiempos, la incertidumbre. «Por lo menos las dos terceras partes de nuestras conversaciones tienen que ver con el futuro. Si nuestro sentido del futuro, que forma parte de nuestra definición como especie, se ve amenazado, nos sentimos muy vulnerables», asegura.

En medio de las turbulencias, hay profesionales que identifican el éxito de su vida con el trabajo. Ya decía el psiquiatra Carlos Castilla del Pino que «el gran fracaso es no poder realizarse». Rojas Marcos admite que «el desequilibrio entre aspiraciones y oportunidades es una causa muy frecuente de estrés que afecta a la autoestima», aunque también advierte de que esas aspiraciones deben estar a la altura de las aptitudes del profesional y sus probabilidades reales de éxito.

PARA ENCAJAR LOS GOLPES...

► **Relaciónese.** «Las personas que forman parte de un grupo, que están conectadas afectivamente a otras, suelen superar mejor la adversidad».

► **Practique el autocontrol.** En situaciones extremas, como catástrofes naturales, aquellos que se sienten con un control sobre la situación, tienen más posibilidades de supervivencia. «La idea 'que sea lo que Dios quiera' no es útil».

► **Porque yo lo valgo.** «Ayuda tener una autoestima razonable».

► **Arriba ese ánimo.** «El optimismo se asienta sobre el presente, el pasado y el futuro».

► **Tengo un palpito.** Ante la sospecha de un acontecimiento aciago, «la intuición es más recomendable que dejarse llevar».

► **Ríase.** «El sentido del humor nos ayuda a ver las cosas con cierta perspectiva».

CONSULTORIO LABORAL

POR CUATRECASAS, GONÇALVES PEREIRA
DESPACHO DE ABOGADOS

Maternidad y baja médica en vacaciones

Me encuentro de baja por riesgo en el embarazo. Volveré al trabajo una vez agotada mi baja maternal y el período de lactancia, es decir, en enero de 2011. ¿Tengo derecho a disfrutar mis vacaciones de este año después de mi baja maternal?

M. SÁNCHEZ LOGROÑO

Cuando existen circunstancias relacionadas con la maternidad que impiden el disfrute de las vacaciones fijadas,

la Ley concede el derecho a poder disfrutarlas con posterioridad, aunque haya terminado el año natural al que corresponden (artículo 38.3 del Estatuto de los Trabajadores). En este caso, la trabajadora podrá solicitar la fijación de sus vacaciones para cuando se reincorpore y la empresa deberá atender la solicitud y fijar un nuevo período, teniendo en cuenta las circunstancias organizativas del momento.

Voy a estar de baja por una operación quirúrgica alrededor de tres meses. Según el cuadrante pactado por el Comité de Empresa, me corresponden tres semanas de vacaciones en julio. Dado que van a coincidir con mi período de baja, ¿cómo podría cambiarlas de fecha para disfrutar de ellas?

S. SAURA CARTAGENA (MURCIA)

El pleno disfrute del descanso al que atienden las vacaciones anuales retribuidas sólo puede conseguirse cuando el trabajador se encuentra en condiciones físicas y mentales para ello. Así lo ha expresado el Tribunal Supremo, que determina que si el trabajador afronta

su período vacacional previamente fijado estando en situación de incapacidad temporal tendrá derecho a disfrutar las vacaciones posteriormente.

En el caso consultado, la empresa debería acomodar el cuadrante para dar al trabajador la posibilidad de disfrutar de las tres semanas que habían sido fijadas para julio después de su baja médica, de acuerdo con las necesidades organizativas que concurren.

A principios de año acordé con mi jefe adelantar las vacaciones al mes de junio (normalmente me las cojo en agosto) para poder realizar un viaje familiar. A mitad de mi viaje, tuve que volver por

una recaída de ciática que me ha obligado a estar convaleciente en mi casa durante 14 días. El mismo día que enfermé solicité a la empresa aplazar el resto de mis vacaciones, pero me comunicaron que no era posible, ¿qué puedo hacer? ¿Tengo derecho a recuperar parte de mis vacaciones?

F. ARAMBURU GETXO (VIZCAYA)

Al hilo de la anterior consulta, recientemente la Audiencia Nacional ha venido a preservar el derecho a disfrutar en un momento posterior aquel período de las vacaciones que se haya visto frustrado por una baja médica, incluso cuando ésta haya acaecido durante —y no sólo

antes— el disfrute de las vacaciones.

Por ello, en este caso, el trabajador no puede ver menoscabado su derecho a continuar disfrutando de su descanso anual, con independencia de las actividades que decida realizar, por sobrevenir una situación de baja médica como es la convalecencia por el ataque de ciática que sufre.

La empresa, al igual que en el caso anterior, deberá permitir a su empleado un posterior disfrute de sus vacaciones, siempre conjugando las necesidades organizativas de forma razonable.

➔ **Envía tus preguntas:** redaccion@infoempleo.com



El actor se encuentra rodando la versión para la gran pantalla de la serie 'Águila Roja'. :: FERNANDO DE LA HERA

«No soy un actor de escuela, me he curtido con cada trabajo»

Xabier Elorriaga Actor Sus primeros pasos en el cine no los dio hasta los treinta. Antes fue periodista y profesor universitario

de las Españas en la serie de TVE 'Águila Roja', aunque confiesa que «la época que más añoro es cuando daba clases». Hace unos días recibió un homenaje por su carrera en la Semana de Cine 'La Chimenea de Villaverde'.

¿Cuál fue su primer empleo remunerado?

—Eso fue antes de que empezara como periodista... Estuve trabajando en la escuela Isabel de Villena, en Barcelona, llevando los temas de libros escolares, tareas de administración... Cosas de la vida, coincidí con José Lifante, también actor, aunque yo por entonces no era actor ni pensaba serlo. Había llegado allí después de dejar la carrera de Derecho en Deusto y escribir a mi padre diciéndole que saldría adelante solo, así que fue el momento de empezar a buscarme la vida.

En Barcelona estudió Periodismo, ¿cuáles fueron sus primeros pasos en el oficio?

—El primero fue una colaboración para la revista 'El Ciervo'. Después colaboré en el vespertino 'Telexpress'. Aunque por entonces la prensa española todavía estaba muy rígida, curiosamente, había libertad para escribir de temas internacionales, que era lo mío. Recuerdo que los primeros artículos no me los pagaban, pero no me importaba, era un meritoriaje tremendo. Y ver impreso lo que tú habías escrito, ¡eso no tiene precio!

—A su vocación periodística unió la de profesor...

—De 1970 a 1981 di clases en la Autónoma de Barcelona. Fueron épocas buenas. No ganaba mucho dinero, pero en clase me pagaban, aunque suene algo visionario, por hacer mejor el mundo, y en el diario, por explicar ese mundo. Hoy añoro mucho mis años dando clases.

¿Cómo recaló en el mundo de la interpretación?

—Casi por casualidad... Conseguí una beca para un curso de informativos de televisión en la RAI, en Italia, que incluía hacer un corto. Yo hice uno sobre el aborto y un compañero escogió el golpe de Estado en Chile. Como yo, aparte de vivir allí de joven, había es-

«Mis primeros artículos como periodista no me los pagaban, pero no me importaba»

«Con lo que me gusta la política, me hace gracia dar vida al Rey de las Españas»

tado cubriendo las elecciones de Allende, pensó que podría hacer el papel. Ahí fue cuando juzgué, no sé si bien o mal, que la cara que salía en pantalla tenía cierta capacidad de expresión.

¿Había soñado alguna vez con que ésta terminaría siendo su profesión de futuro?

—No, no. A mí me gustaba mucho la política, la sociedad. Cuando me matriculé en la Escuela de Arte Escénico Adrià Gual mientras hacía Periodismo, lo hice pensando en ser director, nunca en ser actor.

—De todos sus trabajos interpretativos a lo largo de estos más de treinta años, ¿cuál recuerda con más cariño?

—Como en el amor, me quedo con la primera novia. Por eso, importante sería 'La ciudad quemada', pero, por ejemplo, 'Anillos de oro' fue también esencial, sobre todo para mi formación. Yo soy un actor autodidacta y me he ido curtiendo con cada trabajo, no soy de escuela, pero nunca me crucé de brazos: he leído mucho y he ensayado como un bellaco.

—Actualmente está inmerso en el rodaje de la nueva temporada de 'Águila Roja', así como en su versión para cine, ¿qué se siente interpretando al Rey de las Españas?

—¡Me hace mucha gracia! Lo cierto es que noto un grado de reconocimiento en la calle muy alto... Pero, de entrada, estar en esta serie significa tener un trabajo, que hoy día no es poco. Lo de ser el rey es curioso, con lo que me gusta la política internacional ahora, de repente, estoy metido en la guerra con Portugal.

ASÍ EMPEZÓ



En la vida de Xabier Elorriaga (Venezuela, 1944) hay dos comienzos: «Uno como periodista y otro como actor, ya con más de treinta años». Con los 65 ya cumplidos, mantiene vivas las dos facetas —coordina la revista 'Actúa', de Artistas Intérpretes de Sociedad de Gestión, e interpreta al Rey

La 19ª Copa del Mundo está en marcha, trayendo con ella 80 años de colorida historia y extraordinario talento. Siete países se han dado el gusto de levantarla, encabezados por Brasil con un récord de cinco títulos, seguido por Italia con cuatro, Alemania con tres, Uruguay y Argentina con dos, e Inglaterra y Francia con una conquista cada uno. Los 32 equipos clasificados ya están luchando por el codiciado trofeo, pero, con Italia ya eliminada, nadie disputará la hegemonía brasileña en títulos.

En la 'Copa Mundial de los MBA', en lo que se refiere a las donaciones de ex alumnos, existe una similitud notable. Los estudiantes de la Escuela de Negocios de Tuck, en el Dartmouth College de Hanover, toman nota de este aspecto antes de solicitar su ingreso. Dartmouth es parte de la Liga Ivy de univer-

OPINIÓN
DAVE CELONE
DIR. DE DESARROLLO Y DONACIONES
DE LA ESCUELA DE NEGOCIOS TUCK,
DEL DARTMOUTH COLLEGE

LA COPA DEL MUNDO DE LOS MBA



sidades —piense en Harvard, Yale o Princeton como algunos de sus miembros— que ofrecen estos postgrados tan buscados. Pero los estudiantes van más allá del nombre de la escuela y la visibilidad de los cursos. Se dan cuenta de que el verdadero valor no está tanto en el título, ni en la experiencia en las aulas, sino en las relaciones vitalicias que desarrollan durante sus dos años en la escuela.

En la 3ª Campaña Anual de Donaciones de Tuck, que terminó en mayo, dos tercios de los ex alumnos hicieron un aporte a su escuela. Con un 66,7% de participación, superó a otros grandes centros; como un 5 a 0 en la final de la Copa del Mundo. Por detrás de Tuck, en el 'top ten' de las escuelas de negocios, la siguiente alcanzó una tasa del 42% y en el resto, el promedio estuvo por debajo del 25%. Además, ninguna de las otras escuelas

ha alcanzado el 60% en las donaciones de ex alumnos, cuando Tuck lo ha superado en los últimos 25 años de forma consecutiva.

Por qué los estudiantes valoran esta tasa de participación a la hora de elegir su escuela de negocios? Simple. Con un cuerpo de ex alumnos altamente involucrados y comprometidos, las posibilidades de éxito para los titulados crecen enormemente. A lo largo de sus vidas, los graduados de Tuck saben que pueden apoyarse en una comunidad que servirá como una red de seguridad y como una escalera hacia el éxito futuro. También saben que acercándose a otro graduado de Tuck en cualquier lugar del mundo, con una llamada, un 'e-mail', un contacto por LinkedIn o un encuentro casual, generarán de manera inmediata una corriente de buena predisposición y conexión que comenzó a labrarse en 1900.

► **DEVELOPMENT SYSTEMS Y ABC, CON LA COLABORACIÓN DE APD, CONVOCAN LA PRIMERA EDICIÓN DEL 'PREMIO MODELO DE NEGOCIO'**

Development Systems, junto con ABC y en colaboración con la Asociación para el Progreso en la Dirección (APD) convoca el 'I Premio Mejor Modelo Negocio Development Systems - ABC' con el objetivo de reconocer las mejores prácticas en modelos de negocio. Desde Development Systems, José Manuel Fuentes, presidente; Maite Fuentes, socia directora; Daniel Cordón, socio director y Javier García Yuste, director de Proyectos, nos cuentan los pormenores de este galardón y de la importancia de un buen modelo de negocio en cualquier empresa.

¿Qué se entiende en el mercado por 'modelo de negocio'?

José Manuel Fuentes: Es la hoja de ruta o carta de navegación que diseña e implanta cada empresa para conquistar el mercado y que permite entender la manera de cómo una organización crea valor a sus accionistas, empleados y clientes. También es algo que teóricamente tienen todas las empresas hasta que tienen que explicarlo.

¿Qué debe recoger ese modelo?

Maite Fuentes: La misión, visión, valores y enfoque competitivo. Su ADN, cultura, estilo de gestión y actuación con el cliente externo e interno. Describe lo que un negocio ofrece a sus clientes, quiénes son estos, cómo llega y se relaciona con ellos a través de qué propuesta de valor. También define sus recursos y proveedores, las actividades que realiza y a qué coste.

¿Hablan de Valores?

José Manuel Fuentes: Nos encanta que haya empresas de más de cien años. Los últimos acontecimientos económicos y las situaciones de determinadas empresas y directivos han puesto de manifiesto, por si hubiera alguna duda, que los valores de siempre, por encima de las modas, no



De izquierda a derecha: Daniel Cordón, Maite Fuentes, José Manuel Fuentes y Javier García Yuste

sólo deben permanecer sino que han de ser reforzados. La ética es el negocio y el negocio es la ética. Decía Séneca: «Malo es cuando los vicios se convierten en virtudes».

¿Qué factores son claves o críticos en un modelo?

Maite Fuentes: El humano es el que más marca la diferencia, especialmente los talentos y motores. Que el modelo parta de lo más alto de la

Experiencia

La consultora Development Systems lleva más de 30 años especializada en diseño y desarrollo de modelos de negocio

Premio al mejor modelo de negocio



MIGUEL DE PRIEGO

empresa, que sea sencillo, querido por todos y, por supuesto, por los clientes. Que esté liderado y cuidado por la persona de más prestigio de la organización, por ese que es capaz de ver lo que otros ni siquiera intuyen.

¿Cuáles son las ventajas de contar con un modelo perfectamente definido e implantado?

Daniel Córdón: Disponer de un modelo de negocio robusto y sostenido en el

tiempo permite implantar la estrategia de la empresa de una manera homogénea, sin distorsiones en función del territorio o de la gestión particular que un mando realiza de su equipo o de sus clientes. De este modo, la percepción del mercado y de los clientes respecto del modelo es única.

En este sentido 'definido' significa que hemos establecido claramente los diferentes objetivos, los medios y acti-

José Manuel Fuentes, presidente: "La ética es el negocio y el negocio es la ética"

Maite Fuentes, socia directora: "El modelo de negocio debe ser liderado por aquel que sea capaz de ver lo que otros ni siquiera intuyen"

Daniel Córdón, socio director: "El mejor modelo es aquel que está perfectamente definido e implantado"

Javier García Yuste, director de Proyectos: "Este galardón supone una oportunidad de mejora para la empresa"

vidades en los distintos mercados y clientes, así como lo que son ofertas de valor para ellos; e 'implantado', que hemos conseguido los objetivos, porque hemos actuado todos como una gran orquesta.

¿Creéis que un buen modelo de negocio es una ventaja competitiva?

José Manuel Fuentes: Es tan verdadero como que si no lo tienes estás 'muerto' o pronto lo estarás. Vivimos

en un nuevo escenario donde se venden otros 'quesos': con nueces, trufa, etcétera, con otros precios, en otros mercados. Aparecen nuevos 'ratones' con mucha hambre y muy en forma. Ya no vale el seguidísimo, 'el yo también'. Hay que decidir, optar y acertar. **¿Cómo están ajustando las empresas su modelo a la actual situación?** Maite Fuentes: Muy lentamente. Hay mucho agarrotamiento, incertidumbre y falta de visión. Por un lado, se siente la necesidad, pero, por otro, se acuerdan de San Ignacio y su famosa frase: «En tiempo de tormenta no hacer mudanzas», y esto les justifica en sus miedos y parálisis. Con el victimismo ya no se vive mejor. Sin esperanza no hay acción y viceversa. Cuando un modelo muere otro nace. Lo mejor esta por venir si te lo ganas. **¿Cuántos años lleva Development Systems especializado en el diseño e implantación de Modelos de Negocio?**

Daniel Córdón: El próximo febrero cumpliremos treinta años en los que nos hemos estado preparando para, al menos, otros tantos. En nuestros comienzos, centramos nuestra actividad en las grandes multinacionales localizadas en España. Con el tiempo, hemos crecido con ellas dándoles servicio en Europa, Asia y América.

Cuando trabajáis en distintos países, ¿qué diferencias observáis entre unos países y otros?

Daniel Córdón: En los latinos quizás somos más intuitivos y flexibles. Por el contrario nos falta más sistemática y constancia. Somos más de 'qués' que de 'cómo'.

¿Qué ventajas tendrá participar en un proyecto como esté?

Javier García Yuste: Será una especie de 'benchmarking' donde las empresas podrán mirarse y comparar su modelo con el que tienen otras empresas y mejorar el que tienen.

OBJETIVO

Premiar los mejores modelos de negocio. En esta edición se reconocerá el mejor modelo y se harán cuatro menciones a la estrategia de clientes, estructura de la red comercial, innovación comercial y ADN comercial.

CRITERIOS DE VALORACIÓN

Resultados; adaptación de los elementos del modelo al mercado; traslación de visión, misión y valores corporativos; efectividad en implantación y su aplicación 'end of line' con clientes; innovación; grado de impli-

cación de la fuerza de ventas con el estilo comercial.

JURADO

- Presidente: M^aDolores Dancausa, consejera delegada de Línea Directa Aseguradora;
- Enrique Sánchez-de León, director general de la Asociación para el Progreso de la Dirección
- Julián Oncina, director general de Empresas e Instituciones de Vodafone España
- Vincent Termote, director general de Nespresso
- Juan Jordano, director general corporativo de Grupo Eulen

- Antonio Cursach, director general de Viajes Barceló
- Gerd Loewen, consejero y director general de Chicco España.
- Jesús Martínez, director general Comercial y de Marketing de de Mapfre Vida.
- Francisco Bernal, asesor-evaluador para las fusiones y adquisiciones de los fondos Nazca y Corfin. Miembro del consejo de administración de seis empresas.

BASES DEL PREMIO

- Podrán optar al premio todas las empresas con domicilio social en España y

- una plantilla a escala global de más de 200 empleados.
- Se cumplimentará una ficha de inscripción (www.developmentsystems.es o en 91 302 26 46 - Consuelo Mediavilla). La secretaria técnica se encargará de todas las aclaraciones oportunas.
- La presentación de las candidaturas es del 1 de junio a 31 de octubre. Éstas se recibirán en PremioABC@developmentsystems.es o en C/ Anabel Segura, 11. 28108 Alcobendas, Madrid.
- La organización se reserva el derecho a comprobar la veracidad de los datos

- aportados por las empresas y garantiza la confidencialidad de la información.
- El fallo tendrá lugar en noviembre y la decisión será tomada por mayoría.
- El premio se entregará el 22 de noviembre de 2010 en la Biblioteca de ABC.
- El premio, de carácter honorífico, carecerá de dotación económica.
- Los participantes aceptarán estas bases y la decisión del jurado, renunciando a cualquier reclamación.
- Sólo se hará público el nombre de las empresas premiadas.