

EN PORTADA

GESTIÓN DE CRISIS

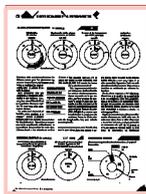
# TIEMPOS DE CAMBIO PARA SUPERVIVIENTES

POR MARTA GARCÍA ALLER

ILUSTRACIÓN ÁLVARO VILLARRUBIA

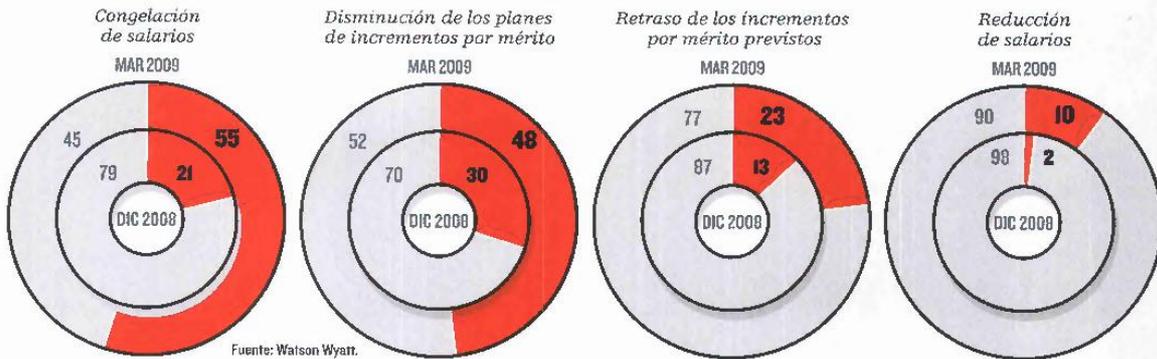
Antes los *realities* filmaban a jóvenes encerrados en una casa, adiestraban a niñas aspirantes a modelos, ponían famosos a bailar o los soltaban en una isla. La cadena estadounidense Fox está a punto de estrenar un nuevo programa de *telerealidad* que retransmite ajustes de plantilla en riguroso directo. El jefe informa de cuánto cobran y

rinden sus empleados y luego son éstos quienes deciden a quién hay que despedir para reducir costes. *Someone's gotta go* (*Alguien tiene que irse*) es el título de esta nueva joya televisiva. Pero no hace falta poner la tele para enterarse de cómo se vive la crisis dentro de una empresa; últimamente basta con mirarse al espejo. Los protagonistas que inspiran la ficción están por todas partes. ▶



**EN PORTADA | TIEMPOS DE CAMBIO PARA SUPERVIVIENTES**

**SALARIO FIJO/ INCREMENTOS POR MÉRITO** En porcentaje. ■ SÍ ■ NO



Todo han sido transformaciones en los últimos meses para los ejecutivos: aumentan las presiones, se ajustan los salarios y cambian las responsabilidades e incluso el estado de ánimo.

Para sobrevivir, hay que adaptarse a semejante metamorfosis del mercado laboral. ¿Pero cómo? Flexibilidad es la palabra clave que repiten los expertos para renoverse a tiempo.

"La crisis está afectando al bolsillo, pero también a la cabeza", afirma Alejandro Gortari, socio de la firma de cazatalentos ZavalaGortari. "Ejecutivos y empresas están cambiando radicalmente su mentalidad. Son cambios de todo tipo. Afectan desde a las relaciones con los

clientes a los sistemas de pago. No se puede ser rígido en esta situación. Hay que negociar más que nunca en busca del punto de encuentro".

**FLEXIBILIDAD ES LA PALABRA CLAVE PARA SALIR AIROSO DE LA ACTUAL METAMORFOSIS DEL MERCADO**

Una importante multinacional del sector de distribución ha enviado a todos sus proveedores una carta en la que explica que "por razones de mercado" a partir de este mes pagará a 150 días. Hace un par de años era inimaginable que una gran empresa tomara una medida semejante y menos que los afectados la aceptaran sin rechistar. Pero a la crisis, además de imaginación, hay que echarle

más de imaginación, hay que echarle mano izquierda.

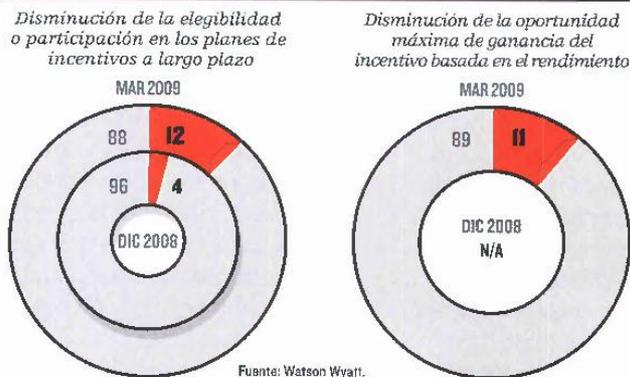
**DIRECTIVOS SIN FRONTERAS.** Esa flexibilidad con la que ahora hay que cargar a to-

das partes como si fuera la Blackberry puede llevarle a uno muy lejos. Y no sólo en sentido figurado. Cada vez más ejecutivos declaran estar dispuestos a cambiar su residencia por razones laborales.

Hasta ahora separarse del clima mediterráneo y la tortilla de patata había sido un problema para los españoles, menos proclives a la movilidad laboral que otros países del entorno. Pero ver cerrarse tantas puertas laborales está animando a muchos a abrir sus miras geográficas.

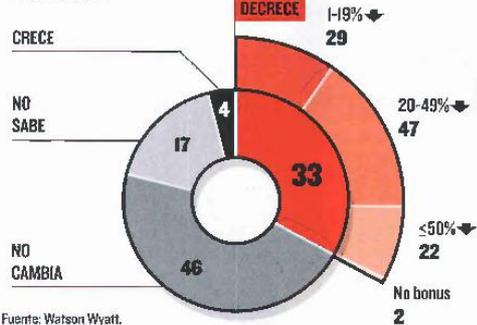
Según la consultora de Recursos Humanos Catenon, en 2008 sólo uno de cada tres ejecutivos estaba dispuesto a hacer las maletas, y exigía para ello un aumento salarial de al menos el 30%, así como el retorno antes de tres años. El panorama ha cambiado

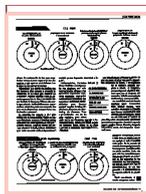
**INCENTIVOS A LARGO PLAZO** En porcentaje. ■ SÍ ■ NO



**AUSTERIDAD EN EL HORIZONTE**

¿Espera que su organización reduzca los incentivos a largo plazo? En porcentaje.

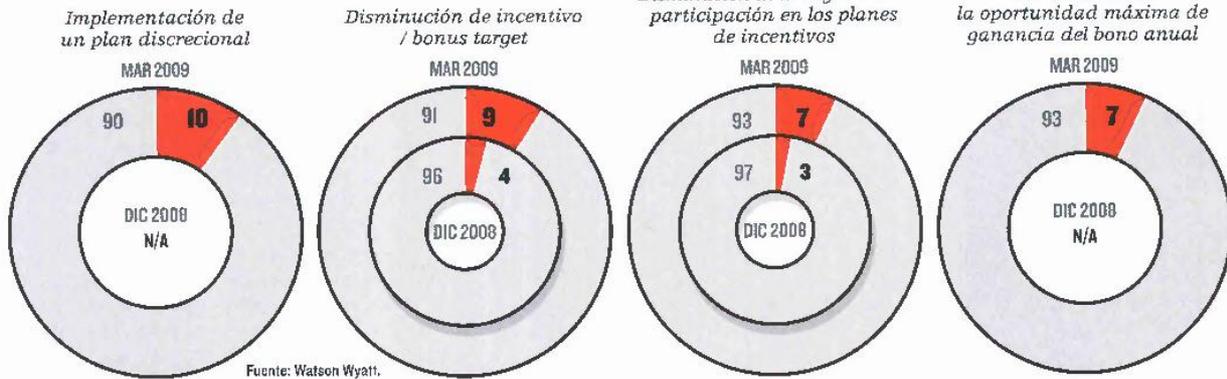




**EN PORTADA**

**INCENTIVOS ANUALES** En porcentaje.

■ SÍ ■ NO



ahora. La estimación de los que aceptarían una mudanza supera ya los dos tercios, y sin apenas condiciones. Les basta con conservar el puesto.

“Ejecutivos que antes me pedían que les buscara algo ponían a menudo la condición de no tener que cambiar de domicilio”, explica Euprepio Padula, director general de la firma de cazatalentos Padula & Partners. “Ahora, sin embargo, además de flexibilizar sus expectativas salariales, cada vez son más los que están dispuestos a expatriarse con la familia a cuestas”.

Lo conocido ha pasado a dar más miedo que lo desconocido. “Cada vez hay más directivos en paro. Y los plazos para encontrar un nuevo puesto se alargan”, afirma Gortari. “Algunos llevan sin trabajo desde el verano pasado. Es normal que cada vez más estén dispuestos al

cambio, ya sea de puesto, de ciudad o de país”.

Latinoamérica, Emiratos Árabes y Norte de África son algunos de los destinos que más oportunidades ofrecen a los ejecutivos españoles. “Muchas empresas españolas están diversificando allí sus negocios y nos piden profesionales para formar equipo”, explica Cristina Villanueva, directora de Marketing de Catenon. “Las oportunidades son de lo más variadas, pero sobre todo están en finanzas, energía e infraestructuras. Antes era difícil cubrir las vacantes fuera, ahora ya no. Esta apertura de mentes es una verdadera revolución”.

Los cazatalentos advierten también de que empieza a haber atasco de ejecutivos buscando un hueco. Y el problema

no se acabará cuando empiece a remitir el temporal, porque algunos expertos estiman que, con el reajuste del mercado, habrá un excedente de directivos cercano al 15%.

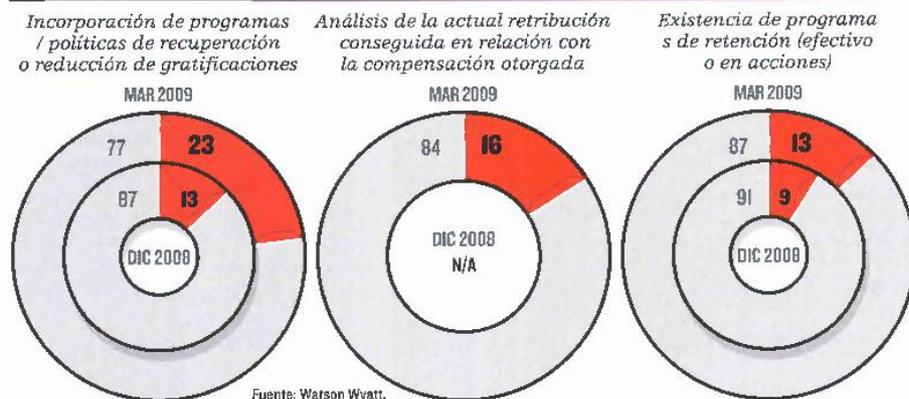
La movilidad está sirviendo también como alternativa para retener talento. “Hay grandes empresas en España que tienen trabajadores que quieren conservar, pero, como se ven forzadas a reducir la

plantilla, están ofreciéndoles puestos en mercados emergentes donde el negocio crece”, explica Marta Alemán, abogada laboralista socia del despacho Landwell-Pwc.

**LA DISPOSICIÓN A LA MOVILIDAD GEOGRÁFICA ES UNA DE LAS CONSECUENCIAS DE LA CRISIS**

**OTROS PROGRAMAS DE RETRIBUCIÓN** En porcentaje.

■ SÍ ■ NO



**CAMBIOS DE PUERTAS PARA DENTRO.**

Como si de la alineación de un equipo al que le encajan más goles de la cuenta se tratara, los organigramas de las empresas también están en pleno cambio. Cada vez son más las consultoras externas con licencia para hurgar en las entrañas de las empresas que las contratan. Su misión, mirar con lupa la productividad de los empleados y la conveniencia de la organización de la plantilla.

“Está cambiando el modo en que se calcu-



**EN PORTADA | TIEMPOS DE CAMBIO PARA SUPERVIVIENTES**



MÁXIMO GARCÍA

Cuando José Carlos Astilleros abandonó la cúpula directiva de Orange en 2008 montó su propia empresa.

**CALLEJONES CON SALIDA**

El pasado mayo cambió el director general de la filial de Orange en España y con él su cúpula directiva. José Carlos Astilleros, entonces director de Empresas, fue uno de los que tuvo que irse. Este ingeniero de Telecomunicaciones llevaba 22 años de carrera en el sector: primero en Telefónica, luego en Sun Microsystems y después en Amena y Orange. "A la cuarta iba la vencida", dice. "Era el momento de ponerme por mi cuenta". Y dicho y hecho. Cuatro meses después de abandonar la multinacional puso en marcha con sus socios Cluster Minds, su propia compañía de servicios informáticos para empresas. Había empezado a darle forma a la idea en 2007 cuando empezó a ver que la cosa iba mal. Luego faltaba encontrar los socios y los acuerdos tecnológicos.

"En mayo salí de Orange y en agosto inscribimos la empresa. La ventaja del verano es que no hay que aguantar colas en el Registro Mercantil", bromea. "Fue todo muy rápido. En septiembre estábamos funcionando". Cluster Minds se dedica a tecnologías de virtualización y código abierto. Astilleros está convencido de que ésta es la siguiente revolución informática. "Las crisis sirven para dar paso a nuevas ideas. Igual que en los 90 las crisis del hardware dieron paso al negocio del software, ahora éste será la víctima del cambio y es el momento idóneo de hacerse un hueco", explica entusiasmado.

Astilleros asegura que no dan a basto. Aunque no es fácil sacar adelante una empresa con el viento en contra. "Hemos tenido que montarlo todo sin financiación, porque los bancos no dan créditos. Y ahora que estamos a pleno rendimiento, la mayor amenaza es el riesgo de impago entre nuestros clientes, sobre todo la Administración Pública", explica. "Pero si no hubiera crisis, la oportunidad para los que empezamos sería menor".

En este último año, la vida de Astilleros ha cambiado mucho. Ya no tiene un despacho con secretaria que le pasa las llamadas. Trabaja desde casa y el coche es su oficina entre reunión y reunión con los clientes. Afirma que su día a día es mucho más productivo ahora que en el pasado engranaje de una multinacional. "En el mundo empresarial hay que renovarse continuamente", afirma. "Cuando te sientes demasiado cómodo, precúpate."

lan los salarios y se miden los rendimientos", explica María Martín Hernández, directora de Capital Humano de la consultora Watson Wyatt. "Los datos de marzo confirman que la bajada en las compensaciones es más drástica de lo que se creía". En diciembre aún no se hablaba de congelación salarial, pero cuatro meses más tarde el 55% de las empresas ya lo ha hecho y el 20% afirma que ha reducido o reducirá los salarios (ver gráficos).

"Las empresas ya no pueden ofrecer las remuneraciones de antes. Ahora intentan motivar ofreciendo seguridad y proyectos interesantes", explica Gortari. Los bonus se han convertido en coto privado de los que demuestren ser más productivos para asegurarse el talento.

**LA VIDA EN LAS EMPRESAS ES CADA VEZ MÁS AUSTERA. AHORA SE OFRECE SEGURIDAD COMO INCENTIVO**

Pero las prebendas de la bonanza se acabaron para todos. Nada de visa de empresa sin fondo ni de cenas de tres tenedores con los clientes. Además, los viajes



