



## Un mal parche a la Constitución

Reputados economistas opinan que poner un límite al déficit público en la Constitución ha sido un grave error. "Es difícil imaginar una decisión más desafortunada por su forma, contenido y eficacia", dice Alfredo Pastor. "PSOE y PP parten de un diagnóstico erróneo de lo que ocurre en los mercados financieros", apunta César Molinas. **PÁGINAS 6 Y 7**

**MOTOR**

EN EL INTERIOR, LA MAYOR OFERTA DE ANUNCIOS Y EL SUPLEMENTO SEMANAL DEL MOTOR

# Clasificados

ANUNCIOS POR TELÉFONO  
902 17 85 85  
LAVANGUARDIA

RECEPCIÓN DIRECTA  
Av. Diagonal,  
n.º 477, planta 1  
08036 Barcelona

ANUNCIOS POR INTERNET  
Contrate su anuncio  
directamente desde casa  
[www.lavanguardia.es/Clasificados](http://www.lavanguardia.es/Clasificados)

Bolsa de motor

Empleo

Inmobiliaria

Diversos

DOMINGO, 4 SEPTIEMBRE 2011

# DINERO

LA VANGUARDIA

## Otoño laboral bajo mínimos

La desmotivación y el recelo hacia los mandos en las plantillas de muchas empresas suponen un obstáculo para la recuperación



FEDERICO PAZOS

## EN PORTADA

**El ánimo de la gente en las empresas españolas no es el mejor para afrontar el nuevo curso.** El miedo, la desmotivación y la desconfianza en sus mandos son hoy características comunes en muchas plantillas del país. El trabajo que realizar para recuperar un nivel estimable de motivación es tan urgente como complejo



ENTRE EL MIEDO Y LA ESPERANZA

# Clima laboral en horas bajas

Más de dos millones de despidos han creado en muchas plantillas desconfianza en sus mandos y organizaciones, lo que supone un obstáculo interno a la recuperación



Jordi Goula

Los más de dos millones de despidos registrados en estos últimos años han constituido –y constituyen– una pesadilla para la ciudadanía, que en un 49%, según Funcas, teme hoy perder su empleo. Y, con respecto a la empresa, han motivado un clima interno de miedo e inseguridad. El *¿seré yo el próximo?* ha ido minando la moral hasta desmotivar muchas plantillas. En el fondo anida, además, la desilusión ante la ambigüedad –discurso y actuación contradictorios...– mostrada por muchos directivos. Todo lo mucho que se había hablado sobre el talento, por ejemplo, ¿era humo?, porque el talento no fue barrera para evitar despidos. El rasero era otro, hoy ya se sabe. Por eso, cuando se vuelva a hablar de talento, ¿quién lo creará? Y en esas estamos, en cómo recuperar la confianza perdida en muchos mandos de discurso hueco y acomodaticio... y –mucho más grave– en la organización. Lo peor es que sin motiva-

**ROBERTO ABAD (ULLED):**  
**“No conozco fórmulas estándar para devolver la confianza perdida”**

ción, es impensable afrontar la recuperación de una compañía.

Así pues, ¿qué mensajes prioritarios debe dirigir cada empresa hoy a sus empleados?, se plantea Roberto Abad, consejero delegado de Ulled. “El capital intelectual necesita disponer de un discurso creíble que le ayude a entender lo que ha pasado, volver a creer en la organización y en sus líderes y, en definitiva, saber qué futuro le puede esperar en la empresa en la que trabaja”, añade. Casi nada. A analizar

## España, las cifras sociales... y algo más

Desde el tercer trimestre del 2007, España ha destruido 2,2 millones de puestos de trabajo, según la Encuesta de Población Activa (EPA). Lo que se olvida a menudo es que la enorme velocidad de destrucción ha corrido paralela a la de su creación anterior –tres años– lo que da cuenta de la gran fragilidad de esta masa de empleo fugaz –un 13% del total–, formada fundamentalmente por trabajadores con contratos temporales y autónomos. Hasta aquí, las cifras, lo que trasciende siempre en los medios de comunicación. Añádase, si se quiere, que desde el inicio de la crisis, la cifra del paro –siempre según la EPA– ha crecido en 3,1 millones de trabajadores, mucho más que los puestos de trabajo perdidos, ya que en estos años de crisis, más de 800.000 personas han intentado incorporarse al mercado laboral sin éxito desde una situación de inactividad. Aunque las cifras nos digan que la masa de asalariados fijos, unos 11,4 millones, sigue más o menos al mismo nivel del 2007, lo que nos ocultan es que son muchas las caras que han cambiado por el camino, es decir, algunos han entrado y otros han desaparecido. Es la insoluble incógnita que se plantea al comparar los saldos finales de una magnitud. En el interin, son muchas las empresas cuyo ambiente laboral se ha enrarecido. O, mejor dicho, muy pocas las que se han librado. Lógico.

esta problemática, Ulled ha dedicado un estudio (véase el recuadro). Se parte de la evidencia de que venimos de una situación de diez años de bonanza y crecimiento sostenido. “En todo este tiempo, la gestión ha consistido en mera evolución, no en cambio. La clave era ser capaz de suministrar y producir y se ha invertido en ello para diferenciarse con las marcas”, prosigue.

Hoy el panorama ha cambiado radicalmente, también en el aspecto del capital humano. En

aquellos años era difícil conseguir gente buena y había que atraerla con dinero y promesas de carrera. Ahora, muchos de ellos han entrado en fase de incertidumbre. “Deben gestionar sin visión clara de futuro. La empresa española ha sabido adaptarse a la situación, pero no a hacer cambios, y ahora nos hemos de habitar a gestionar el cambio”, razona Abad. Y recuerda que el líder tiene el derecho a corregir, aunque habitualmente no lo hace por miedo. “La duda pasa a la dirección de recursos humanos...”.

“La gestión de recursos humanos en los años de bonanza se basaba en el discurso de los sentimientos, las personas y los valores, y se montaba un circuito para gestionarlo todo. Se hablaba de carreras, proyección y cosas que los jóvenes querían oír porque si no, se iban. Pero llegó la crisis. Y hoy muchos directores de recursos humanos no han sido capaces de cambiar el modelo de gestión. Están gestionando personas con sistemas pensados para otros momentos económicos. Y eso no funciona. Ayer se hablaba de sentimientos y valores, pero hoy se habla de negocios”. Es el punto de vista de Marcial Navarro, director de recursos y servicios humanos del grupo Damm.

**MARCIAL NAVARRO (DAMM):**  
**“Lo peor que le puede pasar a una organización es que la gente viva con miedo”**

El salto que dar pasa por la formación. Complicado, porque “muy pocos saben medir el retorno de una inversión en personal”. “En Damm hemos conseguido tantos beneficios invirtiendo en las personas como en las máquinas. Así, hemos aumentado la inversión en formación en un millón de euros. La formación nos ha facilitado la introducción de nuevos sistemas, y hoy, con menor plantilla producimos más”.

Stein Jacobsen, director de desarrollo corporativo para Iberia y



Las manifestaciones han sido numerosas estos años. En la imagen, en el 2009 por Lear en Tortosa

## Del dinero a los valores

Desde siempre, entre el modelo de negocio escogido para salir adelante en la compañía y su puesta en marcha por parte del equipo ha existido, como correa transmisora, la habilidad de los directivos al marcar el rumbo de la estrategia acordada y conseguir que la gente les siga.

En tiempos de bonanza, por poco que haga el directivo, resulta fácil que la gente siga. “Pero en época de crisis, eso no funciona así”, dice el consejero delegado de Ulled. “Y ahora, sin beneficios y en plena travesía del desierto, muchos no tienen claro cómo recuperar la credibilidad de la gente”.

Sin duda, el asunto no es fácil de resolver, porque lo que ahora muchas empresas plantean a sus empleados es una doble apuesta: por un modelo nuevo –que no se ha probado exitoso– y por unos directivos que deben aplicarlo. Abad cree que “el directivo español no se ha dedicado a esta labor de mentalización del equipo en la última década”.

Pero ¿en España se potencia al líder? Marcial Navarro opina que no. “En Estados Unidos sí, pero aquí, ser líder no siempre está bien visto. Por eso ha habido tantos ‘líderes callados’, que no han sido capaces de transmitir a su gente más valores que los financieros. La máquina se engrasaba con dinero y ha habido fugas por dinero a otras empresas. No ha dado tiempo a asimilar otros valores. Y con todo ello, la seguridad dejó de tener valor”.

Hoy la foto ha cambiado, es evidente, y la gente vuelve a pensar en la seguridad. “Si convenimos en que el modelo funcionaba a base de poner dinero, ¿qué se puede ofrecer ahora que han caído los beneficios? Pues hemos de volver a lo de antes, al líder capaz de ilusionar, con valores –¿la fidelidad, por ejemplo?– y, sobre todo, respeto”, apunta Navarro.

“Hay que dedicar tiempo para que la gente pueda reflexionar sobre la empresa y lo que se hace. Entiendo que es más trabajo, pero hoy quizás es el más importante”, afirma Jacobsen.



PATROCINADO POR



VICENÇ LLURBA / ARCHIVO

Latinoamérica de la prestigiosa escuela de negocios suiza IMD, es tajante: “Durante la crisis sólo se piensa en cortar gastos por todas partes. Quizás a corto plazo parezca una solución, pero a largo, no. No queda más remedio que ser capaz de crear nuevas oportunidades”. Igual que Navarro, opina que es muy difícil cuantificar el retorno de la inversión en personal. “Sin embargo –añade–, si la inversión está muy ligada al negocio es más fácil ver si estamos cambiando algo. Se trata de formar para implementar la cultura corporativa. Eso sí se puede medir al cabo de años y ver cómo ha impactado la formación”.

Otro de los aspectos que atender en estos momentos de apatía en las plantillas es la actuación de los consultores. Para Roberto Abad, muchos aplican sistemas de forma estandarizada, y “ahora no hay fórmulas estándar para devolver la confianza perdida”. Afirma que la empresa debe mirarse a sí misma, pero este ejercicio de introspección “requiere reflexión interna, algo que hoy por

hoy ocupa muy poco tiempo de la dirección”. Pero la clave la coloca en el respeto para con los empleados. “Hay que ser transparente y que sepan cuál es la vía pensada para salir y luego prosperar. La comunicación debe ser fluida y creíble. Sólo así llegaremos a la implicación”, afirma. Y no es fácil, al contrario, porque “la au-

**STEIN JACOBSEN (IMD):**

**“Si el equipo no está motivado, no hay ni un solo modelo de gestión que funcione”**

diencia interna es la más difícil”. “El empleado es el más crítico y a quien hay que fidelizar más. Los problemas se solucionan siempre desde dentro hacia afuera”... ¿Cuántas veces se olvida?

Navarro afirma que “lo peor que le puede pasar a una organización es que la gente viva con miedo”. “Es como el cuerpo humano, que cuando está agarrotado

no puede pensar. En las organizaciones es lo mismo, si están agarrotadas, no funcionan”. Y prosigue: “En las compañías ha habido mucho humo en la gestión de los recursos humanos. ¿Cuál es el problema actual? Pues que tenemos buenos estrategias, pero muy pocos gestores capaces de implantar sus estrategias. Por eso los *head hunters* buscan hoy sobre todo gente capaz de ejecutar. El valor de las empresas proviene de la gestión de las ideas. Las empresas que hoy están gestionando la crisis tienen mucho de ganado. Las que esperan a que amaine la tormenta pueden que no vean ni el final...”.

Según Stein Jacobsen, hay muchas empresas que aún esperan..., pero “si no hay un equipo motivado no existe un modelo que funcione”. Navarro asiente y asegura que “el éxito no lo da la tecnología, sino las personas”. “Necesitamos las dos cosas”, concluye. Sí, afirma Jacobsen, “la estrategia se puede copiar, pero la clave está en cómo implementarla y en el equipo que la lleva a cabo”.

## Liderazgo amenazado

### ¡Regeneren la confianza!

En el informe de Ulled Asociados “La gestión de la percepción entre las audiencias internas en tiempos de incertidumbre”, se alude a la necesidad de regenerar la confianza en los líderes empresariales. “Por ello, creemos que resulta imprescindible un cambio de ciclo en materia de recursos humanos, para seguir aportando a las empresas soluciones prácticas y sensatas”, dice Roberto Abad. “Estamos ante una clara amenaza para el liderazgo, por la falta de credibilidad, hoy circunstancialmente paliada por la sensación de vulnerabilidad que prioriza el ‘quiero mantener el empleo’ ante otras cuestiones”, estima. Y añade que “es difícil que el mismo equipo directivo goce de credibilidad en todas las fases y ante diferentes grupos de interés si no se identifica un nuevo discurso corporativo y se hace llegar de forma eficaz a las audiencias internas”.

En las conclusiones del informe se afirma que en todos los

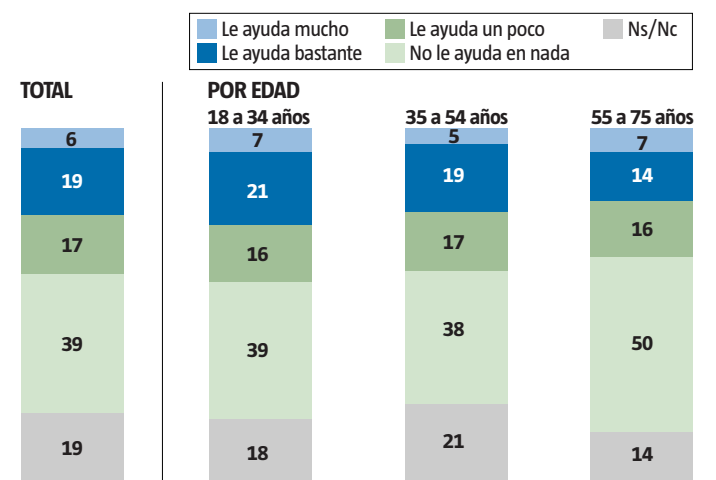
casos tratados se dispone de estrategias claras para afrontar el contexto actual, aunque se alude explícitamente al aumento de incertidumbre o a la imposibilidad de establecer previsiones del propio negocio.

Asimismo, se observa que la situación de crisis ha provocado cambios o adaptaciones en las políticas de recursos humanos y en la gestión del desempeño. Los objetivos empresariales se han adaptado a una nueva realidad, lo que ha implicado una transformación de los objetivos individuales y en la forma en que se evalúan.

Y, por último, se destaca cómo se han comunicado internamente los cambios organizativos y de objetivos. Se alude a la dificultad de comunicar nuevos objetivos de negocio en tiempos de crisis y, en algunos casos, a la complejidad de redimensionar estructuras para afrontar crecimientos futuros.

Por segmentos analizados, estas son algunas de las conclusiones:

#### ¿Le ayuda Recursos Humanos a desempeñar mejor su trabajo?



LA VANGUARDIA

#### 1. TRABAJADORES

- En España, predomina una mayoría de empleados cuya retribución no está vinculada a unos objetivos concretos (66%).
- La remuneración de los trabajadores en España se ha estancado. Un 56% declara que su salario se ha mantenido igual o ha descendido en los últimos dos o tres años.
- Por un escaso margen, los trabajadores encuestados valoran la aportación de sus departamentos de recursos humanos en el desempeño de su trabajo.

#### 2. PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS

- Un 84% de las empresas consultadas dispone de un sistema de trabajo y retribución variable por objetivos. De forma mayoritaria, este sistema ha debido modificarse y adaptarse debido a la crisis (64%).
- Una gran mayoría (84%) considera que en el futuro habrá una mayor correlación entre productividad y retribución.

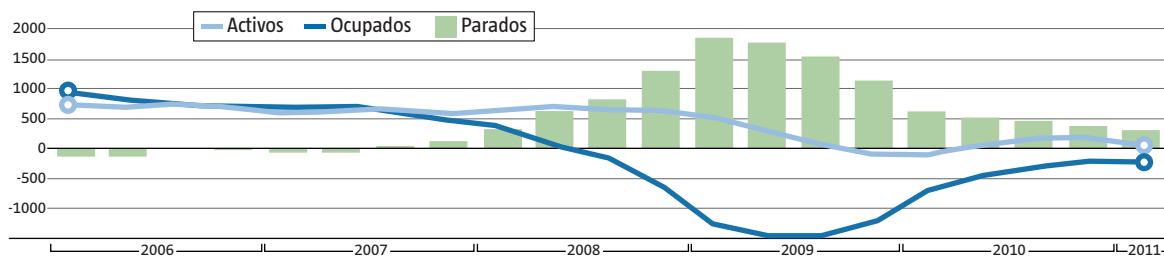
#### 3. ALTA DIRECCIÓN

- La práctica totalidad de los directivos entrevistados considera que la crisis ha afectado en mayor o menor medida al negocio. Se trata en todos los casos de empresas de una dimensión importante, con diversificación en su oferta y en los mercados en los que opera, lo que de alguna manera les ha permitido sortear los efectos más adversos de la crisis en la que nos encontramos desde hace años.

## EN PORTADA

## Variaciones interanuales del mercado de trabajo

| Cifras en miles de trabajadores |



Fuente: Barómetro del mercado de trabajo. Fundación Sagardoy

LA VANGUARDIA



## DESTRUCCIÓN DE EMPLEO

# Pymes: esfuerzo sin recompensa

La crisis se ha llevado por delante más trabajadores de pequeñas que de grandes empresas



Los obstáculos que deben superar las pymes en la crisis se ven agravados por la falta de financiación bancaria

DAVE MARTIN / BLOOMBERG

presumible negativa, ya ni siquiera piden dinero. Es el pez que se muerde la cola". Y añade que con respecto a las grandes, las pymes "están menos capitalizadas, lo que les dificulta atravesar estos momentos de sequía crediticia".

Más allá del aspecto financiero, Garrofé alude a la apertura de sus mercados, "las grandes están más abiertas al exterior". Y sen-

DAVID GARROFÉ (CECOT)

**"La banca se ha cebado en las pymes pidiendo garantías que no pueden ofrecer"**

JOSEP GONZÁLEZ (PIMEC)

**"No veo indicios de que la situación para las pymes vaya a cambiar a corto plazo"**

tencia: "Las empresas que han aguantado la crisis son las que tienen un nivel de exportaciones del 60% de su producción". Ahí las grandes tienen ventaja, si bien señala que "algunas de las empresas medianas están creciendo fuera, ya que el mercado interior no tira". Apunta que con la exportación ya no es suficiente. "La clave es la internacionalización: fabricar fuera para distribuir desde allí". Señala que hay muchas pymes que hacen un gran esfuerzo y logran exportar el 30%, pero no es suficiente. Y muestra una preocupación: "No veo un plan serio de innovación e internacionalización. ¿Qué instrumentos de soporte se ofrecen hoy a las pymes para internacionalizarse? Sencillamente, no hay. Las cifras de dinero dedicadas a ello han caído espectacularmente".

González explica que en Francia el planteamiento que se ha hecho ha sido radicalmente diferente al español. "La patronal pidió a Sarkozy que ayudara a que no cayera la inversión. Cuando hay miedo, el consumo cae igual, y con la inversión la empresa no pierde competitividad. En España lo hemos hecho al revés y se ha pensado más en el consumo, pero ha caído igual. No puedes obligar a la gente a consumir cuando tiene familiares en el paro y teme que todo vaya a peor. Total, que nos hemos quedado sin consumo y sin inversión".

Jordi Goula

Los últimos datos de que se dispone sobre la evolución de las empresas en nuestro país no invitan precisamente al optimismo al volver de vacaciones. Según el INE, durante el primer semestre, el número de empresas que presentaron concurso de acreedores en España aumentó un 12% sobre el mismo periodo del año pasado y un 31% sobre el semestre anterior. De ellas, nada menos que un 82% eran pymes, algo, por otro lado, nada sorprendente, ya que son ellas quienes conforman la inmensa mayoría del tejido empresarial del país.

Por otro lado, desde los registros de la Seguridad Social tampoco llegan buenas noticias. Así, al cerrar el mes de julio había inscritas en Catalunya 229.378 empresas, un 2,27% menos que en el mismo mes del 2010, mientras que de enero a julio el aumento de empresas inscritas no llega a 4.000 cuando el año pasado se acercaba a las 7.000. Con el consumo familiar de nuevo bajo mínimos, la actividad parece haberse frenado

en todas partes, pero quien se ha llevado la peor parte han sido las pymes.

"Los datos de que disponemos muestran como las grandes empresas tienen una mayor capacidad para sobrevivir a la crisis que las pymes". Esta, por ejemplo, es la principal conclusión del primer barómetro del mercado de trabajo, que ha elaborado la Fundación Sagardoy (véase el recuadro) y que fue presentado hace apenas un mes.

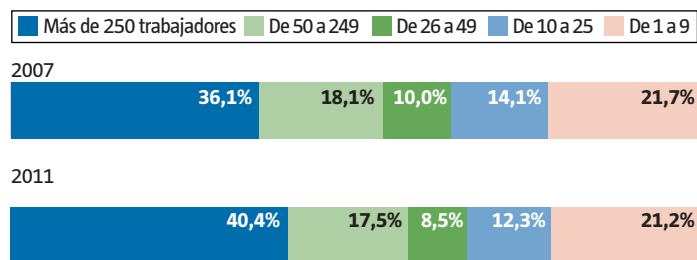
La mayor fragilidad de pymes y, no lo olvidemos, de trabajadores autónomos es evidente. Los números cantan y ponen de relieve que no siempre un gran esfuerzo tiene premio. Pero ¿por qué es así? Para el secretario general de Cecot, David Garrofé, la cuestión es evidente, "el pulmón financiero de las pymes es más pequeño y la banca se ha cebado especialmente en ellas, pidiéndoles garantías que no pueden aportar".

Josep González, presidente de Pimec, abunda en ello y comenta: "No veo indicios de que la situación vaya a cambiar a corto plazo. La banca tiene muchos problemas e incluso con garantías no siempre se presta dinero. Además, muchas empresas, ante la

## Grandes y pequeñas

### Trabajadores afiliados según el tamaño de la empresa

| Distribución promedio en el primer semestre del año |



Fuente: Barómetro del mercado de trabajo. Fundación Sagardoy

LV

Según el informe de la Fundación Sagardoy, "la distinta evolución del número de empresas registradas según su tamaño ha determinado que a lo largo de la crisis económica haya variado de forma significativa la distribución de los trabajadores entre empresas de distinta dimensión". En el gráfico adjunto se muestra como las grandes empresas (más de 250 empleados) ocupan ahora al 40% de los trabajadores afiliados, cuatro puntos porcentuales más

que en el 2007, mientras que las empresas de menor tamaño han ido reduciendo su peso progresivamente. Y matiza que "aunque el gráfico muestra un menor descenso de las empresas más pequeñas (menos de 10 trabajadores), ello se puede deber a un efecto composición, es decir, que las empresas que se encontraban cerca del límite han descendido de categoría al reducir sus plantillas, por lo que aumenta la categoría de empresas de menor tamaño".