

No sols els assalariats sense qualificació viuen la crisi

## Executius amb els braços plegats

Les últimes dades sobre el mercat laboral diuen que ha augmentat l'atur dels alts directius i dels executius d'empreses. Els anomenats "çaçacervells" comencen a preocupar-se per la caiguda de l'oferta. Executius parats no descarten l'exili econòmic a fi de trobar feina.

**X**avier C. viu a València. Té 35 anys, és casat i pare d'un fill de 8 anys. Els estudis universitaris, ja fa molt que els va acabar. Per a no perdre la mà en la seua especialitat com a tècnic de comerç exterior va fer un *master* a Barcelona, ara fa cinc anys.

Fins ací tot va anar bé. La part dolenta de la història començava fa aproximadament un any, quan l'empresa de transports marítics on havia treballat vuit anys ininterrompudament va tancar les portes. Els 10 milions de pessetes anuals que cobrava s'han convertit avui en una cinquena part i ara veu el futur completament negre.

En una carpeta, Xavier guarda més d'un centenar de cartes que ha enviat a altres tantes empreses sense obtenir cap resposta positiva. Vist aquest panorama tan fosc, el jove directiu no ha descartat del tot l'exili econòmic, tal com ha declarat ell mateix a EL TEMPS, pensant que el seu alt nivell d'anglès li pot ser d'utilitat més enllà dels Pirineus.

La realitat és que no corren bons temps per a ningú en qüestions laborals i la crisi no ha estalviat de problemes els directius i alts executius. Fins fa poc, els qui ocupaven càrrecs d'una certa responsabilitat en la direcció de les empreses gaudien d'una situació privilegiada que els situava, per dir-ho d'alguna manera, per damunt del bé i del mal. Però ara la crisi no perdona i ha arribat, en aquest moment, a afectar els qui ocupen llocs a les cimeres més elevades de la jerarquia empresarial.

### POCA OFERTA, MOLTA DEMANDA

Aquests últims mesos –segons dades facilitades per l'INEM a València i Barcelona–, el percentatge de directius i d'alts càrrecs sense feina ha augmentat d'una

manera sorprenent. Pel que fa al País Valencià, l'increment d'aquesta classe de parats ha superat el 25%. Es tracta d'uns desocupats molt especials, inscrits en les llistes de l'INEM en lletra menuda (actualment n'hi ha, d'oficialment declarats, 539 a València i 832 a Barcelona) i que no esperen pas trobar un altre lloc de treball pel conducte d'aquest organisme. Per a la majoria d'aquests parats tan particulars, l'INEM és un tràmit a complir, "totalment ineficaç".

Les tendències actuals són prou pessimistes. Tan solament en un any, els anuncis d'ofertes destinats als executius i directius d'empreses han caigut de manera alarmant: del 1991 al 92, s'han donat al voltant d'un 50% menys d'aquestes ofertes laborals al Principat, segons un estudi recent, elaborat per Ingenieros Consultores, SA (ICSA).

Pels especialistes en contractació laboral, la situació present demana una profunda reflexió dels professionals. Per un lloc de treball de llarga durada, garantit quasi per vida, els directius oferien abans a les empreses una lleialtat a tota prova. Les retribucions estaven en funció del nivell jeràrquic que ocupaven. Ara aquests marcs de relacions han passat a la història.

Per a contractar un alt executiu –declara un especialista de recol·locació (*outplacement*) d'aquesta mena de treballadors–, avui es valora, primer de tot, la rendibilitat personal i la capacitat de direcció d'un candidat. El risc de perdre la feina no sembla pas el primer punt de preocupació dels executius, més inclinats a trobar un treball remunerat d'acord amb les seues capacitats i la seua formació professional.

Un bon executiu sol ser vital per a qualsevol empresa i per aquesta raó els consells d'administració no discuteixen massa a l'hora de fixar la remuneració dels responsables de la firma. Alguns

arriben a cobrar, d'empreses situades en territori espanyol, fins a 100 milions de pessetes anuals.

### COBRAR MÉS DE 100 MILIONS ANUALS

Encara que la qüestió de les retribucions dels grans executius continue essent tabú en el món econòmic, ja fa un cert temps que van aflorant, a poc a poc, unes xifres astronòmiques. Miguel Boyer ve a cobrar anualment uns 100 milions de pessetes, dins l'ordit econòmic-financer de les germanes Koplowitz. Ara bé, aquestes xifres són solament la punta d'un iceberg que manté immersos la majoria dels emoluments de moltes altres super-estrelles, com ara els guanys dels principals banquers espanyols: Mario Conde, Emilio Ibarra, Emilio Botín i Inigo de Oriol.

El directiu català, Josep Vilarasau, director general de la Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona, encapçala el segon rengle dels grans empresaris de l'estat espanyol, amb uns 70 milions de pessetes de retribució anual. Altres "primeres espases" superen fàcilment els 50 milions de pessetes, com ara l'actual president de Seat, Antonio Díaz Álvarez, el president d'ERCROS –abans que esclatara el grup KIO–, Narciso de Mir, i el president d'El Corte Inglés, Isidoro Álvarez.

Aquesta llista de privilegiats, no obstant això, està a molts anys llum de l'altra, integrada també per alts executius d'empreses, directors financers, comercials i de *marketing*, els quals, a diferència dels primers, no gaudeixen del càrrec de manera quasi vitalícia.

Ben al contrari, són víctimes de les fluctuacions que han desequilibrat el mercat laboral. Ahir rebien emoluments que anaven de 10 a 20 milions de pessetes anuals. Avui, potser es passegen pel



carrer amb la cartilla de desocupació en la butxaca.

#### REVELACIONS D'UN CAÇACERVELLS

L'expert en recol·locació d'alts executius, el francès Jean Belda, autor del llibre publicat no fa gaire sota el títol *Revelaciones de un cazatalentos*, assegura que la situació actual al mercat espanyol per a aquests executius que busquen feina "és preocupant". La preocupació, la justifica aquest especialista en la desproporció de facilitats que troben els executius dels països més desenvolupats d'Europa respecte als d'ençà els Pirineus.

Globalment parlant, es constata que a França hi ha ara més de 500 companyies que es qualifiquen d'empreses *headhunters* (caçacervells); al Regne Unit se'n compten més de 800, però a l'estat espanyol no arriben ni a les 40.

Per a agreujar encara més la situació de la classe d'executius sense feina, molts experts en aquest tema de reciclatge laboral coincideixen a afirmar que la cultura empresarial predominant en territori espanyol es basa en l'individualisme que "sovint degenera en amiguisme-enxufisme", com denuncia Jean Belda en el seu llibre. Es confia més, en poques paraules, en el fidel servidor que no pas en el professional competent, ignorant, en la majoria de casos, allò que hauria d'implicar la contractació dels responsables per a aconseguir una bona gestió. Aquestes circumstàncies han provocat, potser, la repetició dels mateixos cognoms en els consells d'administració de les empreses més importants.

Sense família al darrere, per molt gros que siga el bagatge professional, la recerca d'un lloc estable, ben remunerat d'acord amb la formació especialitzada dels executius, és cada dia una tasca més difícil en el mercat laboral espanyol. Si no és que el candidat, havent arribat al límit de la seua paciència, trie com a última alternativa de fer les ma-



Els experts han notat una baixa notable de les ofertes de treball als diaris.

RAFA GIL

letes i d'anar-se'n cap a algun altre lloc d'Europa.

#### D'UNS PAÏSOS ALS ALTRES

Les aparences enganyen. Malgrat l'allau de notícies provinents dels centres d'estudis europeus sobre l'augment del nivell de desocupació (20 milions al final d'enguany, segons l'OCDE), es dona la situació paradoxal que uns països són deficitaris en treballadors, quan en sobren en altres. Aquesta incongruència podria resoldre's, en part, equilibrant l'oferta i la demanda total dins l'àmbit general europeu, després d'un concert entre estats.

Aquesta possibilitat no és gens fàcil i les dificultats per a realitzar intercanvis entre treballadors de països diferents no disminueixen, ni tan sols amb la desaparició de les fronteres per a la lliure circulació de persones, productes i capitals dins el marc de la CEE.

Per raons òbvies, alguns països (Regne Unit i Irlanda, principalment) continuen posant obstacles a aquesta llibertat de moviment dels ciutadans de l'Europa unida. Els canvis esdevinguts en aquests últims anys en el continent europeu, amb les transformacions profundes dels països de l'Est i la entrada en vigor de la supressió de les fronteres entre els membres de la CEE, han contribuït a generar un canvi substancial pel que fa a necessitats professionals. No fa pas tants anys, els països de Centreuropa rebien mà d'o-

#### De primer, l'autoestima

**S**ovint s'espera massa dels intermediaris especialitzats en la recerca de treball. Els "caçacervells" i els tècnics en recol·locació es fixen com a principal objectiu de tornar al candidat l'autoestima que generalment perd quan busca desesperadament una nova ocupació. És l'interessat mateix qui ha de prendre el seu destí en mà. Heus ací algunes mesures d'ajuda recomanades pels especialistes per als qui busquen una nova col·locació.

—Cal orientar la ira i la frustració d'haver perdut la feina vers una motivació sòlida per a trobar una altra ocupació.

—S'ha de reconèixer la preocupació d'estar sense feina i parlar-ne amb la família i els amics íntims. S'ha d'explicar als fills que ells no tenen cap culpa de la sobtada infelicitat de la llar. Compartir la càrrega farà que la família suporti millor aquesta delicada situació.

—Cal desenvolupar un pla concret per a trobar una nova plaça, preparar un currículum, llegir cada dia els anuncis dels diaris i inscriure's a les agències públiques i privades de recerca de treball, sense descuidar-se de fer saber al major nombre de persones possible el lloc que un vol.

—Si l'antiga línia laboral ja no serveix com a opció, o ha perdut interès, cal reconsiderar un programa de reconversió professional. Llavors cal analitzar en profunditat les pròpies habilitats, capacitats i interessos i aprofitar l'oportunitat de trobar-se sense feina per a assumir un nou sentit vocacional.

—S'ha de provar de mantenir, tant com siga possible, la major part de l'estructura de la vida anterior; no s'han de deixar les activitats que hom puga permetre's per a la seua satisfacció personal, ni s'ha de tallar el contacte amb els amics.

—Cal buscar formes positives de descarregar els sentiments negatius, per exemple mitjançant l'exercici físic que ajude a mantenir alhora el benestar corporal i mental.

—Si és possible, es farà una feina a temps parcial, treballant des de casa, convertint el hobby o les habilitats en operacions per a fer diners.

—Cal omplir el temps lliure amb feines voluntàries. Segur que això millorarà la pròpia autoestima.

**I. P.**

bra barata procedent de les nacions europees menys desenvolupades. Avui, la unificació de les dues Alemanyes ha modificat perceptiblement les seves necessitats laborals.

Així, doncs, Alemanya necessita professionals en el sector de la construcció, a nivell d'arquitectes i d'enginyers. En el sector elèctric, també falten persones altament qualificades i, en sanitat, queden molts llocs vacants per a metges i cirurgians. En informàtica, demanen tècnics per al processament de dades. Per últim, un altre sector deficitari en treballadors dins la nova Alemanya reunificada és el del turisme, on necessiten, segons dades governamentals, executius i directors d'hoteleria, restauració i responsables d'empreses de lleure. Per a optar-hi, els candidats estrangers provinents de països membres de la CEE no necessiten cap permís de residència ni de treball, encara que sí que els demanen un bon coneixement de les llengües alemanya i anglesa, com a mínim.

#### OFICINES PER A ESTRANGERS

Per a facilitar encara més les coses, el govern alemany ha instal·lat, especialment per a aquest tipus de gestió, l'anomenada *Zentralstelle für Arbeitnehmermittlung*, una oficina d'ocupació exclusi-



L'edat no és decisiva per a reciclar-se.

RAFA GIL

vament per a estrangers. A Àustria també hi ha gran escassetat de professionals. Segons les dades publicades per la delegació comercial d'aquest país a València, els sectors que demanen tècnics i executius amb tota urgència són el turisme i la construcció, sobretot aquest últim, que pateix des de fa anys d'una greu manca de personal. Per a pal·liar en part aquest problema, les autoritats austríaques han decidit recentment d'ampliar el nombre de professionals que poden treballar dins el seu territori. La nova legislació permet, a partir d'ara, l'admissió d'un 10% de treballadors estrangers, cosa que podria fer pujar la xifra fins a 300.000 treballadors de fora.



Budapest atrau particularment executius i empresaris europeus.

ARXIU

Portugal també és un país deficitari en executius. Hi falten dissenyadors, enginyers i directors d'empreses de construcció, segons la borsa oficial de treball portuguesa. El sector de la informàtica demana igualment diplomats i analistes, i hi ha molts llocs d'enginyeria mecànica i electrònica vacants.

Un cas molt particular és el d'Hongria. Hi falten directius i responsables de gestió d'empreses, segons els anuncis oficials publicats últimament en diversos mitjans europeus de comunicació. L'únic problema està en el fet que els professionals que vulguen treballar en una empresa hongaresa només poden accedir-hi mitjançant un contracte en regla d'alguna societat.

**Ignasi Pellicer**

## Una estratègia per a situacions de crisi

**L**a disminució de les sol·licituds de treball que ens fan les empreses (en dos anys superen el 60%) posa de manifest l'estat actual de moltes d'elles, que es troben tan "deprimides" o més que la mateixa situació econòmica. Les empreses estan baixes de to vital, desanimades, pessimistes i amb evidents dificultats per a afrontar les contrarietats que han sorgit amb la crisi.

No es tracta, per tant, d'un problema exclusivament de situació econòmica, sinó també, i en gran mesura, d'actituds i d'expectatives: per això l'estratègia que suggerim per a afrontar la crisi se centra més en els recursos humans que no pas en els altres factors que se solen incloure en un sistema de direcció estratègica.

En primer lloc, cal tenir molt clar el que no s'ha de fer en aquests casos: deixar-se atrapar per la doble situació econòmico-depressiva. La clau està a fer servir el que Robert H. Schafey anomena "la reserva amagada". En èpoques de normalitat, hi ha quantitats increïblement grans de capacitats productives sense utilitzar. Aquest gran magatzem fa, a la vegada, de base del que en podem dir "l'estratègia trencadora".

L'estratègia trencadora considera que la majoria de les empreses només fan servir el 50-60% de les capacitats disponibles dels recursos humans i que els nivells de desocupació més alts s'assoleixen en situacions d'emergència. Per tant, augmentar el nivell d'eficàcia no depèn -excepte en casos molt comptats- de recórrer a recursos externs, sinó d'aprofitar millor els interns, és a dir, "la reserva amagada".

Moltes companyies, preocupades per la visió estratègica, i imitant en molts casos companyies d'èxit, s'han descuidat d'allò que és més fonamental: d'enfortir l'organització i els recursos humans. Està demostrat que la majoria de les persones tarden a reaccionar davant la crisi. Hi ha una mena de "miopia psicològica" que ens porta a veure el món d'una forma psicològicament confortable i amb esperança: les coses s'arreglen amb el pas del



Segons Primitivo Valldeperes, augmentar el nivell d'eficàcia de les empreses vol dir aprofitar millor el recursos interns.

C PUERTOLAS

temps. En èpoques de crisi, s'accentua més aquesta tendència per reaccions defensives.

Les situacions d'emergència, de crisi, i els desastres naturals amb conseqüències directes en els negocis, alliberen de sobte les organitzacions de les barreres institucionalitzades que els impedeixen de fer canvis i millores. Doncs bé, és just en situacions de crisi quan s'aconsegueixen canvis que, en moments de bonança, difícilment es farien. Cal, per tant, aprofitar els aspectes positius de la crisi.

Està demostrat que aquestes situacions provoquen respostes dramàtiques que no es poden portar a terme mitjançant programes estructurats. Allò que realment permet de trencar barreres són els factors que han motivat la crisi.

S'han d'establir, doncs, reptes amb un èxit previsible i ràpid. Cal posar urgència en els objectius. En una situació d'urgència, la tasca augmenta fins a nivells insospitats. Quan la urgència desapareix, la feina torna als nivells habituals. També cal mentalitzar per a col·laborar amb un nou esperit, conscienciar del que pot ser un fracàs i ressaltar la part més atractiva de la situació.

Tots sabem que estem en crisi, però, ¿què fem realment per sortir-ne? Algunes empreses han pres mesures eficaces, però no pas la majoria. Aquesta és, si més no, la percepció que en tenim des de la nostra talaia de consultors.

**Primitivo Valldeperes**  
Director d'ICSA