

## ECONOMÍA Y NEGOCIOS

## Microbank concede un 47% más de préstamos

LLUÍS PELLICER, Barcelona  
Microbank, la filial de microcréditos de CaixaBank, disparó su actividad el año pasado, al conceder 121.625 préstamos, el 47,3% más que en 2014 y más del doble que hace dos años. La entidad, que opera con su propia ficha bancaria, dio créditos por un importe total de 588 millones de euros, el 35,4% más. Casi dos tercios de esa cantidad fueron a préstamos personales y familiares, mientras que el resto se destinó a emprendedores, autónomos y microempresas, según datos de la entidad. "La actividad de Microbank ha registrado su mayor tasa de crecimiento cuando las circunstancias son más adversas", asegura el presidente de CaixaBank, Isidro Fainé.

La filial de CaixaBank echó a andar en 2007 para satisfacer necesidades que no quedaban cubiertas por el sistema financiero tradicional asumiendo una actividad que hasta entonces realizaba la Obra Social de La Caixa. Desde entonces, ha concedido más de 420.000 préstamos que tienen un importe máximo de 25.000 euros (50.000 euros si van dirigidos a empresas sociales). Estos préstamos no requieren garantía real (hipotecas, depósitos, bienes...) por parte del cliente. Fuentes de la entidad explican que la morosidad es "muy baja", inferior al 5%.

## Sin garantías

Según el banco, el modelo es sostenible gracias a la diversificación de perfiles y préstamos; el apoyo de las 570 entidades colaboradoras (entre ellas, Cruz Roja, las cámaras de comercio, Barcelona Activa o el Instituto de la Mujer), que asesoran a los solicitantes sobre el proyecto a financiar y el soporte del Fondo Europeo de Inversiones, que aporta una garantía adicional. "Microbank concede todas sus operaciones sin garantías reales de ningún tipo, basándose exclusivamente en el conocimiento y la confianza en el solicitante y la viabilidad de su proyecto", afirma el presidente de la entidad, Antonio Vila.

A pesar de que desde su arranque los préstamos han ido creciendo año tras año, ha sido a partir de 2013 cuando esta actividad ha despegado. El incremento vino de la mano con los nuevos créditos del programa Máster Erasmus+, que Microbank ha empezado a dar este año para universitarios que quieran cursar un máster en otro país. La otra gran línea del banco es la financiación de iniciativas empresariales. En total, Microbank dio 21.321 préstamos a emprendedores, autónomos y microempresas, el 15,1% más que el año pasado.

CARMEN SÁNCHEZ-SILVA, Madrid  
La población envejece. Se alarga la edad de jubilación para intentar sostener el sistema de pensiones. Si hasta ahora la política de las empresas era prescindir del personal mayor de 50 años para incorporar jóvenes (más baratos) a sus plantillas, en los próximos 20 años no va a haber un reemplazo de nuevas generaciones suficiente para cubrir las bajas por retiro. Así, las organizaciones tendrán que rediseñar sus estrategias de recursos humanos por completo, explica Alfonso Jiménez, socio director de la consultora PeopleMatters. Extrae su conclusión a la vista de las proyecciones demográficas oficiales que, eso sí, no tienen en cuenta el efecto del alto paro español y los estragos de la crisis.

Hay compañías que empiezan a prepararse ante esta perspectiva, para la revolución a que se refiere Jiménez en la gestión de personas, que hará a "Europa pionera por primera vez en su historia en *management*, al ser el continente más envejecido". Aún son pocas las empresas que están reaccionando ante el cambio en la pirámide poblacional y el gran reto que plantea en las plantillas, aunque van a más, en una tendencia incipiente, como la llama el director de personas de Gas Natural Fenosa, Miguel Ángel Aller, por preocuparse por el personal veterano y diseñar políticas dirigidas específicamente a él.

La compañía energética puso en marcha el año pasado el proyecto piloto Cuidamos la Experiencia, que ya ha extendido a todo el grupo por el beneficio que ha supuesto. Según indica Aller, ha desaparecido la pérdida anual del 30% del tiempo de trabajo por las bajas médicas en las 31 personas que se incluyeron en el plan. La política de Gas Natural Fenosa, que entre 2016 y 2018 se trasladará a 300 empleados de entre 50 o 55 años, pretende que los trabajadores de las operaciones de campo en gas, electricidad y en el área de generación, puedan jubilarse en la empresa en otros puestos menos exigentes físicamente.

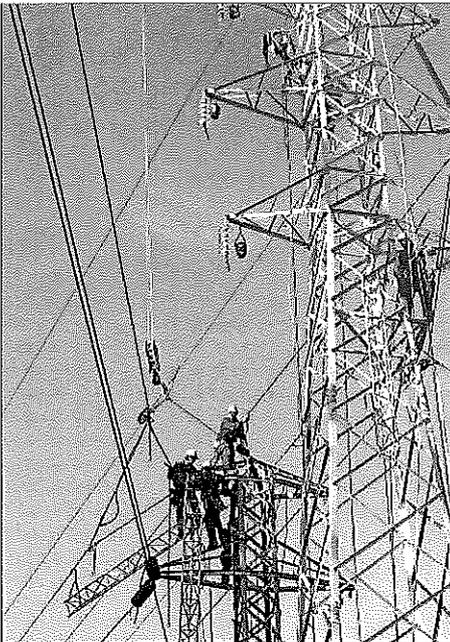
## Tres objetivos

Su plan se basa en tres objetivos: prevenir los problemas físicos (mediante chequeos médicos, fisioterapeutas...), promover un cambio de trayectoria para extender la vida laboral (los 31 trabajadores del piloto fueron derivados tras un periodo de formación a funciones como inspectores de calidad y agentes de seguridad y de formación, en las que su conocimiento y experiencia son muy valorados) e incorporar personal joven para sustituir a los veteranos (entre este año y 2018 Gas Natural fichará a 300 personas).

"La única alternativa viable es aprender a trabajar con los sénior. Las empresas van a tener que rediseñar sus programas de formación para ocuparse de los mayores de 50, a los que hasta ahora consideraban menos motivados y no les ofrecían planes de carrera, que suelen diseñarse hasta los 40 años; también tendrán que hacer planes de prevención de la salud e implantación de hábitos saludables, dado que las en-

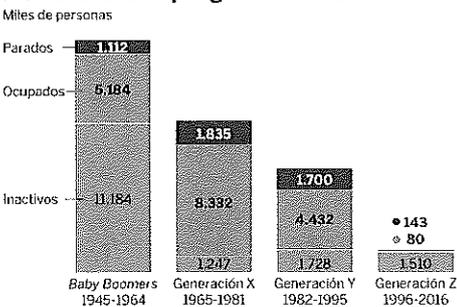
El envejecimiento de la población fuerza a las compañías a retener a los empleados mayores de 50 años

## La estrategia empresarial se fija en los veteranos



Operarios de Gas Natural Fenosa, en una torre eléctrica.

## Mercado laboral por generaciones



fermedades se multiplican entre los 55 y los 67 años, así como se replantea la organización del trabajo, las funciones y las jornadas", indica Jiménez. La implantación de estas estrategias supondrá un sobre coste del 20% de la masa salarial de este colectivo.

Altadis y Axa ya han lanzado programas dirigidos a los veteranos orientados a la convivencia intergeneracional de la plantilla, en primer lugar, y en la prolongación de su vida laboral, en segundo. La aseguradora francesa cuenta con 2.700 empleados en Espa-

## Complicada convivencia generacional

La convivencia intergeneracional está creando conflictos en muchas empresas, reconoce Luis Blas, de Altadis. Actualmente conviven cuatro generaciones en el trabajo. Los *baby boomers* (nacidos entre 1945 y 1964) y la generación X (1965-1981) son las más abundantes, suman las tres cuartas partes de los ocupados en España. Y los primeros, la mayoría de los inactivos y las próximas jubilaciones.

Los *millennials* (1982-1995) y la generación X concentran la mayor parte del paro. Y los nativos digitales (generación Z) empiezan a incorporarse al empleo. Estos últimos centran hasta ahora la mayoría de las iniciativas de personal de las empresas. Pero hay firmas cuyos planes incluyen a todos los colectivos. Junto a Altadis o Axa figuran Ipepsol, Banco Sabadell o Makro, por ejemplo.

El 30% tiene más de 50 años. "La edad media de la plantilla es elevada [45 años], necesitamos rejuvenecerla y, como lo queremos hacer sin perder talento, trabajamos con el colectivo sénior", explica Carmen Polo, directora de recursos humanos de Axa, "para que el conocimiento que atesora se transmita a la organización antes de que se jubile, de manera que forme parte del legado".

Tras identificar quiénes son los sénior, "guardianes del tesoro de la profesión", la compañía desarrolla programas de guía en los que los mayores forman a jóvenes con potencial (y otros al revés, donde los *millennials* enseñan a los veteranos a digitalizarse); herramientas colaborativas y píldoras formativas para que ese conocimiento se difunda.

Hay participan 60 personas en el "apadrinamiento" y han pasado más de un centenar por las iniciativas de gestión del conocimiento, indica Polo. Su departamento trabaja en un modelo de remuneración diferente adaptado a los veteranos para retenerlos. Los *senior* no valoran tanto las subidas de sueldo como las compensaciones en tiempo o en previsión, como las aportaciones extra a planes de pensiones o la posibilidad de desarrollar un voluntariado o una formación en el extranjero durante tres o seis meses, prosigue.

El programa de Gestión del Talento Sénior de Altadis va en la misma dirección, la convivencia intergeneracional, dado que pretende que "la gente quiera quedarse" en la empresa "hasta la edad de jubilación". Su impulsor, Luis Blas, director de recursos humanos, se siente orgulloso de sus resultados, pues va a ser extendido al grupo Imperial Tobacco, de 40.000 empleados (Altadis tiene 1.200, tras haber pasado por el más de 200 veteranos en España y reducirse el absentismo y las bajas voluntarias).

## Algunas firmas alejan la jubilación cambiando de puesto al sénior

## Otras compañías dan valor a la experiencia, lo que eleva la motivación