

CEE - News

Información de interés del Comité de Empresa Europeo



Estimados compañeros,
Estimadas compañeras:

El Comité de Empresa Europeo (CEE) se reúne dos veces al año. En este primer número del CEE-News les informamos sobre nuestra reunión celebrada entre el 5 y el 7 de marzo de 2012 en Frankfurt.

En esta reunión hemos decidido entregar esta Newsletter para que puedan echar un vistazo a nuestro trabajo. Por eso, quiero aprovechar esta primera edición para presentar brevemente la nueva función del CEE y también a sus miembros.

Desde los años noventa, en Deutsche Bank hay un Comité de Empresa Europeo. El Acuerdo celebrado en 1996 sobre la composición, la labor y los derechos del CEE se ha revelado desde la perspectiva actual como muy previsor. Sobre la base de este Acuerdo, en la actualidad en el CEE hay 30 representantes procedentes de 13 países. (Irlanda, que sería el 14º país que podría estar representado, no ha nombrado hasta la fecha ningún delegado.) En el caso de estar interesados en conocer la composición exacta del CEE, hagan clic aquí:

<http://betriebsrat.portal.de.intranet.db.com/content/778.html>

Los derechos de los trabajadores están regulados en los países europeos de forma muy distinta, y son precisamente estos enfoques tan diversos los que enriquecen el trabajo en el seno del CEE. Al contrario que en el caso de la mayoría de representaciones de los trabajadores en los diferentes países, el CEE no está facultado de momento para negociar ni celebrar convenios. El CEE tiene fundamentalmente los derechos de información y consulta. Las reuniones del CEE ofrecen la plataforma necesaria para ello. Debido a los distintos procesos de cambio que están marcha y que no solo varían de un país a otro, sino que a menudo se implementan en plazos

temporales diferentes, por ejemplo la reestructuración de las divisiones o la introducción de nuevas herramientas técnicas, tenemos la posibilidad a través del CEE, de iniciar un intensivo intercambio de información y de puntos de vista en beneficio de los empleados/as de todos los países afectados.

Con la evolución de la Legislación Europea, el CEE está adquiriendo cada vez más importancia. La deliberación conjunta de las repercusiones de los proyectos, proporciona a los representantes de los países una base sólida para su trabajo a nivel local.

En nuestra edición del CEE-News deseamos informarles sobre los distintos temas de las reuniones del CEE, pero también, abordaremos los problemas actuales que pueden preocuparnos a muchos de nosotros. Además, les iremos presentando poco a poco a los diferentes representantes nacionales que son sus interlocutores en su propio país.

¡Les deseo una lectura interesante!

Cordialmente,

Henriette Mark
Presidenta
Comité de Empresa Europeo

For internal use only



Embedding New Finance (ENF)



Stuart Clark, COO para EMEA, asistió a la conferencia del CEE en Frankfurt para presentar una actualización del proyecto Embedding New Finance. Se trata de un proyecto en curso que puede cambiar la forma en que Regional Finance opera y se organiza en las regiones EMEA.

Stuart Clark ha seguido manteniendo una comunicación abierta y continua con el CEE. Describió los principales cambios que ya se han producido:

- La Dirección se ha reestructurado en 5 clústers dentro de EMEA que giran en torno a los 5 centros de negocios más grandes. Este cambio ha mejorado significativamente la cohesión y el control de la dirección en EMEA Finance, aumentando al mismo tiempo las oportunidades para que el personal comparta buenas prácticas y trabaje en iniciativas transfronterizas. Por ejemplo, en los clústers UK y Emerging Markets, ya hemos comprobado los beneficios de una colaboración más estrecha y de la puesta en común de conocimientos entre Rusia, Sudáfrica, MENA y Turquía.
- La reestructuración en clústers regionales también ha mejorado las oportunidades para la gestión del personal y del talento. Un ejemplo de esto es el EMEA Finance London Implementation Team, que se creó exclusivamente mediante reclutamiento interno. Este equipo de ocho personas se creó para facilitar el despliegue de Stride Financial Reporting en Londres. Cuatro de ellos son empleados de DB EMEA en rotación, que en total cuentan con más de 30 años de experiencia con Deutsche Bank en Austria, Turquía, Francia e Italia.
- Se completó un ejercicio de Due Diligence para saber qué puntos comunes existen entre las funciones de

Finance internas en COO y Analytics. Aunque EMEA ha externalizado las funciones estándar en Manila y Mumbai, donde ya existen funciones de Regional Finance fragmentadas, estas se han consolidado y estandarizado en el centro de Polonia. La responsabilidad de los equipos onshore será continua para mantener la validación y el control, gestionando al mismo tiempo las necesidades de las partes interesadas empresariales y reguladoras. Los Finance Director/ Managers desarrollarán ahora unas funciones de más valor añadido y se pretende que participen menos en la elaboración de las cifras.

- En Polonia, Finance está ampliando la actual función de Finance para aprovechar su plantilla cualificada y su ubicación de bajo coste dentro de la UE. Ya hemos trasladado algunos procesos fragmentados a Varsovia. Han migrado desde la República Checa, Austria, Turquía, Israel y Grecia. Los procesos de Portugal se han trasladado a un equipo especializado en España antes de su migración al centro de Polonia.

Como consecuencia de los cambios que ENF ha supuesto en EMEA, se han ofrecido numerosas oportunidades interesantes al personal de la región. Algunos de los aspectos más destacados de los recientes cambios en EMEA Finance incluyen:

- Ya se han producido 10 nuevas contrataciones en Polonia, con una "visita de intercambio" a Londres durante dos semanas para que el personal de Analytics reciba formación y una instrucción completa.
- La función de gestión de costes de COO se ha trasladado de Londres a Milán.



"La nueva estructura dentro de ENF nos ha dado la oportunidad de reubicar a personal de EMEA Finance y transferir funciones regionales a los nuevos clústers. Por ejemplo, he podido trasladar mi función del Reino Unido a Italia."

Michael Balletto, Regional Finance Italy

- Se está transfiriendo a un AVP desde Moscú al equipo de Analytics en Londres tras haber identificado unos logros sobresalientes e innovadores el año pasado.
- Se han ofrecido oportunidades al personal de EMEA Finance para trabajar dentro del clúster en el programa SAP de Bélgica.

"Especialmente en las ubicaciones más pequeñas, el despliegue del programa ENF y la reestructuración de la configuración regional de EMEA se perciben de forma muy positiva, ya que la función de Finance se traslada de un silo a una organización regional cerrada. La configuración alineada y racionalizada ofrecerá cargos con mejores oportunidades de desarrollo personal y dentro de Finance, fomentará una amplia rotación de tareas y una mayor movilidad profesional, ya que pasamos de ser una división centrada en los informes y el cumplimiento a convertirnos en un socio empresarial."

Michael Szeltner,
AVP, Regional Finance Barcelona, España

- Ha sido posible realizar traslados internos en áreas entre las que se incluyen CFO Group Reporting, Finance Change, Regional Management y PBC Finance, por mencionar solo algunas. Estos cambios han beneficiado al personal del Reino Unido, Austria, Francia, Rusia, Turquía, Italia y España.

"Personalmente, la rotación me ha dado la oportunidad de crecer en términos profesionales y personales, elevando al mismo tiempo mi perfil dentro del grupo."

Robin Horne,
anterior Regional Finance France
y ahora Finance CTB London

Rada Juric

Alineación en CB & S



El CAO de CIB, Jonathan Fidgeon, hizo una presentación ante el Comité de Empresa Europeo (CEE) en marzo de 2012 en Frankfurt. En primer lugar, todos somos conscientes de las difíciles circunstancias que afectan a la economía mundial, comentó a los representantes del CEE al hablar de la forma en la que nuestro sector y cómo Deutsche Bank, en tanto que una de las entidades mundiales que lo componen, se ven limitados por estos desafíos y, de hecho, se enfrentan a constantes problemas específicos adicionales. Por resumir, se trata, entre otros, de la crisis de la deuda soberana y las perspectivas inciertas, la evolución de la normativa, las mayores exigencias de capital y (especialmente en Estados Unidos) la mayor amenaza de litigios. Los síntomas concomitantes que experimenta DB son una reducción del volumen de actividad catalizado por una menor actividad de los clientes, un menor pool de ingresos, menores beneficios y una enorme presión sobre los costes.

Tal y como puso de manifiesto el señor Ackermann en octubre de 2011 y reiteró el señor Fidgeon en su presentación, una de las áreas de negocio que más gravemente afectada se ha visto ha sido la División Corporate and Investment Bank (CIB) del Grupo, una situación que tiene su reflejo en todo el sector y entre muchos de nuestros competidores. CIB es responsable de las actividades de Deutsche Bank en los mercados de capitales, incluyendo la emisión, venta y comercialización de productos de mercados de capitales, como deuda, acciones y otros valores, junto con nuestras actividades de asesoramiento financiero, préstamos corporativos y banca de transacciones.

Es importante destacar, como ya sabrán aquellos de ustedes que trabajen dentro de CIB, que CIB ha conservado su posición de líder en nuestro mercado central europeo y sigue ocupando el primer puesto en siete áreas en términos de cuota de mercado,

For internal use only



incluyendo divisas, acciones al contado, derivados basados en acciones y compensación en euros.

A pesar de su éxito relativo, está claro que no se ha alcanzado el objetivo antes de impuestos previsto de 10.000 millones de euros procedente de las principales actividades de DB. Por tanto, en línea con la posición del señor Ackermann, el señor Fidgeon señaló la necesidad de volver a calibrar el negocio. Esto puede afectar al

Reino Unido más que a otros países ya que más del 36 % de la población de CIB está radicada en ese país, mientras que otros países europeos están concentrados en la banca minorista o en los centros de servicios.

Como representantes del Reino Unido en el panel del CEE y autores de este artículo, pueden ponerse en contacto con Lauren Osborne (PWM UK) y Rada Juric (EMEA Finance). Aunque no contamos con el

mismo nivel de influencia que algunos de nuestros homólogos europeos, debido a las diferencias legislativas entre países, podemos ponerles en contacto con el representante de su área de negocio en el Reino Unido en el Foro Consultivo de los Empleados (UK Employee Consultation Forum) de dicho país.

Lauren Osborne Rada Juric

PBC International - a strong pillar for PBC



Alexander Schuetz, COO PBC International, proporcionó al CEE un resumen de las actividades a nivel mundial de PBC, y en especial sobre el posicionamiento en Europa, de más de 800 filiales en cinco países europeos. Abordó los desafíos del último año y las principales medidas estratégicas a implementar en 2012. Comentamos contróvertidamente la denominada "Optimización del status quo", que bajo el título FAB (Fostering Activities in the Branches) se lleva a cabo con ayuda de un plan de incentivos y de un programa de reuniones prescrito de forma precisa entre la dirección y los empleados a nivel individual. Precisamente, la falta de transparencia en el sistema de puntos es, desde la perspectiva del comité de empresa, motivo de debate una y otra vez. Como seguimiento posterior a la encuesta PBC Survey está

previsto desarrollar medidas dirigidas a la mejora de la calidad del liderazgo en PBC International. Para tal fin, ha sido desarrollado un Programa de Liderazgo para PBC International. En total se han invertido en PBC Europe más recursos en formación que nunca. Aludimos claramente a la continua presión con respecto al rendimiento, bajo unas condiciones del mercado muy difíciles y el potencial por explotar para la mejora de la situación respecto a la promoción de las mujeres para puestos directivos. El Sr. Schuetz subrayó el valor añadido que PBC International contempla en materia de diversidad en términos de neutralidad de género, multi-culturalidad y composición intergeneracional de equipos. No pudo informar en términos concretos sobre estos asuntos.

Henriette Mark

For internal use only

Noticias del CEE
Nº 1 — Julio 2012
Página 4



CREScent



La organización CRES ha llevado a cabo los últimos años varias oleadas de externalización. Empezó con la deslocalización de los servicios de conserjería, a ello siguieron la gestión de edificios, y ahora, bajo el nombre de CREScent, continua con la gestión de los servicios de terceros externos. En el futuro, en varios países europeos solo se mantendrán pequeñas organizaciones retenidas, que controlarán el cumplimiento de los Acuerdos de Service Level y Client Management. Para muchos empleados de CRES, esto implica el traslado a otra empresa, lo que a su vez significa duros recortes para los afectados.

Estas empresas son:

- Jones Lang Lasalle, responsable a nivel mundial de la gestión de superficies y contratos de arrendamiento,
- HSG Zander para Alemania y
- JCI/ISS (Johnson Controls International/International Service Systems) para algunos países de EMEA y APAC en el área de la gestión de edificios.

Hasta la fecha, los contratos incluyendo los acuerdos para el personal afectado, ya han sido concluidos en España, Reino Unido, Países Bajos, Portugal, Luxemburgo, Bélgica, Italia, Austria, Polonia, República Checa, Hungría y Alemania. En Italia, algunos casos individuales siguen a la espera de resolverse en los tribunales.

Henriette Mark

GTB EMEA



Wolfgang Schaedlich - COO de GTB EMEA - hizo una presentación ante el CEE en marzo de 2012. Se le pidió que asistiera ya que se habían propuesto algunos cambios organizativos para la división empresarial de GTB con vistas a perpetuar y ampliar su éxito.

En resumen, el señor Schaedlich explicó que Global Transaction Banking (GTB) cubre las transacciones de pagos, la gestión de liquidez, la financiación comercial, los servicios relacionados con los valores y el negocio fiduciario. En lo que respecta a la banca de transacciones, nos informó de que DB es el mayor banco de Euro Clearing del mundo, con un 20,9 % del mercado, y que procesa aproximadamente 1,4 billones de euros al día. Poseemos créditos documentales, cobros y garantías valorados en más de 63.800 millones de euros en nuestros libros

El señor Schaedlich afirmó que, en el año 2011, GTB registró unos ingresos récord con unos buenos resultados en todas sus actividades y que éstos se vieron impulsados por el enfoque en los ingresos por comisiones y por unos sólidos ingresos por intereses. Destacó el modelo de ventas existente con la interacción entre los numerosos silos de clientes, la interrelación de las cinco unidades de producto y la disposición de la gestión de producto transversal de GTB. La intención es que esta estructura sea sustituida por la creación de una fuerza de ventas especializada unificada en Trust and Securities Services (TSS) y Cash Management Financial Institutions (CMFI).

En enfoque renovado en las instituciones financieras se consolidaría mediante la creación de GTB Financial Institutions and Securities Sales. El objetivo es conseguir

For internal use only



incrementar la productividad a través de una propuesta de negocio diferenciada, catalizando el aumento de los ingresos, ofreciendo a las instituciones financieras (FI) cliente de GTB un único punto de entrada, manteniendo el conocimiento en productos especializados de GTB y mucho más. En lo que respecta a sus empleados, la intención es impulsar el desarrollo continuo y efectivo de las personas así como el seguimiento de su rendimiento.

El señor Schaedlich señaló que la estructura organizativa racionalizada para las FI de GTB se dividirá en Sales, liderada por Jim Turley, y Products, bajo las órdenes de Satvinder Singh. El modelo empresarial implicará la creación de segmentos de clientes diferenciados, aprovechando las operaciones y el despliegue de la Autoad-

ministración de Cliente (Client Self Administration) y las funcionalidades de servicios. Este último objetivo se alcanzará gracias a la alineación de los sistemas, tanto de productos como de plataformas.

En lo que respecta al área TFCMC (Trade Finance Cash Management Corporates), GTB tiene previsto adoptar un enfoque más estandarizado, tanto para los productos como para los procesos. Aunque el ejercicio de niveles de cliente sigue su curso, ya se ha implementado un "Centro de Excelencia" en Dublín que asumirá algunas de las antiguas funciones nacionales de I&S (Global Transaction Banking Implementation & Services) de GTB que tradicionalmente realizaba el personal de GBS. El servicio nacional premium sólo estará a disposición de los clientes premium y el

resto se atenderá desde el centro de Dublín. En la mayor parte de los países (actualmente se está pensando en Europa Occidental), el número de empleados a jornada completa en las sucursales sencillamente se ha reducido a través del cambio natural combinado con una rígida congelación de las contrataciones en los últimos dos años. Esto dio lugar a algunos despidos en Francia. El proyecto no se ha presentado anteriormente en ninguna de las reuniones del CEE y, aunque lo estemos haciendo público, todavía estamos pendientes de recibir más información acerca de las funciones en curso del personal que ya se ha contratado en Dublín.

Lauren Osborne

Sungate – conversión de las filiales europeas del Banco en sucursales DB-AG extranjeras



El objetivo a largo plazo de Deutsche Bank, de conseguir una estructura optimizada de las entidades legales dentro del Grupo, se está implementando progresivamente. Tras la conversión de las filiales de Hungría y Portugal en sucursales extranjeras, ahora es el turno de Bélgica y los Países Bajos. En principio, esto no va a tener repercusiones para los empleados. Los contratos de trabajo se mantienen sin cambios y el personal disfruta de los mismos derechos y obligaciones que antes. También se sigue aplicando la normativa laboral local.

La filial respectiva pasa a integrarse durante algunos meses a DB Europe, hasta

que se emita un aviso de no recusación por parte de las autoridades de control competentes. La antigua filial se convierte entonces en una sucursal extranjera. Durante este proceso, no habrá repercusiones perceptibles para los clientes en sus operaciones habituales del día a día, pero disfrutaban de los beneficios de la normativa de garantía de depósitos alemana. No hay cambios tampoco en la estructura organizativa de Deutsche Bank en el país respectivo como consecuencia del proyecto *Sungate*, ni en términos de actividades comerciales ni en funciones estructurales. No obstante, las juntas ejecutivas de las entidades legales se han sustituido por los directores de la sucursal.

Henriette Mark

For internal use only

Noticias del CEE
Nº 1 — Julio 2012
Página 6



Henriette Mark



Llevo en Deutsche Bank desde enero de 1979, o sea, desde hace más de 33 años, y desde hace 16 años en el Comité de Empresa. Desde hace 15 años soy miembro del Comité de Empresa liberada de mis actividades y 3 años antes fui miembro del Comité de Empresa de Munich aunque no liberada de las actividades laborales.

¿Qué le ha motivado a presentarse a la elección del Comité de Empresa?

Si el que era en aquellas fechas el vicepresidente del Comité de Empresa en Munich no me hubiera preguntado, posiblemente nunca me habría presentado a la elección. Pero como estaba y estoy profundamente convencida de la importancia de los derechos de los trabajadores y de una representación significativa de los mismos, acepté gustosamente el desafío. Pensé que era importante que gente como yo, que conoce bien el Banco y que cuenta con largos años de contacto directo con el personal, desempeñara tal cargo. Hasta la fecha tengo la convicción de que los intereses de los empleados deben estar representados en términos de las necesidades del empleado y no para satisfacer las veleidades de grupos de intereses externos.

¿Cuál fue su primera actividad profesional tras finalizar la escuela/universidad?

Esta pregunta la tengo que contestar en dos partes. Después de la escuela me formé como vendedora de libros. Prácticamente me crié en la librería, ya que mi madre trabajaba ahí. Fue después, cuando ya estaba trabajando en el Banco, que estudié Mediación y Gestión de Conflictos, una cualificación que puede resultar a todas luces útil como miembro del Comité de Empresa.

Describe su actividad actual.

Soy la Presidenta del Comité de Empresa de Munich y Sur de Baviera, miembro del Comité Intercentros y Presidenta del Comité de Empresa Europeo. La sola enumeración ya puede dar una idea de la intensidad con la que me ocupo de los cambios dentro del Banco y de sus repercusiones

sobre el personal, no solo en Alemania, sino también en los países europeos del Deutsche Bank. En Frankfurt y otras ciudades europeas se celebran muchas reuniones. Por lo tanto, viajo mucho de viaje para ejercer mis funciones, y estoy relativamente poco en mi hermosa ciudad, Munich. Mi trabajo en el Comité de Empresa Europeo me lleva, como mínimo, una vez al año, a uno de los países representados. Creo que esta multiplicidad de perspectivas me brinda un alto nivel de comprensión de las condiciones laborales y de las presiones, las necesidades y deseos de los empleados/as, por un lado, y los planes del Banco, por otro. Intervengo en defensa de los derechos de los compañeros/as, e intento hacer una contribución constructiva respecto a los cambios que va introduciendo el Banco.

¿A quién invitaría a una cena de fantasía? (del presente o pasado, vivos o ya muertos, personajes de ficción o reales)

¡Oh, esta sería de una reunión de lo más concurrida! Invitaría a: Aristóteles, Epicuro, Simone Kermes, Cecilia Bartoli, Helen Mirren, Sean Connery, Barack Obama y Annie Leibovitz.

¿Qué está leyendo en estos momentos y cuál es su libro favorito?

En estos momentos dos libros: *Darknet* (la 2ª parte después de *Deamon* de Daniel Suarez, un tecno-triller) y *Ökofimmel [Ecomanía]. Como intentamos salvar el mundo y lo que causamos con ello*, de Alexander Neubacher.

Mis libros favoritos: *José y sus Hermanos* de Thomas Mann y todos los libros de *Harry Potter*.



Rada Juric



¿Qué le motivó para presentarse al Comité de Empresa?

Me motivó la posibilidad de unirme al Comité de Empresa Europeo (CEE) para establecer nuevas relaciones en toda Europa y comprender el desafío al que nos enfrentamos con nuestra gente en un entorno ágil. Quería sensibilizar al personal en torno al CEE para que la información esté rápidamente disponible.

¿Cuál fue su primer trabajo después de salir de la escuela/universidad?

Empecé a trabajar en la banca minorista (Retail Bank) con una beca de formación, lo que me permitió conocer de forma general los servicios que la banca minorista tradicional ofrece a los clientes individuales y las pequeñas empresas. He ocupado varios puestos en el sector de la banca durante toda mi carrera, que supera ya los 25 años.

Describe su trabajo.

Trabajo en Finance COO gestionando un equipo compuesto por 2 personas, somos una función de soporte central para Administration, lo que implica gestionar el lugar de trabajo de Group Finance, la eficiencia de los procesos, los proyectos, la comunicación interna y la creación de un centro de excelencia offshore para Finance Administration. Trabajamos en colaboración con el equipo offshore en las prioridades comunes y desarrollamos las mejores prácticas. Nuestro objetivo es apoyar a la empresa para reducir la complejidad de los procesos, mantener la sencillez en las comunicaciones y añadir valor a la empresa, de forma que ésta pueda centrarse en sus funciones básicas.

¿A quién invitaría a una cena imaginaria (pueden ser personajes reales o de ficción pasados o presentes, que estén vivos o muertos)?

En primer lugar, a Kirstie Allsopp para recrear su estilo casero en la mesa de la cena.

A Meryl Streep porque es una actriz de talento.

A Graham Norton por ser un genio de las tertulias que nos divertiría y nos haría reír.

A un asesor de House of Colour para que nos ayudara a combinar los colores de la ropa.

Y, como cocinero, a Jamie Oliver.

¿Qué está leyendo en estos momentos y cuál es su libro favorito?

Ahora mismo estoy leyendo *The Talent Code*, de Daniel Coyle; es un libro que te demuestra que todos podemos alcanzar nuestro pleno potencial si entrenamos nuestro cerebro de la forma adecuada.

Mi libro favorito es *A Woman of Substance*, de Barbara Bradford-Taylor, una autora que hizo que me enamorara de Yorkshire y que disfrutara de la lectura.



Lauren Osborne



¿Qué le motivó para presentarse a las elecciones al Comité de Empresa?

Siempre me ha interesado la cooperación en la "maquinaria" de interacción necesaria para garantizar que una organización de nuestro tamaño funcione sin problemas. Puede existir una desconexión entre la planificación/implementación y el reconocimiento de que los engranajes de esa maquinaria están compuestos por personas con sus vidas personales y sus propias aspiraciones profesionales individuales. Mi interés se despertó con la adquisición e integración de un negocio para aumentar la presencia de Private Wealth Management en el Reino Unido. Posteriormente me uní al foro consultivo de los empleados del Reino Unido. Ese foro ha proporcionado una visión general del crecimiento y la contracción asociados a la crisis financiera continuada y su impacto en los empleados. Aunque el Reino Unido no cuenta con el mismo nivel de protección legislativa para los empleados que prevalece en otros países europeos, sigue siendo importante contar con una representación y una voz común para la comunicación desde la dirección hasta los empleados y viceversa. El Comité de Empresa Europeo ofrece un nivel adicional de comunicación regional y la consolidación de las distintas visiones. También permite a los empleados disponer de una comprensión transfronteriza y transdivisional de los cambios estructurales y su impacto local. Lo encuentro fascinante y estoy encantada de contribuir a ello. Además, puesto que crecí en España, hablo español y he estudiado francés y alemán: se trata de un bagaje que encaja muy bien en un entorno multinacional.

¿Cuál fue su primer trabajo después de la escuela/universidad?

Empecé a trabajar en una empresa de la City londinense casi inmediatamente después de mis exámenes finales. Estudié geografía en el Jesus College de la Universidad de Oxford, y mi primer trabajo tenía, de hecho, una vertiente geográfica.

Trabajé como Analista de Respuesta ante Catástrofes utilizando programas de modelado de riesgo académicos internos y simulaciones para predecir el efecto que tendrían las catástrofes naturales (y posteriormente las amenazas terroristas) en el sector de los seguros para ayudarle a gestionar sus niveles de exposición ante distintos posibles acontecimientos. Nuestro equipo también ofrecía respuesta y análisis de los desastres naturales en tiempo real a medida que se producían. En 2004, mi primer año allí, la temporada de huracanes fue una de las más mortíferas y costosas para la costa atlántica, y la única ocasión de la que se tiene constancia en la que cuatro huracanes han afectado a Florida. Los huracanes Charley, Frances, Ivan y Jeanne se sucedieron rápidamente, por no mencionar el tsunami de diciembre y distintos vendavales que asolaron Europa en el invierno. Durante ese tiempo, lo primero que me llamó la atención fue que el impacto humano puede ser mucho mayor que lo que sugieren las cifras, los análisis financieros y las perspectivas empresariales.

Describa su trabajo actual.

Llegué a Deutsche Bank Private Wealth Management en enero de 2009. Soy Relationship Manager, y me dedico a iniciar y preparar negocios y gestionar el contacto externo con los clientes, ya se trate de intermediarios o de clientes directos. Ofrecemos gestión de fondos discrecionales a gran escala. Como cabe esperar de un banco mundial, también accedemos a muchos de los productos adicionales en función de las necesidades, activos de inversión y sofisticación de los clientes. Entre éstos se incluyen los préstamos (tanto a cambio de bienes como de carteras de inversión), cambio de divisas, productos estructurados y planificación patrimonial. Hasta hace poco, he trabajado en la oficina de Londres, pero ahora trabajo desde Birmingham, en los Midlands, por lo que mi función tiene un cariz mucho más regional.



¿A quién invitaría a una cena imaginaria (pueden ser del presente o del pasado, que estén vivos o muertos, un personaje ficticio o una persona)?

No me resulta fácil decidirme, ya que supongo que la cena contaría con un grupo selecto de personas en lugar de ser un gran banquete lleno de personalidades interesantes. No soy famosa por mis dotes en la cocina, así que mi primer invitado sería Gordon Ramsay – un chef británico –, quien se encargaría de la comida, pero lo haría dominarse en cuanto a su lenguaje para evitar que alguno de los asistentes se sintiera ofendido. Puesto que me he criado en el extranjero, me faltan algunos aspectos de la cultura popular británica, así como cualquier personaje famoso que haya destacado en esa época. Sin embargo, cuando era una adolescente en Nicaragua, Shakira era muy popular. Me gusta su música y admiro mucho su habilidad con los idiomas y su labor humanitaria. Con suerte, quizás podría amenizarnos la velada con sus canciones y sus bailes entre plato y plato. Jimmy Carr, el ingenioso cómico, tampoco estaría mal, dada su perspectiva particular sobre cualquier tema de conversación. No sólo nos podría regalar sus comentarios sarcásticos e inteligentes a la par que divertidos, sino también su formación en ciencias políticas y psicoterapia. Junto a él, aunque no estoy segura de cómo se llevarían, sentaría a John F. Kennedy. Fue el segundo presidente más joven de los EE.UU., (el más joven elegido para el cargo) y el primero nacido en el siglo XX. Sólo ocupó la presidencia de 1961 a 1963, pero sigue teniendo una imagen muy buena entre la opinión pública y me encantaría saber qué cambios y políticas tenía en mente para su mandato. El último invitado sería mi pareja, para que así pudiéramos recordar juntos la buena comida de Gordon, las risas que nos regaló Jimmy, lo que escuchamos y aprendimos de JFK y el haber cantado con Shakira (aunque esto último probablemente le gustaría más a él que a mí).

¿Qué está leyendo en estos momentos y cuál es su libro favorito?

Ahora mismo estoy leyendo un manual sobre tributación personal para obtener el Diploma en Planificación Financiera. El entorno normativo está evolucionando en el Reino Unido, y una de las consecuencias de ello es que es necesario que quienes trabajamos en el sector financiero y asesoramos a clientes privados contemos con cierto nivel de cualificación. Todo el sector se está inclinando por la implementación del Estudio de la Distribución Minorista (RDR), que entrará en vigor a finales de este año. Cuando no estoy estudiando, estoy abierta a todo tipo de géneros literarios: desde mensajes publicitarios hasta obras literarias e históricas de peso o cualquier otra cosa. Me gustó mucho *Shantaram*, de Gregory David Roberts, y la *Trilogía Millennium*, de Stieg Larsson.



Presentación de los comités

Bélgica



Luc Toiremol
Miembro del CEE/EBA desde
2001/2012

Alemania



Timo Heider
Miembro del CEE desde 2011



Alfred Herling
Miembro del CEE/EBA desde
2002



Martina Klee
Miembro del CEE desde 2010



Henriette Mark
Presidenta del CEE
Miembro del CEE/EBA desde 2006



Thomas Mertens
Miembro del CEE desde 2010



Christoph Müller
Miembro del CEE de 2010 a
2012



Detlef Polaschek
Miembro del CEE desde 2010



Tim Ritter
Miembro del CEE desde 2011



Bernd Rose
Miembro del CEE desde 2011



Stefan Rudschäfski
Miembro del CEE/EBA desde
2006



Martina Schreiber
Miembro del CEE desde 2006

For internal use only





Klaus-Dieter Tschörtner
Miembro del CEE desde 2012
Sucesor de Christoph Müller



Renate Treis
Miembro del CEE desde 2012



Said Zanjani
Miembro del CEE desde 2006



Francia
Johanna Daniel-Etling
Miembro del CEE desde 1997

Italia



Vittore Canevari
Miembro del CEE desde 2010

Luxemburgo



Anke Budzisch
Miembro del CEE desde 2006

Países Bajos



Barbara Kempen
Miembro del CEE desde 2011



Han Reitsema
Miembro del CEE desde 2010

Austria



Wolfgang Binder
Miembro del CEE desde 2006

Polonia



Robert Lasota
Miembro del CEE desde 2012



Aleksandra Michalak
Miembro del CEE desde 2009

For internal use only



Portugal



Ayaz Saiyad
Miembro del CEE desde 2009

España



Sònia Creus-Parente
Miembro del CEE desde 2011



Ernesto Soriano
Vicepresidente del CEE
Miembro del CEE/EBA desde 2005

Chequia



Andrea Vybiralova
Miembro del CEE desde 2012

Hungría



Maria Czeitler
Miembro del CEE desde 2004

Gran Bretaña



Rada Juric
Miembro del CEE desde 2011



Lauren Osborne
Miembro del CEE desde 2011



¡Quién no pone la mano en el fuego, no se puede quemar!



En casi todos los países europeos cabe constatar un notable aumento de las enfermedades mentales. Merece la pena echar un vistazo a las circunstancias asociadas con este fenómeno, como son una mayor presión en materia de rendimiento, la falta de sentido en el trabajo, la sensación de impotencia, miedo a la pérdida del puesto de trabajo, y no menos importante, el incremento del consumo de psicofármacos.

Me gustaría explicar en este artículo un aspecto en particular, el *Burnout*. Repasando los periódicos y revistas, uno tiene la sensación de que este fenómeno casi está de moda, como si fuera algo chic el poder contarse entre los "quemados". Pero no es este el caso que deseo abordar aquí.

Con frecuencia son los empleados/as altamente motivados, con elevado rendimiento y que durante largos años han estado permanentemente sometidos a grandes presiones, duras cargas de trabajo, aquellos a los que aparentemente nada les tumba, que cumplen cualquier exigencia, cualquier límite de tiempo, cualquier objetivo, que incluso se ofrecen como voluntarios para proyectos y tareas especiales, y después del trabajo hacen footing, van al gimnasio, y también ahí se exigen al máximo... , hasta que ... sí ¿se queman? Burnout?

La denominación correcta para el burnout es el síndrome de agotamiento. Las palabras solas indican que el agotamiento no es de por sí una enfermedad. Uno puede dormir hasta recuperarse, hacer unas vacaciones adecuadas y estar de nuevo rebo-sante de salud.

Lo peligroso en el síndrome de agotamiento es que sus límites no están bien definidos entre el "agotamiento ocasional" por el trabajo" y "el estado de agotamiento mental total". Mucho antes de que el entorno note los síntomas, la angustia interior ya es en la mayoría de los casos intensa y la tentación hacia conductas adictivas, ya sea alcohol o pastillas, o incluso la sublimación del estrés a través del deporte, es significa-

tivamente mayor. Al mismo tiempo, también se pierde mucha energía en mantener las apariencias, que los sometidos a este riesgo saben guardar como nadie frente a sí mismos y también frente al entorno. Incluso cuando los compañeros o la familia empiezan a presentar los primeros síntomas y le hablan de "relajarse" o "tomarse las cosas con más calma", estos consejos caen en saco roto. Recientemente escuche de una terapeuta experimentada, a raíz de su experiencia, que las personas una vez están inmersas en la dinámica de un síndrome de agotamiento, solo son abordables muy al principio de la enfermedad o inmediatamente antes del colapso total. Esto quiere decir que especificando la duración total de la enfermedad en un 100 %, es posible la intervención intermedia en aprox. la línea del primer 20 %, y después de nuevo llegando al 95 %. Automáticamente le viene a uno a la mente la imagen de alguien que se está ahogando, que no se puede salvar hasta que ya no puede más. La diferencia es que la persona que se está ahogando quiere ayuda, mientras que aquella que está cayendo en un estado de agotamiento lucha por mantener lejos cualquier tipo de ayuda. La aceptación de la enfermedad es particularmente difícil en el caso del síndrome de agotamiento.

Este proceso interno de estar siendo dirigido va acompañado evidentemente durante mucho tiempo por la sensación de invulnerabilidad. Esto se agrava por la sensación de ser indispensable. El reconocimiento es el elixir de la vida. Ningún éxito es suficiente. Poco a poco surge la duda de si se está a la altura. El espectro despiadado del miedo al fracaso crece de forma imparable. Se tiene que tapar, esconder y ensordecir. Las jornadas laborales se hacen cada vez más largas, la mujer, el amigo, los hijos se perciben ya solo como una carga adicional. Surge una amenazadora desconexión con uno mismo y con todo el entorno. Un antiguo enfermo me dijo: "Los consejos bienintencionados son percibidos por los afectados como "bofetadas" en el más amplio sentido de la palabra, ya que el cerebro por



lo general ha interrumpido la conexión con el centro lógico, y está atrapado en el mundo de las emociones, sin posibilidad de hacer juicios lógicos. Como consecuencia, hay una falta de aceptación de la enfermedad. La mayoría de enfermos del síndrome de agotamiento se resisten fuertemente a admitir que sufren una **depresión**, aún cuando se trate de una forma especial de depresión: el síndrome de agotamiento crónico”.

En cualquier caso, no se puede quedar parado, no quiere ayuda, y, pasa lo que pase, que nadie, absolutamente nadie, se entere del problema. El colapso se produce la mayoría de las veces en varios episodios consecutivos a intervalos cada vez más cortos, y desemboca en un síndrome de agotamiento prolongado, y difícil de abordar. Son inevitables las bajas por enfermedad durante varios meses, y en ocasiones la convalecencia se prolonga entre uno y dos años. En esta fase, dormir para descansar ya no es suficiente. El tratamiento intensivo con medicamentos y psicoterapia y, con moderación, el ejercicio, forman parte de la recuperación. Intencionadamente evito el uso de la palabra recuperación. Y es que no se trata de recuperar de nuevo las fuerzas, para luego seguir igual que antes. Quien cae en un estado depresivo por agotamiento ha de reconocer el viejo patrón de la autoexigencia, a menudo también del perfeccionismo, y reaprender nuevas formas para gestionarlo. El primer paso es la autopercepción. ¿Cuándo creo que se me exige y cuando esa exigencia me sobrepasa? La relación con uno mismo, la familia y los amigos, mucho después también con los compañeros, debe reconsiderarse y reconstruirse, e incluso en algunos casos, “transformarse”.

Es un camino arduo, que requiere el reconocimiento del problema por parte del afectado, mucho cariño y un hábil acompañamiento por parte de los demás durante el proceso. Una cosa es cierta: todos los involucrados tienen que ser fuertes.

Es responsabilidad de los cuadros directivos, que, y esto no sorprenderá a nadie, con frecuencia forman parte de los sujetos

en riesgo, controlar a tiempo a aquellos empleados/as que caen en la corriente del continuo esfuerzo por alcanzar permanentemente el máximo rendimiento. A este respecto, intento encontrar las palabras correctas, ya que no existe un cuadro claro, sencillo e inequívoco del síndrome de agotamiento incipiente. Hay toda una serie de síntomas, que pueden manifestarse de muchas maneras. Y esto es lo que hace que el síndrome de burnout sea tan difícil de abordar. Es un hecho ineludible que empresas como la nuestra orientadas al éxito y al rendimiento aprecien especialmente a los empleados con un alto rendimiento y hagan todo lo que esté en sus manos para incentivar a estas personas. No todo el que tiene un buen rendimiento y trabaja con pasión es candidato a padecer el síndrome de agotamiento.

Incluso dejando a un lado por un momento el sufrimiento personal del afectado: el perjuicio económico que se origina a la empresa, por la ausencia durante muchos meses de personal clave es considerable. Sin mencionar además las cargas adicionales de trabajo para el equipo que se ha visto reducido, con el riesgo de sobrecarga para los restantes miembros del equipo...

Vale la pena, por lo tanto, se mire por donde se mire, que se hable del tema y tener los ojos bien abiertos con respecto al ritmo y la carga general de trabajo de los compañeros/as. No dejen que la apariencia superficial perfecta desvíe su atención. En cualquier caso puede siempre mantener una charla con un miembro del comité de empresa o un asesor de personal de su confianza. Ambos están obligados en cualquier caso a mantener la confidencialidad. No es tan infrecuente que los miembros del personal directivo que no están del todo seguros sobre su propio proceder, nos pidan consejo. Siempre estamos dispuestos a escuchar y a menudo podemos ayudar a encontrar al interlocutor correcto. ¡Siempre estamos dispuestos a escuchar! ¡Nuestro objetivo común es detectar a las personas en riesgo durante la fase del primer 20 % del transcurso de la enfermedad!

Henriette Mark

