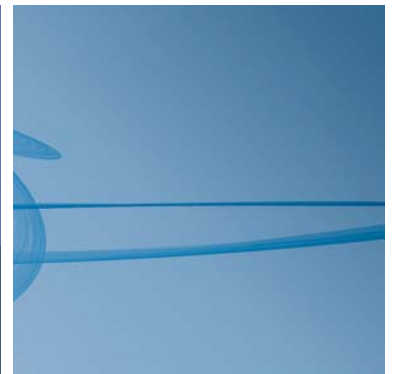




www.douglasmcencroe.com

Menciones en prensa



Buen bocado para la dirección

Cómo sacar rentabilidad a la inversión en liderazgo

COCINANDO LIDERAZGO.
LOS MEJORES INGREDIENTES
PARA LA MEJOR DIRECCIÓN

Douglas McEnroe
Ediciones Deusto
ISBN 978-84-2342774-1

C. S.-S.

Podría dar una lección de cocina. De hecho, empezó a relacionarse con los fogones a los ocho años, estudió para ser un buen chef y practicó en varios restaurantes. Pero esa no es más que una parte de su historia. Podría dar una lección sobre técnicas de liderazgo, pues Douglas McEnroe es un especialista en enseñar a los directivos herramientas para que mejoren la gestión de sus compañías y de las personas que trabajan en ellas. Esa es otra parte de su historia, en la que lleva trabajando los últimos veinte años.

Pero el coach australiano, lejos de dar lecciones, prefiere transmitir los métodos que han sido eficaces a lo largo de su trayectoria tanto para triunfar en la mesa del comedor como en la mesa del comité de dirección. En su libro mezcla la cocina y el liderazgo a fin de elaborar la mejor receta para sus comensales: los altos ejecutivos de las empresas.

El mensaje de este libro es claro: para conseguir que las organizaciones empresariales sobrevivan en este mundo global en el que estamos inmersos deben transformarse continuamente, someterse a una metamorfosis permanente en la que el liderazgo es la pieza estratégica. Y para que esa pieza esencial funcione debidamente en las compañías, estas tienen que alinear su estrategia de negocio, su cultura organizacional, sus políticas internas y su

propio liderazgo. "Igual que la cocina, es la combinación la que produce resultados", asegura.

Con ese mensaje como telón de fondo, la obra aborda en el primer capítulo cómo la *mise en place*, esa preparación culinaria francesa que anticipa buenos resultados en la mesa, es igual de necesaria en los fogones que a la hora de abordar un programa de liderazgo. Permitirá ahorrar a las empresas, que no tiren su inversión.

Los caldos protagonizan el segundo capítulo. Y hacen las veces de la comunicación en las organizaciones, de las conversaciones con distintos interlocutores de la empresa que permiten identificar cuáles son los valores de la cultura de una compañía que los practica, pero de forma inconsciente. El caldo es la esencia, lo mismo que la detección de los problemas de la empresa, los cambios que nece-



sita y los métodos para realizarlos son la parte intrínseca del programa de liderazgo.

Llegados al primer plato, es decir, a la puesta en marcha del plan ya diseñado, la cuestión básica es seducir para retener la atención de los comensales. Lo mismo que la comunicación con la que los directivos de la compañía que comienza su programa de liderazgo tienen que implicar a quienes van a formar parte de él. Explicarles el proyecto, su porqué y qué se

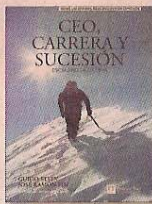
espera de ellos. Aunque es en los segundos platos donde un buen chef se la juega. McEnroe compara los platos fuertes con los ingredientes necesarios de todo programa de liderazgo. Habla de cómo sacar el máximo provecho a la inversión que realiza una compañía para alinear a sus directivos en torno a un propósito conjunto.

Y llega a los postres. Esto es el coaching desde su punto de vista, una disciplina que debe integrarse en el proyecto. Y, después, al toque maestro del cocinero: las especias y salsas, que representan la implicación del comité de dirección de la compañía en el programa que ha puesto en marcha.

Para ayudar a que cada mensaje cale entre los lectores, el autor ofrece al final de cada capítulo una serie de consejos prácticos, tanto para las artes culinarias y su maridaje con el vino como para los aspectos primordiales a desarrollar en la gestión de un directivo. Y pone ejemplos de empresas españolas que los han desarrollado, como Vodafone (cuyo presidente prologa el libro), Europcar o Zurich Seguros. Tome nota de sus ingredientes. ■

CEO, CARRERA Y SUCESIÓN. ESCALANDO A LA CIMA

Guido Stein y José R. Pin
Editorial: Prentice Hall
ISBN 978-84-832266-81



La ascensión a la cima de una empresa conlleva riesgos, pero es una apasionante aventura. Antes de empezar hay que saber responder a una serie de preguntas: ¿qué se necesita para ser un buen CEO? ¿Qué hace un CEO realmente? ¿Cómo saber si se está preparado? Este libro trata de ofrecer al lector aspirante a CEO todas las

respuestas para lograr alcanzar el puesto más deseado por muchos profesionales. La obra proporciona claves también para quienes eligen a la persona que llegará a esa alta posición en la empresa. ■

GUÍA PRÁCTICA PARA LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA DE LAS ENTIDADES LOCALES: DIAGNÓSTICO ECONÓMICO-FINANCIERO Y PLANES DE SANEAMIENTO

José Manuel Farfán, Alfredo Velasco Zapata
Editorial Aranzadi
ISBN 978-84-9903-390-7



El concepto de gestión financiera y el objetivo de equilibrio financiero, apuntan en esta obra Farfán y Velasco, necesitan de una herramienta de diagnóstico a través del

análisis de sus variables claves y una pormenorizada descripción del marco legal de las operaciones de crédito, como paso previo para la elaboración de planes económico-financieros. ■

CONTROL DE RIESGOS LEGALES EN LA EMPRESA

Alain Casanovas
Editorial Difusión Jurídica
ISBN 978-84-96705-69-2



El libro pretende ser una obra práctica orientada a auxiliar a la empresa en la complicada tarea de mantener un control efectivo de sus riesgos jurídicos ante un marco normativo de la actividad empresarial cada vez más ramificado y complejo. Se recogen las conclusiones de organizaciones empresariales de perfiles y sectores diversos en relación

con el control de riesgos jurídicos y se han diseñado las herramientas informáticas que permiten evaluar la fiabilidad de los procesos de control interno en materias exclusivamente jurídicas. ■

Escuelas que cambian el mundo

entreculturas
FUNDACIÓN PARA LA EDUCACIÓN
Y EL DESARROLLO DE LOS PAÍSES
ONG Jesuita

En algunos países conseguir ir a la escuela es el trabajo más duro.

Hay más de 200 millones de niños y niñas trabajadores en el mundo con edades entre los 5 y los 14 años. Pocos de ellos van a la escuela. La educación es un pilar fundamental para cambiar esta situación y evitar la explotación laboral infantil. Por esto es por lo que estamos trabajando.

902 444 844 | www.entreculturas.org

UAM
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE MADRID

POSGRADO DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA

CURSO 2010/2011

Internacional | Investigadora | Solidaria | Emprendedora

>>Títulos Propios

MÁSTER EN INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL EN SITUACIONES DE CRISIS, EMERGENCIAS Y CATASTROFES www.uam.es/ticrisis emergencia.psicococial@uam.es Tel.: 91 497 40 62	MÁSTER EN PSICOLOGÍA DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y DEL DEPORTE www.uam.es/master.psicologiadeporte master.psicologiadeporte@uam.es Tel.: 91 497 44 61
MÁSTER EN INTERVENCIÓN SOCIAL www.uam.es/insocial master.intervencionsocial@uam.es Tel.: 91 497 61 40	MÁSTER EN ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS mf.rios@uam.es Tel.: 91 497 52 31
MÁSTER EN CIENCIAS FORENSES www.uam.es/ciforenses master.cienciasforenses@uam.es Tel.: 91 497 61 35	MÁSTER EN NECESIDADES Y DERECHOS DE LA INFANCIA Y LA ADOLESCENCIA www.uam.es/iundia iundia@uam.es Tel.: 91 497 76 04

>>Títulos Oficiales

MÁSTER EN PSICOLOGÍA DE LA EDUCACIÓN www.uam.es/psicologia/mpe master.psicologia@educacion@uam.es Tel.: 91 497 61 36	MÁSTER EN PSICOLOGÍA DE LA SALUD www.uam.es/psicologia/mpcs masterpsicologiadelasalud@uam.es Tel.: 91 497 64 13
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS www.uam.es/masterRRHH master.direccion.rrhh@uam.es Tel.: 91 497 89 71	MÁSTER EN METODOLOGÍA DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO Y DE LA SALUD www.uam.es/mastermetodologia master.metodologia@uam.es Tel.: 91 497 85 70

>>Formación Continua

ÁREA DE PSICOLOGÍA CLÍNICA Y DE LA SALUD
(Trastornos de la alimentación, de la personalidad y violencia de género)

ÁREA DE ALTERACIONES DEL DESARROLLO
(Autismo, sordera, sistemas de comunicación)

Todos los cursos de Formación Continua tienen reconocidos los créditos correspondientes a su duración.

www.uam.es/cpa

>>Título de Pregrado

PROGRAMA DE COOPERACIÓN EDUCATIVA
DIPLOMA DE PREGRADO EN ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

www.uam.es/ccp
cooperacion.educativa.psicologia@uam.es
Tel.: 91 497 49 14

excelencia UAM CSIC

ALTA DIRECCIÓN

CRISTINA MARTÍN FRUTOS



Desde lo más alto de Apple, Steve Jobs se ha ganado a pulso el título de «CEO -consejero delegado- de la década» que la revista 'Fortune' le otorgó a finales de 2009. En estos últimos diez años, los que han pasado desde que fue nombrado consejero delegado permanente, el valor de su firma en el mercado se ha multiplicado por treinta (de 5.000 millones de dólares a 170.000 millones) y algunos de sus productos -iPod, iPhone...- han revolucionado las industrias musical y de la telefonía móvil. Esta misma publicación económica encontraba la explicación en las dotes de Jobs como «showman, vendedor nato y mago».

Ya en nuestras fronteras, el consejero delegado de Antevenio, Joshua Novick, también fue reconocido el pasado curso; recibió el premio 'Directivo del año' en la categoría de 'pyme'. Al definir su función en la empresa que fundó en 1997 también hace alusión, aunque de forma más pragmática, a ese espíritu de vendedor. «Soy el primer comercial de la compañía que tiene que convencer dentro y fuera de la casa», explica.

En principio, entre la cabeza pensante de Apple y el líder de Antevenio, que se identifica más como «emprendedor» que como «consejero», no hay mucho en común más allá de su origen estadounidense. Sin embargo, para llegar a ser la persona de vértice de una organización empresarial, esa que determina los destinos de las entidades, ambos han tenido que demostrar que cumplen con las cualidades necesarias para asumir esta responsabilidad.

Un buen estratega

El primer aspecto que todos los expertos señalan es la visión estratégica. «Un buen CEO no puede perderse en el día a día, para ello tiene que aprender a delegar esas tareas en su equipo e invertir su tiempo y esfuerzos en la estrategia», precisa Douglas McEncroe, que lleva más de veinte años trabajando en desarrollo de liderazgo. Por este motivo «porque una persona sola no puede dar la vuelta a una empresa», prosigue McEncroe, es tan importante para el consejero la gente de la que se rodea. «Es como un líder político, que necesita un buen equipo abajo. Para mí ha sido fundamental trabajar con personas que conozco bien, con quien tengo con-



Las dotes de orador de Steve Jobs, nombrado 'CEO de la década', son siempre destacadas. :: AFP

El cóctel de cualidades del consejero delegado

La visión estratégica y las dotes de comunicación allanan el camino hacia la cúspide de la empresa

fianza», corrobora Novick.

La segunda habilidad inherente al cargo de primer ejecutivo es el potencial de comunicación. Pensemos en Steve Jobs y su tan difundido discurso en la ceremonia de graduación de Stanford de 2005. Ya se ha convertido en un clásico del 'management' y un ejemplo de cómo ser un buen orador. Pero esta habilidad va más allá del arte de contar historias. «También debe dominar el código simbólico», afirma McEncroe refiriéndose a la importancia de los pequeños detalles. «He visto consejeros que tenían un ascensor diferente, un co-

CONVERTIRSE EN UN BÚHO

En el libro 'CEO, carrera y sucesión', José Ramón Pin y Guido Stein determinan las cuatro fases que debe recorrer un delegado hasta ocupar su puesto. En la primera, el ejecutivo ha de interesarse, como un águila, por los departamentos que tienen el viento a favor. Después llegaría la que denomina la fase de la araña, en la que debe dedicarse a tejer redes dentro y

fuera de la empresa. En la etapa esencial, la del canguro, buscará alternativas de promoción para, finalmente, alcanzar la fase del búho, en la que tiene que demostrar que ve cosas que el resto no percibe.

Por su parte, el estudio Anual de Booz & Company sobre esta figura apunta los primeros pasos que debe seguir este 'búho' de la empresa: centrarse en lo que nadie más puede hacer y delegar; y, a su vez, encontrar el ritmo de cambio y emprender los elementos emocionales de la compañía.

medor separado... Los grandes comen con su gente. Es un gesto simbólico, que dice mucho de ellos». Consciente de esto, o quizá como parte de su carácter, Joshua Novick cumple a rajatabla este requisito. Una visita a la sede de Antevenio -donde casi seguro pasa más tiempo entre sus compañeros que en su despacho- basta para darse cuenta de que es uno más del equipo.

A este retrato robot, el profesor del IESE José Ramón Pin añade una tercera cualidad imprescindible; la integridad moral de la persona. «Algo que se puede aprender, para bien, pero también para

DESDE DENTRO

80%

de las ocasiones se elige a alguien de la compañía para ocupar el cargo de CEO. Decisión que, según la consultora Booz, es lógico ya que estas empresas suelen obtener más beneficios y ser más exitosas que las dirigidas por consejeros ajenos a la empresa.

mal», advierte el coautor de 'CEO, carrera y sucesión' (Pearson Educación). Y es que las tentaciones y las malas prácticas no les son ajenas a estos cargos, que en Europa pueden llegar a cobrar, de media, 1,2 millones de euros al año. Aferrarse al poder es la más común de todas ellas. Aunque si hay un 'pecado' que se le puede atribuir a nuestros consejeros delegados es precisamente el cortoplacismo. «La tendencia a lo urgente es un lastre para el ejecutivo español», afirma McEncroe, que ha trabajado las dotes de liderazgo de directivos de 35 países.

Como un 'chef'

Sólo de la mano de las cualidades citadas un directivo puede aspirar a ser «ese 'chef' que ya no cocina sino que delega, coordina y combina las habilidades de sus cocineros», como define Douglas McEncroe al consejero siguiendo la metáfora de su último libro 'Cocinando liderazgo' (Deusto). De otro modo sería imposible realizar con diligencia todas las tareas que identifica Joshua Novick en su puesto: «Fortalecer la relación con los clientes, solucionar problemas con ellos, marcar las directrices de la estrategia de la compañía, recibir el 'reporting' de las direcciones generales, responder ante los accionistas, participar en foros, encuentros...»

Lo bueno es que este cóctel de habilidades no tiene que venir desde la cuna. Aunque es importante cierta predisposición hacia el liderazgo, todo se puede aprender. «El consejero se hace más que nace», apunta McEncroe, y Joshua Novick lo confirma: «Lo que hago mejor es arrancar proyectos, pero con los años también he aprendido a gestionar, he afinado mis cualidades». Sin embargo, hay, en opinión de Pin, un punto vocacional que lleva a encaminar los pasos hacia la cúspide de la empresa: un 63% lo aceptó porque le permitía afrontar nuevos retos y un 47% para poner en prácticas sus ideas. Pocos, menos del 30%, hablan de sueldo o prestigio. Aquí, el CEO de Antevenio, vuelve a demostrar que encaja en el perfil. «Lo que más me satisface es ver cómo la compañía crece y la gente que está contigo, también».

A las órdenes de los «independientes»

El buen gobierno, según las empresas

	España	Gran Bretaña	Estados Unidos
Presidentes ejecutivos (% de compañías)	70%	2%	61%
Tamaño medio de los consejos (número de miembros)	12,3	10,5	10,8
Consejeros independientes (sobre cifra total de consejeros) (*)	35%	55%	82%
Número de reuniones durante el año (media)	9,9	8,5	8,7
Remuneración media (sin Comisiones, €/año) (**)	71.318	52.621	96.500
Se realiza evaluación del consejo (% de compañías)	54%	97%	90%

(*) En GB y EE.UU. no es normal la figura del consejero dominical.

Fuente: Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración 2009 - 13ª edición

El consejo de administración ya no debe gestionar, sino que ha de definir la estrategia de la compañía y velar por su implementación

■ C.M.F.

«Una de las partes más complicadas de mi cargo es encontrar el equilibrio entre los intereses de los accionistas, los clientes y, fundamentalmente, los empleados. A priori,

deberían ser los mismos, pero no es así». Desde el año 2007, cuando Antevenio colocó en la Bolsa francesa el 28,7% de su capital, éste es uno de los principales quebraderos de cabeza de Joshua Novick, su consejero delegado. No es el único que piensa así.

Con toda seguridad, los primeros ejecutivos de las empresas que cuentan con un consejo de administración, todas aquellas que confían la gestión de la sociedad conjuntamente a más de dos personas, comparten esta inquietud. Pese a que la primera tarea del consejo es apoyar

al CEO, al mismo tiempo, y con el mismo empeño, debe controlar sus pasos y decisiones. «Es una consecuencia directa de la redefinición que se está llevando a cabo del consejo, sobre todo, en las empresas cotizadas», explica Fernando Igartua, presidente del Instituto de Consejeros-Administradores, una asociación sin ánimo de lucro que agrupa a más de 500 miembros de estos órganos de gobiernos. El principal cambio tiene que ver con las funciones de los consejeros. «Hace unos años se pensaba que únicamente debían

gestionar y, al final, se delegaban los poderes para que el CEO hiciera esa gestión. Ahora deben definir la estrategia de la sociedad y supervisar su implementación por parte de los ejecutivos», explica.

Esta evolución tiene mucho que ver con las normas de buen gobierno, en concreto, con el conocido como 'Código Conthe' (2006) que define este aspecto en su octava recomendación. En consecuencia, los consejeros deben aprobar las políticas de retribuciones, de control y gestión de riesgos o de responsabilidad social.

El presidente del Instituto cuenta que muchos relacionan el cumplimiento de estos criterios con la mayor presencia de consejeros externos –pueden ser dominicales, es decir, representantes de accionistas, o independientes– frente a los ejecutivos. En nuestro país esta proporción es de 82% –el 44% dominicales y el 34%, independientes– a 18%, pero Igartua advierte de que no basta con esto. «Lo imprescindible es que todos los consejeros, al margen de su procedencia, creen un valor añadido y aporten una crítica constructiva». Pese a todo,

la creciente presencia de independientes ha llevado a muchos a hacer de esta tarea su profesión. De hecho, es habitual que formen parte de este órgano en varias empresas. «No hay límites legales, pero para ser consejero hay que ser diligente y eso implica tiempo. ¿Una recomendación? El Banco de España habla de un máximo de cinco». No es de extrañar entonces que algunos, como Juan Arena –consejero en Ferrovial, Dinamia, Almirall, Everis y Sol Meliá– ingresaran en 2009 más de 200.000 euros por este peculiar empleo.



Última junta de accionistas celebrada por la eléctrica vasca Iberdrola. ■ F. GÓMEZ

Expansión & EMPLEO

Ofertas de empleo en
www.expansionyempleo.com

- > PWC: Director de sistemas (Asturias)
- > HUMAN: Ingeniero Analista FEM (Navarra)
- > HOSPITEN: Médicos (Canarias y Estepona)
- > ADECCO: Director/a técnico farmacéutico (Vizcaya)
- > ROBERT WALTERS: D. Retail Franq. (S. Compostela)

> GESTIÓN

Jefes que triunfan con sus 'antivalores'

Algunas compañías premian las actitudes negativas de sus directivos. Caen al final, pero tarde y a un precio muy alto. Por **Tino Fernández**

Cotizan los valores negativos –o los *antivalores*– en las organizaciones? A la vista del éxito logrado por muchos CEO, altos directivos y jefes de toda condición, que usan sin reparo tales *contravalores*, podría decirse que, desgraciadamente, sí cotizan.

La historia empresarial está plagada de casos célebres. Líderes de compañías que muestran un currículo espectacular de acciones poco éticas; empeñados en su bonus tanto como en las políticas de recorte de gastos y personal; ineptos declarados; famosos por su maltrato profesional, del que presumen; directivos incapaces de reconocer errores, incluso aunque éstos cuesten miles de millones de euros y centenares de despidos. Al final, salen de las compañías en las que han dejado su nefasta impronta y, curiosamente, muchos logran colocarse en otras firmas –algunas más importantes aún– y allí repiten milimétricamente el guión que les ha hecho tristemente famosos.

Ovidio Peñalver, socio director de Isavia Consultores, recuerda que «hay organizaciones que premian y potencian a esos directivos con *antivalores*. Ésta no es una situación declarada en las empresas, pero una cosa es la cultura declarada y otra, la real. Se dice que lo más importante son las personas, pero en tiempos de crisis se recorta la formación y el desarrollo; se habla de la importancia de la iniciativa, pero prima el 'esto siempre

se ha hecho así, y no vamos a cambiar ahora'; y se alaba y aprecia la transparencia, pero en los corrillos y máquinas de café todo son quejas ante la falta de comunicación». Plácido Fajardo, socio de Leaders Trust, coincide en que el *antivalor* de la incoherencia genera caos, confusión e incertidumbre.

Por su parte **Douglas McEnroe**, director de **Douglas McEnroe Group**, habla de unos valores de-

En épocas malas se recurre a profesionales que usan atajos y hacen el trabajo sucio

El arrogante que se rodea de viles genera rechazo en la gente sana, inteligente y libre

Muchas veces se descubre que los valores que se proclamaban eran de cara a la galería

clarados –buen rendimiento; orientación hacia el cliente; integridad; honradez; recompensar y promocionar por los logros reales; trabajo en equipo; seguridad; cuidar el medio ambiente; desarrollar a la gente; controlar el gasto; servicio;

buenas relaciones; mantener el compromiso; innovación; cuidar a los demás; gestionar los riesgos; conseguir una alta calidad; divertirse; ser leal– que no coinciden con el comportamiento real. «Si observamos las actitudes de los altos directivos, los valores reales vienen de lo que podría llamarse falsos valores o valores egoístas: el dinero, el estatus, la independencia, el no ser pillado, evitar el conflicto, el poder, salir en la foto, o contentar a todos». **McEnroe** cree que «algunos de los valores falsos conviven con muchos de los que pueden servir a todos, porque somos contradictorios y complejos».

Galería de los horrores

Paco Muro, presidente de Otto Walter, asegura que «cuando las cosas se tuercen y hay que tomar decisiones difíciles, impopulares o simplemente oportunistas, a menudo se recurre a un falso atajo malicioso para gestionar estos asuntos. Se trata de dar cancha a profesionales con *antivalores* para que hagan el trabajo sucio».

Muro se pregunta por qué se da entrada a semejantes personajes, y responde que «por torpeza o error, aunque también por una ausencia de liderazgo de los primeros dirigentes, o al ponerse de manifiesto que los valores que se proclamaban eran de cara a la galería. Cuando llega el momento de la verdad y hay que ponerlos en práctica, suele ocurrir que quien prime-

SIGUE EN PÁGINA 26



AUGUSTO COSTANZO

Si trabajar en comunicación es tu sueño...

CONVOCATORIA MÁSTERES OFICIALES



CEU

Universidad
San Pablo

CURSO ACADÉMICO 2010 - 2011

MÁSTER EN
COMUNICACIÓN
CORPORATIVA

MÁSTER EN
DISEÑO GRÁFICO
DE LA COMUNICACIÓN

MÁSTER EN ARTES
DE LA COMUNICACIÓN
AUDIOVISUAL

MÁSTER EN
COMUNICACIÓN
MULTIMEDIA

MÁSTER EN
PRODUCCIÓN
DE TELEVISIÓN

thinkin
tracor!

www.tracor.es

>> EXPANSIÓN & EMPLEO

VIENE DE PÁGINA 25

ro se los salta es la alta dirección».

Entre los especímenes más frecuentes Muro destaca a los despiadados antipersonas: «Se trata de una especie de mercenario que machaca a los demás sin miramientos. Despide sin más criterio que demostrar que ha sido capaz de cortar las máximas cabelleras posibles y genera terror por donde pasa». Plácido Fajardo coincide en que «uno de los aspectos más negativos es precisamente la falta de respeto hacia las personas. Sin respeto, es difícil que nadie vaya a preocuparse de su desarrollo».

Añade que «hay quien, con un liderazgo falto de valores, ha conseguido embaucar a más de uno. Estos embaucados son los que necesitan un jefe con mucho carisma. Prefieren estar en un segundo plano, sabiendo que el de arriba ocupa todo el espacio».

Parásitos

Paco Muro añade a la tipología los fantasmas embaucadores: «Crean castillos en el aire y logran que se los compren; prometen beneficios fastuosos y meten a empresarios e inversores en líos de los que salen escaldados, mientras el fantasma resulta indemne y disfruta de su magnífico estatus de vida mantenido a costa de los perjudicados. Son supervivientes natos que se aprovechan en épocas de abundancia de la codicia y el exceso para enganar a los demás con cuentos de la lechera».

Ovidio Peñalver matiza que, en el fondo, los directivos que usan los antivalores «tienen una gran capacidad para influir, saben vender ideas. Son líderes, aunque no son éticos».

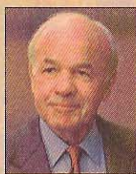
Muro añade otro tipo: el de los prepotentes que no escuchan a nadie. «Son directivos emborrachados de soberbia que se creen en posesión de toda la sabiduría universal. Imponen a destajo, mandan con el látigo, desprecian a los que opinan, apartan a los que piensan y se rodean de borregos sumisos».

Plácido Fajardo añade que, «nor-

malmente, el arrogante se rodea de viles. Esta arrogancia y soberbia suele generar rechazo en la gente libre, inteligente y sana». Ovidio Peñalver recuerda que «en ocasiones, el propio CEO es el principal modelo de antivalores. Suele acompañarse de gente que nunca le lleva la contraria. Se da el caso de organizaciones en las que los estudios de clima evalúan negativamente a ciertos directivos. Es un secreto a voces, pero siempre siguen, porque son intocables».

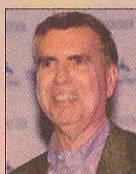
Para Ignacio García de Leániz, consultor de comportamiento humano, «el contravalor más extendido en la alta dirección es la mendacidad, que es lo opuesto a la ver-

LOS PEORES CEO DEL MUNDO



KENNETH LAY

► **CEO de Enron.** Lay fue declarado en 2006 culpable de 11 cargos de fraude y conspiración que llevaron finalmente a la compañía al colapso. No sólo fue deshonesto, sino que se demostró ser inepto como directivo y totalmente desinteresado por las cuestiones relacionadas con la gestión diaria de la compañía, algo que aprovecharon directivos como Jeff Skilling o Andy Fastow.



GERALD LEVIN

► **Presidente y CEO de Time Warner.** A Levin se le achaca un error 'colossal'. Su impaciencia por convertirse en CEO de una empresa de los nuevos medios le llevó a diseñar una fusión con una AOL sobrevalorada, en lo que se conoce como uno de los peores acuerdos de adquisición que se recuerdan. Se llegó a decir que había sufrido la peor 'crisis de los 40' de la historia del capitalismo estadounidense.



ROBERT NARDELLI

► **CEO de Home Depot y Chrysler.** Alcanzó la cima en Home Depot en 2000, tras su salida de General Electric. Y fue despedido en 2007. Se le acusó de maltrato a sus ejecutivos y de negarse a recortar sus ingresos y privilegios. Su salida le costó a la empresa minorista de bricolaje 210 millones de dólares. Aún con ese bagaje fue contratado por el grupo Cerberus, que lo puso al frente de Chrysler, donde estuvo hasta 2009.



STAN O'NEAL

► **CEO de Merrill Lynch.** Se le atribuye una personalidad abrasiva. Su empeño por tomar riesgos innecesarios y su alta exposición a las subprime favorecieron su salida. Después de que Merrill Lynch reportara las peores pérdidas trimestrales en 93 años de historia, y de que se descubriera la aproximación de O'Neal a Wachovia para lograr una fusión sin la aprobación del consejo, fue finalmente despedido.



CARLY FIORINA

► **CEO de Hewlett Packard.** Es el ejemplo de directivo dedicado a la autopromoción. Su mayor ocupación fue pontificar en los círculos de la elite intelectual, dar conferencias y aparecer en la prensa. Se preocupó de percibir sus bonus mientras la firma estaba embarcada en un plan de reducción de costes y despidos. La fusión con Compaq que orquestó en 2002 fue considerada como un gran error. Salió de la compañía en 2005.



JOHN SCULLEY

► **CEO de Apple.** Steve Jobs favoreció su llegada a Apple, pero finalmente Sculley forzó la marcha de Jobs. Como vicepresidente de PepsiCo, fue un gran defensor de su marca, pero resultó desastroso como CEO de una tecnológica. Su mandato estuvo plagado de conflictos entre los principales directivos y de proyectos caros sin éxito. Incrementó el precio del Mac cuando los PC empezaron a ser más baratos.



JOHN F. AKERS

► **Presidente y CEO de IBM.** Akers llegó en 1985 a la compañía, y la abandonó 33 años más tarde. Cuando el resto del mundo se movía hacia los ordenadores personales, Akers se empeñó en mantener el negocio de las computadoras centrales, grandes, potentes y costosas, propias de los días de gloria de IBM y los siete enanitos: Burroughs, Control Data, General Electric, Honeywell, NCR, RCA y Univac.



DICK FULD

► **Presidente y CEO de Lehman Brothers.** Este antiguo piloto de las Fuerzas Aéreas decidió ignorar las advertencias de los expertos y actuar por su cuenta. Se empeñó en negarse a reconocer que su compañía tenía problemas serios. CNN lo incluyó en la lista de Los 10 más buscados entre los culpables del colapso financiero. Destacó por su falta de arrepentimiento, algo que sí mostró hasta el propio Bernard Madoff.

su marcha. No tienen mala intención, simplemente se les recomienda lo inadecuado y por ello actúan de forma inapropiada. Suelen salir por la puerta grande y el que les sucede se encuentra con un desastre que le abocará a peores resultados, pero el nuevo será culpado de su falta de valía y se buscará otro trepa para que lo arregle, y así hasta que la empresa revienta».

El presidente de Otto Walter se refiere también a los **recortadores de números**, profesionales sin ningún tipo de visión estratégica ni de negocio. Sólo saben y entienden de cifras por lo que son utilizados para disminuir costes a destajo.

Los trepas cortoplacistas tienen claro que su misión principal es dar resultados aquí y ahora

Los prepotentes imponen a destajo y suelen rodearse de borregos sumisos

Los torpes limitados son directivos de corto alcance incapaces de contradecir a sus superiores

La galería de los horrores directivos se completa con los estrujadores, «personas que algunos empresarios que pierden el norte ponen al frente de las compras y proveedores de la empresa. Sólo saben estrujar al proveedor sin atender a razones o alternativas.

Creen que les han puesto para eso, no para el bien de la empresa, sino para conseguir una reducción masiva de costes externos. Acaban logrando que sus empresas compren mal y se provean de lo peor del mercado».

Los torpes limitados, según Muro, son «los directivos de corto alcance, inofensivos e incapaces de contradecir a sus superiores, normalmente los dueños de la empresa o el consejo. El lado práctico es que, cuando la situación es insostenible, resultan cabezas de turco perfectos».

Ignacio García de Leániz habla asimismo del narcisista, que explica múltiples conductas estratégicas: opas y adquisiciones infundadas, expansiones internacionales carentes de rigor y análisis, objetivos de facturación y crecimiento irrealizables... «En la gestión de personas el narcisista precisa rodearse de directores mediocres y aduladores que alimenten su yo desafiado. Y eso le hace alejarse más todavía de la realidad».

Muro concluye con dos tipos: el consultor de pacotilla, «un personaje externo muy útil en tiempos en los que hay que justificar demasiadas sandeces; y el antiequipo, un maestro donde los haya en la gestión de la cizaña, que generará los enfrentamientos necesarios entre unos y otros para poder progresar en su camino sin que se le vea hacer. Son individualistas natos que no dudarán en poner en práctica aquello que sea necesario para que su área -lo suyo-, salga bien en la foto, aún a costa de las demás áreas. No es fácil pillarlos: Algún directivo torpe lo ascenderá por su demostrada capacidad hasta convertirlo en su verdugo, porque acabará traicionando a su mentor para usurpar más poderes».



BECA DE MUSEOGRAFÍA

La Fundación ICO ofrece un programa anual de ayudas dirigido a ampliar y completar la formación en museografía de un licenciado en Historia del Arte, Bellas Artes o afines.

Características: 1 beca anual de 12.000€ para la realización de prácticas profesionales en el Museo Colecciones ICO, bolsa de formación de 3.000€ y seguro médico.

Solicitudes hasta el 31 de mayo.

Más información y bases de la convocatoria en www.fundacionico.es

Compensar lo inadecuado

García de Leániz añade que la codicia se muestra asimismo como el colofón de los actuales **contravalores**: «Se opone la codicia a la templanza prudente, que apenas significa ya algo en los consejos de administración. La optimización del beneficio hasta márgenes insostenibles es el correlato funcional de la codicia directiva, que nunca se había desbordado tanto».

En la nómina de lo negativo Muro sitúa también a los trepas cortoplacistas, que tienen claro que su misión es dar resultados aquí y ahora. «Son conscientes de que las decisiones que toman hoy para que los números luzcan dejarán a la empresa seriamente tocada tras

>> Carreras & capital humano.

Informe, su plantilla lo agradecerá

Las empresas toman medidas para elevar la motivación de sus empleados ante la crisis

CARMEN SÁNCHEZ-SILVA

Motivación en el trabajo, ¿realidad o utopía? La crisis económica, desde luego, no ayuda a la ilusión de unas plantillas que se están reduciendo, se ven sobrecargadas de tareas y con la incertidumbre del futuro sobre sus espaldas. Así, no es de extrañar que, según una encuesta realizada por la empresa de trabajo temporal Unique, sólo la mitad de los directivos considera que su equipo está motivado. Y lo que es más preocupante, cerca del 70% de los jefes no sabe qué hacer para infundir moral a sus subordinados.

Eso sí, algunos de ellos se han puesto manos a la obra. No en vano, la Asociación Española de Directores y Desarrollo de Personas (Aedipe) va a celebrar este año su 45º congreso en la felicidad en el trabajo, que, a juicio de los responsables de recursos humanos de las compañías españolas, es la clave para mejorar la competitividad. Tan es así que la encuesta elaborada por Aedipe entre 200 directivos pone de manifiesto que cerca de la mitad de ellos van a implementar a lo largo de 2010 políticas en su organización para mejorar la motivación de sus empleados. A tener en cuenta que el 58% de los preguntados declara que el mayor obstáculo para poner en marcha estas medidas, lejos de ser la crisis económica y la falta de presupuesto, son las reticencias del director general.

"El problema es que los ejecutivos no salen de su día a día. Hay una falta de liderazgo tremenda. No pueden construir equipos porque para hacerlo necesitan dedicar bastante tiempo. Han de alinearse a las personas en torno al propósito común de la compañía; negociar una serie de valores compartidos por todos, que sirven para crear identidad en el equipo y evitar conflictos; trabajar en el autoconocimiento del grupo y crear mecanismos de comunicación entre ellos", explica Douglas McEnroe, consultor especializado en liderazgo y desarrollo de equipos. En su opinión, dedicar dos horas mensuales a este tipo de dinámicas mejora claramente la motivación de las plantillas y, por ende, los resultados de las compañías y el compromiso de los empleados con ellas.

"Quiénes hemos hecho este trabajo e invertido en los momentos económicos buenos, lo tenemos mucho mejor ahora", dice el director de recursos humanos y organización de Vodafone España, Pedro Díaz. "Nosotros siempre comunicamos a nuestra plantilla que la felicidad es algo personal e intransferible y que lo que tiene que hacer una compañía es



La información a los empleados favorece el buen clima laboral y el rendimiento de los empleados. / GETTY

Cómo ganar moral sin dinero

- Generar nuevas categorías profesionales.
- Fomentar la movilidad.
- Comunicar exhaustivamente los beneficios sociales.
- Introducir nuevas fórmulas de recompensa. Suplir el descenso de la remuneración variable con vacaciones pagadas, entradas para eventos, cenas especiales...
- Formación fuera del horario laboral.
- Formación en el puesto de trabajo para compensar el descenso de recursos dedicados al aprendizaje y mediante programas de rotación por diferentes puestos y países.
- Cambiar tiempo por sueldo y mejorar la conciliación.
- Involucrar a los mandos intermedios para la mejora de la comunicación interna.
- Gestionar el talento que permanece en la compañía.
- Minimizar el sentimiento de culpabilidad de los que se quedan y mejorar el compromiso con comunicación y respeto a los despedidos.
- Promover la RSC y sostenibilidad en la compañía para aumentar la fidelización de los empleados mediante su participación en estos programas.

Fuente: The Boston Consulting Group

poner los medios para evitar que su personal sea infeliz en el trabajo", añade. Díaz basa su acción en pro de la moral de los 4.500 empleados de Vodafone en la transparencia, la intensidad en la comunicación y la medición de cada herramienta o política que se pone en marcha. En la última encuesta de compromiso realizada, éste aumentó tres puntos.

L'Oréal España (2.200 trabajadores) también asegura por boca de su director de recursos huma-

nos, Didier Guillot, trabajar constantemente en la motivación de su personal. Como respuesta a la crisis, lo que ha hecho es dotar de mayor transparencia a los planes individuales de desarrollo "porque los empleados necesitan ahora más claridad".

Comunicación. Esa es la clave para que la plantilla esté implicada en el proyecto de empresa y le sobre moral para acometerlo. Con ella se abordan los tres sentimientos que genera la crisis en-

tre los trabajadores: inseguridad, frustración y culpabilidad, explica el socio senior de Boston Consulting Group Iván Martín, especialista en organización y recursos humanos. La cúpula de las organizaciones debe informar sobre la evolución de éstas a sus empleados y, ahora más que nunca, los mandos intermedios son la llave para que la información fluya en cascada y combata la inseguridad y la sensación de culpabilidad que tienen quienes permanecen en las empresas que han acometido despidos, agrega.

Rotación y conciliación, dos aliados para la satisfacción laboral

Para erradicar la frustración, continúa, de unas personas que han visto cómo la inversión en el desarrollo de sus planes de carrera se corta, las empresas están creando categorías profesionales nuevas. No suponen un aumento de sueldo porque no hay dinero, pero sí un reconocimiento a la labor del empleado. También fomentan la movilidad interna, ya sea a otro departamento o a otro país. Y la formación en el puesto de trabajo.

Decálogo para la felicidad

- Escucha la diversidad de cada empleado.
- Fomenta que cada persona evalúe su potencial.
- Potencia el talento personal y profesional.
- Otorga autonomía y responsabilidad en el desempeño profesional.
- Garantiza la tolerancia y la colaboración en todos los equipos profesionales.
- Acuerda flexibilidad individual y colectiva.
- Promueve el trabajo digno y la protección social.
- Vincula la productividad a objetivos medibles que añadan competitividad.
- Recompensa a mandos y directivos comprometidos con la felicidad en el trabajo.
- En resumen, crea felicidad en el trabajo para aumentar la competitividad.

Fuente: Aedipe

Otra de las cosas que están haciendo las organizaciones españolas, según Martín, es poner en valor o divulgar los beneficios sociales que ofrecen a la plantilla (seguro de vida, servicio médico, coche de empresa...). O cambiar tiempo por sueldo, comprar vacaciones... "todas las ideas de conciliación se han puesto en marcha ahora", afirma. Lo mismo que los programas de acción social y sostenibilidad, que generan confianza y orgullo de pertenencia.

Es el caso de Orange España. Su directora general de recursos, Carmen Recio, reconoce que la crisis les ha llevado a un "mayor esfuerzo en comunicación para mantener la seguridad en el trabajo, que es lo primero que hace caer la motivación", a un programa de rotación dentro de la compañía "porque no tenemos otras vías de desarrollo de carrera, ya que no se producen bajas"; a mejorar las condiciones del entorno laboral con la ampliación de los beneficios sociales, ya que no se puede subir los sueldos, la compra de vacaciones, reducciones de jornada, permisos no retribuidos... y a implicar a sus 3.300 empleados en programas solidarios.

"Las crisis crean oportunidades para realizar cambios importantes en las organizaciones, y aquellas que tienen éxito son las que saben transformarse a pesar de las restricciones. El mero hecho de que las empresas dediquen mayor atención a la motivación y el compromiso de las personas es un beneficio colateral de la crisis", sostiene Martín. ■

>> EXPANSIÓN & EMPLEO

> PROFESIONALES

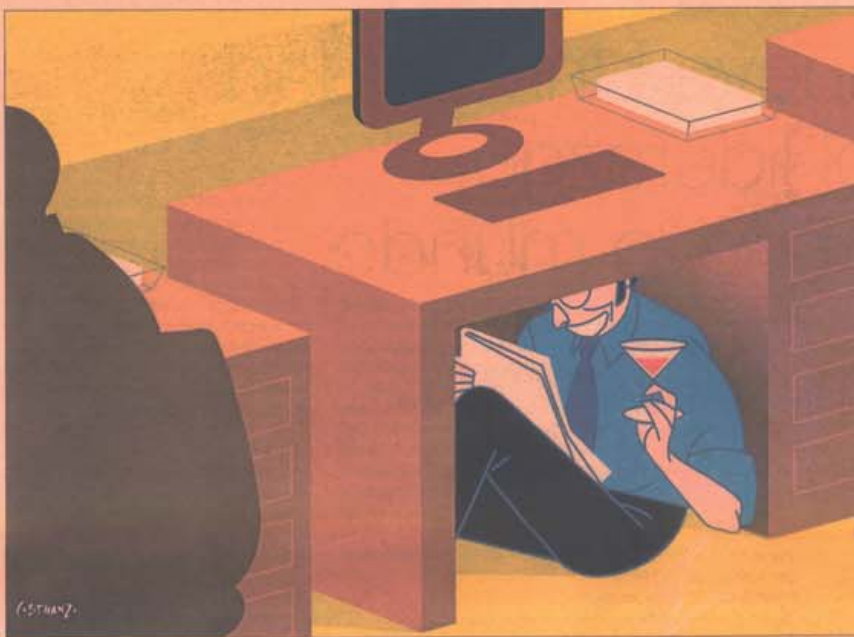
Escaqueados, ¿seductores o jetas?

Pasean por la oficina, eluden los trabajos más pesados o pasan el día metidos en internet. Son los reyes del escaqueo, simulan que trabajan pero no dan un palo al agua. Por **Montse Mateos**

Tienen la virtud de colgarse todas las medallas al mérito sin hacer nada, y son capaces de esquivar las responsabilidades y el exceso de trabajo de una forma pasmosa. ¿Quién no conoce a algún escaqueado? La cosa, aunque puede despertar la sonrisa, no tiene ninguna gracia para compañeros, jefes y demás que tienen que aguantar estoicamente a estos encantadores de serpientes, auténticos seductores cuando se trata de escurrir el bulto en su beneficio, y también caraduras integrales que no dan un palo al agua. Paco Muro, presidente de Otto Walter, asegura que algunos de ellos son natos: «Siempre encontraron a un *pringado* que les recogía los juguetes, acudían a las fiestas ya con todo organizado y jamás se quedaban a limpiar. No tienen mala intención, simplemente son así, piensan que el mundo está hecho para que ellos lo disfruten, y sobreviven una y otra vez a los ajustes de plantillas y recortes».

Por otra parte, son unos grandes seductores, por eso resulta tan difícil librarse de ellos. Lotfi El-Ghandouri, autor de *El despido interior* y socio de Creative Society, explica que «son personas que saben un poco de todo, aunque les cuesta profundizar sobre cualquier tema. Van libando de conversación en conversación y de proyecto a proyecto, son los surfers de los negocios: saben coger las buenas olas y cuando una se muere, tienen la gran capacidad de coger otras». Y lo hacen muy bien cuando actúan en público: «Muestran una gran motivación y entrega en las reuniones, pero son los que menos hablan y, si lo hacen, es para elogiar el talento de los compañeros que podrían encargarse de la labor», señala Lotfi.

Pero el asunto no es baladí cuando le cae en gracia uno de estos profesionales, tanto si es usted un jefe como un compañero sufridor. «Son una lacra terrible para todos, minan la moral de los buenos, disminuyen el rendimiento del grupo, generan pérdidas económicas, injusticias, fallos y errores. Todos somos víctimas



AUGUSTO COSTANZO

Vivir del cuento, bajo el amparo de la ley

Imagine el caso de una empleada que suma a su baja maternal una excedencia, regresa con jornada reducida, se acoge al mes de vacaciones que establece como obligatorio la empresa, y a su regreso comunica que se casa en quince días. De vuelta de su luna de miel anuncia un segundo embarazo. Esta situación, bajo el paraguas de la ley, puede levantar ampollas en un equipo que ve como su colega mantiene el empleo, inmune a procesos de reestructuración y cambio. Existen auténticos expertos en el escaqueo legal. Jacobo Martínez, socio de Nicea Abogados, menciona el acoso moral inverso, «entendido como aquel que

practica un empleado en contra de su empresa con el amparo legal, es el caso de un falso 'mobbing' o estrés. Una situación ante la cual no existe jurisprudencia». Por su parte, Raquel de la Viña, directora del departamento laboral de Madrid de Eversheds Lupicinio, identifica una serie de ausencias legales que, bien gestionadas, pueden dar lugar a una larga temporada sin poner un pie en la oficina. Entre ellas las faltas justificadas e intermitentes que pueden dar lugar a despido si alcanzan un 20% de las jornadas hábiles en dos meses consecutivos, o el 25% en cuatro meses discontinuos, en un periodo de doce meses.

de su falta de aportación», dice Muro, quien define al escaqueado como «cigarra sin invierno». Sin embargo, nadie escapa de su parte de culpa cuando se trata de contribuir a la proliferación de estos tipos. Douglas

McEncroe, director de Douglas McEncroe Group, identifica a varios. En primer lugar, el escaqueado, porque «cree que la inactividad le va a aportar felicidad, pero está muy equivocado; crea por sí mismo un in-

fierno en la tierra». También señala a los compañeros: «No encuentran el valor para hablar con él de una manera clara y no agresiva», y por supuesto, al jefe: «El escaqueado actúa porque le dejan. Un buen jefe no

permite que esta persona goce del crédito de un buen trabajo». La última culpable es la organización, «porque no es rigurosa recompensando al profesional que realmente aporta». McEncroe estima en un 10% el número de personas de este tipo, «un porcentaje que se supera en la Administración Pública».

Para Juan Carlos Cubeiro, presidente de Eurotalent, la clave para identificar y erradicar a un profesional que se escaquea está ligada a la cultura organizativa y al clima laboral: «Si se trabaja por el cumplimiento de objetivos, estos personajes no tienen sitio, y si intentan evadirse de su responsabilidad son detectados rápidamente». Esta es precisamente una de las opciones que propone Lotfi para gestionarles, asignar roles y responsabilidades de una forma clara. Otro de sus consejos para no

CAZAR AL CARADURA

1. Es capaz de trabajar un montón para escaquearse.
2. No está, y cuando está no se le oye.
3. Es un jefe inútil. Si no está, nadie le echa de menos.
4. Nadie les echa, se van porque alguien les ha fichado.
5. El estrés injustificado les permite bajas aleatorias.
6. Pasea sin rumbo por la oficina con papeles en la mano y sin prisa.

caer en sus redes en una conversación es «atenerse a los hechos. Ir desde el lado emocional es una batalla perdida».

Por otra parte, Cubeiro considera que el escaqueado posee una serie de cualidades opuestas al concepto de clase creativa «los profesionales que aportan valor», tales como falta de seguridad y de autocontrol, poca reactividad, nula orientación al cliente, individualismo a ultranza y, lo más preocupante, «la integridad brilla por su ausencia». McEncroe plantea que la legislación española ayuda poco a erradicar a estos profesionales: «No definiendo un sistema en el que se puede despedir a cualquiera por nada, pero es muy difícil desprenderse de alguien que sencillamente se escaquea».

Tipos de escaqueados y más datos en: www.expansionyempleo.com/contenidos

3ª Edición MÁSTER EJECUTIVO

GESTOR DE PROYECTOS E INSTALACIONES ENERGÉTICAS

Energías renovables, eficiencia y auditorías energéticas, diseño y explotación de instalaciones energéticas

UNA PROFESIÓN CON MUCHO FUTURO

Dirigido a: Profesionales de perfil técnico con experiencia en el sector.

Contenidos del programa:

- Energía eólica
- Energía solar fotovoltaica y térmica
- Biomasa
- Eficiencia y auditorías energéticas
- Módulos complementarios
- Mesas debate
- Visitas a instalaciones

Impartido por profesionales del sector

ORGANIZA

ITE

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA ENERGÍA

PATROCINADORES MÁSTER 2ª ED

Enel, Unión Fenosa, Iberdrola, Bancaja, Acciona, Montesa, RED Eléctrica de España

COLABORADORES MÁSTER 2ª ED

Schneider Electric, Enerfin, SRB

APOYO INSTITUCIONAL 2ª ED

Sistema de Gestión de Calidad, ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001

Solicita más información en: secretaria.master@ite.es tel. 96 136 66 70 www.ite.es/master

TENDENCIAS

'Generación X': ¡Oh capitán, mi capitán!

¿Quién guiará la nave tras la tempestad económica y los cambios que se avecinan? La generación de los nacidos entre 1961 y 1979 se perfila como el principal vivero de líderes para el futuro que resulta de la recesión y de un nuevo escenario del mercado laboral global. **Por Tino Fernández**

Es la generación mejor preparada de la historia—curiosamente, esto es gracias a la generación anterior—y son los principales candidatos para ocupar—ya lo están haciendo—el puente de mando de un nuevo mundo económico y social que resulta de la recesión y de los cambios inevitables que vamos a vivir.

Se trata de la **Generación X**—un grupo encajonado entre los llamados **Boomers** y la **Generación Y**, también conocida como **Millennials**, o **Nexters**—, que ha sufrido los rigores de los despidos de décadas pasadas, algo que le proporciona un contacto con el mundo real y que la ha llevado a desarrollar herramientas eficaces y capacidades de supervivencia, así como una notable flexibilidad para manejar situaciones complicadas.

Jesús Vega, experto en recursos humanos, asegura que la llegada de los **X** a puestos de liderazgo "es una cuestión biológica. Les ha llegado el momento de gobernar, porque tienen una madurez y una formación por encima de la media. Es la generación empresarial más diferente desde los inicios del capitalismo y su forma de dirigir será característica, porque el entorno embrionario en el que se ha desarrollado es también distinto. Sus integrantes han nacido casi en libertad, y eso implica que, cuando se trata de gestionar, sean menos autoritarios. No han vivido dictaduras ni monopolios; es gente de consenso y negociación, más orientada a seducir que a imponer".

Eficacia en tiempos difíciles

Jorge Cagigas, socio de Epícteles, explica que "la **Generación X** es la primera a la que le tocará trabajar más años. Esto provoca el deseo de mantenerse en una posición visible de las estructuras organizativas y en los puestos de decisión". Cagigas explica que esta cohorte puede estar en mejor disposición de liderazgo por

sus valores: "El liderazgo de los **X** es muy competitivo frente al colectivismo de la **Generación Y**. Esa competitividad encaja más en un entorno de mayor dureza y exigencia".

Hay un pequeño problema: cuando se analizan las distintas generaciones en Estados Unidos y Europa se advierte un decalaje. El **baby boom** termina en Norteamérica en

1960, pero en Europa se prolonga hasta 1965. Esto hace que en Estados Unidos los **X** sean los nacidos entre 1961 y 1979—Barack Obama es de la **Generación X** por apenas cuatro meses—, mientras que en el Viejo Continente, este grupo es el de los nacidos entre 1965 y 1976.

Flexibilidad y tecnología

Cristina Simón, decana de la Facultad de Psicología de IE University, coincide en que "lo normal es que la **Generación X** sea la más preparada. Es la más representativa de los cambios sociales que estamos viviendo: Así, por ejemplo, la flexibilidad que se deriva de un mercado de trabajo integrado que incorpora a la mujer, en el que los aspectos de la vida personal y las políticas de conciliación son un imperativo social que los **Boomers** no contemplaban". Jesús Vega coincide en que "hoy vivimos en una sociedad más abierta, y los **X** son gente acostumbrada a gestionar la diversidad y a hacerlo de distintas maneras".

Quizá sea esto lo que lleva a Douglas McEnroe, director de McEnroe Group, a asegurar que "los **X** tienen una facilidad especial para trabajar a través de varios departamentos", muy alejados de lo que se suele llamar la cultura de silos.

Simón añade que la **Generación X** es la primera que vive las cuestiones referidas a la tecnología como algo

natural. "Eso genera cambio, nuevas dinámicas sociales y formas de innovar".

Joan Torrent, profesor de estudios de Economía y Empresa de la UOC, argumenta que "los **X** comprenden por primera vez el mundo en cambio y, a pesar de las restricciones organizativas, entienden hacia dónde va". Simón concluye que "los **X** abren la brecha de lo que hoy es la **Generación Y**, por ejemplo en cuestiones como la visión del trabajo desde una perspectiva escéptica, como una faceta más de la vida, frente a la visión que tenían los **Boomers**". Douglas McEnroe advierte que "la generación de los **yuppies** y de las **stock options** que mandaba en la década de 1980 es la que nos ha llevado a la crisis". El director de McEnroe Group destaca en los **X** "un cierto materialismo, su rechazo del idealismo y el cinismo hacia el poder", aunque ve en ellos una "facilidad para el trabajo en equipo. Son más eficaces que los **Boomers**, que eran mucho más narcisistas".

Además, Jesús Vega señala que la **Generación X** mantiene una trayectoria vital que ha estado muy influida por los medios audiovisuales: "Es gente sensible a la gestión formal, y no sólo de contenido. Esta parte formal tiene gran importancia para vender ideas y proyectos así como la propia capacidad como líder (el caso de Barack Obama)".



TRADICIONALISTAS

'BABY BOOMERS'

GENERACIÓN X

GENERACIÓN Y

RELACIÓN CON LA AUTORIDAD

Respeto por la autoridad y sistema jerárquico. 'Seniority' y títulos son respetados.

Reto a la autoridad. Aplanamiento de la organización.

No les impresiona la autoridad. Competencias y capacidades se respetan por encima de la 'seniority'.

Respetan la autoridad de quien demuestra competencia y capacidades avanzadas. Pasan por encima de los roles tradicionales e incluso enseñan a sus superiores cómo usar la tecnología.

RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN

Leales a la organización. Escalan siguiendo la jerarquía corporativa. Carrera = oportunidad. Entienden la naturaleza volátil de un empleo. Relaciones formales con los superiores.

Leales al equipo. Mentalidad de 'vivir para trabajar'. Carrera = valores personales. Quieren seguridad en el trabajo. Relaciones personales con los superiores.

Leales a los managers. Mentalidad de 'trabajar para vivir'. Carrera = una parte de mí. Relaciones informales con sus superiores.

Leales a sus colegas. Mentalidad de 'trabajar para contribuir'. Carrera = oportunidad para añadir valor. Relación muy informal con sus superiores ('casual relationship').

ESTILO DE TRABAJO

Trabajar duro. Enfocados en reglas y procesos. Seguir al líder. Estilo lineal. Aprender de los mayores con experiencia. Rechazan el cambio.

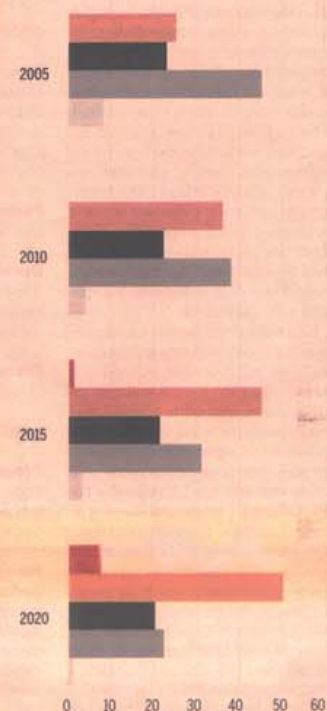
Aceptan las reglas. Trabajan en equipo. Enfocados hacia la gente, no hacia los números. Estilo estructurado. Cautelosos ante el cambio.

Enfocados hacia resultados. Cambian las reglas. Trabajan independientemente con una mínima supervisión y una estructura de equipo informal. Multitarea. Estilo de trabajo flexible. Proclives al cambio.

Enfocados a la solución más rápida usando la tecnología. Desafían las reglas. Trabajan independientemente con supervisión y dirección. Estilo de trabajo fluido. Desean el cambio.

En su lugar de trabajo

En porcentaje. ■ Generación 2020 ■ Millennials ■ Generación X ■ 'Baby boomers' ■ Tradicionalistas



Fuente: n-gem People Performance Inc./Zenke

in FÓRMATE para el Empleo



EN LA RED DE PUNTOS DE AMACFE - CECAP MADRID: Información: 900 101 758

ACADEMIA A MARÍA
Noya, 3, 28925 Alcorcón
AZPE INFORMÁTICA
Gran Vía, 40, 1º, 28013 Madrid
CENTRO DE ESTUDIOS VELÁZQUEZ, S.A. (C.E. ADAMS)
Ayala, 130, 28006 Madrid
CONDUCTA FORMACIÓN
Av. de Manoteras, 10, edif. B 312, 28050 Madrid
FORMACIÓN OCUPACIONAL PERMANENTE, S.L.
Manuel Sarrión, 4, bajo, 28039 Madrid
GENERAL FAST SERVICE COMPANY, S.A.
Oviedo, 30, local, 28020 Madrid

GRUPO MILLAR 2, S.L.
Av. de La Vega, 1, of. 7, edif. 3, 1º, 28108 Alcobendas
INGENIERÍA DEL CONOCIMIENTO, INGECON
Av. Brasilia, 3-5, 28028 Madrid
INLINGUA MADRID
Pº General Martínez Campos, 20, 28010 Madrid
INSTITUTO SUPERIOR DE NUEVAS PROFESIONES
Canarias, 16, local, 28045 Madrid
LEARNING, INNOVACIONES PEDAGÓGICAS, S.A.
Adrián Pulido, 7, 28039 Madrid

MASTER FORMACIÓN INTEGRAL
General Yagüe, 10, 9º A, 28020 Madrid
MSI FORMACIÓN
Marqués de Añunada, 5, 28028 Madrid
SAN ROMÁN CONSULTORÍA Y FORMACIÓN
Montesa, 39, 28006 Madrid
SERPROFES, S.L.
Av. Castilla La Mancha, 123, 28700 San Sebastián de los Reyes
TADEL FORMACIÓN
Gran Vía, 55, 2º G, 28013 Madrid
TECNIGAP S.L.
Vallehermoso, 8, local, 28015 Madrid

CECAP
www.cecaph.es



MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA

Ministerio de Educación y Ciencia

UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
El FSE promueve el futuro

RECLUTAMIENTO Y LIDERAZGO

¿Qué enseña 'El Aprendiz'?

Con independencia de su tirón televisivo, los expertos coinciden en que el perfil agresivo y de 'yuppie que quiere ganar a toda costa' que muestran los concursantes del 'reality' empresarial son de otro tiempo, y responde a las características del tipo que nos ha metido en la crisis. Por Tino Fernández

En uno de tantos momentos en los que la telerrealidad parecía haber entrado en crisis, una curiosa pareja de genios -uno de los negocios y otro del reality show- consiguieron reinventar este género televisivo que, periódicamente -y para disgusto de muchos-, renace de sus propias cenizas.

El magnate Donald Trump y Mark Burnett, productor ejecutivo de grandes éxitos como *Supervivientes*, desarrollaron con *El Aprendiz* un nuevo concepto de telerrealidad: el de los emprendedores que quieren triunfar en el mundo de los negocios. Trump vio en este formato una magnífica oportunidad para que cualquiera pueda emprender y facilitó su filosofía de la vida y de la empresa a dieciséis concursantes que deberían cumplir con diversas misiones, desde poner en marcha un pequeño negocio de perritos calientes a abrir una tienda en un barrio con altos niveles de delincuencia.

El magnate estadounidense era el principal reclamo para el formato, que ofrecía como premio un puesto directivo en el amplio conglomerado Trump. Incluso cuando el programa comenzó a flojear, en 2005, el millonario pensó en una solución mediática: aprovechar el tirón como conductor de Martha Stewart, multimillonaria de la comunica-

ción de 63 años, condenada por mentir en la investigación sobre la venta de sus 4.000 acciones de la firma ImClone justo antes de la caída del precio de éstas.

Candidatos a presentador polémico no le faltaban a Trump: podía ser Frank Quattrone, el banquero de Crédit Suisse First Boston, sentenciado por obstrucción de la justicia; Dennis Kozlowski o Mark H. Swartz, ex presidente y CFO de Tyco Internacional respectivamente, a quienes se les imputaba haber creado un agujero de 600 millones de dólares en su empresa; o Richard Scrushy, ejecutivo de HealthSouth, donde llevó a cabo un fraude contable de 2.600 millones de dólares.

En este punto se plantean algunas preguntas sobre las enseñanzas que este programa puede ofrecer a directivos y emprendedores, teniendo en cuenta que se trata, para bien o para mal, de un reality show. Un concurso, al fin y al cabo, pero que ha creado una franquicia que también ha triunfado en Reino Unido, con Alan

Michael Sugar -cuya fortuna personal se cifra en 1.160 millones de dólares- como maestro de ceremonias.

El reclamo empresarial en la versión española es Lluís Bassat, considerado por mu-

Por inteligentes que sean los tipos duros y fríos, son nefastos para cualquier empresa

La actitud agresiva de los 80 no tiene nada que ver con la idea de liderazgo de hoy

Ahora tienen más valor la honestidad y el trabajo en equipo que la competitividad

chos como el mejor publicista del siglo XX, y que está encargado de repetir cada semana el ya famoso lema: "Está despedido".

Para Douglas McEncroe, director de McEncroe Group, "Trump es un especulador que ha hecho mucho dinero, pero no es un gran empresario. El fundador de este formato televisivo no es un paradigma del liderazgo, sino más bien un prototipo de lo que refleja la película *Wall Street*, protagonizada por Michael Douglas. Es un modelo en desuso y fuera de todo contacto con la realidad".

McEncroe asegura que "los comportamientos de los concursantes españoles de *El Aprendiz* están bastante desfasados, con actitudes muy agresivas -tipo década de 1980- que no tienen demasiado que ver con las ideas de liderazgo en 2009. Se trata de comportamientos en los que el objetivo es ganar a toda costa y trepar sobre los cadáveres de los demás, cuando el liderazgo debe ser trabajo en equipo, marcar la dirección, esfuerzo o compromiso". McEncroe añade que el programa nos muestra "dos grupos de yuppies individualistas y competitivos, y este es precisamente el comportamiento que ha creado la crisis que tenemos ahora".

Luis Huete, profesor del IESE, coincide en que, en términos de reclutamiento, el foco se

pone cada vez más en las actitudes, y aquí no vale "la del tipo duro con perfil casi psicópata. Hoy falta visión periférica, gente con capacidad de promover confianza y colaboración".

Huete cree que el perfil de tipo frío, duro, egoísta e individualista "es de otro tiempo. Aunque televisivamente queda bien, es lo que nos ha conducido a la crisis pero, por muy inteligentes que sean estos tipos, son nefastos para la empresa". Curiosamente, uno de los concursantes de esta edición en España, proclive a las faltas de respeto, a los insultos y a mostrar una gran arrogancia e ir en contra de las normas de la prueba, abandonó en el segundo programa.

Respecto al modelo de valores y de vida que ofrece el programa Juan Carlos Cubeiro, director de Eurotalent, recuerda que "en la década de 1980 tenía más valor la competitividad, y ahora lo tienen la honestidad, la humildad y el trabajo en equipo. Se premia al ser humano integral".

Cubeiro se felicita por el hecho de que un programa de televisión se ocupe de asuntos empresariales para el gran público, aunque critica la falta de experiencia real de los candidatos: "No podemos permitirnos el lujo de gente con másteres que no hayan trabajado. Es necesario hacer prácticas y vivir la vida real".



Donald Trump, fundador del programa en su primera versión estadounidense.

Lluís Bassat, CEO en la edición española.

Alan Sugar es quien despidió en Reino Unido.

TU FORMACIÓN, TU FUTURO

Seguridad en Plataformas Elevadoras de Personal

Inicio: 05/11/09 | Fin: 08/01/10

- Técnicas preventivas específicas
- Medios auxiliares, equipos y herramientas
- Verificación, identificación y vigilancia del lugar de trabajo
- Derechos y obligaciones
- Primeros auxilios

CURSO A DISTANCIA

Para más información e inscripciones:

C/ Príncipe de Vergara, 74, 5ª Planta - 28006 Madrid
Telf.: 91 782 36 30 - Fax: 91 563 17 41
informacion@fundacionconfemetal.es

www.fundacionconfemetal.com



fundación
confemetal

La formación con nuestro acervo

>> EXPANSIÓN & EMPLEO

> SELECCIÓN

Quien tiene un padrino tiene un tesoro

La red de contactos es un preciado legado que hay que alimentar, pero no siempre garantiza un empleo. Por **Montse Mateos**

Quién no se ha topado alguna vez con un enchufado? Un exdirector de recursos humanos recuerda al cuñado de un consejero delegado que accedió a la empresa por imposición. Pasaba buena parte de su jornada laboral recorriendo la oficina, razón por la que se ganó el mote de *pasivo circulante*. Plácido Fajardo, socio de Leaders Trust, asegura que los padrinos que no valoran las capacidades del candidato que imponen eran más habituales en el pasado. Matiza que «estas figuras han evolucionado y, los padrinos no siempre son el pasaporte a un buen empleo. Las recomendaciones se tienen en cuenta pero la selección de uno u otro candidato está muy profesionalizada y antes de dar el sí se contrastan todas las referencias. La gente está cansada de incorporar por nepotismo, y

la confianza: «Si una persona viene avalada por alguien en quien confías, a priori nos sentimos más cómodos».

Jericó recuerda cómo resumió esta situación el director de una multinacional francesa con más de un millar de profesionales en plantilla: «La actitud personal es un 50% de un empleado con talento, el resto depende de su capacidad profesional. Si alguno de mi empresa en quien confío me recomienda a un candidato, al menos creo que he garantizado el primer 50% del éxito». Añade que no es un método científico, pero sí una manera de expresar confianza.

Elisabeth Roux es directora general de Penna. Reconoce que siempre han existido familiares y conocidos que han defendido la carrera de un candidato, pero aclara que «antes el papel de los padrinos era más fuerte, pero ahora el sector se ha profesionalizado mucho y una referencia es muy útil para un primer contacto, sobre todo cuando se trata de ejecutivos de alto nivel. Más allá de ese primer paso nos movemos en la equidad, la igualdad y la ética como valores fundamentales en el proceso de selección». Jericó aporta un dato interesante: «En Estados Unidos conocí una encuesta sobre cómo la gente encontraba trabajo. Recuerdo que más de una tercera parte provenía de recomendaciones y padrinos... y en época de bonanza. No es un hecho aislado en España».

Euprepio Padula, presidente de Padula & Partners, afirma que una buena búsqueda no es tal si no va acompañada de referencias. «Por ejemplo, si busco un director comercial es imprescindible la opinión de aquellas personas con las que ha trabajado el candidato al puesto, y también la de sus clientes». No obstante, al igual que sus homólogos, coincide en que «las



Marlon Brando interpretó a El Padrino en la película del mismo nombre dirigida por Coppola. / EL MUNDO

Cómo sacar partido de una recomendación

Douglas McEncroe, director de McEncroe Group, explica que el concepto de 'padrino' tiene un componente cultural importante.

- El mundo anglosajón valora los logros de una persona como criterio único para determinar su acceso a una empresa y el desarrollo profesional en la misma.

- En los países árabes y ciertas culturas asiáticas

lo más normal es tener un 'padrino' que te ayude a entrar o a avanzar. El holandés Fons Trompenaars, experto en culturas, ha medido este aspecto. España se sitúa más cerca de estos ámbitos que del mundo anglosajón.

- Ser bien o mal visto y sacar provecho de un 'padrino' depende de la cultura. Los irlandeses, australianos o

americanos son mucho más relacionales.

McEncroe es australiano y confiesa haber estado bastante cómodo en España, donde la cultura es relacional.

- Un cierto nivel de competencia es una condición para que la acción del 'padrino' sea apropiada. Entre las intervenciones no adecuadas McEncroe señala que en su caso sería intervenir en el proceso de toma de decisión para que recursos humanos le contrate, cuando está

claro que no es el proveedor adecuado para la organización; o intentar esconder un error que han cometido empleado y proveedor y defender sus acciones cuando realmente no merecen ser defendidas.

- Puede ser muy positivo para una empresa confiar en las referencias de sus empleados. A menudo estas intervenciones informales son mucho más eficaces que procesos de selección formales.

a la larga sale caro». Por su parte, Beatriz Lasa, directora de recursos humanos de Knight Frank, apunta que en su organización «los apadrinados siempre son bien recibidos, pero todos los candidatos tienen que pasar por el proceso de selección».

Las competencias, las habilidades, la formación y, por qué no, saber venderse en una entrevista para acceder a un empleo son facultades muy valoradas para optar a un puesto y, en ocasiones, pesan más que venir apadrinado. Sin embargo, no cabe duda de que en épocas de crisis ser amigo o conocido es importante.

Pilar Jericó, socia directora de InnoPersonas, señala que el motivo es

referencias son una parte más del informe del candidato que presentamos a la empresa y no se consideran tan importantes como su currículum y sus competencias».

Comprobar y cotejar las recomendaciones es también un deber para los cazatalentos y los consultores de selección. En este caso Javier Rodrigo, director de operaciones y reclutamiento de Hay Selec-

ción, dice que «siempre solicitamos al candidato el número de teléfono de la compañía en la que trabaja su 'padrino'. Un móvil ofrece poca fiabilidad, preferimos controlar nosotros las recomendaciones y buscar además un par más».

En cuanto al apadrinamiento online —las recomendaciones que se hacen en las redes sociales— los expertos consultados las conside-

ran útiles pero las tratan con bastante escepticismo. Los motivos que argumentan son que en la mayoría de las ocasiones es el apadrinado el que solicita las referencias y éstas son muy superficiales. Coinciden en que muchas de las valoraciones carecen de criterio específico cuando se trata de localizar un candidato con unas cualidades concretas.

TU FORMACIÓN, TU FUTURO

Derecho Laboral para No Expertos

29 de septiembre de 2009

- Relación laboral empresa-trabajador.
- Las fuentes del Derecho Laboral.
- Panorama de la contratación laboral en España.
- El salario y la jornada.
- Derechos y obligaciones del empresario y el trabajador.
- Problemática más común en la extinción del contrato de trabajo.

CURSO PRESENCIAL

Para más información e inscripciones:

C/ Príncipe de Vergara, 74, 5ª Planta - 28006 Madrid

Tel.: 91 782 36 30 - Fax: 91 563 17 41

informacion@fundacionconfemetal.es

www.fundacionconfemetal.com



fundación
confemetal

La formación con nuestro sello

GUÍA PARA GESTIONAR CON ÉXITO EL INTERCAMBIO DE FAVORES EN EL MUNDO PROFESIONAL

Quid pro quo

Un favor es por definición algo que se concede sin esperar nada a cambio. Pero en el mundo empresarial el intercambio de ayuda no se suele realizar de forma completamente altruista. ¿Cómo entrar en este juego sin quemarnos?

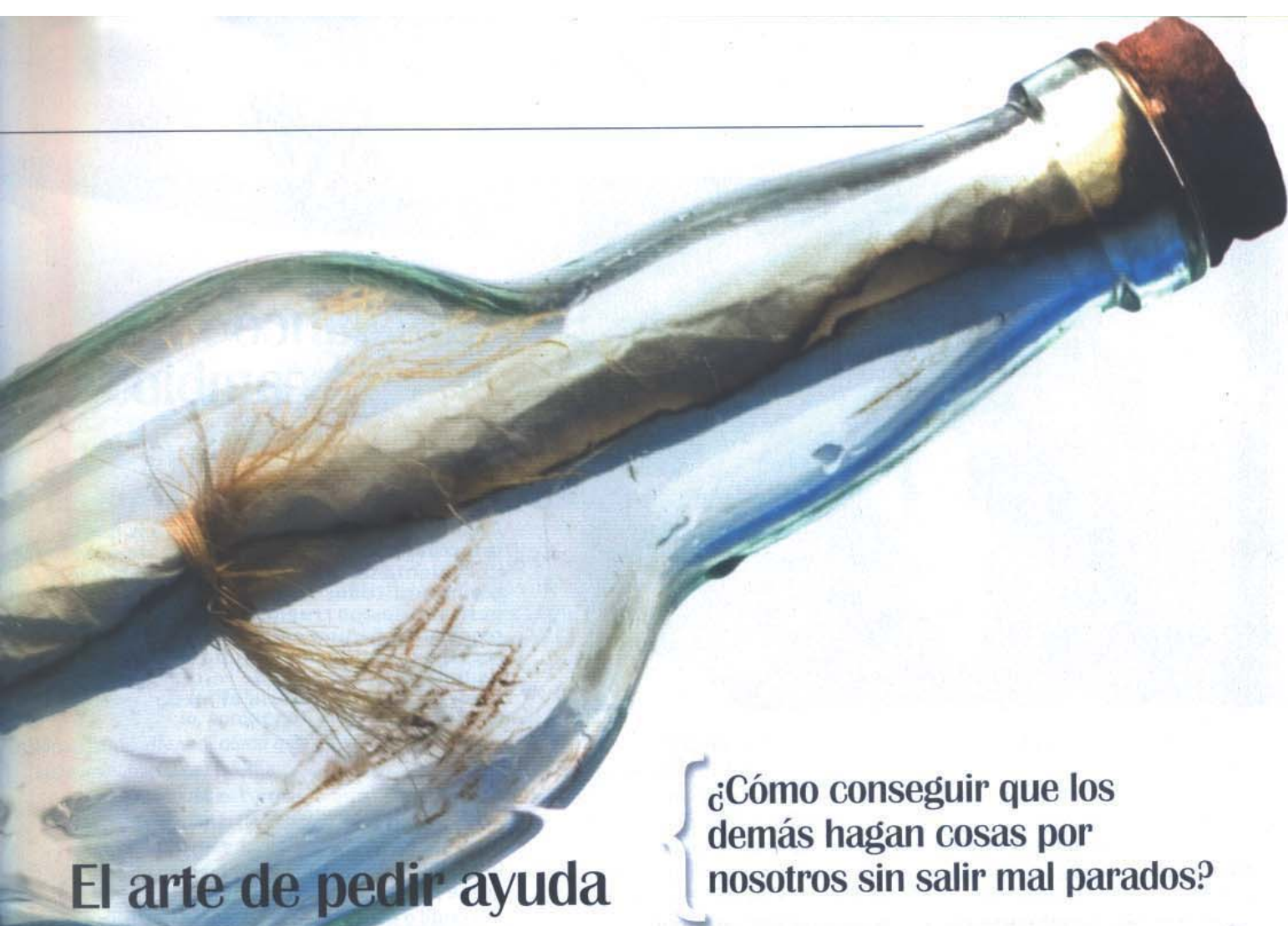
El intercambio de favores es una práctica que tiene mala prensa y a menudo suscita recelos cuando se salen del ámbito de la familia y los amigos más directos. La imagen de don Vito Corleone en la película *El padrino* repartiendo dádivas que después se exigen a punta de pistola pesa demasiado en el incons-

ciente colectivo. Y las noticias sobre sobornos y cohechos que leemos todos los días en los periódicos realimentan el temor a pedir una ayuda que después nos pueden cobrar muy caro.

Si nos olvidamos de la política y de historias del hampa, el trueque de favores en el mundo de la empresa es bastante frecuente. Y ni

es ilegal ni suele generar problemas morales. Es más, "los buenos directivos y sobre todo los buenos empresarios son gente particularmente bien dotada para pedir favores. Lo hacen con encanto y con el don de la oportunidad. Siempre saben a quién tienen que pedirlo y cómo hacerlo. La vida empresarial está plagada de favores", asegu- ►►

Cuando pedimos ayuda a un desconocido y nos corresponde se crea un vínculo de confianza fuerte, pero también un sentimiento de deuda, de tener que pagar algo a cambio. Por eso, conviene elegir bien a quién recurrimos cuando tenemos un problema y el nivel de compromiso que puede suponer su ayuda.



El arte de pedir ayuda

ADMITIR UNA NECESIDAD

"Hay personas que no piden bien los favores porque les cuesta reconocer que necesitan ayuda. Éste es un error habitual de los directivos y personas que ejercen el liderazgo con mucha gente. Sienten pudor en admitir que necesitan ayuda y el resultado es que no son claros en su petición y se producen malentendidos por parte del otro, además de generarle estrés porque no sabe exactamente lo que debe hacer", explica Douglas McEncroe.

COMUNICAR BIEN LO QUE PIDES

"Hay que ser claros en nuestras peticiones. Explicar bien lo que necesitamos, por qué lo necesitamos, en qué plazo y el significado que tiene para nosotros conseguirlo o no. Si no queremos que el

otro se sienta en deuda, podemos intentar jugar con las palabras. No es igual decirle a alguien 'tengo que hacerte una petición' o 'necesito consultarte algo' que decir, 'necesito un favor'. Es una expresión que transmite una mayor expectativa sobre el otro y potencia ese sentimiento de deuda", añade McEncroe.

EL DON DE LA OPORTUNIDAD

"Antes de solicitar un favor debemos hacer una valoración real de lo que estamos pidiendo. Podemos pecar de injustos, de inoportunos o estar demandando algo desproporcionado. Hay que pedir favores que realmente estén al alcance del otro y tener en cuenta si está en su mano hacerlo o va a depender de un tercero", explica Luis Manuel Calleja. En un entorno empresarial también conviene tener en

cuenta quiénes son los responsables últimos de la empresa. "En el caso de un negocio en el que existe un consejo de administración, como el mío, muchos de los favores que puedas prestar exigen un consenso con los socios. En estos casos hay que ser claros, decir, 'déjame que lo consulte con mis socios, a ver qué opinan, y si está en mi mano'. No puedes comprometerte con algo que no depende de ti", explica el empresario Antonio Carroza.

ELEGIR BIEN A LA PERSONA

En principio, "el mejor destinatario de nuestra petición será alguien que pueda responder a nuestra necesidad, que nos genere simpatía o que pueda tener una deuda anterior con nosotros", apunta Luis Manuel Calleja. Pero también podemos recurrir a personas descono-

¿Cómo conseguir que los demás hagan cosas por nosotros sin salir mal parados?

cidas. "No debes tener ningún problema en pedir algo a alguien a quien sólo has visto dos veces. Pero debes ir en mano con una oferta. Tienes que ser muy claro: necesito esto y puedo ofrecerte esto a cambio. Si la otra persona es alguien de mayor nivel que nosotros, un jefe, por ejemplo, esa oferta es aún más importante y hay que hacerlo con mucha diplomacia. Intentar vincular el favor a un resultado favorable para los dos y para el equipo. Incluso si sólo es en beneficio de tu carrera profesional", comenta Douglas McEncroe. Y una última idea que parece de cajón pero que a veces pasamos por alto por desesperación: no solicites ayuda a alguien que te cae mal; este es el tipo de favor que termina por costar más de lo que puedas recibir. Los sentimientos suelen ser mutuos y posiblemente se cobrará con creces tu deuda.



Tu balance de intercambio de favores

Cuando se pregunta a las personas que intercambian favores si es correcto o no llevar una cuenta de los que hacemos y los que recibimos, todos coinciden en que no se deben gestionar estos trueques como una cuenta de resultados de una empresa. Pero también recomiendan no dar más de lo que recibimos. Vamos, que la cuenta de resultados de los favores hay que llevarla al menos en la cabeza.

¿CUÁNTO VALE CADA FAVOR?

"Es evidente que no todos los favores valen lo mismo, pero tampoco es algo a lo que se pueda dar un valor mercantil o que se pueda medir. Depende del momento y de cada persona. Si lo piensas bien, no tiene el mismo valor el cigarrillo que te ofrecen habitualmente en la oficina que el que te puedan dar al bajar de un vuelo de más de ocho horas. Con los favores sucede lo mismo. No se miden por su materialidad, sino por lo que supone para quien lo hace y quien lo recibe", explica Luis Manuel Calleja.

EL COSTE PARA QUIEN LO PRESTA

El precio de un favor se considera en función del esfuerzo que supone llevarlo a la práctica. No es igual la ayuda que podamos prestar a título personal, que la que suponga hablar con terceros. Estos son los que mayor coste tienen para quien los da, pero no tienen por qué ser los que más sumen en nuestro

haber. Ahí entra también el valor que le otorgue el favorecido.

COBRAR UNA DEUDA

No es políticamente correcto exigir la devolución de un favor como quien reclama un dinero prestado, pero "se puede recordar. Una cosa es prestar ayuda de forma desinteresada y otra es ser tonto. Recordar lo que hemos hecho en el pasado por el otro, de forma sutil, suele funcionar bien. Además, hay que tener cuidado de no caer en el error de ser el tipo de personas que siempre está dispuesto a hacer algo sin pedir nada. La gente se acostumbra. Hay que poner a cada uno en su sitio", asegura Luis Manuel Calleja. "Tampoco se deben hacer peticiones que vayan en contra de la ética o la cultura de la empresa. Con ella

ra Luis Manuel Calleja, profesor de Dirección General y Política de Empresa del Iese y coautor del libro *Gestión de favores*.

¿Qué intercambian los profesionales y empresarios sin caer en el cohecho? "Fundamentalmente, recomendaciones para encontrar a personas de confianza, sobre todo cuando se trata de cubrir puestos de alto nivel, como consejeros. También consejos sobre temas de comunicación, asesoría fiscal, ayuda para resolver problemas burocráticos, incluso apoyo para encontrar productos y servicios adecuados para la empresa o información útil para la

El valor de un favor se mide por el esfuerzo que se exige a quien lo da

gestión del negocio", asegura el empresario Antonio Carroza, socio fundador de la firma Alquiler Seguro y asistente habitual a todo tipo de encuentros entre empresarios en la Asociación de Jóvenes Emprendedores de Madrid.

"Para intercambiar favores hay que conocer a las personas adecuadas y en el mundo empresarial esto empieza necesariamente por practicar *networking*", comenta.

En cuanto al mundo profesional, lo más habitual es recurrir a conocidos directos o colegas. En este

caso, las ayudas más políticamente correctas son "el intercambio de tiempo (ayuda para un informe, por ejemplo), consejos e intermediación para que alguien nos abra una puerta importante", explica Douglas McEncroe, director de Douglas McEncroe Group.

LA CULTURA DEL FAVOR

Aunque pocos están dispuestos a admitirlo, en realidad el intercambio de dádivas en el mundo empresarial forma parte de la rutina diaria para salir de cualquier marrón. Y posiblemente la moneda de cambio más habitual en este mercado informal y espontáneo sea la información privilegiada para tomar decisiones importantes: por ejemplo, si va a haber un movimiento en la cúpula directiva que pueda aprovechar una de las partes para intentar conseguir un ascenso o la adjudicación de un proyecto importante... Este tipo de ayuda desinteresada crea un vínculo de amistad y de confianza muy fuerte entre las partes.

El intercambio de favores también tiene un lado perverso, ya que cuando alguien nos ayuda nos sentimos en deuda y con la obligación moral de devolverle el favor prestado cuando sea necesario. Y no siempre podemos saber con precisión la deuda acumulada con la otra parte. Sin llegar a los extremos de ese peligroso intercambio de información entre Anibal Lec- ➤



Con la petición de un favor adquirimos un compromiso moral con el otro, pero no estamos obligados a devolverlo

ponemos al otro en un compromiso y se genera resentimiento, porque no sabrá cómo gestionar la situación. Ni es correcto pedir un favor que no necesitamos, sólo para cobrar una deuda anterior", añade McEncroe.

NEGARSE A PAGAR UNA DEUDA

"No hay ninguna norma moral que obligue a devolver la ayuda prestada a otra persona, incluso aunque se trate de un favor exactamente igual al que nos hicieron, pero sí existe una obligación moral a corresponder", asegura Luis Manuel Calleja. Claro que eso no significa que no puedas negarte cuando se trate de algo que no esté en tu mano o que suponga un conflicto de cualquier tipo. Para evitar el resentimiento del otro, explícaselo abiertamente. Sin tapujos. "Aquí entra en juego la asertividad. Hay que ser capaces de transmitir al otro la idea de que respetas sus derechos y sus intereses, pero que él también debe respetar los tuyos. También es importante intentar ofrecer otro tipo de ayuda en compensación:

le dices, 'no puedo hacer lo que me pides, pero quizás pueda ayudarte de alguna otra forma o pueda buscar otra persona que resuelva tu problema'. De lo que se trata es de que el otro vea tu voluntad por corresponder y que no has olvidado la ayuda prestada por él anteriormente (él la tiene muy presente en su cabeza)", explica Douglas McEncroe.

RECURRIR A TERCEROS PARA DEVOLVER UN FAVOR

Si es un favor que no depende de nosotros, "hay que dejar muy claro que no puedes responder por la otra persona, que lo intentarás, pero que no tienes el mismo nivel de control como si lo hicieras tú. Y sobre todo dejar claro cuándo hablarás con la otra parte y qué le vas a pedir... Si no se habla

con claridad se pueden generar falsas expectativas y resentimientos posteriores", añade McEncroe.

PAGAR CON UNA FALSA MONEDA

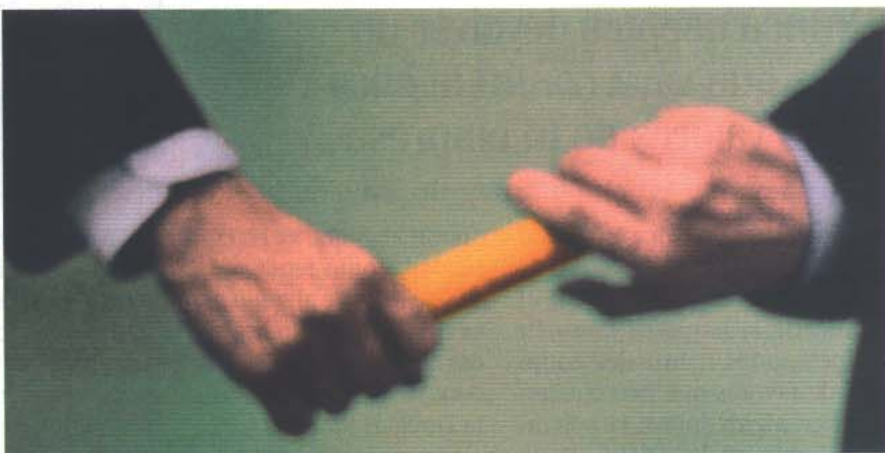
Tampoco conviene intentar devolver un favor simplemente por quedar bien y sin hacer el mínimo esfuerzo. Por ejemplo, si alguien con quien estamos en deuda nos pide que colaboremos en un proyecto de trabajo, nos comprometemos y después le presentamos un resultado flojísimo, que evidencia que no nos hemos esforzado, el otro no percibirá que hemos saldado la deuda y posiblemente perderá para siempre su confianza en nosotros.

INTERCAMBIOS DESCOMPENSADOS

Por último, "cuando prestamos ayuda a alguien, aunque no lo hagamos pensando en cuándo lo cobraremos, siem-

pre esperamos que el otro nos lo devuelva si más tarde tenemos que pedirle algo. Es muy difícil no sentir que el otro nos lo debe y si no nos sentimos correspondidos se crea un resentimiento", comenta Douglas McEncroe. La pregunta aquí es qué hacer con ese resentimiento. "¿Lo comunico de forma abierta o dejo que esto se convierta en una especie de revancha? Esto último sucede muy a menudo porque se gestiona mal. Lo ideal es analizar si le hemos pedido el favor en un mal momento para él o si realmente estaba en su mano poderlo hacer. E intentar canalizar ese resentimiento hacia una actitud más positiva y de comunicación abierta: 'me siento decepcionado pero espero que la siguiente vez me ayudes'. O preguntarle si conoce a alguien que pudiera ayudarme, así podemos comprobar si existe una mínima predisposición por su parte", añade.

Para que el trueque de favores no termine en un conflicto entre los implicados, lo mejor es ser claros cuando no podemos corresponder, explicar los motivos e intentar ofrecer ayuda de otra forma. La asertividad es la clave para que no se rompa la confianza entre las dos partes.



>> EXPANSIÓN & EMPLEO

> LIDERAZGO

¿Cómo puedo caer bien a mi nuevo jefe?

Los que se llevaban bien con el predecesor tienen que ganarse al nuevo. Otros tienen la oportunidad para demostrar su valía. Por **Montse Mateos**

Esta semana Ezequiel Szafir ha sido nombrado director general del Grupo Cortefiel; y hace menos de un mes Rafael Díaz-Granados se convirtió en presidente de General Electric para España y Portugal. El primero se incorporaba procedente de Deloitte y el segundo accedía a su puesto después de una trayectoria profesional en la multinacional. Ambos tienen colgado aún el cartel de «nuevo jefe», un reto nada sencillo tanto para ellos, que asumen funciones de más responsabilidad, como para el resto de la plantilla, que observa con cierta incertidumbre la llegada de un gestor que, de momento, cambia la cara que hasta ahora tenía la organización. Seguro que buena parte de la plantilla, sobre todo los que más cerca están del nuevo, pensarán: «Ahora que le había cogido el truco a éste van y me lo cambian». Juan Rivera, socio del Instituto de Liderazgo, señala que la principal causa del descarrilamiento ejecutivo es precisamente esa: «La incapacidad de adaptarse a los cambios y, pensar que el jefe es quien tiene que adaptarse a ti y no tú al estilo de dirección del recién llegado». Ante esta transformación, Rivera aconseja apertura: «Es importante querer cambiar y hacer las cosas de forma diferente, no como siempre se ha hecho. Por otra parte, conviene aprovechar la oportunidad para venderse bien y explotar la asertividad, una de las habilidades más demandadas en el mercado: decir claramente, no de forma agresiva, lo que se piensa».

La mano derecha

Poner las cartas sobre la mesa es también la recomendación de Douglas McEncroe, director de Douglas McEncroe Group: «Hay que escuchar y observar, intentar entender al nuevo jefe y comprender su estrategia. Lo segundo es

SER BUEN GESTOR

1. Crear lazos de confianza, no de miedo.
2. Gestionar las relaciones de forma profesional, nada de amiguismos.
3. Observar y escuchar.
4. Respetar a las personas que tienen experiencia: pueden ser una garantía para gestionar con éxito.
5. Compartir la visión y estar dispuesto a asumir riesgos.
6. Comunicación. La plantilla necesita saber por qué estamos cambiando las cosas.
7. Crear un equipo antes de diseñar la estrategia de negocio.
8. Transparencia y honradez. Los profesionales aceptan las malas noticias, pero no la mentira y la incertidumbre.
9. Conocer de antemano los valores y diferencias de cada uno de los colaboradores en función de sus conocimientos, edad y género, antes de establecer un equipo.
10. Conocer y descubrir. Tener humildad e incorporarse con suavidad hasta tener un conocimiento profundo del equipo y del negocio.

ser muy claro y trasladarle todo el conocimiento que considere relevante, toda la información que debería tener». Ignacio Belinchón,

director asociado de Norman Broadbent, dice que «por su nueva condición entrará aparentando seguridad y aplomo para ganarse a su vez la confianza que la compañía ha depositado en él pero... un jefe sin equipo jamás triunfa. Ahí tiene es donde tiene que esmerarse el trabajador». Para venderse bien, Alicia Kaufmann, catedrática de Sociología de las Organizaciones de la Universidad de Alcalá, recomienda «dar soluciones al jefe, no problemas. Escuchar y llamar la atención por el lado positivo para convertirse en su mano derecha».

Desde la perspectiva del nuevo líder en busca de esta persona de confianza, McEncroe explica que «tiene que compartir su visión y estar dispuesto a asumir riesgos para lograr ese objetivo. También es importante la competencia y que la persona elegida tenga habilidades de liderazgo y una cierta autoridad moral con el resto del equipo».

Sin embargo, ¿qué sucede cuando la *mano derecha* oculta con su «venta personal» a personas muy válidas para asumir el cambio? Rivera es contundente: «Gestionar tu propia carrera es también tu trabajo. Ya no podemos aceptar la empresa-papá que cuida y se encarga de nosotros». McEncroe asegura que la idea de que comunicar claramente los éxitos y logros a los superiores es algo malo, arrogante o arribista es completamente absurda: «Es esencial para la empresa saber quiénes están consiguiendo realmente los pequeños éxitos. Primero, porque van a proporcionar las personas apropiadas para sacar el proyecto adelante y, segundo, porque las ideas que hay detrás de estos son beneficiosas para todos. Es importante ser consciente de lo que tú y tu equipo estáis consiguiendo y encontrar la oportunidad de, sencillamente, comunicárselo a tu nuevo jefe». Pero no parece tan sencillo. Belinchón



Adular en exceso al directivo puede no ser una buena bienvenida. / DREAMTIME

reconoce que «la venta y la visibilidad son habilidades de las que carecen muchos profesionales y otros son auténticos expertos. Si el jefe es un buen profesional descubrirá las cualidades de los tapados y los sacará a flote por interés propio».

Si los empleados tienen que sufrir la llegada de un ejecutivo, a veces el nuevo tampoco es un privilegiado, más aún cuando desembarca en una empresa para asumir su transformación, una labor que a menudo supone una reestructuración.

Belinchón apunta que si este proceso es coherente, sólido y basado en datos objetivos, puede incluso mejorar el clima del equipo. «En ocasiones las empresas han

pecado de un exceso de paternalismo y han retrasado la entrada en acción que se hubiera traducido en beneficios para el grupo. Un colaborador con bajo desempeño o con escasa involucración y compromiso puede hacer mucho daño a un equipo». El director asociado de Norman Broadbent da un consejo más: «Una vez tomada la decisión hay que hacerlo de una sola vez y transmitir la continuidad del equipo resultante. La incertidumbre y los procesos de goteo hacen disminuir de manera importante el desempeño de un equipo. El miedo como arma de productividad ha pasado a la historia».

Más información sobre este tema en: www.expansionyempleo.com/contenidos

- UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID -

"LA FORMACIÓN, HERRAMIENTA CONTRA LA CRISIS"

>>> Semi-presencial. Comienzo en octubre de 2009

- **MBA**, Máster en Administración y Dirección de Empresas
- **MDSIC**, Máster en Dirección de Sistemas de Información y Comunicaciones

SESIÓN INFORMATIVA: 22 DE JUNIO A LAS 18:30h EN LA E.T.S.I. TELECOMUNICACIÓN

Necesario confirmar asistencia en infomaster@gioupm.com o en los teléfonos: 91 453 35 11 - 91 453 35 12

Información: SECRETARÍA MÁSTER-UPM Despacho A-127. Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación. Avda. Complutense, 30. Ciudad Universitaria. 28040 Madrid. Teléfonos: 91 453 35 11 - 91 453 35 12 Fax: 91 336 72 39 infomaster@gioupm.com <http://www.gioupm.com>



POLITÉCNICA

GIO UPM
POSTGRADOS

& Expansión & EMPLEO



AUGUSTO COSTANZO

> RECURSOS HUMANOS

¿Cuál es el mal de su empresa?

Su compañía, ¿sufre de estrés, miopía, obesidad, esquizofrenia o cáncer? Los expertos diagnostican patologías de las organizaciones y sugieren su tratamiento. Por **Tino Fernández**

Y si Paul Krugman tuviera razón? Frente a las negras predicciones del Nobel de Economía acerca de la dura travesía del desierto que nos espera antes de salir de la crisis, las opiniones de los expertos que diagnostican numerosas enfermedades a las empresas españolas no hacen el camino especialmente tranquilo.

Un estudio sobre el *Estado de Salud de la Empresa en España* que publican conjuntamente Tatum Consulting Group e Interban Network muestra el índice de salud de las firmas nacionales.

La investigación, que pone el es-

trés en cabeza de los males que aquejan a nuestras compañías, se basa en el modelo creado por Javier Fernández Aguado, socio fundador de MindValue, que proporciona un sistema para señalar cuáles son las áreas que se deben mejorar para permitir el desarrollo adecuado de una organización.

Krista Walochik, presidenta y consejera delegada de Norman Broadbent, asegura que «en tiempos de incertidumbre, el miedo a lo que pueda pasar hace que muchas empresas no se concentren en lo importante y entran en una parálisis que genera ansiedad».

Douglas McEnroe, director de Douglas McEnroe Group, señala que «las compañías españolas son muy extrovertidas. Eso significa acción, acción y acción, y no demasiada reflexión».

El estudio de Tatum Consulting Group e Interban Network señala algunos males de la organización:

> ESTRÉS

Ritmos asfixiantes y empleados en estado de tensión permanente provocado por la sobrevaloración de capacidades, la escasez de personal cualificado, la falta de información o las pérdidas de tiempo. Los síntomas

más claros son el absentismo, las bajas por estrés, el síndrome del *burn out*, o el mal ambiente de trabajo. Su cura viene dada por cursos de gestión del tiempo, políticas de conciliación y una planificación adecuada.

> OSTEOPOROSIS

La estructura de la empresa se debilita por falta de recursos financieros y humanos debido al endeudamiento excesivo, una plantilla sobredimensionada, la excesiva concentración de ingresos, escaso liderazgo o falta de medidas de conciliación.

Todo esto provoca despidos, incapacidad para afrontar pagos, equi-

pos obsoletos y excesiva rotación. Se trata de una buena planificación financiera y comercial, planes de conciliación, compensación y el fomento de la cultura del mérito.

> MIOPIA

Es la falta de capacidad para reconocer con antelación los cambios que se dan en el mercado, y se da cuando se prioriza lo urgente sobre lo importante. Se puede curar con un modelo de *benchmarking*, investigaciones de mercado y formación.

Para **Douglas McEnroe**, «la miopía es una adicción al corto plazo. Implica que no se tomen decisiones estratégicas para que esto no afecte a los resultados de cada trimestre».

> ARTROSIS

Es típica de las organizaciones con escasa capacidad de adaptación a los cambios del entorno y está motivada por una plantilla conservadora, excesivamente burocrática y vertical, insegura y sin visión de futuro.

El tratamiento conveniente es una óptima gestión del cambio, modelos

Signe en página 34

SUPERA EL LISTÓN
POR ALTO QUE LO PONGAS



902 107 107

www.eae.es

PRÓXIMO INICIO
PROGRAMAS ABRIL 2009

- Executive MBA
- Programa en Dirección y Gestión de Empresas
- Máster en Dirección de RRHH
- Máster en Dirección de Marketing
- Máster en Dirección Financiera
- Máster en Supply Chain & Logistics

EAE Business
School

titulación
reconocida por:



>> EXPANSIÓN & EMPLEO

Viene de página 33

de gestión del conocimiento, clima de confianza o el rejuvenecimiento de la plantilla.

>> ESQUIZOFRENIA

El discurso y la realidad no coinciden, ya que existen personas inseguras en la dirección, y se advierte una incapacidad para comunicar la realidad y gestionar conflictos. En este entorno se dan las críticas por la espalda, las falsas promesas, la falta de ética o el amiguismo.

Se recomienda predicar con el ejemplo, sustituir a los directivos incompetentes y acciones de *coaching* de habilidades directivas.

Douglas McEnroe propone «buscar el liderazgo ético y promocionar a quien lo desarrolla, castigando incluso a quien sube a costa de destruir proyectos y carreras».

>> ANEMIA

Aparece una disminución del compromiso causada por el incumplimiento de promesas laborales, la insatisfacción retributiva, la falta de reconocimiento y el robo de méritos.

La anemia organizativa provoca absentismo, desgana, impuntualidad y comunicación mínima, y su tratamiento se basa en políticas de facilitación de la vida personal, de retribución y *employer branding*, mejorando los canales de comunicación.

>> AUTISMO

El análisis de Tatum e Interban sostiene que «una organización autista se cierra en sí misma por exceso de seguridad de la dirección, desprecio de la competencia, miedo al cambio o nula visión comercial», y eso provoca un retroceso en las ventas, pérdida de clientes y falta de rotación. Se trata con el *coaching* directivo, trabajo en equipo y diversificación.

Douglas McEnroe aconseja captar a gente de otras empresas y sectores, ante la evidencia de que éstos plantean cuestiones que en la propia empresa nadie había pensado.

>> SORDERA

Empresas con exceso de autoestima que no escuchan a sus *stakeholders*, sin autocritica ni orientación al cliente y con excesiva burocracia.

Los síntomas son el desprecio de la competencia, el ninguneo a los colaboradores o la falta de canales de comunicación, y su tratamiento pasa por la necesidad de fomentar la humildad y la comunicación, el asesoramiento de un *coach* externo, y una dirección más flexible.

>> HEMIPLEJIA

Son hemipléjicas las organizaciones resistentes al cambio en un área, departamento o función de la empresa por un excesivo conservadurismo, perfeccionismo, inseguridad directiva o miedos.

Esto da lugar a la falta de innovación, a una escasa visibilidad comercial y a procesos obsoletos. Su adecuado tratamiento es el desarrollo de canales de comunicación, fomentar la confianza y los planes de formación.

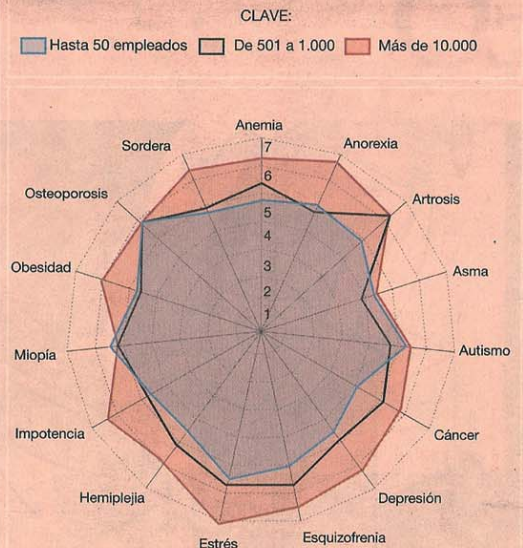
>> DEPRESIÓN

Organizaciones sumidas en la crisis con una situación de desánimo generalizado que viene provocado por la dirección por amenazas, la presión excesiva, la lucha de egos o el miedo al cambio.

La depresión lleva al síndrome del *burn out*, al *mobbing*, al absentismo y a una rotación excesiva.

Hay que desarrollar las habilidades directivas, tener un plan estraté-

Relación entre patologías y tipos de empresas



FUENTE: Tatum Consulting Group e Interban Network

EL MUNDO

El mapa de las 'epidemias'

Según el estudio, la patología organizativa que se hace más patente es el estrés, pues seis de los 15 sectores representados en el informe de Tatum Consulting Group e Interban Network lo sufren, en especial el farmacéutico y el de cosmética, en los que la osteoporosis y la anorexia tienen también gran incidencia.

Las instituciones privadas españolas gozan de una salud relativamente buena, aunque su mayor preocupación está en la osteoporosis y la sordera. La primera también destaca en telecomunicaciones e Internet, mientras que la artrosis es el mal de la automoción.

El sector de ocio y turismo se ve muy influido por el estrés, seguido de osteoporosis y esquizofrenia, mientras que alimentación y seguros son los que gozan de mejor sa-

lud, ya que se encuentran muy cercanos a la media en prácticamente todas las patologías organizativas.

La enfermedad más patente en el sector de la banca es el estrés, seguido de la artrosis, mientras que el sector de la construcción sufre de estrés y osteoporosis. Exceptuando el asma y el cáncer, el resto de patologías organizativas está por encima de la media de la muestra. El sector de consultoría y asesoría se mantiene en la media, igual que la distribución, que goza de una salud estable. La obesidad y la hemiplejia son los males del sector energético, y la esquizofrenia y el estrés lo son de la enseñanza, mientras que el sector de telecomunicaciones e Internet tiene tres picos, en los que destacan osteoporosis, miopía y estrés.

gico de recursos humanos o un plan de marketing interno.

>> ANOREXIA

La excesiva racionalización de costes afecta al desarrollo y crecimiento, causado por haber sobredimensionado la plantilla en el pasado. La anorexia lleva a las reestructuraciones y a la congelación salarial. El tratamiento es el control de costes salariales, la diversificación, gastar mejor (no siempre menos), o cuidar la eficiencia económica y humana.

>> OBESIDAD

La acumulación de grasa en tiempos de bonanza es un lastre que se produce por una pérdida del sentido de la realidad o el exceso de relajación. Provoca costes fijos excesivos y ratios de eficiencia delicados, y se cura aplicando el sentido común, la disciplina y el rigor presupuestario.

>> IMPOTENCIA

Organizaciones que «quieren» pero no «pueden», por falta de recursos financieros, tecnológicos y humanos. La *viagra* empresarial es la búsqueda de socios estratégicos, la financia-

ción externa, un modelo de dirección por hábitos y políticas de formación.

>> CÁNCER

Organizaciones sin valores donde se extienden rumores, corrupción y se pierde el objetivo final por culpa de la lucha de egos, el individualismo, las críticas destructivas, o la comunicación deficiente. Todo esto lleva a que se hable de la gente y no con la gente, a que predomine el «yo» sobre el «nosotros». La cura está en la ética, la humildad, la mejora de la comunicación y el control financiero.

>> ASMA

Ahogamiento financiero e incapacidad de llegar a las metas, causado por una falta de planificación, elevados costes fijos, escasez de personal o nuevos competidores.

El asma provoca un aumento en las quejas de los clientes, el retraso en los cobros y pagos, mal servicio postventa y absentismo, y se trata con una planificación financiera rigurosa, la gestión eficaz de cobros, financiación ajena, incremento de fondos propios y la contratación de personal.

Cuando fallan los sentidos

Las patologías empresariales también se pueden contemplar desde otra óptica. Paco Muro, presidente de Otto Walter, analiza las enfermedades básicas de los cinco sentidos que se dan frecuentemente entre los profesionales de las compañías españolas:



VISTA. Se puede empezar por citar un mal que se da con frecuencia en los mandos más altos: la *ceguera del mal de altura*. A medida que se asciende, se pierde capacidad para ver lo que ocurre alrededor del directivo. Sus interpretaciones de la realidad se distorsionan y estos sólo ven lo que quieren ver. Muro cree que para prevenir esto hace falta humildad y sabiduría. «A veces la merma de un sentido se puede compensar con el desarrollo de otro, y la ceguera directiva se compensa con una alta capacidad para escuchar al equipo, a los clientes y a los asesores». También se da la *pérdida de visión cerca-lejos*, o la pérdida de capacidad para enfocar, que deriva en una incapacidad para tomar decisiones con sentido de futuro, y provoca hostilidad permanente e incomprensión hacia las decisiones de los demás que impliquen a corto plazo inconvenientes propios. Muro añade que «otros sólo ven lo de lejos, siempre especulando y soñando con el más allá pero sin capacidad de ver lo que pasa ante sus narices. No son conscientes de la realidad que tienen y preparan escenarios sin capacidad de actuar en el presente». La prevención de este mal se logra con un pie en la tierra y otro en el cielo. «Ni te eleves tanto para mirar el horizonte que pierdas la perspectiva del suelo, ni te mantengas tan pegado al terreno que no puedas visualizar el futuro», aconseja Muro.

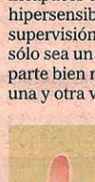


OIDO. Lo más común, la sordera. A medida que se adquieren más responsabilidades y se toman más decisiones, menos se escucha a los demás. La sordera se agrava en ocasiones cuando se interpreta al revés todo lo que se oye. Esto limita el potencial del equipo, ya que el jefe se convierte en el cuello de botella. El presidente de Otto Walter prescribe un tratamiento: «De nuevo humildad, paciencia y creer firmemente que el criterio de los demás siempre es información útil».

Pero también hay que combatir el narcisismo prepotente, que Muro eleva al grado de enfermedad, como podría ser el caso de la estupidez. En este caso el problema de sordera no es que el directivo no oiga siquiera lo que dicen los demás, sino que no procesa esa información. Su palabra es ley y su idea siempre la mejor, o la única. Lo curioso es que la prepotencia lleva asociada la impotencia de liderar, de inspirar a los demás, de despertar la energía del equipo y de obtener los mejores resultados. Para esto también hay cura, y está en el refranero español: «No sirvas al que sirvió, ni pidas al que pidió», porque suelen ser los peores cuando pasan al otro lado.



GUSTO. Relacionado con este sentido detectamos el mal de la alitis. Todo lo que sale por la boca de las personas enfermas huele mal y genera rechazo. Su mal estilo y su pésima comunicación ensucian sus palabras. Conviene lavarse la boca con jabón. Si no va a decir algo que aporte valor, mejor no diga nada. También está la *atrofia gustativa parcial*, que supone la pérdida de la capacidad de apreciar el trabajo de los demás. Son muchos los jefes que al controlar el esfuerzo realizado por sus equipos son incapaces de expresar reconocimiento. Sin embargo, se hipersensibilizan las glándulas detectoras de lo amargo, y en cada supervisión se focaliza todo el control sobre lo malo, aunque tan sólo sea un 1% lo que no ha salido bien, ignorando la inmensa parte bien realizada. La prevención contra este mal está en probar una y otra vez a decir «buen trabajo» y «bien hecho».



OLFATO. Al oler el vino se pueden detectar infinitas aromas. Esto permite interpretar y deducir su procedencia y su solera. Del mismo modo, los buenos directivos deben tener esa capacidad de olfatear el ambiente del equipo, el clima laboral, la moral del grupo, la tendencia del mercado o la situación económica. Perder el olfato empresarial significa ser incapaz de percibir en los detalles la información que nos alerta de los riesgos y oportunidades. Anula la capacidad de liderar. Para prevenir este mal «hay que observar los detalles, detenerse a observar, analizar los datos más allá de los números, concentrarse en percibir las sensaciones y las emociones de los demás».



TACTO. En la dirección, el «cómo» tiene más importancia que el «qué». La pérdida de tacto a la hora de decir las cosas, a la hora de actuar, hace perder mucho más liderazgo que las grandes equivocaciones. Nuestra relación con el equipo y con el resto de las personas del mundo se basa en la calidad de trato, y si el mando pierde la sensibilidad, difícilmente se puede actuar a la altura que el liderazgo obliga.



habilidades

ORATORIA, MOTIVACIÓN, GESTIÓN DE EQUIPOS... LAS LECCIONES DE LIDERAZGO DEL PRESIDENTE DE EE UU

Convince como **Obama**

Obama tendrá que demostrar si es o no un buen gestor. Pero lo que nadie le niega es que posee unas extraordinarias cualidades de liderazgo con las que ha deslumbrado al mundo: excelente orador, cercano, respetuoso con sus oponentes, con capacidad para rodearse de los mejores...

Cómo consigue un hombre joven sin apenas bagaje político que todo el planeta se rinda a sus pies? Ni sus adversarios locales ni los internacionales son capaces de criticarle abiertamente. Hasta Fidel Castro ha dicho de él que le ve sincero y líderes tan históricamente enfrentados a Estados Unidos como el presidente iraní Mahmoud Ahmadinejad no han dudado en celebrar su victoria.

Este tipo de aceptaciones tan generalizadas ocurren muy pocas veces en la historia. En el caso de Obama, las circunstancias ayudan: con un país inmerso en una crisis sin precedentes que ha empujado a la economía mundial al colapso; envuelto en, por lo menos, dos serios conflictos bélicos, y con un déficit también sin parangón, Obama representa el cambio, la esperanza y la ilusión.

Todos los expertos que anali-

zan la figura de Obama coinciden en afirmar que sólo él ha sabido transmitir esa imagen de honestidad, serenidad, convicción y sinceridad que los tiempos requieren.

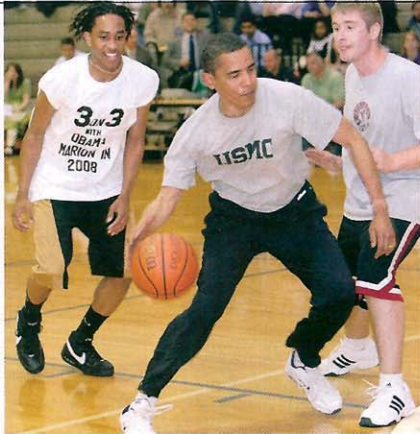
Gran parte de su éxito radica en algo tan sencillo como el buen uso de algunas técnicas eficaces de persuasión: una sonrisa franca, una actitud de escucha activa, un manejo hábil del discurso y un dominio del lenguaje no verbal. Si quieres ser un líder como Obama no te pierdas estos consejos agrupados en las tres grandes parcelas que todo directivo debe dominar.

FORTALECE TUS PUNTOS DÉBILES

Obama es un maestro en identificar aquellos puntos que pueden suponer un conflicto en su carrera

La sinceridad y honestidad que transmite le lleva incluso a reconocer los méritos de sus rivales políticos.



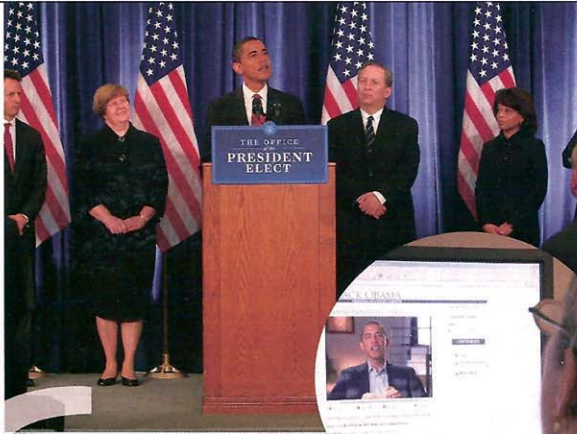


y afrontarlo de forma directa, natural e incluso divertida, antes de que supongan un obstáculo.

En su discurso de presentación en la Convención Demócrata de 2004, recalcó que "un caso como el suyo sólo podía darse en un país como éste". Es decir, consigue que argumentos que podrían ser un arma arrojadiza en manos de sus adversarios se conviertan en una baza para su triunfo: padre extranjero, familia desestructurada, pareja interracial, infancia en el extranjero, antecedentes familiares musulmanes...

"Me pusieron un nombre africano, Barack o *Bendecido*, con la convicción de que en una América tolerante el nombre no es una barrera para triunfar. (...) Hoy estoy aquí, agradecido a la diversidad de mi herencia. (...) Estoy aquí, sabiendo que (...) y que en ningún otro país de la tierra es posible mi historia", ha dicho.

Pues bien, en la empresa ocurre lo mismo. Como propone **Douglas McEncroe**, director de **Douglas McEncroe Group**, "estudia bien tus puntos débiles y fuertes y cualquier crítica de tus. Una »



LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS COMO ARTE

La campaña electoral de Obama ha funcionado con la precisión de un reloj: no hubo disidencias, no hubo filtraciones, no hubo escándalos. Consiguió recabar más fondos que nunca nadie antes y movilizar a más *grassroots* (bases de voluntarios) que sus oponentes. Y todo ello gracias a una habilidad especial para implicar a la gente a través de la confianza y el compromiso. Veamos cuáles han sido sus claves.

Olvida la ACTITUD PATERNALISTA. En su discurso de la victoria, Obama no escatima palabras para describir la difícil situación del país y lo hace desde la perspectiva de quien habla a un público que es inteligente y que sabe lo que hay entre manos: "Sabemos que los retos que nos traerá el día de mañana son los mayores de nuestras vidas —dos guerras, un planeta en peligro, la peor crisis financiera desde hace un siglo—. El camino por delante será largo. La subida será empinada (...). Sin embargo, Estados Unidos, nunca he estado tan esperanzado como lo estoy esta noche de que llegaremos. Os prometo que nosotros, como pueblo, llegaremos".

Reconoce LOS MÉRITOS AJENOS. En el mismo discurso mencionado no duda en alabar tanto los méritos de sus oponentes ("Todos nos hemos beneficiado del servicio prestado por este líder valiente y abnegado", refiriéndose a McCain) como los del partido republicano ("un partido fundado sobre los valores de la autosuficiencia y la libertad del individuo y la unidad nacional. Valores que todos compartimos"). Con este tipo de gestos, contribuyes a ganar a tu causa a quienes en principio estaban en contra.

Escoge a LOS MÁS VÁLIDOS. Lo dijo durante la campaña y ha demostrado que lo lleva a la práctica: él se va a rodear de los mejores, vengan de donde vengan. "Ésa es una ventaja que tienen los americanos sobre los españoles. Allí es el candidato el que elige a su equipo, no se lo impone el partido, lo que le permite apostar por la meritocracia", insiste Juan Carlos Cubeiro. Eso, trasladado a la empresa, consistiría en intentar buscar dentro de tu equipo a los mejores y no tener miedo de que sean incluso más válidos que tú.

Acércate A LOS TUYOS. Obama consiguió movilizar a millones de votantes y atraer a gran número de donantes anónimos por su capacidad para repartir poder y dejar que las decisiones estén en manos de muchos. Pero, además, ha recurrido como nadie a las nuevas tecnologías, SMS, redes sociales, correos electrónicos, lo que permitió una relación directa con sus votantes. Haz tú lo mismo.

TALENTO PARA COMUNICAR

Obama domina como pocos las técnicas de la persuasión. Sigue el famoso método AIDA (Atención, Interés, Desarrollo y Acción): crea un terreno común con la audiencia, llama su atención sobre problemas cotidianos, creándole imágenes que le resultan fácil de asimilar, para después captar su interés.

Busca un **TERRENO EN COMÚN**

Como se analiza en el libro *Hablar como Obama*, el líder norteamericano es capaz de conectar con un auditorio compuesto por mujeres trabajadoras, agradeciendo el esfuerzo de su madre trabajadora, de su abuela trabajadora y de su mujer trabajadora. Es capaz de convencer a un público de tra-

bajadores sociales de Florida apelando a su pasado como trabajador social en Chicago. Un buen líder tiene que hacer eso, debe molestarse en conocer a su audiencia y en encontrar los resortes que le permitan llegar a ellos. Pueden ser referencias incluso deportivas, universitarias, de tus experiencias...

Usa **MENSAJES CORTOS**

"Obama domina las frases de 20 segundos. Es cierto que el inglés es un idioma que utiliza menos palabras que el español, pero aún así él utiliza mucho este recurso", insiste Cubeiro. Crea eslóganes, frases muy fáciles de recordar, gracias a que, como insiste McEncroe, "es un artesano del discurso. Lo trabaja mucho y lo estudia a fondo, puliendo las frases y las palabras que mejor pueden transmitir el mensaje que quiere comunicar". El famoso "yes, we can", entra dentro de esta categoría. Es un lenguaje de palabras simples y verbos de acción, recalcando las ideas principales en las oraciones de construir gramaticalmente.

Utilización de **PRONOMBRES PERSONALES**

El empleo del yo ayuda también a la personalización del mensaje, la utilización del nosotros introduce a la audiencia en el mensaje y resulta integrador: no soy yo quien lo consigue, somos nosotros; tú participas conmigo. Deben combinarse los dos: "Conozco a estos niños. Sé de su desesperanza. Yo empecé mi carrera profesional hace dos décadas como trabajador social en las calles del South Side de Chicago. Trabajé con padres, profesores y líderes locales para luchar por su futuro... Y, aunque conozco la desesperanza, conozco también la esperanza. Sé que si llevamos programas de educación elemental a estas comunidades..." Recurre a imágenes conceptuales. Juan Carlos Cubeiro lo resu-

me bien: "Cuenta historias que ayudan a generar imágenes en la mente del oyente y lo hace con gran profusión de detalles. Utiliza un lenguaje de motivación en el que invita al oyente a ser protagonista". McEncroe insiste en esta faceta de Obama: "Utiliza muchos ejemplos de la historia con un lenguaje muy poético que suscita imágenes. En el discurso de investidura, por ejemplo, terminó dando esperanza a la gente aportando una anécdota de la guerra de independencia. Hablaba de cómo un pequeño grupo de hombres soportaban los rigores del frío invierno frente a un fuego de campamento y de cómo habían cruzado el río en esas condiciones y habían vencido a los ingleses".





Ha conseguido una relación directa con sus votantes y colaboradores gracias al uso de las redes sociales, sms y correo electrónico



Elige un LENGUAJE POSITIVO Y AFIRMATIVO

Recurre a citas de otras personas, conoce a su audiencia y nunca enumera. Habla a las emociones y en este sentido una enumeración restaría emoción, imprimiendo un aire formal y lejano al discurso. En lugar de eso estructura su discurso con el recurso a la reiteración de la misma fórmula, del giro, del bucle: "Que no quepa duda de las dificultades a las que nos enfrentamos (...)" ; "Nos enfrentamos a la creencia de qué es correcto..." ; "Nos enfrentamos a décadas de partidismo..."

» vez identificados los posibles errores o debilidades, dales la vuelta. Enfatiza el valor de una empresa como la tuya que es capaz de aceptar los valores que propones tú. De esta manera, no sólo anularás argumentos futuros en contra sino que demostrarás la humildad y la honestidad de ser capaz de reconocer tus errores".

VALORES CUALITATIVOS

Transmite honestidad. Todo lo que Obama ha pedido a los suyos lo ha refrendado con el ejemplo. Si les ha pedido honestidad, les ha transmitido honestidad. Si les ha pedido fidelidad, les ha transmitido fidelidad. Según Juan Carlos Cubeiro, socio director de Eurotalent, "el líder debe buscar el compromiso a través de la transmisión de valores; no del miedo o la imposición".

Cumple lo que prometes. "Él les pide a los suyos lo que está dispuesto a dar. Lo que dice que va a hacer lo hace", insiste McEntroe. Dijo que iba a cerrar Guantánamo y ha sido una de sus primeras decisiones, ha ordenado ya la retirada de las tropas de Irak... Todas estas iniciativas avalan la integridad de quien las ejecuta. Haz tú lo mismo. Si pides a tu equipo que aúne esfuerzos, que reduzca sus extras, tú no puedes descolgarte cobrando un bonus.

Empatiza con tu audiencia. Moléstate en conocer los problemas de tu gente y háblales desde su punto de vista, con su lenguaje y sus propias preocupaciones. Recrea situaciones que puedan identificar fácilmente; de esta manera les darás a entender que eres alguien como ellos, que entiendes sus angustias, que compartes sus miedos y se sentirán más cerca de ti. Focalízate en los sueños que puedes compartir con los otros como hace Barack Obama cuando apela a los grandes sueños americanos:

"Yo sé algo sobre ese sueño. Yo no nací en un hogar rico. Fui educado por una madre soltera con la ayuda de mis abuelos, que crecieron en una pequeña ciudad de Kansas, fueron a la escuela gracias a la Ley del Soldado, y compraron su casa a través de un »

habilidades

► préstamo de la Dirección federal de la Vivienda. Mi madre tuvo que recurrir en una ocasión a los cupones canjeables por comida de la asistencia pública, pero a pesar de todo consiguió, gracias también a las becas, que dispusiera de la oportunidad de ir a las mejores escuelas. Mi madre me ayudó a entrar en algunas de las mejores universidades y me concedió préstamos que Michelle [su

mujer] y yo terminamos de pagar no hace muchos años”.

RESPECTO Y PERSUASIÓN

“La gran estrategia de Obama es que sabe persuadir por las orejas”, señala **John Carlin**, periodista, escritor y gran conocedor de la realidad norteamericana. “No es el típico jefe, él escucha y lo hace con una actitud respetuosa con todo el mundo, haciendo todo lo

Si por algo destaca Barack Obama es por su capacidad oratoria. Como buen comunicador, refuerza su mensaje a través del lenguaje no verbal.

CUIDA EL LENGUAJE NO VERBAL

En el libro *Hablar como Obama*, Shel Leanne —su autora— insiste en la capacidad del presidente de EE UU para utilizar todas las herramientas del lenguaje no verbal. Te las resumimos:

Transmite aplomo: camina erguido, con los hombros rectos, se muestra sereno, pero no engreído ni orgulloso, intercala de vez en cuando una sonrisa amplia y franca, y cuando hay atril pone las manos a ambos lados del mismo mostrando seguridad.

Domina la voz: trabaja bien la entonación, jugando con el volumen, el ritmo y la modulación. Eleva el tono cuando quiere enfatizar algo y lo baja para mostrar desaprobación. Juega con el ritmo, acelerándolo con el empleo de repeticiones de ideas y de frases entrecortadas y ralentizándolo en el resto del discurso. Así consigue atraer la atención sobre las ideas que quiere resaltar. También juega con las pausas y los silencios.

Gesticula mientras habla con ademanes suaves, pero firmes, y a veces refrenda sus palabras con signos imaginarios: como hacer que llama a la puerta o que escribe en el aire o para detener imaginariamente una idea. Su insistencia en ponerse la mano en el corazón en los momentos clave, confiere sinceridad a sus palabras.

Mira a los ojos. Siempre que acude al estrado lo hace aplaudiendo a su audiencia y cuando se dirige a ella va oscilando lentamente de izquierda a derecha, con ello transmite respeto hacia sus oyentes y que les habla a ellos, por eso quiere mirarlos uno a uno, como si les mirase a los ojos.



posible por entenderle”, insiste. Cubeiro resalta esta cualidad utilizando una frase del propio Obama: “Cuanto más discrepo con una persona, más necesidad tengo de escucharla y de volver a hablar con ella”.

Nunca descalifica. Uno de los mejores caminos para demostrar tu ética es respetar siempre a tu adversario. No entres en bajezas ni otras artimañas que desprestigian más a quien las utiliza que a quien las padece. Ante los insultos, plantea cara de forma cortés, pero firme.

En cierto momento de la campaña tuvo que enfrentarse a una situación delicada en que un senador conservador, en una conferencia dentro de una iglesia, le amonestó subrepticamente por ser negro y le dio la bienvenida a su casa, haciendo alusión a la mayoría caucásica que estaba en el auditorio. Obama, lejos de responder al insulto, arrancó el discurso ensalzando las virtudes del

Huye de los escándalos, escucha a todos, escoge a los mejores, cumple lo que promete y lidera desde el compromiso

senador que acababa de hablar. **Sé agradecido.** “Procura no olvidar sus orígenes. Y agradece tanto a su familia como a los responsables de su campaña el gran esfuerzo realizado. Pero también agradece la tarea de sus opositores y de su predecesor y, por supuesto, no olvida el gran esfuerzo de los miles y miles de ciudadanos anónimos que le han ayudado con su aportación económica o voluntaria”, insiste **Shel Leanne**. ■

ISABEL GARCÍA MÉNDEZ

FOTOS: GETTY IMAGES Y CORDON PRESS.

