



www.douglasmcencroe.com

Mis artículos



Nombramientos



Francisco Uría
SOCIO DEL SECTOR FINANCIERO
DE KPMG ABOGADOS

Desde 2007, Uría ha sido vicesecretario de la Asociación Española de Banca. Con anterioridad, fue secretario general técnico del Ministerio de Fomento y del Ministerio de Hacienda.



José Luis Alonso Domínguez
DIRECTOR PARA CEMEX EMEA Y ASIA
EN NEORIS

Alonso, que cuenta con un MBA por IDE-CESEM, se incorporó a Neoris en el año 2000. Desde entonces, ha desempeñado distintos puestos de responsabilidad tales como director del área de Industria.



Richard Castillo
DIRECTOR DE MARKETING PARA EUROPA
DE KIMBERLY-CLARK PROFESSIONAL

Hasta ahora, Castillo estaba al frente de la dirección de Marketing para el Sur de Europa de Kimberly-Clark Professional. Con anterioridad, trabajó en Ford, Hilti y Societé Generale también en esta área.



Carlos Villacastín
DIRECTOR FINANCIERO DE
OPERACIONES DE ADECCO

Villacastín inició su andadura en Adecco en 2001. En este tiempo ha sido consultor de Compras en diversos países europeos y controller financiero. En 2007 fue nombrado director del Centro de Servicios de Adecco.



Pedro Cascales
DIRECTOR COMERCIAL
DE ESSILOR ESPAÑA

Antes de este cargo, Cascales ocupaba la dirección financiera de la firma, donde lleva trabajando desde 1999. En estos años se ha responsabilizado, entre otras cosas, de la coordinación de proyectos financieros desde París.



Antonio Otero
DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y RRPP
DE DRAFTFCB

Antonio Otero compatibilizará este cargo con el de director de Desarrollo de Negocio en la misma agencia, así como con su cargo de socio director de Superbrands en España.



José Luis Fernández
DIRECTOR DE REASEGUROS DEL GRUPO
LIBERTY SEGUROS

Con casi veinte años de experiencia en el sector, lleva trabajando en Liberty Seguros desde hace dieciséis. Anteriormente, fue actuario responsable de productos para la Red Agencial de Génesis y responsable de Reaseguro de Vida dentro del grupo.

Miradas pensantes

LA FUERZA DE UN GESTO



DOUGLAS McENCROE
Experto en management
Conferenciante de Thinking Heads

Recientemente, mientras leía el libro de Javier Cercas 'Anatomía de un instante', que se construye sobre un análisis profundo del sentido de varios gestos, reflexioné sobre cuánto significado tiene un gesto, lo simbólico que puede llegar a ser. Si trasladamos esto al mundo de la empresa, habría que decir que la mayoría de los directivos es bastante torpe en este aspecto. Basta con pensar en su habilidad para entender y modificar la cultura organizacional de sus propias compañías para comprobar que no controlan muy bien el lenguaje simbólico. Es lógico. Las empresas están compuestas por gente muy racional y tanto el lenguaje simbólico de los gestos como el concepto de «cultura organizacional» les suena a chino, algo que, sin embargo, es un gran error porque no hay nada que destruya más la estrategia del negocio que una filosofía empresarial que, sutilmente y con la paciencia del mar, trabaja contra ella.

Por tanto, si realmente queremos moldear la cultura de forma que sirva de apoyo a la ejecución de nuestra estrategia —la función por excelencia de un líder—, estamos condenados a entenderla y a cuidar nuestros gestos. Lo primero que cualquier persona en una posición de responsabilidad tiene que entender es que cada acción que realiza transmite un mensaje que las personas bajo su responsabilidad miran

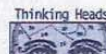
con atención para comprender su significado. Los mensajes dan a los demás las pistas sobre las reglas del juego, normalmente no escritas, pero que son muy importantes, ya que contienen las claves sobre cómo sobrevivir y prosperar en la organización.

Si el grupo de altos ejecutivos es consciente de los mensajes que está emitiendo a través de sus acciones, entonces está ejerciendo un cierto control sobre las percepciones de los empleados y formando una nueva cultura, una más capacitada para apoyar la estrategia de negocios que han diseñado. Los canales de comunicación, la manera de gestionar las reuniones, lo que se incluye en las agendas y lo que se deja fuera de ellas cuando no hay tiempo, las decisiones a la hora de invertir dinero y en qué no y, sobre todo, los comportamientos de los miembros del Comité de Dirección en el día a día... Todo esto contiene significado y transmite mensajes.

La decisión de Adolfo Suárez de quedarse en su escaño aquel 23 de febrero, en lugar de tirarse al suelo es, claramente, un gesto cuya fuerza ha perdurado con el tiempo. Es difícil saber si el mismo Suárez era consciente del significado de su gesto. Quiero pensar que sí: al ser un líder que se movía por instintos, creo que en parte lo entendía. Y ésa es la clave: a la hora de ejercer el liderazgo hay que entender que los gestos y la forma de hacer y decir las cosas están llenos de significado. Saber gestionar ese significado potencia mil veces el liderazgo.

Ser consciente de la importancia de los gestos, analizarlos y gestionarlos de una manera consciente es una tarea de una importancia primordial para cualquier ejecutivo que ejerza el liderazgo. Puede ser la clave para poder ejecutar su estrategia o verla fracasar.

Especialistas en
programación de contenidos
www.thinkingheads.com



En breve

Autónomos

Descontentos con las medidas contra la crisis

Uno de los colectivos más afectados por la crisis, el de los autónomos, ve inapropiadas las medidas que ha tomado el Gobierno ante la crisis. Así lo cree, según el último barómetro de ATA, el 86,4% de los trabajadores por cuenta propia. En lo que respecta a 2010, ocho de cada diez opinan que la economía española empeorará, y un 90% que su negocio irá a peor.

Nuevas tecnologías

Las empresas no regulan el uso de las redes sociales

Tan sólo un 10% de las compañías españolas cuenta con una política formal que regule el uso de las redes

sociales por parte de los trabajadores, según Manpower Professional. También son pocas las que creen que a través de Facebook o Twitter se pueden mejorar algunas áreas de la empresa. En todo caso, el uso más claro que ven los directivos es el de potenciar la construcción de marca.

Mercado laboral

Ellas están resistiendo mejor

Pese a que el paro suele atacar con más fuerza al colectivo femenino, un estudio de Randstad concluye que las trabajadoras están soportando mejor que ellos los vaivenes de la crisis. Su tasa

de desempleo (19,07%) sigue casi un punto por encima de la masculina, pero no hay que olvidar que en los últimos doce meses 104.100 mujeres se han incorporado al mercado laboral. Entre otros factores, la firma de recursos humanos atribuye esta cifra al ingreso de las amas de casa en el mundo profesional.



Tres Españas

POR DOUGLAS MCENROE

Con 24 años viviendo en tierras ibéricas no soy el típico extranjero. Es cierto que nunca seré español pero yo me siento madrileño de origen australiano. En realidad no tengo razones para quejarme, sino todo lo contrario. Tengo muchos amigos, aquí conocí a mi mujer, con quien estoy felizmente casado y a cuatro meses de tener mellizos, y hace 20 años fundé una consultora que ha ido bien. La vida en España ha sido más que benévola conmigo.

Aunque todos los sitios tienen sus más y sus menos, haber vivido en varios países puede que me deje ver, con más claridad y con más objetividad, España. Cualquier visión será siempre subjetiva pero la amplitud de experiencias ayuda a aumentar la objetividad.

Lo que yo he vivido y vivo son tres Españas, la de los amigos, la de la calle y la del trabajo. La España de los amigos es un lugar maravilloso; he sido bendecido con un grupo de amigos importantes, todos españoles. No digo tampoco que no es fruto también de ser yo un buen amigo con ellos. Las buenas amistades siempre son consecuencia de los esfuerzos de las dos partes, pero aun así he conseguido más cercanía de la que habría sido posible en muchos otros lugares del mundo. Y valoro mucho esta cercanía. Hay un cierto calor humano en las amistades en España que calienta el corazón. Pero no es sólo calor, es también lealtad y sinceridad. Tengo unos cinco amigos de mis primeros años en Madrid y, desde entonces, nunca he vuelto a sentirme solo aquí, y siempre he tenido acceso a consejos y observaciones que, aun siendo a veces duras, fueron sinceras. De hecho, han sido una brújula para mí; me han ayudado mucho.

LA ESPAÑA DE LA CALLE ES UN LUGAR MÁS DURO. No hablo de la vida de la calle que es ubicua y vibrante, hablo de la interacción con la calle, con la masa de gente que no conoces y que no te conocen. Esta calle es muy individualista; cada uno piensa sólo en sí mismo. A mi entender, aquí se ve la juventud de la democracia, donde las libertades parecen claras pero no las responsabilidades. Esta actitud se ve en el metro de Madrid o en el tráfico, una auténtica guerra en la que cada día ves a conductores que intentan colarse, sintiéndose más listos porque se han saltado a los que hacen cola para tomar la salida. También es fácil ver a conductores pasarse un semáforo en rojo porque a ellos les viene bien, sin pensar en la ley que infringen, hecha para la seguridad y la convivencia cívica. Sin duda, parte de estos comportamientos son fruto de la vida estresante típica de los

grandes ciudades, pero en otras grandes ciudades del mundo democrático se vive con más colaboración cívica, una colaboración que tiene el feliz resultado de suavizar el día a día a todos.

ES EN LA VIDA DE LA CALLE DONDE LA IDENTIDAD individual de la gente, protegida por el anonimato de la ciudad, donde veo comportamientos que esas mismas personas nunca tendrían con sus amigos, ni siquiera con sus conocidos. Es aquí donde veo que a la democracia le queda margen para profundizar.

La tercera España que vivo es la del trabajo. Aquí también he vivido experiencias más bien positivas. He tenido y tengo



COPYRIGHT © METRO DE MADRID, 2009

el privilegio de trabajar en el desarrollo de liderazgo en unas 120 organizaciones por toda España. Siempre he sido tratado con respeto y he encontrado miles de directivos españoles con la mente abierta y el dinamismo necesario para cambiarse a sí mismos y a sus organizaciones.

Quizás porque la transición política en España se hizo de una manera ejemplar, existe un paradigma positivo respecto al cambio. Tal paradigma o actitud crea un terreno perfecto para un consultor ya que la gente es abierta y con ganas de hacer cosas. No he encontrado la misma actitud con directivos de otros países, al menos no al mismo nivel, y esto para mí ha sido la base de una maravillosa carrera profesional en este país.

Buenos amigos, bonita familia y trabajo fascinante, ¡no está nada mal!

Douglas McEncroe, director de Douglas McEncroe Group

LA TRIBUNA



Douglas McEncroe

Director de Douglas McEncroe Group



EFE

Un hombre bueno

En la última escena de la película *El Gladiador*, la hija de Marco Aurelio mira con tristeza al general Máximo que yace muerto en la arena del Coliseo y plantea una pregunta a los senadores y al pueblo de Roma, "¿Merece Roma la vida de un buen hombre?". Una magnífica pregunta que invita a una profunda reflexión.

Mis esfuerzos para entender y transmitir el liderazgo me han llevado a investigar a Abraham Lincoln quien, como Máximo, también dio la vida por su país. Según profundizaba en mi investigación, iba descubriendo a un ser humano increíble que poseía una verdadera bondad, virtud que no se espera encontrar en un político. Vi que era imposible estudiar a Lincoln sin desarrollar un gran afecto por él y cuando leí la descripción del día en que le abatieron sentí una melancólica tristeza y me pregunté si merecía su país la vida de una persona tan buena. No tengo la respuesta, pero estoy seguro de que él creía que sí.

La clave de su hipotética respuesta afirmativa la veo en la claridad absoluta que tenía acerca de las razones por las que estaba dispuesto a encarrilar a su país a una terrible guerra civil, que costó la vida a más de un millón de personas en vez de permitir la secesión del Sur. Lincoln lo describió con una elocuente precisión en su famoso discurso de Gettysburg, cuando decía que aquellos que perdieron sus vidas

en la batalla lo hicieron para que "el gobierno del pueblo, por el pueblo y para el pueblo, no se borrara de la Tierra".

Lincoln entendía por qué tenía que librar la guerra y la necesidad de hacerlo con tenacidad hasta la victoria final. Entendía que el experimento de autogobierno era joven y frágil, y debía defenderse con la vida. Su aguda inteligencia para ver este concepto con tanta lucidez es abrumadora y le marca como el político más grande de su tiempo, consiguiendo salvar a su país sin renunciar a su propia bondad.

Esta bondad se ve en la manera en que daba nuevas oportunidades a personas que le habían traicionado; en su voluntad de asumir la responsabilidad por las acciones de un miembro de su gabinete que cometió un grave error; en su enorme generosidad en la política de reconstrucción; en su tolerancia a la hora de escuchar a personas que tenían ideas diferentes; en su lealtad a políticos y generales dándoles nuevas oportunidades tras los primeros fracasos; y en su coraje para mantener el

buen humor animando a su gobierno y a su pueblo en los momentos más oscuros de la guerra, incluso durante la pérdida de su hijo de 10 años.

144 años después, su país no es perfecto pero quizá su creencia en que los seres humanos podemos autogobernarnos ofreciéndonos la posibilidad de vivir libres y realizarnos, sí está comprobada. La elección del presidente Obama nos hace creer que este país es hoy algo más merecedor de la muerte de un buen hombre, de Abraham Lincoln.

De forma diferente, los consejeros delegados de las grandes empresas también dan la vida por sus organizaciones. Sé que ganan un salario alto, pero yo no cambiaría mi vida por las suyas. En mi trabajo he visto de todo: hombres fríos, calculadores y sin escrúpulos, pero también personas íntegras, generosas y visionarias. Hombres tan buenos como Lincoln. En estos casos, la pregunta es la misma, ¿merece nuestra empresa la vida de uno de estos hombres buenos? ¿Cómo debería ser nuestra organización para merecer la vida de un hombre bueno que nos ofrece ser nuestro líder? No tengo la respuesta, pero veo que la calidad de lo que producimos, su utilidad para nuestra sociedad, la transparencia y la honestidad con que gestionamos nuestras relaciones y la integridad de nuestras acciones, tiene algo que ver con la respuesta.

La bondad de Lincoln se veía en su tolerancia para escuchar a personas que tenían ideas diferentes

EL OJO CRÍTICO



Jesús Vega

Autor de 'La empresa sensual'



Antídoto para el sufrimiento

A veces es duro levantar la vista y contemplar la realidad tal cual es. Pero cuanto más duro se hace ese ejercicio, más necesario es hacerlo y afrontar sus consecuencias. Lo digo porque cuando lleguemos el lunes a trabajar, quizá deberíamos replantarnos la manera en la que afrontamos el sufrimiento como profesionales. No tema, no será ésta una reflexión sobre la bondad del sufrimiento. A nadie, entre los que me encuentro, nos gusta sufrir. Pero...

Es indudable que las sociedades, a medida que van incrementando su nivel de vida, tienden a la satisfacción inmediata de los deseos de sus individuos. Acceder a cada vez más productos y servicios, de cada vez mayor calidad y menor precio, se convierte en una actividad rutinaria, accesible para casi todos. Queremos hacerlo con menos esfuerzo, por lo que reclamamos jornadas más cortas y programas de conciliación personal y profesional. Está bien: una sociedad de la abundancia enmarcada en una sociedad del ocio. Está bien... Siempre que nunca perdamos de vista que las cosas buenas de la vida son a cambio de algo.

¿A cambio de qué? Hasta ahora teníamos instalado en nuestra conciencia que la moneda de cambio era el esfuerzo, el sacrificio, el sufrimiento. Más horas de estudio, mejores notas, mayor recompensa. Más trabajo, mejores resultados, mayor recompensa. Pero, de repente, nuestra sociedad cambió. Estudiar más o menos se convirtió en poco relevante, ya que se pasa de curso de igual manera. Trabajar más o menos, mejor o peor, no era la medida para tener éxito en los negocios, sino la pillería a la hora de especular y obtener ganancias rápidas.

No olvidemos que la felicidad es la diferencia entre lo que se desea y lo que se tiene (y no me refiero sólo a las posesiones materiales). Cuanta más diferencia haya, más infelices seremos. Por ello, si nos acostumbramos a obtener mucho por poco esfuerzo, nos derrumbamos en cuanto que tenemos que hacer mucho para obtener poco.

Conozco fantásticos profesionales: inteligentes, trabajadores, creativos, asociativos... Pero que no llegan a desarrollar su carrera profesional como se merecen únicamente porque tienen, como se diría en el boxeo, una mandíbula frágil. Una pésima gestión del fracaso. Son derrotados no por las circunstancias o los mercados, sino por ellos mismos, ya que no son capaces de asimilar los malos momentos por los que, absolutamente todos, tenemos que pasar. No asimilan la famosa frase de que no es más hombre (o mujer) el que más alto sube, sino el que más veces se levanta.

Por ello, de usted depende cómo vivir con el sufrimiento. Es inevitable pasar por malos momentos. Lo que sí se puede evitar es que los tropiezos nos vengzan. Por ello, ante el sufrimiento, puede plantarle cara, sin miedo, a las incomodidades, a la presión, a las carencias, a los retos... Al mismo miedo en sí. Aceptar la cara amarga y costosa de la vida profesional como un compañero de viaje. O puede seguir bebiendo ese antídoto para el sufrimiento que cada vez se encuentra más generalizado en la sociedad y en las empresas: el antídoto de la mediocridad, el antídoto del conformismo.

Expansión & EMPLEO

Depósito Legal M-15572-1986
ISSN 1576-3323

GRUPO UNIDAD EDITORIAL

PRESIDENTA
CARMEN IGLESIASCONSEJERO DELEGADO
ANTONIO FERNÁNDEZ-GALIANO

Director general de publicidad: Alejandro de Vicente

Directores generales: Luis Enriquez (Prensa); Jaime Gutiérrez-Colomer (Audiovisual); Koro Castellano (Internet); Julián Esteban (Operaciones)

Edita: Unidad Editorial, Información Económica S.L.U.

Director gerente: José Jesús López
Director de Publicidad: Pablo Sempere
Director de Marketing: Pedro IglesiasDIRECTOR GENERAL EDITORIAL
PEDRO J. RAMÍREZ

DIRECTOR

JESÚS MARTÍNEZ DE RIOJA VÁZQUEZ

DIRECTOR DE REDACCIÓN: Iñaki Garay

SUBDIRECTORES: Manuel del Pozo y Martí Saballs

COORDINACIÓN DE EXPANSIÓN Y EMPLEO: Tino Fernández

Jefe de Sección: Quique Rodríguez

Expansión & Empleo: Montserrat Mateos / Ana Colmenarejo / Beatriz Elías / Ángela Méndez / Tamara Vázquez /

expansionempleo@unidadeditorial.es

Tfno.: 91 443 61 61

MADRID: 28033, Avenida de San Luis, 25-27, 1.ª planta. Tel. 91 443 50 00. Expansión.com 902 99 61 11. BARCELONA: 08017, Avda. Diagonal, 640, Edif. 3-4-ª planta. Tel. 93 227 67 00. Telefax: 93 227 67 61. BILBAO: 48013, Camino Capuchinos de Bourne, 2. Tel. 94 473 91 50. Telefax: 94 473 91 64. VALENCIA: 46004, Plaza de América, 2, 1.ª planta. Tel. 96 333 93 20. Fax: 96 351 81 01. SEVILLA: 41011, República Argentina, 25, 9.ª planta. Tel. 95 499 14 40. Fax: 95 427 25 01. VIGO: 36202, López de Neira, 3, 3.ª. Oficina 303. Tel. 986 227 933. Telefax: 986 43 81 99.

PUBLICIDAD: DIRECTOR: José M. Montejó. Tel. 91 443 55 70. EMPLEO: N.ª José Zapatero / Beatriz González. Tels.: 91 443 55 72 / 91 443 55 71. JEFE DE PRODUCTO - ÁREA FORMACIÓN: PUBLICIDAD: R.ª H.ª José Zapatero / Beatriz González. Tels.: 91 443 55 73. FORMACIÓN: Ana Casallia. Tel.: 91 443 55 73. COORDINACIÓN: Daniel Ortiz. Tel.: 91 443 52 80. Fax: 91 443 56 47. EXPANSIÓN-EMPLEO.COM: JEFE DE PUBLICIDAD: Rodrigo Pérez Gorostiza. Tel.: 91 443 56 18. EMPLEO: Cristina Gornati. Tel.: 91 443 55 76. BARCELONA: Eduardo Jaume. Tel.: 93 227 67 76. Fax: 93 227 67 63. BILBAO: Juan Luis González Anduiza. Tel.: 94 473 91 02. Fax: 94 473 91 56. VALENCIA: José Vicente Sánchez Beato. Tel.: 96 351 77 76. Fax: 96 351 81 01. ANDALUCÍA: Miguel Dávila. Tel.: 95 499 14 40. Fax: 95 427 25 01. A CORUÑA: Miguel Vizu. Tel.: 981 20 85 37. Fax: 981 22 84 59. VIGO: Manuel Carrera. Tel.: 986 22 91 28. Fax: 986 43 81 99. ZARAGOZA: Álvaro Cardemil. Tel.: 976 40 50 53.

COMERCIAL: SUSCRIPCIONES: Avenida de San Luis, 25-27, 1.ª planta, 28033 Madrid. Tel. 902 99 61 00. Fax 901 022 220. TELÉFONO PARA EJEMPLARES ATRASADOS 902 99 99 46. DISTRIBUYE Logintegrated 2000, S.A.U. Tel.: 91 586 43 48. RESÚMENES DE PRENSA: Empresas autorizadas por EXPANSIÓN (artículo 32.1, Ley 23/2006): Acceso, TNS Sofres, My News, Voco Media Trader y Factiva.

IMPRESIÓN: RECOPIRINT IMPRESIÓN, S.L. Tel.: 692 73 20. Fax: 692 13 74

DIFUSIÓN CONTROLADA POR

LA OPINIÓN DEL EXPERTO

Douglas McEncroe analiza las características del presidente de EE UU que pueden resultar útiles a empresarios y políticos a la hora de enfrentarse a la dirección de sus organizaciones durante la crisis

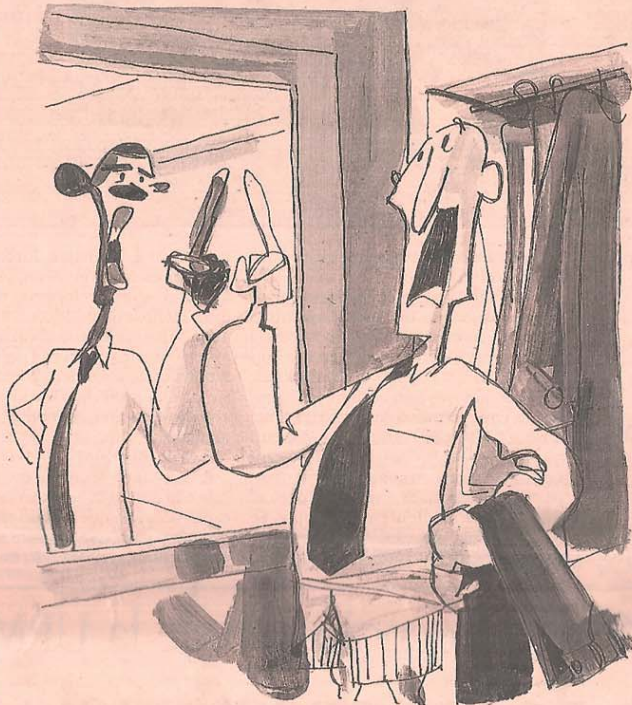
La esencia del liderazgo de Obama

Para las personas que dedicamos nuestra vida al desarrollo del liderazgo en las organizaciones, el fenómeno Barack Obama realimenta nuestra pasión. Es fácil identificar elementos de liderazgo en sus comportamientos, pero es más complicado descubrir cuál es su verdadera esencia. Merece la pena intentarlo, porque frente a los grandes retos, esta esencia puede mostrar criterios que a nuestros líderes empresariales y políticos les sirvan como guía a la hora de dirigir nuestras organizaciones durante esta crisis.

El discurso de investidura del presidente Obama ofrece algunas pistas de esta esencia. La primera es su voluntad de presentar los problemas reales con toda su complejidad. Lo ha hecho en la investidura, y también lo hizo durante las primarias en su discurso en Filadelfia sobre las relaciones raciales en Estados Unidos. Obama trata a las personas como adultos, reconociendo que como adultos pueden encajar la realidad. Les pide responsabilidad y sacrificio de cara a afrontar dichos problemas, pero en contrapartida ofrece esperanza y soluciones concretas. Y les demuestra, con ejemplos de la propia historia norteamericana, que se puede superar la actual crisis.

Obama, para dar más fuerza, utiliza otros dos elementos que parecen ser ingredientes de la esencia de su liderazgo: la hábil utilización del discurso y las historias bien contadas. Ha llegado a ser un artesano de la palabra; narra historias poéticamente, utiliza imágenes, sonidos y potentes mitos que habitan el inconsciente de sus oyentes. Así da vida y fuerza al mensaje que quiere transmitir. Su descripción de una escena de George Washington, durante el momento más desesperado de la Guerra de la Independencia, inspiró a los dos millones de compatriotas que escuchaban su discurso en el monumento dedicado al padre de la nación, lo que seguramente contribuyó a que creyeran que juntos pueden superar esta crisis. El reconocimiento del poder del discurso, de la palabra, y su utilización inteligente con los medios más modernos como internet, forma parte de su liderazgo.

Otro elemento es la elección de causas nobles, desde la ética y los ideales descritos en la Constitución americana, y el servicio a los demás para dotar de significado el sacrificio, el trabajo duro y la aceptación de la responsabilidad propia en esta lucha por superar la crisis. A cambio, los comportamientos de su Gobierno son coherentes con esta ética, tejida de transparencia, responsabilidad y la clara idea de que el Gobierno existe para servir al pueblo y no viceversa, porque sólo así, como ha dicho en su discurso de inauguración, "se puede recuperar esta confianza vital entre un pueblo y su Gobierno". El 25 de enero anunció que cualquier ciudadano podría entrar en la página de Internet Recovery.gov, y seguir cómo su Gobierno gasta sus impuestos.



ESTEBAN

Quizá el elemento más importante de la esencia del liderazgo de Obama es la coherencia, parece que lo que pide a los demás lo hace él. En los primeros cuatro días de su mandato le hemos visto firmar la orden de cerrar Guantánamo Bay; otra para prohibir la práctica de la tortura; la elección de los miembros de su equipo según su valía, no su ideología; la congelación del salario de su equipo, y la redacción de pautas de conducta para su gabinete. Tal coherencia da credibilidad a su liderazgo y representa el núcleo de la

Quizá el elemento más importante sea su coherencia, parece que es el primero en hacer lo que pide a los demás

esencia del liderazgo de Obama. Y la esencia de su liderazgo es lo que necesitan nuestras empresas. Es la esencia del realismo, que trata a las personas como adultos, que entiende el poder de la palabra, que identifica las causas o metas que dan sentido al esfuerzo, en un continuo de ética y transparencia. En síntesis, la coherencia entre los ideales comunicados y las acciones llevadas a cabo.

He visto a muchos directivos en muchas organizaciones dedicar sus esfuerzos y energías no a servir a su empresa ni a su gente, sino a avanzar en su propia carrera. A veces, uno puede observar un sinfín de acciones que se pueden clasificar como políticas destinadas a un buen posicionamiento del

ejecutivo, que no producen absolutamente nada para la empresa. Siempre he creído que un buen consejero delegado identifica estas prácticas y penaliza a su autor, ya que claramente perjudica la salud de la organización. Con la crisis que vivimos, estos comportamientos son aún más despreciables que nunca. Los consejeros delegados harían bien no sólo en penalizar a sus autores, sino en despedirlos. Ya no estamos para juegos.

A cualquier consejero delegado le vendría bien analizar la esencia del liderazgo de Obama y aplicarlo a su empresa. Le puede ayudar a navegar mejor en estas aguas turbulentas. Aprendería a presentar los problemas tal como son, comprendiendo que al tiempo ha de transmitir esperanza. Entendería el poder de la palabra y aprendería a construir discursos como un artesano produce su obra de arte. Así podría pedir esfuerzos, sacrificios, y la aceptación de la responsabilidad por parte de cada empleado. El mismo ejercicio le llevaría a identificar los elementos que sí dan significado al trabajo que realiza su gente. Pero, sobre todo, recompensaría a los directivos que se desempeñan por el bien de todos y eliminaría a aquellos cuyo único propósito es conseguir su propio beneficio.

Los retos de hoy son inmensos, pero por ahora el estilo de liderazgo de Obama nos muestra pistas para encaminar a nuestras empresas no sólo hacia la recuperación, sino hacia un futuro mejor.

Director de Douglas McEncroe Group

NOMBRAMIENTOS

• **GUILLERMO SATO** Director general para España y Portugal de **Extreme Networks**. Es ingeniero de Telecomunicaciones y máster por el IESE. Llega a la firma proveedora de soluciones *ethernet* con 14 años de experiencia laboral en el sector de las nuevas tecnologías. Ha desempeñado cargos de responsabilidad en compañías como Sun Microsystems, F5 Networks y Atlantic Telecom.



• **JESÚS ARTIEDA** Director de **Geostock Iberia**. Ingeniero de Minas por la Politécnica de Madrid, de 49 años, se incorpora a esta filial perteneciente al grupo internacional de ingeniería de BP, Entrepase Contracting y Total. Cuenta con una experiencia de más de dos décadas en el sector de la ingeniería, en la gestión y en la administración de proyectos.



• **ESTHER LLÁTZER** Directora de recursos humanos de **Dimension Data en España**. Tiene 10 años de experiencia como directora de recursos humanos de la Universidad Internacional de Cataluña (UIC) y del Instituto Químico de Sarrià (IQS). Nacida en 1969, es licenciada en derecho por la Universidad de Navarra, máster en Derecho Tributario y Asesoría Fiscal por el CEF y PDD por el IESE.



• **JESÚS MORENO LÓPEZ** Director regional de **Adecco en Andalucía**. Es licenciado en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universidad Complutense de Madrid, MBA por IEDE y máster por la escuela de negocios del CEU. Se incorporó a la firma en 2001 como director de la delegación de Madrid y en 2006 fue nombrado director regional la misma, puesto que ha mantenido hasta ahora.



• **SANTIAGO BENEDITO** Director general económico financiero de **Avanzit**. Ha desarrollado su carrera profesional en los departamentos financieros de empresas de sectores de telecomunicaciones, tecnologías de la información y servicios móviles como Alcatel, Grupo Auna, Grupo Proinserga y Lanetor-Zed Worldwide. Es licenciado en Ciencias Económicas y PDG por IESE.



• **MÓNICA SALA** Directora general de **Orange en Cataluña**. Nacida en Barcelona en 1969, ocupaba desde 2007 la dirección del departamento de operaciones técnicas de empresa. Con anterioridad, había desempeñado el cargo de directora ejecutiva técnica durante 11 años. Es ingeniera de Telecomunicaciones por la Universidad Politécnica de Cataluña y máster por Esade.



• **ENRIQUE LORENZANA** Director de operaciones para el oeste de Europa de **Maserati**. Compaginará el cargo con el de director general de la marca para España y Portugal. Ahora tendrá responsabilidad también sobre Francia, Bélgica, Holanda y Luxemburgo. Tiene 41 años y estudió Derecho en la Universidad Complutense. Con anterioridad había trabajado para Audi y Kia.



• **DANIEL LOZANO** Director financiero de **Natra**. Nacido en Torrico (Toledo) en 1959, es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid, diplomado en Empresariales por la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales y máster en IE. Ha trabajado para Proseger, Fiat, el Banco Internacional de Comercio y el Banco de Crédito e Inversiones.





Hugh Jackman y Nicole Kidman en una escena de la película. / EL MUNDO

> CINE DE GESTIÓN

La lucha para combatir cualquier adversidad

La reconciliación entre dos pueblos que se refleja en 'Australia' puede servir de inspiración para superar la crisis. Por **Douglas McEncroe**

El estreno de *Australia* en Australia levantó grandes expectativas; se esperaba la versión nacional de *Lo que el viento se llevó*, pero a la crítica no le ha gustado, siendo especialmente dura en el mayor país de Oceanía, donde los periodistas locales han llegado a la crueldad con nuestra Nicole Kidman, quien por primera vez no ha pasado las Navidades en su Sydney natal. Si bien

es cierto que no es su mejor interpretación, resulta entretenida, y es la actriz que el director australiano Baz Luhrmann ha buscado: exagerada, como en *Moulin Rouge*, con la que alcanzó fama mundial. Kidman interpreta el papel de Lady Sarah Ashely, una inglesa remigrada que llega a la gran isla para controlar el rancho de su marido. Allí conoce a Drover, un arriero de ganado al que da vida el también australiano Hugh Jackman. Un rancho rudo con el que la inglesa al principio no se puede llevar peor, aunque más tarde viven una apasionada historia de amor, mientras llega la Segunda Guerra Mundial.

A riesgo de ser fusilado, tengo que confesar que *Australia* me gustó. Es cierto que peca de excesivo sentimentalismo, pero ¿qué se espera de una épica romántica? La fotografía es espectacular; el joven actor aborigen, increíble; y la historia, entretenida. Pero además toca temas potentes, como el tremendo coraje de nuestros antepasados para forjar el país; su lucha tenaz para crear, de una naturaleza salvaje, las grandes granjas y ganaderías, hoy las más eficaces del mundo.

También refleja la lucha de personas honestas enfrentadas a un poder corrupto, y cómo esta tentativa inspira a más y más personas para unirse a su causa. Pero sobre todo, habla de la reconciliación entre dos pueblos: el europeo y el aborigen en su intento de crear una nueva realidad.

Sin duda, en *Australia* el tema racial se trata con superficialidad. El choque entre estas dos culturas ha sido brutal y lamentable. Aún así, el país ha progresado hasta ser una de las naciones más democráticas del mundo, con un nivel de igualdad que no he visto en ningún otro país. Lo crucial es que hay un deseo, por ambas partes, de reconciliación, evidenciado en el perdón oficial ofrecido por el Primer Ministro con el apoyo de la amplia mayoría de australianos. Esto es algo nuevo.

Cruce de caminos

La cinta deja un buen sabor: el triunfo de la honesta tenacidad sobre la mezquindad desde el espíritu realista pero optimista del pueblo australiano y con la creencia de que con una visión o un sueño de lo que quieres conseguir y esfuerzo se puede alcanzar.

Y en estos tiempos de crisis es necesario transmitir esperanza, como lo hace *Australia*. He sobre-

vivido a dos recesiones y he visto cómo en épocas difíciles muchas organizaciones promocionan a financieros para ser consejeros delegados. Estos perfiles son fantásticos en lo suyo, pero suelen ser nefastos dirigiendo empresas.

En tiempos de recesión su respuesta es cortar gastos y reducir plantilla. Hoy se ve mucho... No niego la importancia de controlar gastos pero no inspirarás a tu equipo o a tu empresa a luchar sólo cortando gastos y echando a tus compañeros. Es precisamente la lección de esta película: cómo un pintoresco equipo —una aristócrata inglesa, un competente vaquero australiano blanco, un vaquero aborigen, una mujer, un borracho y un niño—, crean una nueva realidad, allí en el desierto.

La unión hace la fuerza

Hoy más que nunca se necesitan proyectos que inspiren a las personas a sacrificarse en pos de algo mayor que conseguir un mejor retorno para los accionistas. En una situación de crisis hay que unir, no dividir. Así, la promesa de reconciliación entre dos pueblos en *Australia* también nos puede servir de inspiración para sobrevivir a la crisis.

En la empresa se necesitan proyectos que inspiren a las personas, como se recoge en el filme

Ya es hora de reconciliarse y encontrar un liderazgo capaz de unir por encima de los intereses propios

El empeño de la pintoresca pandilla de 'Australia' es un ejemplo para vencer los obstáculos de la crisis

En las organizaciones hay facciones, grupos enfrentados, con puntos de vista e incluso intereses diferentes. Ya es hora de reconciliarse, de encontrar un proyecto y un liderazgo capaz de unir por encima de intereses individuales. Puede ser un nuevo servicio, un producto innovador, una manera de aportar a la sociedad. Y si se hace bien, habrá resultados, aunque no son los beneficios los que crean el futuro, sino el proyecto compartido de quienes lo hacen. Este año que acaba de empezar llega lleno de malos presagios y los obstáculos parecen enormes, pero como la pintoresca pandilla en *Australia*, nosotros también podremos.

Douglas McEncroe es australiano y director de Douglas McEncroe Group.

BBVA

La mejor inversión, sus empleados.

Programa Premium RR.HH.

En BBVA queremos ir siempre un paso por delante. Por eso, desde nuestra amplia experiencia en productos y servicios financieros, le proponemos una **solución eficaz** para la gestión del **activo** más importante de su empresa: sus **empleados**.

Gracias a este nuevo programa, sus trabajadores disfrutarán de más **beneficios** mientras su empresa mejora la **eficacia** en la gestión de personal. Un conjunto de soluciones acompañadas, además, por importantes **ventajas fiscales**.

Y todo ello con la garantía de BBVA.

Si desea más información, no dude en asistir a las **sesiones informativas** que tendrán lugar los próximos días 25 de febrero en **Madrid** y 26 de febrero en **Barcelona**. Plazas limitadas.

Más información en nuestra:

Línea Empresas y Corporaciones
900 33 55 88

empresasycorporaciones@grupobbva.com

adelante.

Directivos**LA OPINIÓN DEL EXPERTO**

Douglas McEncroe cree que las críticas al conservadurismo de la candidata republicana a la vicepresidencia de EE UU están relegando su auténtico punto débil: un estilo de liderazgo que desprecia la reflexión y el consenso

El verdadero peligro de elegir a Palin

Desde su llegada, la candidata republicana Sarah Palin ha captado la atención de la prensa americana y de la europea, desplazando incluso a Barack Obama y a John McCain. La razón fue la sorpresa de su elección, al estilo clásico de McCain, y su edad. Con 72 años sería el presidente de mayor edad y, en caso de que falleciera, esta desconocida madre de cinco hijos llegaría a presidente del mundo libre.

En Europa, la posibilidad causó escalofríos. He leído con diversión muchas páginas, claramente escritas desde la autocomplacencia, que describían a la candidata a la vicepresidencia como "ultraconservadora" o "fundamentalista". Veo que Palin es la típica americana que a cierto tipo de europeo le encanta criticar. A juzgar por las descripciones que se han hecho de ella, uno podría pensar que se trata de la reencarnación, en versión alasca, del ayatolá Jomeini, que ha vuelto para secuestrar las elecciones americanas y mandarnos a la Edad Media. El problema de tales interpretaciones es que no ven a la persona en su contexto sociohistórico y sacan conclusiones equivocadas. Pero lo importante es que tales visiones nos distraen del verdadero peligro que supone su elección como vicepresidenta.

Hay que ver la religión de un norteamericano en clave de su cultura, con una fuerte base religiosa. Conviene recordar cómo se construyó este país: con la fuerza y desesperación de huidos, en muchos casos, perseguidos por querer practicar su religión. Sus orígenes les han conferido un carácter idealista. La declaración energética de sus creencias religiosas está fuertemente vinculada a ese idealismo y lo viven como una expresión de su libertad. El hecho de que Palin tenga profundas creencias religiosas que afectan a sus ideas políticas no es un problema en sí. Tony Blair también las tenía pero nadie lo tildó de fundamentalista ni vinculó su política a sus creencias. En cambio, lo que sí puede ser un problema es la calidad de liderazgo de Palin.

Si analizamos su interpretación de la práctica de la política y su preparación en caso de tener que convertirse en presidente, lo más preocupante de Palin es su total adopción del juego político desarrollado, durante los últimos ocho años, por un sector del partido republicano. Sus arquitectos, Karl Rove, George W. Bush y Dick Cheney, han creado un estilo de hacer política que desprecia cualquier análisis profundo y consultado; simplifica terriblemente una realidad cada vez más compleja y divide el mundo en buenos y malos. En suma, total desprecio por las reglas del juego democrático, magníficamente establecidas en la Constitución americana y defendidas con un gran coste en dos guerras mundiales. Un enfoque que divide en vez de unir, generando guerras. Una política que destruye en vez de construir.

Lo que veo en el estilo de liderazgo de Palin es la aplicación de frases apren-



ESTEBAN

didas de memoria, y repetidas una y otra vez, con un posicionamiento de enfrentamiento al otro. Estas frases no explican qué políticas apoyaría ni dan ninguna idea sobre qué haría junto a McCain si fueran elegidos en un momento de retos históricos enormes. En cambio ataca a Obama por ser blando con los rusos y los iraníes, por ser cobarde al no intentar la victoria en Irak, y por no ser

El hecho de que tenga profundas creencias religiosas que afectan a sus ideas políticas no es un problema en sí

patriota; al parecer Obama conoce a un ex terrorista que lanzó bombas contra la policía durante la guerra de Vietnam a finales de los años sesenta; él tenía ocho años.

Reconozco mis simpatías por los demócratas, como la inmensa mayoría de mis compatriotas australianos y de mis compañeros europeos, pero creo que la evolución del estilo republicano, adoptado con tanto entusiasmo por Palin, es una traición a su partido y a republicanos como Lincoln, Reagan y Eisenhower, quienes defendieron la Constitución y lucharon contra la división. Intuyo que los americanos quieren ver el acercamiento entre Rove, Bush y Cheney relegado a la basura de la historia. Así, el problema con Palin no es que sea religiosa y con-

servadora, sino que asume 100% un estilo de liderazgo que desprecia la reflexión, la consulta, el consenso y la colaboración, y valora la agresión y la división. Y si esto no fuera suficiente, su falta de preparación y conocimiento del mundo es realmente motivo de pánico. En su reciente entrevista con Katie Couric, de la CBS, demostró no tener el más mínimo nivel de cultura ni de conocimiento de política internacional o económica. ¿Cómo podría desempeñar el oficio de presidente de los Estados Unidos de América? ¿Qué pasó por la cabeza de McCain a la hora de elegir a una persona sin ninguna preparación?

La elección no habla bien del liderazgo de McCain. Durante los últimos 20 años habíamos visto un político con conciencia social, a veces enfrentado a su partido por defender sus principios. Lo hemos visto con su oposición a Rumsfeld por su forma de llevar la guerra de Irak y en su búsqueda de una política consensuada entre republicanos y demócratas con la inmigración. ¿Pero dónde está ese McCain? Su elección de Palin movilizó a un ala de su partido hostil a él, pero ¿a qué coste? En mi opinión, ha sido uno de los actos políticos más irresponsable que hasta ahora he visto, realizado en un momento en que los votantes americanos piden pragmatismo. Lejos de hacerle ganar las elecciones, podría incluso hacérselas perder.

Socio director de Douglas McEncroe Group

NOMBRAMIENTOS

nombramientos@cinco dias.es

• **SANTIAGO MATA** Subdirector comercial de CCP. Es



licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid y MBA por el Instituto de Empresa. Antes de incorporarse a la firma de seguridad para móviles ocupó varios cargos en banca corporativa y de inversión de Société Générale y en el área de finanzas de consumo del grupo General Electric.

• **RAFAEL MÁRQUEZ** Presidente y consejero delegado de American Express en España. Se incor-



poró a la firma en 1999. En 2004 fue nombrado vicepresidente de tarjetas personales en México, cargo que ha ostentado hasta ahora. Trabajó también para Scotiabank Inverlat y BBVA Bancomer. Sevillano, es licenciado en ingeniería industrial por la Universidad Panamericana y MBA por Icade.

• **CLAUDIO ORTEA** Director de inversiones de Lombard Odier Darier Hentsch & Cie en España. Cuenta con 20 años de experiencia dentro del sector financiero, adquirida en entidades como Citibank, Gestemar e Ibersecurities. En el momento de fichar por el grupo de bancos privados más antiguo de Ginebra (Suiza) era consejero delegado de Castur Gestión.



• **SANTIAGO ROCERO** Director de desarrollo de negocio de Valora Network Partners. Procede de la firma Ecija Software, donde dirigía el departamento comercial. Con anterioridad ocupó el mismo cargo en Trend Micro durante seis años. Es licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid y máster en Dirección Comercial y Marketing por ESEM.



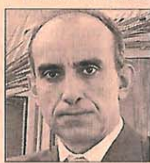
• **GRACIELA AYLLÓN** Directora de asistencia de Europea de Seguros. Es licenciada en Ingeniería Informática. Inició su actividad como consultora en 1991 y hasta incorporarse a la firma siete años después trabajó para Caja Madrid, Argentina y el Ministerio de Economía y Hacienda. Su primer cargo en la aseguradora fue el de responsable de aplicación de asistencia y siniestros.



• **JOAQUÍN OSET** Director de capital humano y desarrollo profesional de Grupo Gesfor. Compatibilizará el cargo con el de director de consultoría de Sunion, empresa de formación del mismo grupo. Nacido en 1957 en Úbeda (Jaén), es licenciado en Ciencias Químicas por la Universidad de Granada y máster por Icade. Ha desarrollado su carrera profesional en Casera, PwC y Unisys Consulting.



• **IGNACIO MARTÍN** Director general de Nefab España. Es ingeniero Industrial por ICAI, máster por Icade y PDG por IESE. Tiene experiencia en labores de dirección comercial y marketing en firmas industriales y sectores de gran consumo. Ingresó en la compañía de embalajes en 1999 como director comercial, cargo que ha desempeñado hasta ahora.



• **RAFAEL CÓZAR** Director comercial de Lancia en España. Procede de Grupo Artal Automoción, donde desempeñaba el cargo de director ejecutivo. Es licenciado en Derecho por la Universidad de Alcalá de Henares y MBA por el IE. Con anterioridad había trabajado para Reynolds & Reynolds Dealer Services y el grupo Lidercar.



Obama, el líder 'inclusivo'

POR DOUGLAS MCENCROE

No es habitual ver a un político elegir el camino más difícil. Sin embargo, Barack Obama lo hizo la noche en que desde Filadelfia habló sobre "Una unión más perfecta", un discurso que será recordado como uno de los más importantes de los últimos cincuenta años. Y lo hizo en medio de un ataque brutal en los medios de comunicación, orquestado por sus contrincantes a raíz de su incómoda relación con su ex pastor. Esa noche, Obama encaró abiertamente el problema de la división racial en Estados Unidos. Sobre la mesa expuso toda la complejidad, pero desde la defensa de sus ideales: comprender a todas las partes involucradas, reconocer sus legítimas quejas, destapar sus prejuicios, animarles a comportarse con madurez y ayudarles a dialogar los unos con los otros para crear un nuevo futuro. Obama se centró en lo que les une, aún tratando las cuestiones que les dividen.

"UNA UNIÓN MÁS PERFECTA" me trasladó a la alocución televisiva de John F. Kennedy la víspera del voto en el Congreso sobre la legislación de los derechos civiles. Esa noche Kennedy miró a los ojos a todo un pueblo; le forzó a colocarse frente al espejo y le instó a decidir la imagen de sí mismos que querían que les reflejara. Dijo algo así como: "Tenemos que elegir entre ser un país de hombres y mujeres libres o ser el país de las libertades sólo si eres blanco". Era la hora de la verdad. Obama, 47 años después de Kennedy, también ha elegido la opción más dura y más responsable.

Aparte de su carisma, juventud y una fantástica habilidad para la oratoria, en Obama veo a un político que quiere practicar otro estilo de liderazgo. No me olvido de su filiación demócrata ni de sus ideales, pero frente al liderazgo de Bush y de la gran mayoría de los presidentes de los últimos cuarenta años, Obama no parece dispuesto a liderar desde una facción frente a la otra, con una rígida ideología. Al contrario, parece querer liderar desde el reconocimiento de la tremenda complejidad de los problemas de hoy, e involucrar a todas las partes con una perspectiva válida sobre la realidad norteamericana y mundial, para movilizarles en busca de soluciones y alternativas.

Basta mirar su propia organización. En las primarias, le ha

hecho posible la victoria un *equipo-crisol* de razas, edades y profesiones. A diferencia de la organización de Hilary Clinton, plagada de luchas internas y salidas forzadas, la gente de Obama ha sido ejemplo de trabajo en equipo, creatividad, disciplina y dedicación. Tanto es así que últimamente, Obama ha incorporado personas de Clinton.

EL ACERCAMIENTO DE OBAMA tiene el valor de apreciar el bagaje de todas las partes involucrados. En mi experiencia en grandes proyectos de desarrollo de liderazgo en casi doscientas organizaciones, que en realidad siempre son intervenciones de cambio organizacional, sólo llegan a buen puerto aquellos proyectos en los que el máximo líder o los diferentes

miembros del Comité de Dirección, en colaboración con los consultores, facilitan el diálogo entre las distintas facciones o partes de la organización; en las que todos ganan algo con el cambio aunque también pierdan algo. Este diálogo se enfoca en entender los miedos del otro, escuchar sus preocupaciones, tener en cuenta sus perspectivas y valorar sus ideas sobre cómo avanzar. Ésta es la clave: respeto y obrar desde criterios de realidad. Asumir que raramente se llega a una solución que satisfaga, cien por cien, a todos, pero que se pueden alcanzar soluciones con las que la gran mayoría puede vivir y que éstas responden mejor a la complejidad que la organización ha de enfrentar. La otra clave es no perder el foco sobre lo que les une y no sobre lo que les divide.

Este liderazgo *inclusivo* es lo que muestra Obama, lo opuesto a lo que nos ha acostumbrado la Administración de George Bush. Afortunadamente, el contrincante de Obama, John McCain, parece una persona más pragmática, no un prisionero de ideologías, si bien su acercamiento no es inclusivo como el desarrollado de una manera consciente por Barak Obama.

Si gana Obama, ser aliado y amigo de Estados Unidos será más positivo. Puede que sea un país más consultivo, más colaborador y más respetuoso. Una buena noticia. Desde ese acercamiento todos pueden dar lo mejor de sí, lo que estaría muy bien. Los problemas de hoy lo requieren. ■

Socio director de Douglas McEncroe y Asociados

El candidato demócrata quiere liderar desde el reconocimiento de la complejidad de los problemas de hoy



Directivos**LA OPINIÓN DEL EXPERTO**

Douglas McEncroe realiza una analogía entre el consentimiento del presidente de Sudáfrica ante la situación que vive el país vecino y la impunidad con la que actúan algunos directivos maquiavélicos

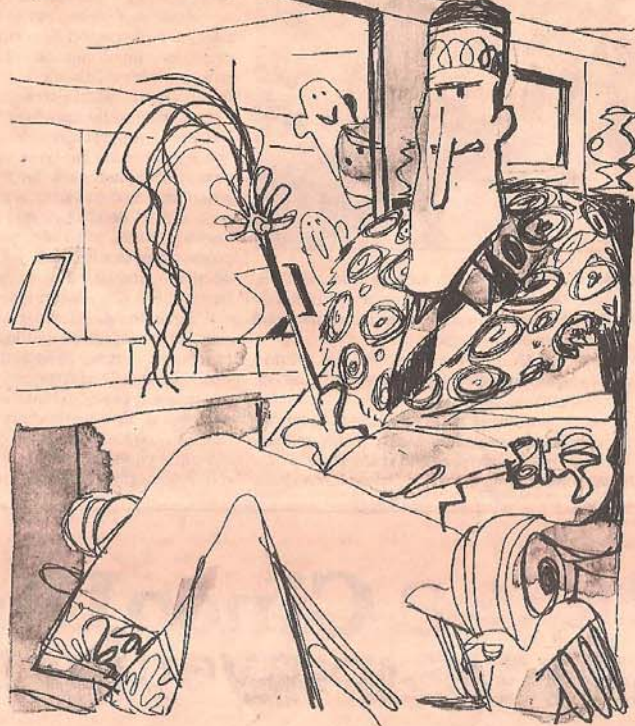
Zimbabue y los jefes tóxicos

A muchos nos han conmovido las imágenes de las elecciones en Zimbabue. ¡Qué triste espectáculo! ¿Cuántos tiranos más tenemos que sufrir? Para mí, eran aún más impactantes porque hace 13 años fui a la boda de una amiga zimbabuense y estuve en varias granjas que en los años siguientes les fueron expropiadas a los blancos.

Cuando estuve allí viví una cierta sensación de surrealismo. No se me escapó que los únicos dueños de granjas, uno de los pilares de la economía zimbabuense, eran blancos. Inevitablemente el cambio tenía que llegar, sólo que no ha beneficiado al pueblo zimbabuense. Además de esta sensación surrealista de un mundo que no podría sobrevivir, noté, frente a Sudáfrica donde la tensión y el odio entre blancos y negros era tan denso como un puré, que las relaciones raciales no eran tan malas; parecían, de hecho, los cimientos sobre los que construir un nuevo Zimbabue donde blancos y negros podrían convivir.

Gracias al presidente Robert Mugabe ha sucedido todo lo contrario. Los blancos se han ido, la agricultura no funciona, la inflación está desorbitada y hay odio racial, pero no entre blancos y negros sino entre las distintas etnias que componen el pueblo zimbabuense. Y ahora con esta farsa de elecciones, han entrado en otra dimensión del horror. Pero de toda esta locura lo que más me llama la atención es el comportamiento del presidente sudafricano, Thabo Mbeki. No comprendo su silencio. Es evidente que comparten una historia común en la lucha contra el colonialismo europeo y ahí les une cierta lealtad. La cuestión es que quizá haya que poner en duda el concepto mismo de lealtad. Para mucha gente es un valor en sí mismo cuando para mí no lo es. Yo soy leal a una persona mientras esa persona es digna de lealtad; en el momento en que ya no lo es, yo no tengo la obligación de ser leal. Las consecuencias de la lealtad mal interpretada se vieron claramente en la Alemania nazi cuando el pueblo siguió a Hitler hasta la ruina. ¿Qué más barbaridades tiene que hacer Mugabe para que Mbeki cuestione su lealtad? Sin el apoyo de Sudáfrica, Zimbabue no puede funcionar mucho tiempo, basta con que Mbeki apague la corriente de electricidad que le provee Sudáfrica para obligar a Mugabe a cambiar. Pero no hace ni dice nada. ¿Qué mensaje le está enviando a su propio pueblo? ¿Cuál puede ser el coste para la democracia sudafricana del apoyo a su compañero de lucha cuando éste está asesinando a su propia gente?

Esta situación me hace pensar en lo que he vivido en cientos de proyectos de desarrollo de liderazgo en distintas empresas. Normalmente nos llaman porque quieren desarrollar un nuevo estilo de liderazgo en sus organizaciones, un estilo que involucre más a la gente y les libere para tomar más iniciativas. Nunca nos piden que enseñemos a sus directi-



ESTEBAN

vos a ser más tiranos o cómo gritar más alto a su gente, o las diez claves para no consultar con su equipo a la hora de tomar decisiones, ni cómo evitar reconocer sus esfuerzos. Nos contratan precisamente para cambiar esos comportamientos.

El problema es que a menudo, felizmente no siempre, no trabajan el problema de una manera sistémica; es decir,

Hay que tener en cuenta qué hacemos y qué decimos. Los empleados creen más en lo que ven que hacemos

la conexión entre cultura, sistemas y comportamientos de los más altos directivos de la organización. Mi amigo Juan Carlos Cubeiro suele recordar que la cifra más optimista, la del Observatorio Cisneros de la Universidad de Alcalá de Henares, dice que hay hasta un 32% de los llamados jefes tóxicos y cada uno de ellos crea su propia cultura organizacional.

Si una organización quiere cambiar los comportamientos de sus directivos, la máxima autoridad tiene que ser coherente con los nuevos comportamientos que los programas de desarrollo contratados intentan reforzar. Uno de mis mejores amigos, un magnífico profesional en una multinacional que ha sido y es una de las mejores compañías del

mundo, estuvo a punto de dimitir a causa de los comportamientos del consejero delegado. Durante este periodo, esta multinacional realizó varios programas de liderazgo con un mensaje contrario a los comportamientos diarios del máximo ejecutivo, un profesional de lo más maquiavélico. Yo le animé a tener paciencia y a seguir, ya que en mi experiencia estas personas antes o después se dan el batacazo. Y al final, así fue. Vino un nuevo CEO y la coherencia volvió. Incluso mi amigo fue recompensado por su generosa valentía al aportar valor en una situación difícil. Hoy su posición profesional es muy alta.

Por suerte, este tipo de consejero delegado no es muy común, lo que más se ve son presidentes que apoyan, incluso con energía y recursos, grandes proyectos de desarrollo de liderazgo en su empresa pero no actúan contra uno o varios de sus directores de su propio comité de dirección, directivos que habitualmente practican comportamientos con sus equipos de lo más tóxicos. Es el caso, con todas las distancias, del presidente Thabo Mbeki. Hay que reaccionar frente a comportamientos que no aprobamos y si no lo hacemos, somos cómplices de las personas que los practican. Hay que tener muy en cuenta que entre lo que decimos y lo que hacemos, los empleados, creen más en lo que ven que hacemos o no hacemos. ¿Estamos realmente preparados para las consecuencias?

Socio de Douglas McEncroe Group

NOMBRAMIENTOS

nombramientos@cincodias.es

MARÍA DOLORES SÁNCHEZ-MIGALLÓN Jefa de ventas para la Península de Hotasa Hoteles. Es diplomada en Turismo por la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid y máster por la Universidad Europea de Madrid y por la Escuela de Dirección Hotelera Les Roches, en Bluche (Suiza). Antes de incorporarse a la firma ha trabajado para Confortel Hoteles y Panticosa Resort.

ÁLVARO ROMERO MORAL Gerente de tecnología de Think & Go! Cuenta con nueve años de experiencia en consultoría tecnológica, desarrollada en el Centro de Alto Rendimiento Microsoft en la compañía Matchmind y en el departamento de tecnologías de la información de la consultora KPMG. Es licenciado en Informática por la Universidad Politécnica de Madrid.

MANUEL URBAN Director general de calidad de GFT Technologies. Ha desarrollado su carrera en SEAT, Banco Atlántico, Banco Comercial Transatlántico y Deutsche Bank, donde participó en el lanzamiento de la compañía como consultor de servicios de tecnologías de la información. Nacido en Barcelona en 1955, es ingeniero industrial por la Universidad Politécnica de Cataluña.

RAFAEL FIESTAS Director general de Osram. Nacido en Oviedo, es ingeniero industrial por el ICAI y máster en Economía y Dirección de Empresas por el IESE. Hasta ahora ha sido director comercial de productos y sistemas industriales en Cataluña y Baleares de Siemens (propietaria de Osram). Con anterioridad fue responsable de la cuenta de Hyundai en Erlangen (Alemania).

ALFONSO OSORIO Miembro del consejo Internacional de BDO. El actual presidente de la compañía en España y Portugal es el primer español en ostentar el cargo. Representará, además de España, a Luxemburgo, Portugal, Italia, Grecia, Turquía, Chipre, Malta, Marruecos y Túnez. Es licenciado en Ciencias Económicas y auditor de cuentas. Se incorporó a BDO Audiberia en 1989.

ALFONSO GARCÍA Director general de Vignette Ibérica. Tiene 37 años y es ingeniero superior en Informática. Formó parte de la firma entre 2001 y 2006, donde llegó a ser director de socios para el sur de Europa (España, Portugal, Italia y Grecia). Con anterioridad había trabajado para Micromouse e IBM. Procede de Interwoven, donde ha sido director comercial para España y Portugal.

MARÍA CARMEN LAGUARDA Socia directora de Marsh. Se incorporó a la firma en 1981. Desde entonces ha pasado por diferentes niveles de responsabilidad. En 2004 se hizo cargo de la dirección de la unidad de riesgos financieros y profesionales en Barcelona y entró a formar parte del comité de dirección de la compañía en España.

IGNACIO MERCADÉ VILA Director de la oficina de Banca Privada de Credit Suisse en Barcelona. Ha trabajado con anterioridad para KPMG y Merrill Lynch. En 2003 se incorporó a la firma como banquero privado senior. Es licenciado en Dirección y Administración de Empresas por la European University de Barcelona y tiene un MBA de Esade.

Directivos**LA OPINIÓN DEL EXPERTO**

Douglas McEnroe señala al político estadounidense como el exponente del liderazgo diferente, que no busca la victoria absoluta y envía mensajes duros y realistas. Cree que las empresas deben importar su estilo

Obama, un liderazgo de nuestro tiempo

El fenómeno Barak Obama está llenando de emoción las elecciones primarias del Partido Demócrata. No veo otra forma de explicar que medio mundo las esté siguiendo, cuando normalmente ni siquiera sabríamos que se están celebrando. ¿Qué tienen este joven político y sus propuestas para resultar tan refrescantes, casi como un bálsamo sobre una vieja herida?

La vieja herida es nuestro cinismo respecto a la política y a los políticos, que no es más que un perfecto espejo de nuestras divisiones y miedos. El bálsamo es mucho más que discursos enardecidos y carisma, es una esperanza, un atisbo fugaz de un liderazgo diferente, capaz de abordar los temas de una forma nueva, aunque no más fácil. De hecho, más difícil, pero centrada en lo que podemos conseguir juntos, en lugar de apuntar la equivocación del otro.

Creo que las personas en todo el mundo, en las sociedades y en las organizaciones, anhelan este cambio, sólo que no sabemos cómo conseguirlo. No parece fácil. Las viejas formas de actuar no desaparecerán por las buenas; basta observar la tenacidad de Hillary Clinton, lanzada al ataque con todo su arsenal. El problema es que sus armas son las mismas desde los tiempos de Caín y Abel. Ataca a tu oponente, busca su punto débil, recurre a verdades a medias, distorsiona los hechos y, sobre todo, juega con los miedos; entonces, cuando lo hayas tumbado, entra a matar. Todo se reduce a ganar. Y si Hillary Clinton gana, presenciaremos la victoria de su facción y gobernará desde ese prisma. Así, las divisiones que ha padecido Estados Unidos, y con este país el resto del mundo, seguirán creando una separación mayor.

Obama tiene una visión diferente del gobierno y de la sociedad. No busca la victoria absoluta de su grupo, sino que todos ganemos y perdamos un poco. Lo que ofrece es esperanza en el mañana. Lo que pide es que piensen en lo que podrían conseguir juntos, que encuentren la verdad del otro, que comprendan sus temores y el coste de los cambios que deseamos alcanzar. Está pidiendo que hallemos los puntos comunes de lo que ambas partes quieren, que busquen las coincidencias para avanzar paso a paso.

El mensaje de Clinton es que está preparada para asumir el cargo de comandante en jefe. Se trata de un mensaje caduco, el del héroe salvador. ¿Pero cómo es posible que ante la complejidad de los problemas a los que nos enfrentamos (guerras, hambrunas, amenazas medioambientales, descomposición de las familias, terrorismo, drogadicción), un individuo tenga la verdad absoluta?, ¿cómo es posible que un líder tenga la solución? Lo que Clinton ofrece es una delegación ascendente, que deleguen en ella y ella los salvará. Por desgracia, he conocido demasiados consejeros delegados con la misma actitud.

Obama se sitúa en el extremo opuesto. Su propuesta es un desafío. Lo que dice es que podemos encontrar el ca-



ESTEBAN

mino, que hay esperanza, pero que debemos estar dispuestos a hacer sacrificios, porque resolver el problema de las drogas depende más de que todos seamos mejores padres que de disponer de más policías para mantener a raya a los barones colombianos de la droga. Los afroamericanos pueden llegar a integrarse plenamente, pero deben asumir la responsabilidad de sus propias vidas.

En las empresas, como en las naciones, no se puede avanzar haciendo que tu facción gane la guerra y domine al resto

Son mensajes duros, pero realistas. La mayoría de los americanos desea un futuro mejor. La visión de ese futuro puede ser muy diferente en función de que sea republicano o demócrata, pero existen más puntos en común de lo que creemos. A juzgar por el número de demócratas y republicanos moderados que están participando en las primarias del Partido Demócrata, parecería que su oferta está encontrando eco y, de hecho, ha conseguido que un australiano que vive en España empiece su jornada entrando en internet para ver cómo le fue a Barak.

Tras las elecciones en España, añoro un Obama español. Escuchando los discursos, los debates televisados e incluso las conversaciones en los bares de Madrid, a veces me da la impresión de que

la Guerra Civil acaba de terminar. Todo el mundo habla desde la izquierda o la derecha, y les aseguro que no sé cómo aplicar esos términos a nuestras vidas en el siglo XXI. El liderazgo político debería olvidar las etiquetas y entablar conversaciones sobre lo posible. A veces, nuestro contrincante tiene una gran idea y sería mejor aprovecharla que destruirla, y con ella a nuestro enemigo.

Durante los últimos veinte años he trabajado en innumerables proyectos de desarrollo del liderazgo en muchas organizaciones. En ocasiones he visto cómo llegaba un nuevo líder y despedía a todas las personas del equipo anterior reemplazándoles por los suyos, sin tomarse la molestia de hablar con ellos, perdiendo sus valiosos puntos de vista. Tal vez tenían conocimientos útiles sobre la complejidad de la empresa o del sector en el que trabajaban e ideas sobre cómo avanzar.

En las empresas, al igual que ocurre en las naciones, no es posible avanzar haciendo que tu facción gane la guerra y domine al resto. La complejidad de hoy requiere mucho más. Sólo es posible crear una gran empresa uniendo las diferentes camarillas, accediendo a la parte de verdad de cada una y construyendo sobre ello. Esto es lo que Obama ofrece y por eso su liderazgo es a la vez esperanzador y desafiante. Es un liderazgo de nuestro tiempo.

Director de Douglas McEnroe y Asociados

NOMBRAMIENTOS

nombramientos@cinco dias.es

• ESTÍBALIZ BILBAO BELDA Socia de auditoría de KPMG España. Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia Comillas, ha desarrollado la mayor parte de su trayectoria en el área de auditoría de la compañía. Es especialista en tareas de conversión de estados financieros y en adquisiciones de sociedades, y profesora del Instituto de Empresa.



• JAIME LÓPEZ-HEREDIA Director general de GMC Software Technology. Será el responsable de la creación y puesta en marcha de la filial española de la multinacional suiza. Ha sido director de zona del sector financiero del grupo Equifax Ibérica y gerente de negocio de Panel Sistemas Informáticos, responsabilidad que desempeñó hasta su incorporación a GMC.



• ROSA MARÍA SALA Directora de Ineas España. Cuenta con 25 años de experiencia en el sector de seguros, desarrollada principalmente en la multinacional Liberty Seguros, donde se especializó en los negocios de venta directa y su crecimiento rentable. Como directora general de Regal Insurance Club participó en la creación del primer departamento de venta directa por teléfono.



• MARÍA DOLORES GALINDO TRIGOS Directora de ventas de Audema. Mexicana de nacimiento, es licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Anahuac de Xalapa y máster en Economía y Negocios por la misma institución. Ha trabajado para Afina, donde fue, primero, directora de marketing para México y, después, para Latinoamérica.



• ALBERTO AGUELO Director de desarrollo de VR Business Brokers. Ha trabajado para el grupo Dirinver, donde fue director de desarrollo de negocios durante cuatro años, y para Sdeyf Group, donde ejerció como socio consultor. Es licenciado en Management y Ciencias Políticas por la Saint Louis University y máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial por ESIC.



• NICOLAS HUSS Director general de GE Money en España. Hasta ahora era el responsable de joint ventures de la compañía. Ha desarrollado casi toda su carrera en la firma y, antes de integrarse en el equipo español, fue director general de negocio de financiación de auto en México y Francia. Nacido en Niza (Francia) en 1964, es diplomado por la Universidad de Derecho de Toulouse.



• CARLOS GONZÁLEZ PERANDONES Subdirector general de ING España. Será responsable de la división especializada en seguros para colectivos, previsión social y beneficios para empleados. Se incorporó a la firma en 1995, al departamento de grupo y pensiones; después trabajó un año en Bruselas, y desde 2006 desempeñaba el cargo de director de unidad.



• CARMEN CONTY Directora general de Ever España. Es licenciada en Ciencias Químicas por la Universidad Complutense de Madrid y máster por el Instituto de Empresa. Antes de incorporarse, hace diez años, a la firma había sido directora general de Chemdata Ibérica, directora comercial de IMD y directora técnica y de proyectos en Alwater.



Directivos

LA OPINIÓN DEL EXPERTO

Douglas McEnroe parte del liderazgo del ex presidente González para analizar a los políticos actuales y cita a Hans Straberg, Pepe Cela y Paco Román como directivos que saben comprometer a sus equipos

¿Dónde están los Felipe de hoy?

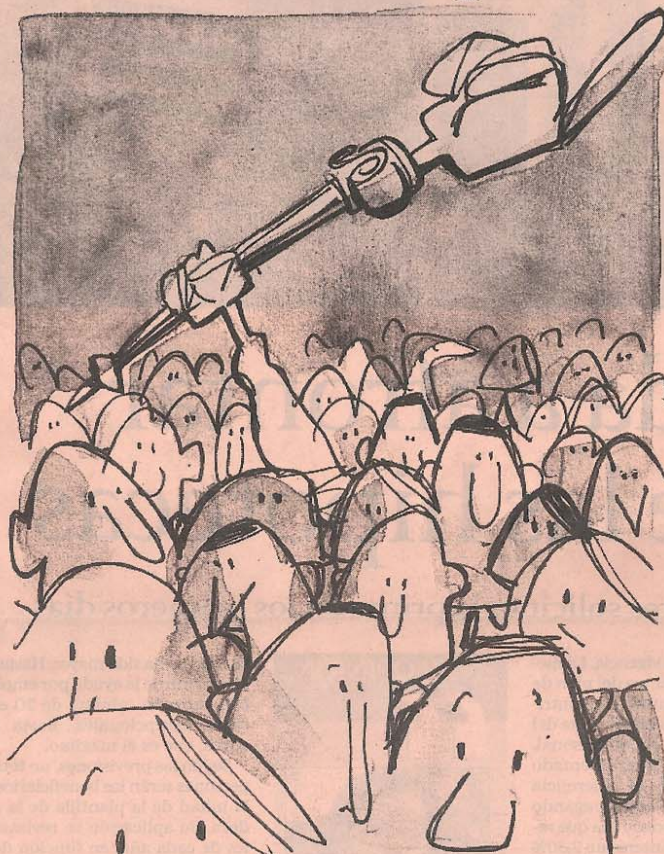
Cuando llegué a España, hace veintidós años, me encontré con un país conservador. Ésa fue al menos, mi primera impresión. Era lógico que viera el país así, acababa de vivir cuatro años en Florencia y soy originario de Sydney, una ciudad más bien liberal. Pero resulta que en esos días había un joven presidente de Gobierno que sabía mucho en la televisión y me hablaba. Sí, tenía el don de parecer que se dirigía a mí de verdad, que hablaba directamente conmigo. Felipe González hablaba de otra España, y no sólo esto, sino también de una nueva Europa por construir. Me ilusionó tanto que me quedé, que quise ser parte de ese sueño, de esa ilusión.

Estas líneas pueden parecer una declaración política, pero en realidad no lo son. Son sencillamente una historia personal. Felipe González me transmitió la visión de un país posible. Me explicaba, con un lenguaje que yo comprendía, cómo se podía lograr. Y no sólo eso, también me habló de una nueva Europa en la que se celebraría la diversidad a la vez que se colaboraría para construir un espacio donde las personas podrían vivir en paz y donde el nivel de vida sería cada vez mejor. Su visión no fue lo único que influyó en mi decisión, pero sí una de las razones más importantes por las que decidí quedarme a vivir en este país y contribuir con mi grano de arena en la construcción de esta nueva España, de esa Europa posible. Veintidós años después puedo decir que acerté; han sido dos décadas fascinantes y llenas de vida.

Sin embargo, hoy la comparación de liderazgos políticos resulta tremendamente triste. Por un lado, la izquierda, queriendo volver nuestra vista atrás a una guerra que terminó hace 70 años y que rompió el país en dos. Y la derecha, defendiendo un "contrato de inmigración" que siembra el miedo, con posiciones populistas propias de baratos políticos sureños.

Y en Europa, ¿quién transmite una visión de un futuro mejor? Hemos vivido el asombroso fracaso de la mal llamada Constitución Europea, que habría mejorado el funcionamiento de la Unión. ¿Dónde estaba el liderazgo? No era un mensaje tan difícil de vender si hubieran sabido comunicar una visión y explicar su relevancia para las vidas de la gente corriente. Quiero decir: si analizamos la situación, por un lado, tenemos 2.000 años de historia en los que invertimos gran parte del tiempo y los recursos en matarnos en una guerra tras otra, en una Europa donde la inmensa mayoría de las personas vivían en la pobreza, comparado con los últimos cincuenta años de paz, cinco décadas en las que el nivel de vida en todos los países de la UE ha aumentado hasta cuatro y cinco veces. ¿Cómo se puede ser capaz de no vender tal logro?

Hoy más que nunca se necesita el estilo de liderazgo de Felipe González, un estilo que marcaba una visión, que daba



ESTEBAN

esperanza y convencia de que tanto España como Europa serían lugares mejores para vivir. Un liderazgo que me animó a quedarme aquí y a querer trabajar por ese futuro.

En las empresas ocurre lo mismo. He colaborado en proyectos de desarrollo de liderazgo con más de cien organizaciones y se ve la diferencia de energía y compromiso cuando el consejero dele-

Las personas pueden soportar grandes dificultades, pero necesitan una razón, es el líder quien debe encontrarla

gado crea y comunica esta visión. He visto a Hans Straberg, de Electrolux, en Suecia, aprovechar un curso de liderazgo para sus directivos, invirtiendo su valioso tiempo en hablar del futuro de una manera que no escondió los retos ni las amenazas, pero que ofreció esperanza.

En España, he visto hacer lo mismo a Pepe Cela, de Zurich España, cuando fue consejero delegado. Y en Vodafone, cómo Paco Román aprovechó el lanzamiento de un importante proyecto de coaching con 150 de sus altos directivos para explicarles, en un lenguaje que entendían, las dificultades a las que tenían que enfrentarse, pero describiendo un camino hacia un futuro posible que ofrecía significado para el día a día de esas personas. Sí, me gustaría ver más líderes con

visiones bien comunicadas y equipos o ciudadanos con ilusión y compromiso.

Siempre me pregunto por qué los altos directivos no aprovechan las oportunidades que les ofrece el acceso a sus líderes del futuro para orientarles y para animarles. No supone tanto tiempo y el impacto en la generación de compromiso emocional es enorme. Dudo que se pueda construir el tipo de organizaciones donde la gente se siente orgullosa de pertenecer sin este compromiso emocional. Muchos altos directivos se ven todavía atrapados en el día a día, lo que no les permite reconocer las pequeñas oportunidades para acercarse a sus equipos y crear algo maravilloso. Si esto es un problema para un director de departamento o un miembro del comité de dirección, para un consejero delegado es una tragedia.

Las personas pueden soportar grandes dificultades, pero necesitan una razón para hacerlo. Una función esencial del liderazgo es encontrar esa razón; ser capaz de analizar la compleja realidad y marcar un camino hacia un futuro con significado. En suma, un futuro mejor y posible.

He leído que Felipe González vuelve a la vida pública, que presidirá el grupo de sabios que deberá definir el futuro de la UE en los próximos años, nuestra competitividad. Si he de decir la verdad, estoy contento, le he echado mucho de menos.

Director de Douglas McEnroe y Asociados

NOMBAMIENTOS

nombamientos@cinco dias.es

• **ALFONSO AZNAR** Director general de desarrollo digital y nuevos medios de Grey Madrid. Nacido en San Sebastián y Executive MBA en Dirección de Empresa, ha desarrollado su carrera en el sector de la comunicación y nuevas tecnologías. Desde 2006, hasta su incorporación a Grey Madrid, ha sido director general de Storm (División interactiva Grupo Ruiz Nicolí Lineas).



• **CARLA CUDINI** Directora general de Basware. Es licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de Lima y máster en Dirección de Marketing y MBA por el EADA. Su nombramiento y el inicio de las operaciones de la multinacional finlandesa en España forman parte de un plan de crecimiento internacional que considera el sur de Europa un mercado estratégico.



• **MIGUEL REYES** Director comercial para el sur de Europa y México de Information Builders. Nacido en 1973, es licenciado en gestión comercial y marketing por ESIC, y PDD por IESE. Desarrolló su carrera profesional en Alcatel y en Xerox, hasta su incorporación a Builders en el año 2000 como director de cuentas y a cargo de los clientes del sector financiero y del de servicios.



• **IGOR UNZALU** Director de ventas de Unilever. Tiene 37 años y es natural del País Vasco. Está licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Deusto (Bilbao). Empezó a trabajar para la compañía en el año 1995 y desde entonces ha ocupado diferentes cargos en los departamentos de ventas y de marketing en España y en Reino Unido.



• **JOSÉ MARÍA TORRAS** Director financiero de Coperfil Real Estate Group. Antes de incorporarse a la inmobiliaria hace cuatro años trabajó para AC Hoteles, Chase Manhattan Bank, HSBC, Europraxis Group y Bear Stearns. Nació en Barcelona en 1971 y es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat Internacional de Catalunya y MBA por IESE.



• **GONZALO JIMÉNEZ** Director comercial para España de PMI. Tiene 33 años y llega a la compañía después de pasar tres en Genworth Financial Mortgage Insurance. Con anterioridad había trabajado para Standard and Poor's, Ahorro Corporación Financiera, Santander Central Hispano y JPMorgan Chase, en las que desempeñó funciones de analista de rating y análisis de estructuras.



• **JESÚS MIDÓN PABLO** Director general de Esker Ibérica y Latinoamérica. Actual director general de España y Portugal, amplía su responsabilidad para dirigir el negocio en América Latina. Ha desarrollado su carrera profesional en Progress Software y Stonesoft. Tiene 34 años y es licenciado en Económicas por la Universidad Autónoma de Madrid.



• **CARLOS GARCÍA CUBINO** Director comercial de Grupo DO5 Hispanobodegas. Es licenciado en Derecho por la Universidad de Alcalá de Henares y MBA por el Instituto de Empresa de Madrid. Con anterioridad ha sido director comercial de Bodegas Vinartís, jefe nacional de ventas de Seagram España y jefe de producto de Productos Ortiz.



Si recursos humanos no aporta valor y se afianza, morirá como función

Quedaría inmerso dentro de la RSC, lo lideraría un gestor puro o se externalizaría



Juanma Roca
Madrid

La guerra por el talento ha traído de la mano una batalla de marcas entre las empresas, que se agarran al *employer branding* para atraer a los mejores, y éstos, que, a su vez, se han convertido en marcas gracias al *personal branding*. Y la tendencia se agudizará en los próximos años y afectará a la propia misión y existencia de los departamentos de recursos humanos, según concluye el informe *La gestión de personas en 2020*, elaborado por PricewaterhouseCoopers a partir de entrevistas a 2.739 licenciados de China, EEUU y Reino Unido.

Según Joan Daura y Manuel González, socios responsables de las soluciones de recursos humanos en la firma, el escenario al que se enfrenta RRHH es delicado a medio plazo y pasa por "liderar la estrategia empresarial o diluirse". No es para menos. El informe insiste en que, si RRHH no se adapta a los cambios del mercado de trabajo, puede ver cómo sus funciones pasarán casi completamente a mandos medios o se externalizarán. Dicho de otro modo, perderá su razón de existir y será absorbido por otras áreas de la empresa.

Los consultores de PwC observan tres escenarios ("escenarios, no realidades, aunque estos escenarios

La guerra por el talento acentuará la batalla entre la marca del empleado y la del empleador

La gestión de personas en 2020

	MUNDO AZUL	MUNDO VERDE	MUNDO NARANJA
CONTRATACIÓN Y SUCESIÓN	1. Carreras largas y planificación profesional. 2. Planes de sucesión para los que obtengan mejores resultados.	1. Enfoque holístico de la compañía para la planificación de recursos humanos.	1. Carrera a corto plazo. 2. Muchos contratos de RRHH se centran en cubrir vacantes por plazos determinados.
GESTIÓN DE PROFESIONALES CON TALENTO	1. Cobra importancia el rendimiento a todos los niveles. 2. Los mejores tienen coaches personales.	1. Amplia definición de talento. 2. Hincapié en las competencias.	1. Pocas personas clave, sólo en el núcleo del negocio, pero los contactos con agentes externos son básicos.
COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS	1. Compromiso con el rendimiento y las métricas de rendimiento. 2. Fuerte promoción de los atributos y comportamientos de la cultura corporativa.	1. Compromiso con el equilibrio entre vida laboral y profesional y responsabilidad social.	1. Compromiso a corto plazo con los proyectos.
RETribución Y RENDIMIENTO	1. Fuerte relación con el rendimiento. 2. Pago por resultados. 3. Muy estructurado según la segmentación por puestos.	1. Importancia de la compensación total durante toda la carrera profesional.	1. Pago por contrato y proyecto concreto. 2. Participación personal en proyectos como incentivo para contratistas.
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	1. Empezar en la escuela. 2. Se hace hincapié en las habilidades para el puesto de trabajo. 3. Las métricas son importantes.	1. Enfoque holístico del aprendizaje, proporcionado sobre todo internamente. Son habituales las misiones y períodos sabáticos remunerados para causas nobles.	1. Mínima provisión interna. 2. La información se lleva a cabo a través de los gremios.

FUENTE: La gestión en personas en 2020, PwC.

pueden convertirse en 2020 en realidades", matizó González) o mundos posibles en la función de recursos humanos según la cultura de las organizaciones.

Así, en el *mundo azul*, dominado por una cultura de corte anglosajón muy competitiva, las organizaciones, multinacionales, harán gala de su gran reputación y marca como empleador para presentarse como "reina y señora", que no sólo buscan atraer a los mejores desde los primeros cursos de la universidad, sino también relacionar las acciones de RRHH con las mejoras de rendimiento de las empresas. En el fondo, explicó González, las empresas azules desean un director de recursos

humanos con perfil de gestor ("puede ser un miembro del comité de dirección que tenga entre sus funciones el capital humano", precisó), que atraiga, gestione la carrera profesional e internacional del empleado, mida su rentabilidad, lo compense en función de ésta y le ofrezca. Por tanto, RRHH se convertirá en ese mundo en una disciplina de negocio al uso.

El *mundo verde* viene definido por la apuesta por la sostenibilidad y la RSC, cuya agenda se fusionará con la de gestión de personas. Se basa en el compromiso tanto con los empleados como con la sociedad y, de hecho, en este modelo el director de RRHH, dentro de una organización de corte paternalis-

ta basada en valores, pasará a denominarse director de personas y de ciudad. Empresas como las energéticas o las automovilísticas se volcarán en esa faceta.

Por último, el *mundo naranja*, plagado de marcas personales y de redes de colaboración, apuesta por las actividades subcontratadas, entre las que se incluye RRHH, y una plantilla flexible vinculada por proyectos. Y en este marco, el director de personas gestionará las actividades subcontratadas.

NEGOCIOS.com

Toda la información sobre el informe sobre RRHH de PwC en la página de LA GACETA: www.negocios.com.

Carrera profesional: del estancamiento a la flexibilidad

La falta de una gestión adecuada de la carrera profesional frustra a la mayoría de los altos directivos, según un estudio de la consultora Leadmans. El informe señala que la mayoría de los directivos españoles, habituados a desarrollar complejas estrategias empresariales, no dedica ni un minuto al día a planificar la evolución de

su carrera profesional y deja su desarrollo al azar. En este sentido, la improvisación puede causar, según el informe, pérdida de oportunidades, movimientos erróneos o frustración por la incapacidad de consensuar la vida profesional y personal.

"La carrera profesional se debe gestionar desde un punto de

vista empresarial, con objetivos claros y planes para su consecución a corto medio y largo plazo", afirma explica Roberto Haig, consultor de Leadmans.

Ahora bien, las diferencias entre la generación X y la generación Y son evidentes a la hora de entender cómo encarar la carrera profesional, según se

desprende del informe *El mercado de trabajo*, elaborado por Randstad. El estudio señala que un 86% de directivos y un 60% de empleados define su actual empleo como una carrera profesional, aunque las percepciones entre ambas generaciones son diferentes. Si el 70% de la generación Y ve su trabajo como una carrera, el por-

centaje desciende al 48% en el caso de la generación Y, que prima la flexibilidad y la comunicación.

El informe sobre RRHH de PwC insiste en que las empresas del mundo azul comienzan a establecer acuerdos con las universidades para formar desde los primeros años a los futuros empleados.

TRIBUNA

Liderazgo en tiempos de incertidumbre

Requiere rigor y responsabilidad a la hora de analizar la situación, y la compostura también cobra relevancia



Douglas McEncroe

La bolsa ha caído en España un 20% desde primeros de año, miles de personas están perdiendo sus casas en EEUU y algunos comentaristas dicen que lo mismo sucederá en Europa. La inflación ha repuntado por encima de lo esperado, activistas del medio ambiente aseguran que el nivel de mar se elevará y causará catástrofes... Y aquí, en España, estamos a seis semanas de las elecciones. En pocos meses, la visión de muchas personas ha pasado de ser optimista a pesimista y, por lo tanto, la práctica del liderazgo en cualquier organización se complica aún más. Pero, ¿en tiempos de incertidumbre debería cambiar la naturaleza de la práctica de liderazgo? La respuesta: sí y no. No, porque los fundamentos de liderazgo de crear una visión, alinear el trabajo de los empleados con la estrategia y mantener la motivación siguen siendo válidos. Y sí, porque tendrá que prestar especial atención a ciertos aspectos.

Tan cerca de las elecciones, todo está politizado. Si se escucha una emisora simpaticista del PP, lo sucedido en estos días en los mercados internacionales nos devuelve a 1929. Pero si se sigue a una emisora próxima al PSOE, aquí no pasa nada. ¿Es responsable esta práctica de la política? Cada uno tendrá su respuesta.

El liderazgo en tiempos de incertidumbre requiere rigor y responsabilidad a la hora de analizar la situación. La incertidumbre es hija del miedo generado en diagnósticos en exceso irracionales y emocionales. Todo líder ha de mantener la calma y liderar con estrategias sustentadas en hechos, lo que implica cuestionar interpretaciones no apoyadas en datos. La compostura también cobra

una importancia especial. En una situación de pánico, la persona que mantiene la calma crea estabilidad. Internamente, quien ejerce el liderazgo puede sentir esos miedos, pero su habilidad de mantener la compostura ayuda al grupo que lidera a enfrentarse a dichos miedos. Y esto, en tiempos de incertidumbre, resulta esencial. La claridad en la comunicación de las acciones también ejerce un impacto tranquilizador. Cuando el ser humano está desorientado por la incertidumbre no conviene marcar grandes estrategias a largo plazo; lo eficaz es transmitir claramente lo que se va a hacer a corto. Habrá personas preocupadas con el futuro, pero al menos tendrán ideas claras sobre lo que hacer "hoy y mañana", lo cual tranquiliza y ayuda a analizar la situación.

La confianza es el último aspecto del liderazgo

Ser digno de confianza es la mejor manera de generarla en momentos difíciles o de crisis

que en tiempos de incertidumbre cobra aún más valor. Durante la Segunda Guerra Mundial, Inglaterra y su cansado Imperio se quedaron solos ante el abrumador poder de la Alemania nazi. Winston Churchill, con su tenacidad, constancia y hábil comunicación, transmitió confianza, lo cual dio a los ingleses la fuerza y la esperanza para seguir luchando. Una persona que ejerce el liderazgo cuando las cosas no parecen ser tan claras ha de conocer todas las acciones que generan confianza. Ser digno de confianza es la mejor manera de generarla.

No sé si vamos a entrar en recesión o no, pero sé que si mi equipo percibe incertidumbre, tendré que prestar más atención a los aspectos de liderazgo claves en este momento.

▼ Douglas McEncroe es consultor, coach y director de D. McEncroe y Asociados S.L.

La cocina del liderazgo

Hay combinaciones que a primera vista no son obvias pero luego la vida nos muestra su sentido. En mi caso, esta combinación no fue buscada, sencillamente existe. Vengo de una familia de restauradores y empecé a cocinar con ocho años, aunque he dedicado mi vida al desarrollo del liderazgo. En los últimos años, he combinado mi experiencia en la cocina con mi trabajo como consultor. Así, suelo preparar comidas para clientes en mi casa, con la idea de hablar de liderazgo de una manera más distendida.

Fotos: Carlota Prats, BPMO photo
Figuras: Rosa Baldrich

Me doy cuenta de cómo lo que he aprendido sobre la cocina y el mundo de los vinos me ha ayudado a aclarar la importancia de ciertos planteamientos y prácticas a la hora de desarrollar el liderazgo en una organización. La importancia de la preparación, la construcción paciente de una buena salsa o de una sopa, la combinación de vinos con distintos platos. En suma, cómo la reflexión es fundamental.

La 'mise en place'

En el mundo de la cocina, la *mise en place* significa pensar antes lo que podría ser interesante para tus amigos, si se trata de una cena en casa, o lo que podría ser atractivo para tus clientes potenciales, si se trata de un restaurante. Después tendrás que ir al mercado para ver lo que la temporada te ofrece. Esto es importante, ya que siempre hay que trabajar dentro de un contexto que te permite ciertas cosas y te imposibilita otras. Nunca puedes conseguir más de lo que la temporada te ofrece. Con el género que más se adapte a los gustos de tus comensales, se crea el marco de referencia. Y el día que lo olvides, la cena saldrá mal. ¿Qué necesitan? ¿Qué les interesa? ¿Qué han comido estos últimos meses? ¿Qué podría despertar su imaginación? ¿Qué les podría encantar? Hecha la reflexión, hay que comprar los ingredientes para hacer los platos que



superarán las expectativas de tus amigos o de tus clientes. Pero la cosa no termina ahí. Recuerdo muy bien mi segunda experiencia como cocinero junior. Fue en un restaurante francés en Sydney, llamado el Balmain Bug. El chef me hizo entender la importancia de tener todo listo horas antes de que llegase el primer cliente, lo que se llama la *mise en place*. La preparación fue exhaustiva. Primero, todos los ingredientes de los platos que estaban en el menú, pero con la mirada puesta en nuestra clientela. Luego preparamos otros ingredientes para acompañar los platos relacionados con nuestro menú. La meta era sólo una, que nuestros clientes vivieran una experiencia inolvidable. Después de veinte años de experiencia en más de cien compañías, tengo la firme convicción de que, cuando una organización quiere desarrollar su liderazgo, lo mejor que puede hacer es resistir la tentación de lanzarse a comprar el primer curso de liderazgo que encuentre. Lo mejor es practicar la paciencia, es decir, la *mise en place*.

Alinear con la estrategia

Las organizaciones más eficaces son aquellas que gozan de una alineación entre la estrategia que quieren seguir, la cultura organizacional y el tipo de liderazgo que se practica en la organización. Esto significa que la cultura y el liderazgo trabajan al servicio de la ejecución de la estrategia. Para lograrlo, los líderes tienen que adaptar la cultura (una de las funciones fundamentales del liderazgo) y analizar el tipo de liderazgo que necesitan, desarrollando este estilo tanto en ellos

mismos como en su gente y aplicándolo de una manera consciente. En un mundo globalizado con una competencia feroz, estar alineado ya no es un lujo. Es imprescindible para sobrevivir.

Desde hace años, en mi empresa hemos planteado la intervención para desarrollar el liderazgo. Se trata de un proceso que empieza por la creación, con una serie de diálogos para ver hasta qué punto los

LAS ORGANIZACIONES MÁS EFICACES SON AQUELLAS QUE ALINEAN ESTRATEGIA CON CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL TIPO DE LIDERAZGO QUE SE PRACTICA

empleados tienen clara la estrategia y la cultura actual de la organización. Una vez hechas estas dos actividades, se trabaja para introducir modificaciones en la cultura para que apoye mejor la ejecución de la estrategia. A la vez se identifica, siempre en estrecha colaboración con la alta dirección de la empresa, cuál sería el modelo de liderazgo, o mejor todavía, los comportamientos diarios de liderazgo que mejor servirán para la ejecución de la estrategia y reforzarán la nueva cultura. Sólo cuando se ha llevado a cabo este trabajo se puede pensar en programas de formación en liderazgo o en procesos de *coaching*. De esta manera, el contenido de los programas tendrán los ingredientes necesarios para producir el estilo de liderazgo que se busca y el enfoque del proceso de *coaching* será practicar el liderazgo necesario para implantar la estrategia.

En mi experiencia, tanto en la cocina como en el desarrollo del liderazgo, la preparación es esencial.



TRAS... DOUGLAS MCENCROE

Douglas McEncroe estudió historia, lingüística y pedagogía en Australia. Es máster en Management por la Universidad de Lancaster. Se especializó en liderazgo en el Covey Center of Leadership, en el Center for Creative Leadership (CCL) y en la Universidad de Harvard. Ha liderado proyectos interviniendo a nivel de organización de equipos y de directivos en más de 100 empresas nacionales e internacionales. Ha publicado decenas de artículos en prensa y en revistas especializadas sobre el desarrollo de liderazgo en organizaciones y actualmente está trabajando en un libro sobre las lecciones que uno puede aprender del mundo de la cocina y del vino para el desarrollo de liderazgo en las organizaciones. Actualmente es director general de Douglas McEncroe y Asociados. www.douglasmcencroe.com

