


**RELATO**

# Una palmada a tiempo

Echar una bronca es necesario y hasta oportuno pero... ¿hace cuánto que no le dicen algo bueno?

**"Un buen amigo me contó una anécdota de su empresa que dice mucho acerca de su cultura. Un día, el director ejecutivo deambulaba por la planta del departamento de mi amigo. Estaba buscando a una de sus supervisoras, y la encontró conversando con un socio. Ella le saludó calurosamente y él le devolvió el saludo, entonces miró al socio con una cara inexpresiva y le preguntó a la supervisora: «¿Un empleado nuevo? Esa persona llevaba allí siete años. ¿Se puede usted imaginar lo insignificante que se sintió?..."**

En realidad, había sido entrevistado por el director de la compañía cuando fue contratado, sentía una gran admiración por él y había trabajado con esmero con la esperanza de ser reconocido y ascender en la escala corporativa. En ese momento se sintió aplastado y desmoralizado. En el transcurso del año dejó la empresa. Por supuesto, el desenlace hubiera sido totalmente distinto si el director de la compañía hubiese dicho: "Hola, Paul, encantado de verte. ¿Cómo estás? ¿Algún nuevo par de guantes de nieve en tu colección?"

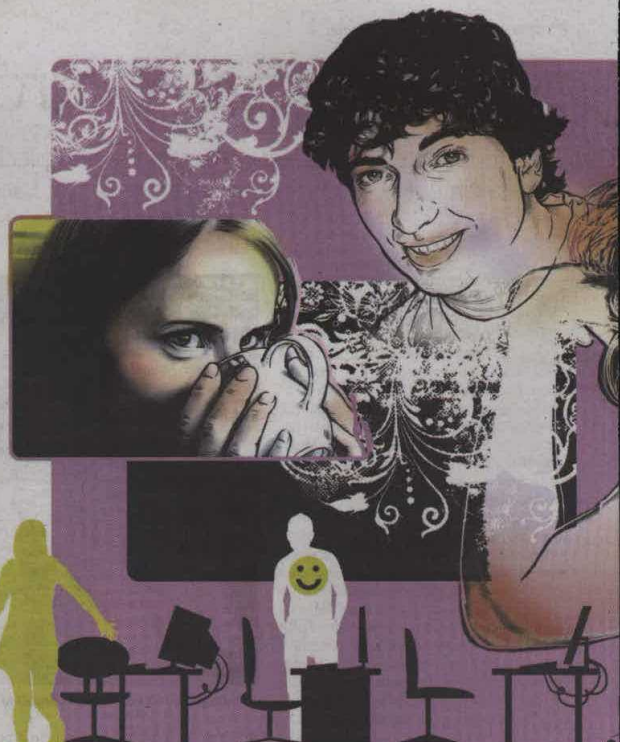
Pero eso no fue lo que ocurrió, y no es lo que sucede en una gran cantidad de lugares de trabajo. Naturalmente, es imposible para los altos cargos conocer el nombre o alguna cosa acerca de todos los que trabajan en la compañía, a menos que estemos hablando de una pequeña empresa. Pero los más altos ejecutivos necesitan hacerlo mucho mejor en esta área si quieren desarrollar un equipo de trabajo con dedicación. Por cierto, nosotros opinamos que cualquiera que desempeñe un cargo directivo necesita conocer a sus 100 o 150 socios de mayor rango y, francamente, 250 no es un número exagerado.

Yo les daría prioridad de la siguiente manera: 1. La persona ante la que responde; 2. Los que responden ante usted; 3. Los socios que marcan la diferencia por permitirle lograr lo que necesita para obtener sus objeti-

vos. En cuanto a las personas que responden directamente ante un directivo, ellas también deberían conocer a esas 100 o 150 personas de rango superior, porque los informes directos repercuten en el jefe.

Y si conoce todavía más, mejor. Bill Conaty, vicepresidente primero de General Electric (GE) para los recursos humanos de la corporación, podría ser el campeón en conocer nombres. GE emplea a 635 altos ejecutivos en todo el mundo, y Bill me confesó que básicamente los conocía a todos, hasta el último. GE tiene 185 empleados en la compañía, y Bill los conoce personalmente, incluyendo a sus esposas, hijos y aficiones. ¡Increíble!

Una razón por la que esta familiaridad es tan importante es que en las grandes organizaciones los principales líderes no están


**ABRAZOS**
**LOADING**
**BAJO LA LUPA**
**"LA DIVERSIÓN Y EL ÉXITO SIGNIFICA NOSOTROS, NO YO (RECUERDE LA VIEJA EXPRESIÓN: 'NO HAY UN YO EN UN EQUIPO')"**
**Ángeles Caballero**

¿Hasta qué punto hemos llegado en las relaciones entre jefe y empleado que hace falta escribir un libro así? Porque decir que hay que tratar al empleado con cariño es como decir que al jefe hay que tratarle con respeto: algo obvio, algo que se supone que debería darse con toda naturalidad, aunque en algunos casos uno no merezca el cariño y el otro tampoco debiera recibir respeto.

Se nos olvida que las buenas maneras es la base de cualquier relación humana. Pero por sí a alguien se le olvida, Jack Mitchell, un empresario norteamericano de los de toda la vida, cuenta su experiencia por sí a alguien, a estas alturas del partido, se le han olvidado algunas normas básicas de conducta pro-

fesional. Mitchell recomienda que se contrate a gente amable, algo realmente difícil de conseguir teniendo en cuenta que en las entrevistas de trabajo a nadie se le ocurre sacar la parte *killer* que en mayor o menor medida todos llevamos dentro.

**Cara oscura**

Pero siempre pasa. Una vez que hemos entrado en la empresa y todo el mundo parece amable y simpático, aparece la cara oscura del jefe. Ése que se te vende más como superior que como colega y que en cuanto uno se descuida se cuelga la medalla, pega la bronca a voz en grito (con lo fácil que es hacerlo sin que el resto de la oficina se entere) y cuando uno hace las cosas bien nunca se lo dice (con lo poco que cuesta). Es bueno que

en este caso el libro lo escriba no un empleado resentido con el mundo, sino el presidente de una empresa que ha tenido que lidiar y tratar con miles de personas que han trabajado y trabajan para su compañía.

Mitchell recuerda en unas cuantas recetas que un empleado que recibe cariño es más productivo, con lo cual ambos salen beneficiados: el empresario porque gana más dinero y el subordinado porque madrugar e ir a la oficina no se le convierte en un infierno. Por no hablar de que igual, si las cosas van bien, puede caer un ascenso o al menos un aumento de sueldo. Los consultores de recursos humanos, *coaches* y toda la fauna que habita en el mundo del liderazgo y del *management* saben de esto. Que la cultura de la amabili-

dad hace que la gente llegue lejos. Que es importante que te hagan sentir parte de la empresa, aunque eso no implica que cada año haya que irse a hacer *rafting* con jefes y colegas, pero que esa palmadita a tiempo a veces hasta produce el mismo beneficio psicológico que la extra.

Invitar, idear, implicar, involucrar... palabras que Mitchell repite a lo largo de las páginas de este libro para recordar, al fin y al cabo, otra obviedad: que por muy listo que sea el presidente de una empresa no puede contribuir solo al éxito de un negocio. Que hacen falta más de uno para sacarlo adelante. Un consejo sabio del mismísimo Paul Newman sobre el libro: "Si desea dirigir un negocio pero detesta la cultura empresarial americana, éste es el libro que necesita".





BETTA

en posición de abrazar regularmente a sus propios clientes.

Ciertamente, alguien como Jeff Immelt, el presidente de GE, no puede abrazar a cada uno de sus socios, pero él hace un gran esfuerzo. Bill ayuda a Jeff trayendo grupos de ejecutivos de GE de todo el mundo para tener mesas redondas de discusión y diálogo con Jeff. He oído decir a Jeff en numerosas ocasiones que pasa gran cantidad de tiempo en el John F. Welch Leadership Development Center de Crotonville, Nueva York, escuchando a los empleados de GE nuevos y antiguos y aprendiendo de ellos. Y sé por los cientos de ejecutivos de GE que son nuestros clientes, que dado que Bill y Jeff lo hacen, ellos lo hacen. Abrazan a su gente, que a su vez abraza a sus clientes.

Y, por supuesto, Jeff y Bill conocen a sus socios de superior rango íntimamente - vicepresidente, ejecutivos, asistentes, el consejo de directores, director financiero, jefe de abogados, etc. - y ellos a su vez abrazan a lo largo de la línea a sus propios clientes.

Deberíamos recordar necesariamente el nombre y el apellido de todos los de nuestra lista, pero, para ser francos, algunas veces no nos presentan a alguien por su apellido, y entonces necesitamos un sistema para descubrirlo. En nuestro caso, tenemos un programa

en el ordenador que clasifica a las personas por su nombre e incluye su apellido, y también todos nuestros socios están incluidos en nuestra base de datos de clientes. En CCA Global Partners, el archivo de sus empleados incluye además fotografías, de forma que se pueda relacionar un nombre con la cara de la persona. ¡Eso me encanta!

Ahora bien, muchas personas dicen que es demasiado difícil aprender tal cantidad de nombres, a menos que se tenga una memoria fotográfica. En realidad es fácil si pones empeño en hacerlo. Es como chutar un balón, tocar bien el piano o aprender a bucear.

Todo es cuestión de práctica. Práctica, práctica y práctica.

Una vez que conozca sus nombres, no se detenga ahí. También necesita conocer algunas cosas de ellos para personalizar la relación. Debería reunir información sobre ellos igual que hace con sus clientes, ¡quizás incluso más! Nosotros incorporamos la información de los clientes en tres categorías: negocios, familia y personal. Hacemos lo mismo con los socios, no tan formalmente, pero lo hacemos.

Obviamente, uno no guarda información de cada pequeño bocado de sus verduras preferidas y de su maestro de tercer grado, pero debería conocer a sus esposas, los nombres y edades de sus hijos, sus mascotas, sus lugares preferidos de vacaciones, sus aficiones, y si prefieren café, té o una bebida dietética.

También consideramos útil preguntar a los socios qué les gusta hacer en equipo, ya sea en el equipo de debate o en el equipo de voleibol. En el transcurso de la entrevista es el momento ideal para hacerlo, pero, por supuesto, hay otros momentos en que también se puede reunir esa información. También me gusta que identifiquen sus objetivos personales y profesionales, así como metas de aprendizaje y de diversión, hasta tres datos de cada.

Puede que a alguien le guste leer ficción o recibir clases de *swahili* o construir barcos en botellas. ¿Por qué pregunto esto? [...]



### ¡Abrazelos!

Jack Mitchell  
Alienta Editorial  
120 páginas  
12 euros

#### El autor

Jack Mitchell es consejero delegado de Mitchells/Richard/Mars, tres de las cadenas de moda de más éxito del mundo. Vive con su mujer Linda en Wilton, Connecticut. Es autor del best seller internacional *Abraza a sus clientes*. En el libro comparte sus secretos para contratar y retener empleados contentos, a los que hay que tratar con cariño.

### RECOMENDADOS



**Grandeza**  
Steven F. Hayward  
Editorial Gota a gota  
208 páginas  
20 euros

### Reagan y Churchill, vistos desde la admiración

El libro analiza cuatro rasgos comunes en dos de los personajes contemporáneos más importantes que ha dado la política y que sirven para forjarse como un buen político: imaginación, visión, resolución e independencia de carácter y pensamiento. Y desvela otras cosas que les caracteriza, como su lucha contra el comunismo y su participación en la Guerra Fría.



**Buscar**  
John Battelle  
Editorial Tendencias  
385 páginas  
19 euros

### Cómo Google y sus rivales han cambiado la cultura

¿Qué está de moda entre los adolescentes japoneses? ¿Qué político gana popularidad? ¿Dónde se informa sobre el cáncer un ama de casa? El autor cree que quien responda a esta cuestión poseerá la clave para descifrar el acertijo más importante de la industria y de la cultura misma. Y eso es exactamente lo que está haciendo Google desde hace unos años.



**Gestionar en equipo**  
Jon Zarate  
Ed. Esic  
240 páginas  
15 euros

### Consejos básicos para los que dirigen empresas

Tranquilo: no estamos ante el enésimo libro sobre liderazgo. El autor aclara que estamos ante una reflexión sobre aquello que se debe hacer para gestionar adecuadamente. Además, ofrece un apoyo práctico a las personas que deben coordinarse con otras para alcanzar unos objetivos y metas dentro de una organización. Para tal fin se ha contado con la colaboración de directivos de empresas.



**En busca del equilibrio**  
Jordi Canals  
Prentice Halls  
264 páginas  
26 euros

### Un buen gobierno para hacer una buena empresa

El buen gobierno de las organizaciones pretende elaborar un hilo conductor que conecte e integre esfuerzos, objetivos, tareas y funciones dentro de las empresas. Este libro, precisamente, examina algunas de sus dimensiones y analiza algunas de sus buenas prácticas, ya que ello contribuye al progreso y la proyección a largo plazo de la propia empresa. Nunca hay que pensar a corto.



**Las retribuciones de los artistas, intérpretes y ejecutantes**  
VVAA  
Ediciones Cinca  
293 páginas

### El complicado mundo del sueldo de los artistas

En la obra se ofrecen las conclusiones a las que ha llegado un grupo de profesores civilistas, tributaristas y laboralistas sobre este tema tan particular. Particular porque se trata de retribuciones peculiares y complejas porque proceden de salarios en sentido estricto, de conceptos retributivos no estrictamente salariales y de derechos patrimoniales derivados de la propiedad intelectual.



**De ti depende**  
Ignacio Álvarez de Mon  
Editorial Ciudadela  
208 páginas  
19,9 euros

### La buena suerte tiene que buscarla uno mismo

El libro parte de la idea de que cada uno es dueño de su vida, teniendo siempre en cuenta los factores externos que se escapan de nuestras manos. El autor, Álvarez de Mon, subraya que "cada persona, dentro de su círculo de influencia puede marcar diferencia con su actuación. Cada individuo es libre hasta un cierto punto, y por tanto responsable del mejor o peor uso de su libertad".