



## Libros

# Por qué el humor y la ilusión pueden cambiar las empresas

De Mora convierte la historia de Cristalia en 'Funny Pop' en un manual sobre gestión

R. CORRERO Barcelona

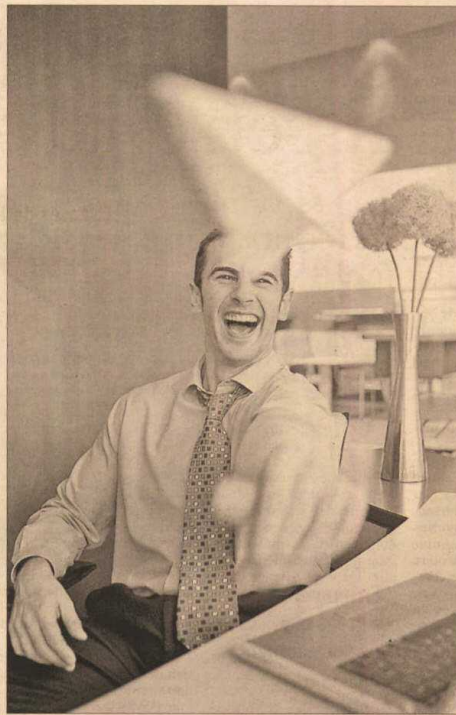
**F**unny pop (Ediciones Urano) cuenta la historia de Cristalia, una empresa española fabricante de productos lácteos fundada en 1948. Sus propietarios, tres hermanos mayores de 60 años, deciden abandonar la gestión diaria y dejarla en manos de un director general externo. Se llama Luis Arjona y, según otro de los personajes implicados, "es lo más parecido a un director general perfecto". En el momento en que asume las riendas se encuentra con una empresa en la que impera la tensión y el malhumor, y un negocio que tampoco anda muy boyante. La facturación ha caído un 25% en los últimos tres años, mientras el sector crece a un ritmo de entre el 5% y el 10%, a pesar de lo cual la situación financiera de la compañía es buena. Se trata, pues, de una situación nada de excepcional: una empresa en horas bajas.

Lo excepcional para el personal de la compañía (250 trabajadores) llega con el nuevo director. "Dirigir una empresa es dirigir personas, y gestionar personas equivale a gestionar emociones. Os digo desde ya que vuestras emociones me interesan", dice en su primer discurso. Esta escena ocurre en la pá-

gina 46, y hasta la mitad del libro Enrique de Mora (Barcelona, 1962) nos cuenta las dificultades con las que se va encontrando el nuevo director general en su intento de cambiar las cosas: personal desilusionado o resistente al cambio, una cultura empresarial muy clásica que lleva al estancamiento y un departamento de I+D que se dedica a controlar el gasto en lugar de potenciarlo.

Con la excusa del relato sobre cómo Arjona intenta cambiar la empresa, De Mora ha escrito en realidad un ameno manual sobre dirección. Asegura que el principal problema de casi todas las compañías es la comunicación y la manera en que se dicen las cosas, y hace continuas referencias a manuales clásicos, como *¿Por qué las cebras no tienen diabetes?*, de Robert Sapolsky o a autores claves como McClelland, Drucker o Peters.

Es a mitad del libro, cuando el director general lleva nueve meses en la empresa, el momento en que se plantea la creación de una unidad de la ilusión, basándose en un estudio de David Maister, según explica el autor. El gurú de la gestión investigó a 6.000 empleados de 30 empresas internacionales y llegó a la conclusión de que un aumento del 10% en la ilu-



**El principal problema de casi todas las compañías es la comunicación. La manera en que se dicen las cosas puede ser motivo de muchos conflictos**

sión por el trabajo de los empleados incrementaba en un 10% o 15% la satisfacción de los clientes, lo que, a su vez, implicaba un aumento de los beneficios en un 40%.

La creación de esta unidad de la ilusión y la incorporación de dos nuevos directivos al equipo de Cristalia desembocan en el lanzamiento de un nuevo producto, *Funny Pop*, que da nombre al libro. En ese momento el relato se ha convertido ya en un estudio sobre la sociedad del malestar y la capacidad del humor para cambiar situaciones de la vida cotidiana y del entorno empresarial. También se puede entender la obra como un repaso certero al proceso de innovación de productos y un canto a la modernización del departamento de recursos humanos.

## El directivo español y las escuelas de negocio

Las páginas de *Funny Pop* están llenas de reflexiones sobre el entorno empresarial. Muchas de ellas hacen referencia al perfil de los directivos españoles. Enrique de Mora, director de la consultora Exceltia y autor del libro, utiliza a uno de sus personajes, la directora de recursos humanos, para analizar las siete carencias más comunes entre los directivos españoles.

La primera de ellas es la ausencia de objetivos y estrategias. La segunda, la falta de calidad. La tercera, la falta de innovación. La cuarta, la desorientación al cliente. La quinta, la dificultad de crear e ilusionar equipos. Las dos últimas carencias hacen referencia a la resistencia al cambio y a la seriedad, a no disfrutar con el trabajo. A estos puntos débiles habría que añadir la falta de internacionalización, que, al tratarse de un problema "de Estado", ni siquiera se incluye en la lista originaria.

A Luis Arjona, el director general protagonista del relato, le llama la atención que estas deficiencias "casi crónicas" coexistan con el hecho "de que en España tengamos tres de las mejores escuelas de negocios de Europa o hasta del mundo, según cualquier ranking del *Financial Times* o del *Business Week*".

El personaje concluye que nos encontramos en un país que está cuidando mucho a la cantera de directivos, pero que esta situación contrasta con que el directivo español medio "todavía tiene mucho que mejorar".

## LECTURAS

# Liderazgo con nombre de mujer

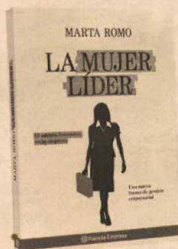
TÍTULO: *La mujer líder*  
AUTOR: Marta Romo  
EDITORIAL: Planeta Empresa  
PRECIO: 16,80 €

R. C.

"He visto de primera mano a Ana María Llopis levantar Open Bank de la nada, a Inma Shara con mover con su batuta a su majestad la Reina Sofía, a María Benjumea ilusionar al claustro de profesores de una universidad renacentista o a centenares de mujeres profesionales y a Pilar Acosta liderar una

federación de constructores", dice Juan Carlos Cubeiro en el prólogo de *La mujer líder*.

Uno de los encantos de este volumen es que ha sabido poner nombre y apellido de mujeres de carne y hueso a perfiles de liderazgo femenino. Marta Romo, la autora, se sirve de las cuatro mujeres citadas y cinco más para abordar otros tantos aspectos de la mujer líder en la segunda parte del libro. La primera la dedica a reflexionar sobre las contradicciones del lider-



azgo, las diferencias entre el cerebro masculino y el femenino y los ingredientes del talento femenino.

Cada uno de los capítulos concluye con unas recomendaciones "para aquellos que creemos que el talento no es innato y que se puede desarrollar".

# La igualdad como reto económico

TÍTULO: *Economía e igualdad de género: retos de la Hacienda pública en el siglo XXI*  
DIRECTORA: María Pazos Morán  
EDITORIAL: IEF, Ministerio de Economía y Hacienda  
PRECIO: 30 €

R. C.

La baja tasa de actividad femenina, la segregación ocupacional o el llamado techo de cristal impiden un funcionamiento eficiente del mercado de trabajo y lastran el crecimiento económico. A todos estos problemas se

añade uno especialmente grave: el envejecimiento de la población por una política de natalidad que no consigue aumentar las tasas de fecundidad.

Doce autores tratan en este estudio de defender que la igualdad, necesaria por justicia, es además posible y rentable económicamente. Este es el segundo volumen que el Instituto de Estudios Fiscales del Ministerio de Economía y Hacienda dedica monográficamente al papel de la igualdad de género en las políticas fiscales.



El libro está estructurado en tres secciones. En la primera, se exponen planteamientos generales; la segunda aborda el trabajo asalariado, el doméstico y las políticas públicas, mientras que la tercera habla de la relación entre la igualdad de género y el presupuesto público.