



ENTREVISTA

Pablo Cardona
Experto en 'management'

- Barcelona, 1964
- Doctor en gestión empresarial por la UCLA
- Profesor del IESE

«Un mal jefe siempre amplifica el estrés»

Ha clasificado los tipos de liderazgo y propugna una gestión cooperativa

ELENA Hevia



A los ejecutivos, tan agresivos ellos, deben de gustarles las historias sencillitas que tengan la llave maestra para convertirse en *masters del universo*. ¿Quién se ha llevado mi queso? es el ejemplo más conocido, una parábola que abre las puertas de la gloria profesional. En esa estela, Pablo Cardona ha escrito la novelita *Las claves del talento*, a modo de diálogo socrático, que explica cómo el jefe no siempre tiene razón.

—¿Por qué hay que darle a los directivos las cosas tan mascadas?

—Este tipo de libros se leen en un rato, y los ejecutivos rara vez tienen tiempo de ocio. Así, de una forma agradable, tienen a mano uno o dos puntos de aprendizaje y reflexión. De todas formas, éste no es un invento nuevo.

—¿No lo es?

—No, los cuentos son una manera muy didáctica de aprender y su tradición se ha conservado mucho más en Oriente que en Occidente.

—Cuénteme su cuento.

—Es la historia de Daniel, basada en casos reales y enriquecida por mi experiencia como profesor. Se trata de un chico que sale de la universidad con muy buenas notas y empieza a trabajar en una empresa industrial de orden y mando.

—Eso les será familiar a muchos.

—El 80%, si no más, de los jefes son así. Cuando haces las cosas bien no tienen nada que decirte y cuando las haces mal te pegan palo. No siempre lo hacen con mala intención.

—¿Qué peso me quita de encima!

—De todas formas, el resultado de esta clase de jefes —llamémosles de tipo A, yo los llamo *termostáticos*— es que crean subordinados dependientes que se limitan a obedecer las órdenes. Son infrahumanos.



JOSEP MARIA CABANE

EL PORCENTAJE

«El 80% de los jefes no tienen nada que decirte cuando haces las cosas bien y cuando las haces mal te pegan palo»

EL MAL EJEMPLO

«Muchas empresas de tipo tradicional tienen una organización que procede del Ejército»

—¡Hombre, no exagere!

—Es que crear subordinados aquí es como si nos dedicáramos a viajar por una autopista con un avión; estaríamos malgastando el talento.

—Pues es un dispendio bastante frecuente.

—Por desgracia, muchas empresas de tipo tradicional tienen un tipo de organización que, históricamente, procede del Ejército y llevamos todo un siglo intentando quitarnos ese sistema de encima.

—Vayamos con el modelo B. ¿Es algo mejor?

—Algo, pero no del todo satisfactorio. Es la dirección por objetivos.

—¿Me lo traduce, por favor?

—La idea es tan sencilla como que yo le digo al subordinado cuáles son sus objetivos y que éste los cumpla de la manera que quiera. Este modelo suele funcionar bastante entre los vendedores.

—¿Dónde está la pega?

—Por ejemplo: un comercial debe vender 100 coches en un año, si lo hace, se le da una bonificación, pero en caso contrario...

—No lo diga, no lo diga...

—Pues eso, que lo más fácil es que se vaya a la calle. Naturalmente, el concepto personal aquí es distinto, me tratan como un profesional, es como si me dieran un trocito de la empresa.

—Pero se crea una competitividad salvaje.

—Eso es lo que mucha gente no ve. En Estados Unidos es el no va más, y ya empiezan a pagar las consecuencias. En el libro pongo el caso real de un banco norteno.

—¿Norteño: SCH o BBVA?

—No digo más. El caso es que, como la medida del éxito es lo mucho que vendes en relación con lo que hacen los demás, los comerciales de ese banco se dedicaban al deporte sistemático de poner zancadillas a sus compañeros para salvar la piel.

—Y, claro, nadie salía ganando.

—Mi protagonista dice: «Esto a mí me está haciendo daño personalmente porque me crea una actitud individualista y, no es sólo que no me guste, es que además es ineficaz».

—No me diga que ser buena gente mejora el rendimiento y los dividendos.

—Y ahí saltamos al tercer nivel. El de la cooperación, no importa tanto el qué como el cómo. Se busca un sentido de misión.

—Eso de la misión me suena un poco místico.

—Pues se ve hasta en los equipos de fútbol. Hay más motivación en defender los colores que en que te paguen una nómina millonaria.

—No sé qué decirle. ¿Qué talentos deben adorar a un jefe?

—¿Recuerda *Gladiator*? El momento en el que el emperador le dice a su inepto hijo: «No vas a sucederme porque te falta sabiduría, justicia, fortaleza y templanza»? Son las virtudes clásicas.

—¿Y la prueba del algodón de un mal jefe?

—Es muy fácil de detectar: un mal jefe siempre amplifica el estrés. ■