



Decálogo para ser un buen jefe

Érase una vez... jefes, jefazos y jefecillos
Juan José Almagro
Editorial Pearson Prentice Hall
ISBN 84-205-4626-7

A. I.

Buena parte de la *literatura* centrada en temas de liderazgo empresarial tiene como protagonistas a altos directivos, a los que llevan las riendas de la empresa. Lo original de *Érase una vez... jefes, jefazos y jefecillos* es que hace el esfuerzo de bajar unos cuantos peldaños para analizar cómo dirigen a sus empleados los mandos intermedios, ejecutivos que resultan clave para la marcha de la empresa pero que según el autor no reciben la atención que se merecen. Ni dentro de la empresa ni por los autores especializados en investigar sobre gestión empresarial.

La primera conclusión es desalentadora. Estos jefes, que están siempre en medio pues no se les puede considerar trabajadores de base pero tampoco directivos, prefieren en muchas ocasiones asustar, controlar, presionar y exigir a sus subordinados en lugar de hacerles comprometerse con su trabajo. Esta situación es más desalentadora aún si se tiene en cuenta el modelo de compañía que se dibuja para el futuro: la empresa responsable, que responde de sus actos ante la sociedad y que debe luchar duramente para retener a sus mejores empleados.

El punto de partida del libro es una anécdota que resume las características básicas que deben tener los buenos jefes. El autor, que ha ocupado dis-



tintos puestos directivos en la compañía aseguradora Mapfre, le preguntó a su madre de 91 años cómo creía que debía ser el jefe perfecto y ésta respondió: "Deben cumplir con su obligación, saber crear un ambiente agradable, respetar a sus empleados y hacerse respetar".

De esa conversación, surgió también la definición de *jefecillo* que provocó incluso un cambio en el título. Los *jefecillos* son aquellos ejecutivos que, tengan la categoría que tengan, gritan a la menor excusa y se creen siempre lo que no son.

Dando vueltas a esta idea básica, el texto desgana esas virtudes del buen jefe, en algunos casos de forma un tanto desordenada. Algunas caen por su propio peso, aunque hay muchos jefes que se olvidan de ello. Un ejecutivo debe dirigirse siempre a sus empleados con educación, respeto y sinceridad porque, según el autor, de las malas maneras al acoso laboral sólo hay un paso.

El libro, que es el segundo sobre liderazgo que publica Almagro, es el resultado de la experiencia del autor, que ha sido entre otras cosas presidente de la Unidad de Recursos Humana-

los. Aunque cita diversas encuestas, estudios y artículos sobre la cuestión, el texto está muy lejos del tono académico, se lee con facilidad y tiene momentos divertidos.

La experiencia no sólo sirve a Almagro para analizar el problema. También intenta resolverlo. Para cambiar la situación actual, para hacer desaparecer a los malos jefes, el autor propone incrementar y mejorar la formación que reciben estos mandos medios. Y confía en que acabará apareciendo un nuevo modelo de jefe, más humano, más acorde con los nuevos tiempos y con las necesidades de la empresa y los empleados.

La reflexión sobre estos nuevos jefes queda recogida en un decálogo, cuyo objetivo no es que se cumpla, sino hacer reflexionar al lector, si es un mando intermedio en una empresa, sobre todo.

En primer lugar, los jefes deben querer serlo y saber por qué quieren serlo (es habitual que muchos jefes lo sean porque se ven obligados a seguir progresando no porque lo deseen en realidad); respetar a los demás y a sí mismos; ser tolerantes; tener ganas de aprender y de enseñar; ser innovador; tener capacidad para delegar algunas funciones en sus empleados; comunicar bien para que ningún subordinado se lleve a engaño; ser leal y estar comprometido con la empresa, con el proyecto que se le haya encomendado y con sus empleados. Y dar ejemplo. Si el espejo en el que se miran los jefes del futuro es un ejecutivo que impone el terror es probable que ellos repitan sus pasos.



Lecciones desde el 'green'
David K. Hurst
Ediciones Urano
ISBN 84-95787-76-8

Un experimentado ejecutivo y apasionado golfista conjuga su saber en ambos campos para desentrañar las claves de la excelencia en la práctica de estas actividades. El autor analiza lo que los directivos que juegan al golf quizá sepan de una manera intuitiva: que existe una profunda conexión sistemática entre ambas. Ni en el tee ni en el despacho, el jugador se puede limitar a golpear la bola y esperar que ocurra el milagro. Debe anticiparse constantemente, plantear diferentes escenarios y tener en cuenta los aspectos negativos de cada decisión.

David K. Hurst pone en tela de juicio el actual modelo empleado tanto en la enseñanza del golf como en el *management* y mediante el análisis de los obstáculos que los golfistas y los directivos encuentran para perfeccionarse, muestra por qué los sistemas complejos son tan difíciles de modificar y cómo encarar su transformación de una manera sistemática.



El déficit mediático
Bernardo Díaz Nosty
Editorial Bosch
ISBN 84-9790-120-7

El 20% de los hogares españoles con mayores rentas invierte menos en productos de las industrias mediático-culturales que el 20% de los hogares que disponen de las rentas más bajas de Irlanda, Dinamarca y Suecia. Este libro analiza y avala con diferentes argumentos este déficit mediático de España.

El autor afirma que la convergencia con Europa, que se advierte en la evolución de los indicadores macroeconómicos, no se manifiesta en los consumos de medios. En España se lee poco y las orientaciones en los usos de la radio y la televisión están marcadas no tanto por el interés en la actualidad y los problemas del tiempo presente como por el entretenimiento y la evasión. El déficit español se integra en el escenario de una Europa desigual, donde las diferencias de los hábitos y prácticas mediático-culturales del norte y del sur son significativas y, en alguna medida, describen los *síntomas* de una realidad dual.



Empresas familiares y Bolsa
Fundación de Estudios Bursátiles y Financieros
Editorial Aranzadi
ISBN 84-7398-096-4

La unión y compromiso de los accionistas en las empresas familiares es clave para su éxito. Sin embargo, la profesionalización en la gestión o la elección de un sucesor idóneo han tenido más protagonismo en la temática de este tipo de empresas que la gestión del accionista. Se ha dado por sentado que las generaciones sucesivas comprenden y apoyan a la empresa y que están dispuestas a mantener invertido la mayor parte de su patrimonio en ella durante toda la vida. La realidad muestra que esto no es así y que la salida a Bolsa es una alternativa a tener en cuenta a la hora de buscar financiación.

Este libro pretende ser una herramienta útil para conocer la estructura de las empresas familiares y su problemática financiera. También compendia las experiencias, ventajas e inconvenientes a los que las empresas familiares se enfrentan en los mercados bursátiles.