

SIMO, la Feria Internacional de Informática, Multimedia y Comunicaciones, se celebrará del **9 al 14 de noviembre**, en IFEMA, Feria de Madrid. Como en ediciones anteriores, el certamen de SIMO mostrará las últimas novedades del sector de las telecomunicaciones y de la informática.

CAI organiza para el **10 de noviembre** el seminario "La Función de dirigir personas y equipos". El objetivo del curso es lograr que los responsables de personas y equipos de trabajo reflexionen en grupo para adquirir criterios y desarrollar orientaciones sobre la gestión de personas.

IBERCAJA organiza para la semana próxima los siguientes cursos y seminarios: el **8**, "La regulación de la contratación electrónica"; el **8 y 9**, "La gestión fiscal de la empresa"; el **9 y 10**, "Cómo elaborar el plan de formación" y el **11 de noviembre**, "Actualización de la normativa en materia sociolaboral".

Retrato robot del empleado ideal

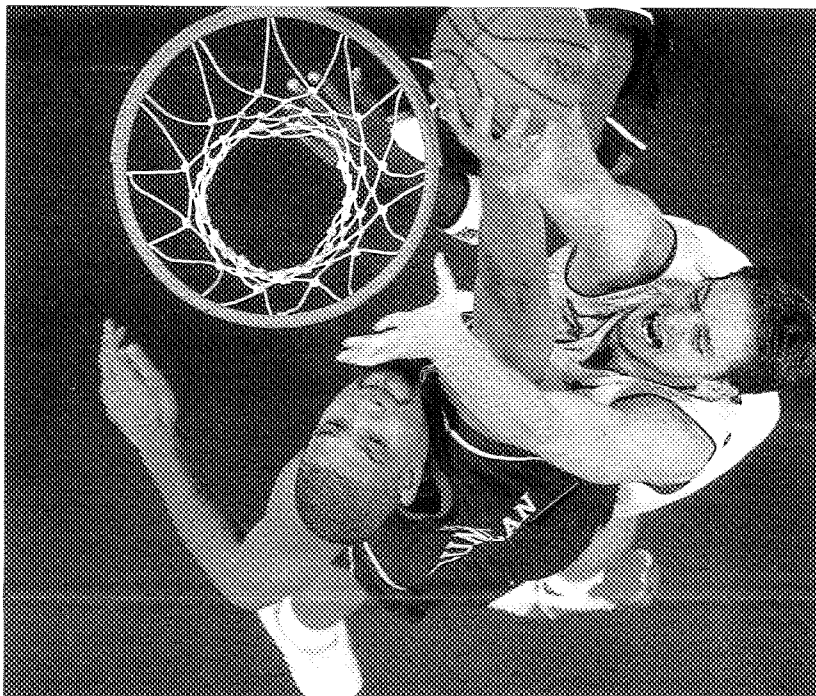
Si de tal palo tal astilla, del jefe ideal (ver Herardo, 13 de junio de 2004) quizá cabe esperar el empleado y la empleada ideales

■ **OBSERVA Y ASIMILA.** En primer lugar, debe situar a ciencia cierta los puntos cardinales de la empresa, los vientos circunstanciales que corren por ella y su específica ubicación personal en ese mapa laboral. Aunque no suele ser lo habitual, lo normal sería que el primer día el empleado recibiera la hoja de ruta básica (organigrama, misión y visión). En cualquier caso, tan importante como esa información de oficio, precisa saber quién es quién, cómo y por qué. La respuesta a estas tres preguntas lleva tiempo obtenerla y requiere cierto esfuerzo observador y asimilador. Así, el trabajador ha de desentrañar las reglas escritas y, sobre todo, las implícitas. Estas últimas son de especial relevancia en instituciones con deficiente comunicación interna.

■ **SE CONOCE Y MOTIVA.** Cuentan que un filósofo griego de la antigüedad preguntó a su maestro qué era lo más fácil. Contestación inmediata: hablar mal de los demás. La siguiente cuestión fue: ¿Y lo más difícil? Respuesta después de una pausada reflexión: conocerse a uno mismo. Esta segunda tarea resulta imprescindible en la vida y supone la base sobre la que apoyar la autoestima y la automotivación, imprescindibles en un empleado cuando la valoración y el estímulo no proceden de quien debe. Si el jefe no se ha ocupado de velar por su proyección profesional, el empleado ideal autogenera planes de mejora a corto, medio y largo plazo. Además, practica la suficiente autocritica para no dormirse en los laureles de sus virtudes y ejerce la necesaria autoestima para no desanimarse por sus defectos.

■ **CAMBIA Y MEJORA.** En la película "Al límite de la verdad", Samuel L. Jackson implora: "Señor, dame fuerza para aceptar las cosas que no puedo cambiar". Dieciocho siglos antes, Marco Aurelio ya proponía como clave de la felicidad un triple consejo: esforzarse en lo que uno debe cambiar, no empeñarse en lo que no está en su mano cambiar y discernir las cosas que entran en una y otra categoría. El cambio es requisito indispensable para la mejora; y el sentido común, el mejor conductor del cambio.

■ **APRENDE Y ESPABILA.** El jefe puede convertirse en una de las personas que más afecta en la vida de cualquiera. Por tanto, con-



Jefes y empleados juegan en el mismo equipo; ambos deben estar identificados con su empresa. REUTERS

viene identificar sus cualidades humanas y profesionales. Ese conocimiento ayuda a prever muchas situaciones previsibles. En el filme antes citado un personaje acusa al protagonista de "adicto al caos". Si uno sabe que el jefe acostumbra a ordenar con urgencia algo y lo contrario en menos de 24 horas, lo inteligente es no ponerse manos a la obra de forma inmediata. Si se tiene la experiencia de que todos los 30 de mes reclama súbitamente un informe laborioso de preparar, no esperará a que se lo pida, sino que lo irá elaborando poco a poco.

■ **SE ESFUERZA Y MODERA.** En situaciones normales resulta saludable procurar que la calidad de nuestro trabajo progrese de bien en mejor, camino de la excelencia. Al mismo tiempo, parece sensato plantearse la conveniencia de ofrecer un trabajo con calidad de cinco estrellas a quien sólo valora dos; sobre todo, si ese plus cualitativo no percibido por el jefe se convierte -paradójicamente- en un problema para el empleado. Esto se produce en tareas cuyo resultado final incluye detalles que sólo cierta sensibilidad puede captar. Los ejemplos abundan entre los profesionales meticulosos amantes del trabajo bien hecho. El jefe ideal sabe abonar el talento de un empleado que, si no se mima, se pierde.

■ **SUGIERE Y ESTIMULA.** Es una pena y una realidad que en pocas empresas se valoren las sugerencias

La comprensión hacia quienes mandan es compatible con exigirles la responsabilidad propia de su posición

cias con independencia de quién las plantee. Habitualmente se transmiten con rapidez las ocurrencias de ciertos directivos y se olvidan o menosprecian las ideas de algunos empleados. Entre los ejemplos positivos, cabe mencionar algunas experiencias llevadas a cabo en empresas del automóvil como Volkswagen-Navarra o General Motors-Zaragoza.

■ **CONFÍA Y VERIFICA.** A priori, las palabras merecen credibilidad. Hay que confiar lealmente, pero no hasta el extremo de la ingenuidad. Tanto ennoblecen presu- poner la buena intención como contrastarla con los hechos. De entrada, no hay por qué dudar de un aumento de sueldo pactado, un contrato estable prometido o una mejora organizativa anunciada. Eso sí, transcurrido un tiempo suficiente y ponderadas las circunstancias con tino, parece aconsejable remitirse a la realidad. Como en las historias de amor, las palabras pueden aliar una buena introducción, pero los hechos determinan el epílogo. De lo contrario, el final puede termi-

nar con palabras como las de la canción de Annie Lennox: "No more I love you's" ("No más te quiero").

■ **RESPETA Y SE IMPLICA.** No por obvio conviene olvidar que es de justicia que el empleado se sienta razonablemente identificado con su empresa. El término identificación admite grados y exige, como mínimo, el respeto y apoyo genéricos a la entidad laboral. La mayor o menor identificación con la empresa depende, en cierta medida, del modo de gestionar la comunicación institucional en su variadísima diversidad de fondos y formas.

■ **SE DETIENE Y AYUDA.** Siempre me ha gustado el nombre y, más aún, el servicio de la asociación de ayuda en carretera DYA (Detente y Ayuda). Ante un compañero de trabajo agobiado por problemas -a veces laborales y siempre vitales-, no siempre podremos ayudar, pero sí detenernos. Salvo excepciones, reconforta mucho encontrar personas que se detienen con uno. Detenerse ya es una forma de ayudar. Si además, le dedican unos minutos o unas horas... La autora británica Lynda Gratton ("Estrategias de capital humano") menciona entre los elementos motivadores en el trabajo el "síndrome de mi mejor amigo trabaja conmigo". El apoyo de un compañero, un verdadero amigo, constituye el mejor remedio para los momentos de bajón que todos padecemos alguna vez,

de alguna manera por algún motivo.

■ **HABLA Y CALLA.** Como casi siempre conoce el terreno mejor que su jefe, el buen trabajador le advierte con lealtad y buen tono de lo que se avecina. Salvando la ficción, la escena de Sancho aconsejando a don Quijote ilustra esta cualidad: "Señor, que el retirarse no es huir, ni el esperar es cordura cuando el peligro sobrepuja a la esperanza, y de sabios es guardarse de hoy para mañana, y no aventurarse todo en un día; y sepa que aunque zafio y villano, todavía se me alcanza desto que llaman buen gobierno". Una vez dicho y repetido el consejo un número prudente de veces, llega la hora de callar. Lo más práctico, dejar solo ante sus molinos al jefe galáctico, el que patrulla por la galaxia, lejos de la tierra en la que su gente padece los problemas que él ignora y, por tanto, no arregla. Implica cierta habilidad situarse en el punto equidistante entre hablar lo suficiente para mantenerse leal y callar a tiempo para no convertirse en gruñón.

■ **COMPRENDE Y EXIGE.** La capacidad de ponerse en el lugar del otro (empatía) no debe reservarse sólo para los directivos. Quienes dirigen suelen -o al menos deben- manejar una información más amplia y precisa: la llamada visión de conjunto. La comprensión hacia quienes mandan es compatible con exigirles la responsabilidad propia de su posición. Excepto en trabajos dirigidos por jefes ideales, el empleado excelente deberá reclamar la justa compensación por su labor, al menos, económicamente. Más allá de la exigencia individual, un buen equilibrio entre la reivindicación justa y la comprensión razonable fortalece un sindicalismo influyente y prestigioso. Ira A. Jackson y Jane Nelson ("Profits with Principles", "Beneficios con principios") recuerdan que "los equipos directivos que consultan a sus empleados (...) y trabajan más con, que contra sus sindicatos encuentran soluciones creativas".

■ **SILENCIA Y COMPARTE.** La discreción natural lleva al buen empleado a restringir -parcial o totalmente- la difusión de lo que conoce por razón de su trabajo: secreto profesional. Por el contrario, el sentido común y la solidaridad laboral conducen a compartir cierta información con quien necesita conocerla, empezando por su jefe. Es evidente que, para ser ideal, el empleado requiere más cualidades de las aquí descritas: profesional, responsable, leal, amable, puntual, humilde, paciente... Humano.

ENRIQUE SUEIRO

Profesor asociado de Comunicación (Universidad de Navarra)