

CAI ha organizado para el próximo 21 de junio una jornada en la que se analizará "La nueva legislación aragonesa de vivienda protegida". En ella se explicarán los últimos cambios ocurridos en la legislación, tanto nacional como autonómica, en materia de VPO. El ponente será Felipe Ruíz Arbe, secretario de CEAC.

LA CÁMARA DE COMERCIO de Zaragoza acogerá el próximo 16 de junio una jornada informativa sobre inversiones en Hungría. Los empresarios aragoneses interesados podrán entrevistarse con representantes de ITDH, Sociedad Pública para la Promoción de Inversiones y Desarrollo del Comercio en Hungría.

EDS, Electronic Data Systems (EDS), especializada en servicios informáticos, inaugura el próximo 16 de junio un nuevo centro de control de clientes de EMEA en Zaragoza. Se trata de un nuevo centro de 'outsourcing' -que nada tiene que ver con las instalaciones que la compañía ya tiene en la ciudad-.

Retrato robot del jefe ideal

¿Existe el jefe-jefa ideal? Quizá no, pero sería deseable que contara con algunas cualidades

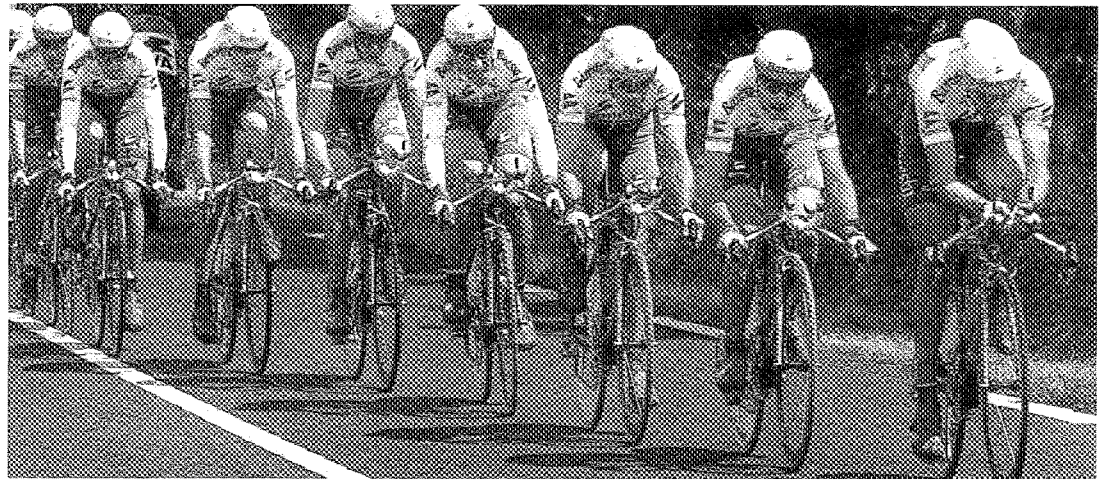
Margaret Thatcher decía que "lo de tener poder es como lo de ser una señora. Si tienes que recordárselo a la gente, malo". Al buen jefe o a la buena jefa se les supone potestad, se les agradece autoridad y se les reclama algunas cualidades.

■ **Líder.** Todo jefe gestiona. Sólo alguno, además, lidera. El ex alcalde de Nueva York Rudolph Giuliani ("Liderazgo") cita unas palabras del arquitecto Ludwig Mies van der Rohe -"Dios está en los detalles"- y añade: "Conocer los pequeños detalles de un sistema amplio permite a un líder efectuar cambios de microgestión". El político aconseja: lo primero es lo primero, prepárate incansablemente, todo el mundo es responsable siempre, rodéate de grandes personas, reflexiona y luego decide, promete menos y da más, desarrolla y comunica convicciones firmes, sé dueño de ti mismo, lealtad, bondad a discreción y funerales obligatorios, no te dejes intimidar, da ejemplo, estudia y aprende por tu cuenta, organiza en torno a un objetivo...

■ **Detallista.** En situaciones de crisis, Giuliani señala que "la mejor forma de asegurar que tus colaboradores, y cualquier persona que dependa de ti en unos momentos como éstos, piensen que alguien está al mando es demostrar que estás tan concentrado como siempre en los detalles". Como ocurre con casi todo lo bueno, si falla la proporción, la virtud se torna defecto. El peligro de los detalles se desliza con sutileza: cuando lo secundario engulle a lo principal, lo importante se transforma en accesorio.

■ **Motivador.** Peter Drucker estableció a mediados del siglo XX cinco funciones del directivo: fijar objetivos, organizar, motivar, medir y comunicar. Javier Fernández Aguado ("La gestión de los sentimientos organizativos") enriquece ese planteamiento: "Gobernar no es lograr que la gente haga lo que tiene que hacer, sino conseguir que quiera hacer lo que tiene que hacer".

■ **Realista.** Los expertos subrayan como uno de los mayores problemas de los directivos su falta de conocimiento de la realidad que gestionan. Para Kierkegaard "sólo quien desciende a los infiernos salva a la persona amada". Por eso los mejores empleados identifican enseguida a los jefes galácticos, los que patrullan por la galaxia, lejos de la tierra en



El jefe ideal 'tira' de su equipo como hace el líder de un equipo ciclista. EFE

Uno de los problemas de los directivos es su falta de conocimiento de la realidad que gestionan

la que su gente padece los problemas que ellos ignoran y, por tanto, no arreglan. En su delirio quijotesco los galácticos creen sincera la despedida que reciben de la empresa con un aperitivo... porque ignoran la posterior cena de verdadera celebración por perderles de vista.

■ **Sociable.** Quien no se autogestiona adecuadamente en lo personal, con dificultad llegará a dirigir a otros en lo profesional. La vida privada marca, tanto, que lo laboral se resiente si se resquebrajan dos pilares de relaciones imprescindibles: la familia y los amigos. Manuel Azaña escribió en su diario: "Hablar con un amigo me alivia. Recibiendo tantas visitas y tratando de la mañana a la noche con tal número de gentes, resulta que vive uno en gran soledad y aislamiento".

■ **Escuchador.** Paradoja: todo directivo asegura escuchar, pero pocos empleados afirman sentirse escuchados. Conviene hablar menos "de" y más "con" la gente. Un veterano político con óptimas fuentes de información relataba a propósito de la matanza del 11-M y las excepcionales jornadas posteriores hasta las elecciones: "Yo con el teléfono bloqueado porque, mientras estás con el aparato pegado a la oreja, a ti te preguntan, pero tú no recibes información". Al margen de situaciones tan extraordinarias, si uno carece del mínimo magnetismo para que alguien le cuente algo, siempre queda el recurso a pre-

guntar. Algunos expertos anglosajones sugieren incluir entre las prácticas de dirección de personas el MBWA (managing by walking around), algo así como conversar con los colaboradores de forma distendida fuera del entorno laboral.

■ **Senti-mental.** Con el jefe sólo cerebral puede resultar inhumano trabajar y con el puramente afectivo el fracaso empresarial está asegurado. De ahí la idoneidad de la inteligencia emocional que integra senti y mental. Según Dietrich von Hildebrand ("El corazón"), "el tullido afectivamente hablando, al igual que el hombre que carece por completo de una verdadera afectividad, nunca es, en el fondo, verdaderamente objetivo. Al no responder con su corazón a la situación objetiva en aquellos casos en los que están en juego valores que requieren una respuesta afectiva, no es en absoluto objetivo". Lo diré claramente, el buen jefe quiere a su gente. Es la única manera de que en una empresa exista relación entre personas y no una mera cohabitación laboral de individuos.

■ **Sereno.** Como la serenidad y la moderación forjan la personalidad, el atolondramiento del jefe consigue poner en ebullición al más templado. Para Jacques Leclercq, "una de las primeras condiciones de un buen gobierno es la de tener gobernantes con el espíritu ágil, el alma serena y el corazón en paz. ¿Cómo queréis que funcione el mundo con todos esos hipertensos frenéticos?". De acuerdo, no hay que confundir urgencia con ansiedad.

■ **Servidor.** Palabras como administrar y ministro proceden del latín ministrare (servir). Cabe concluir que quien no dirige para servir no sirve para dirigir. De hecho, el mejor jefe trata de elevar a

sus colaboradores, en vez de utilizarlos de peldaños para su escalada. Además, es consciente de que su éxito está en manos de quienes trabajan para él o ella.

■ **Ejemplar.** El impacto del ejemplo aumenta exponencialmente siempre con el cargo o con la autoridad moral (con independencia del organigrama). Una falta de tacto que en un empleado resultaría inocua puede mermar notablemente la aceptación de un jefe. Si a esto se añade la memoria selectiva que todos practicamos... En 2000 el PSOE sufrió una de sus peores derrotas electorales y cambió de dirigente en ese momento de debate. Su nuevo líder, hoy presidente del Gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, se manifestó entonces partidario de "dar ejemplo en vez de caña".

■ **Autocrítico.** Suele admitirse que la colegialidad directiva que nunca propicia discrepancias resulta estéril o que, si dos socios están siempre totalmente de acuerdo en todo, sobra uno de ellos. El que fue director de "The Washington Post" tanto en momentos de gloria para el diario (Watergate) como de vergüenza profesional (fraude de un reportaje premiado con el Pulitzer) aprendió y transmitió lecciones de aplicación universal. Ben Bradlee ("La vida de un periodista"): "Cuando se trate de algo realmente grande, busca al menos a alguien que muestre su desacuerdo y escúchale (...), busca a periodistas y redactores jefes que tengan sus reservas. Aníma a la gente a que exprese sus peros". En esta línea se expresa Javier Fernández Aguado acerca de los directivos: "Sólo los válidos atienden a quienes disienten". Aristóteles aseguraba que "el adulador es una especie de amigo inferior" y hoy todos acepta-

mos que el mejor amigo es el que sólo habla mal de ti contigo.

■ **Prudente.** Del latín (procul videre), prudente es que ve más allá: el que detecta el origen de los problemas y calibra las consecuencias de las soluciones. En cuanto a las personas, prevé la proyección de sus colaboradores y se adelanta o, al menos, reacciona a tiempo ante lo que ellos esperan, sienten y expresan.

■ **Trabajador.** Entre las reacciones a mis artículos en HERALDO DE ARAGÓN recibí el comentario de un ejecutivo que, con razón y elegancia, me proponía reconsiderar mi distinción entre directivos y trabajadores como categorías excluyentes. Cierto, los jefes también trabajan y mucho, salvo excepciones.

■ **Accesible.** Cierto alcalde estadounidense, defensor de la política de "puertas abiertas" (dichos) y harto de las trabas (hechos) que los ciudadanos encontraban para acceder a sus representantes, actuó con energía: arrancó la puerta de su despacho. Sus ayudantes captaron el mensaje. Si no, podría repetirse lo que sucedió a un profesional que nunca había hablado personalmente con su jefe superior, que, por supuesto, repetía sólo como metáfora lo de las "puertas abiertas". La única vez que solicitó audiencia con él consiguió hora para tres días después. Todo para comunicar a su jefe que se iba de la empresa. Los directivos prudentes saben que en este punto lo importante no es llegar, sino hacerlo a tiempo. Es evidente que, para ser ideal, el jefe requiere más cualidades de las aquí descritas: competente, amable, exigente, discreto, coherente, simpático, humilde, expeditivo... Humano.

ENRIQUE SUEIRO,

Profesor asociado de Comunicación de la Universidad de Navarra