

*Monogràfic* • *Monográfico*

**GESTIÓ DEL TALENT:  
APRENDRE DELS ERRORS**  
**GESTIÓN DEL TALENTO:  
APRENDER DE LOS ERRORES**

[editorial]

**3** La medicina lliure està greument ferida

[monogràfics]

**4** Javier Fernández Aguado  
Gestió del talent directiu  
Galeri: aprendre dels errors  
Gestión del talento directivo  
Galerio: aprender de los errores**7** Marcos Urarte  
Líders i esvalotadors l'exemple d'Hitler  
Líderes y alborotadores el ejemplo de Hitler**14** Pilar Jericó Alienta  
Líder NoPor  
Un desenvolupament cap a dintre  
Líder NoMiedo  
Un desarrollo hacia dentro**18** José Medina  
El mag Merlin, el rei Artur i la gestió del talent  
El mago Merlín, el rey Arturo y la gestión del talento**24** Juan Carlos Cubeiro  
Democràcia, autocràcia, meritocràcia:  
Què han de ser les nostres organitzacions?  
Democracia, autocracia, meritocracia:  
¿Qué deben ser nuestras organizaciones?**28** José Manuel Casado  
Es prohibeix desmotivar  
Se prohíbe desmotivar

[notícies ACES]

**38** ACES presenta una demanda contra AISGE / "Lafarga Traver, Advocats i Consultors", nou assessor jurídic d'ACES / Fundació Ramon Martí i Bonet contra la ceguera / La Dra. Elena Barraquer rep la Clau de Barcelona / Acord de col·laboració entre les fundacions Barraquer i Àfrica Digna / La Fundació Finestrelles ofereix un concert benèfic per a persones amb discapacitat intel·lectual / La Clínica Planas estableix un nou protocol de control de la mama / La Clínica CIMA rep l'acreditació de la Generalitat com a centre d'atenció hospitalària aguda / 75 aniversari de la Clínica Monegal de Tarragona

*L'ACES no es fa responsable de les opinions dels seus col·laboradors i entrevistats i no comparteix necessàriament els seus criteris.*

**Consell editorial:** Cristina Contel, Josep Gassó, Lluís Monset, Joan Nadal i Odalys Peyró.**Direcció general:** Lluís Monset. **Redacció:** Carles de Haro. **Coordinació:** Armengol i Associats, SL.**Fotografia:** José Ortiz. **Maquetació:** Disseny i Grafisme. **Impressió:** I.G. Serafi, SA. **Edita:** Agrupació Catalana d'Establiments Sanitaris (ACES).Muntaner, 262 08021 Barcelona  
Telèfon: +34-932 091 992 Fax: +34-932 010 992  
aces@aces.es www.aces.es**Cristina Contel Bonet**

# Any 2010: any de reptes

Hem deixat enrere un any difícil i ens hem desitjat els uns als altres un 2010 ple de salut, felicitat i bonança, que ens permeti gaudir d'una situació d'estabilitat per poder treballar sense tanta pressió. Tot i aquests bon desitjos, les previsions reals malauradament no semblen anar en la mateixa direcció. Què passa al sector sanitari?


A l'arribar al poder, la cancellera Angela Merkel va anunciar que la reforma del sistema sanitari alemany seria un dels puntals del seu govern. També la reforma sanitària dels EUA s'ha convertit en un dels eixos centrals del programa polític de Barack Obama. Al Regne Unit, Gordon Brown intenta aixecar cap amb una reforma de la sanitat.

Ens trobem en una situació de crisi globalitzada generada per diferents motius a cada país. Es tracta d'una realitat que afecta de ple a un sector que, segons les últimes dades de l'OECD Health Data 2009 –que recullen la despesa sanitària corresponent a l'any 2007 en percentatge sobre el PIB–, representa per als EUA el 15,6%, per a França l'11%, per a Espanya el 8,5% i per al Regne Unit el 8,4%. El percentatge de la despesa privada és del 54,6% als EUA, el 28,2% a Espanya, el 21% a França i el 18,4% a Regne Unit.

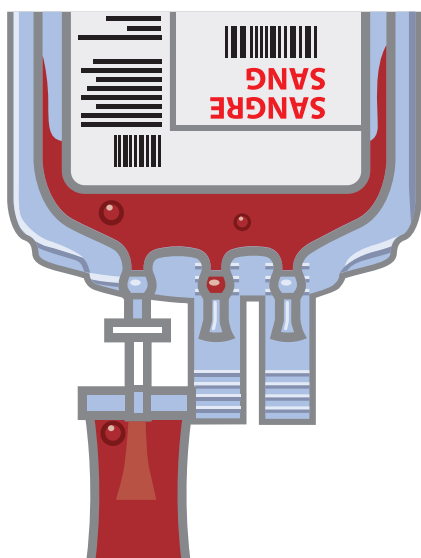
El pes específic de la sanitat en la política dels governs s'evidencia així clau,

també en l'àmbit econòmic, però bàsicament en el social, en el laboral i en els plans de futur. La sanitat i l'educació han de ser, al meu entendre, el termòmetre d'una societat. Fa temps que arrosseguem un refredat que hem d'evitar que es compliqui i acabi en pneumònia.

Són molts els agents compromesos i implicats –les empreses i organitzacions de la salut, els professionals del sector, les asseguradores sanitàries i, com no, l'administració i els governs, que han de ser els principals valedors de tots aquests agents–, en el treball diari de fer possible la sanitat que tots ens mereixem. I no hem d'oblidar que un dels papers més importants el tenim tots i cadascun de nosaltres, mitjançant l'ús racional dels nostres recursos i serveis sanitaris, tant com a professionals com a usuaris.

Tots haurem de fer un gran esforç perquè el refredat ni avanci ni es cronifiqui, prenent cada part les mesures que calguin i canviant –els agents que tenen capacitat per a fer-ho– el que s'hagi de canviar. Només així podrem sortir reforçats d'aquesta situació i, a ser possible, immunitzats per a la propera. 

# La medicina lliure està greument ferida



Fa poc més d'un any es van encendre tots els llums vermells d'alarma en la sanitat privada espanyola quan la inspecció de treball va ordenar la laboralització d'una sèrie de professionals que fins aquell moment treballaven en règim de relació mercantil.

En una resposta unànime sense precedents, la Federació Nacional de Clíniques, ACESIMA i ACES, en representació dels centres sanitaris de tot a Espanya, així com representants de les organitzacions col·legials de metges, infermeria, fisioterapeutes, odontologia i de les entitats asseguradores, vàrem aconseguir modificar el criteri tècnic en que estaven fonamentades les inspeccions que originaren aquest canvi interpretatiu del tipus de

relació professional dels metges i altres sanitaris.

Aquest fet, que creiem decisiu per comprendre adequadament les especificitats del sector, no ha resultat suficient. Fa poques setmanes, una clínica de Barcelona rebia la notificació d'un acta d'infracció i un acta de liquidació aixecades per la Inspecció de Treball declarant laboral la relació que lliurament havien mantingut 17 metges amb aquesta clínica fins aleshores.

En la sanitat privada, els professionals, i especialment els metges, precisen del concurs d'unes instal·lacions molt sofisticades que no poden tenir al seu abast si no és amb aquesta relació que voluntàriament i lliurament estableixen amb empreses que els hi proporcionen els mitjans necessaris, a canvi d'unes condicions econòmiques i de cobertura de serveis consensuades.

Una qüestió tan essencial, i a la vegada senzilla, sembla que no es vol entendre des del Ministeri de Treball espanyol. Si creiem –nosaltres òbviament hi creiem i defensarem– en la necessitat social protegida pel nostre ordenament jurídic a nivell constitucional, de donar seguretat legal tant a la lliure empresa en l'àmbit sanitari com al lliure exercici de les professions sanitàries, aquestes actuacions del Ministeri han de reconduir-se radicalment i ràpidament.

Aquest mal infringit no ho és només a l'empresa i els metges, als qui es vol imposar un tipus de relació que no volen

mantenir i amb un cost que, en el cas de l'empresa, si fos ferma la sentència representaria un perjudici econòmic que posaria en tela de judici la seva viabilitat. Ho és també a tot el sector empresarial i a tots els professionals que volen mantenir aquest tipus de relació, i difícilment podran fer-ho amb l'espasa de Damocles sobre els seus caps, donat que aquesta relació pot ser declarada laboral en qualsevol moment.

Qui s'atrevirà a partir d'ara a arribar a acords amb metges o altres sanitaris per que prestin en els seus centres serveis professionals sense relació laboral?

Si no es soluciona aquest greuge, el metge o professional sanitari lliberal estarà impossibilitat d'exercir la seva funció i la societat veurà com un intervencionisme desmesurat i irresponsable haurà acabat per la via "de facto" amb uns drets reconeguts per la constitució.

La situació és d'una extraordinària gravetat i, conseqüentment, ACES espera tenir una resposta immediata de les autoritats polítiques amb les que ja ha contactat per resoldre, si és necessari amb un canvi legislatiu, aquesta increïble situació.

Hem d'actuar de seguida i eficaçment. Si no ho fem així la ferida pot ser mortal. 🩹



**Javier Fernández Aguado**

## Gestió del talent directiu Galeri: aprendre dels errors

## Gestión del talento directivo Galerio: aprender de los errores

Javier Fernández Aguado és soci director de MINDVALUE ([www.mindvalue.com](http://www.mindvalue.com)). Cap de l'Àrea de Lideratge Directiu i Deontologia Professional del IEB. Membre de Top Ten Management Spain ([www.toptenms.com](http://www.toptenms.com)). Premi Peter Drucker a la Innovació en Management (EUA, 2008). Un dels pensadors i conferencians espanyols més sol·licitats en tot el món. S'han escrit més de 150 llibres i assajos analitzant el seu pensament.

Javier Fernández Aguado es socio director de MINDVALUE ([www.mindvalue.com](http://www.mindvalue.com)). Jefe del Área de Liderazgo Directivo y Deontología Profesional del IEB. Miembro de Top Ten Management Spain ([www.toptenms.com](http://www.toptenms.com)). Premio Peter Drucker a la Innovación en Management (EE.UU., 2008). Uno de los pensadores y conferenciantes españoles más solicitados en todo el mundo. Se han escrito más de 150 libros y ensayos analizando su pensamiento.

Gai Galeri Valeri Maximia, conegut habitualment com Galeri Maximia, va néixer al voltant del 260 i va morir en el 311. En els últims sis anys de la seva vida va ser emperador.

Nascut a Dàcia, va ser triat cèsar per Dioclecià el 293, amb l'objectiu que es fes càrrec de la zona oriental de l'Imperi. No va ser fàcil la decisió, doncs Dioclecià li va imposar que repudiés a la seva esposa i es maridés amb Galèria Valèria, filla del propi Dioclecià.

L'honor, o més aviat un punt d'honor ofès, no permetia als emperadors oblidar-se d'Armènia. Dioclecià va decidir engegar la màquina de guerra romana. La seva primera mesura va ser situar la seva caserna general a Antioquia, des d'on va realitzar les preparacions oportunes per a la nova campanya. Galeri va ser l'elegit per portar a terme les operacions en primera persona. Així, es va traslladar des del Danubi fins a les ribes de l'Eufrates, on anava a començar la conflagració.

Les tropes romanes i les perses es van enfrontar allà on segles abans Marc Licini Cras perdés la seva vida (53 a.d. C.) i quedessin també sobre el terreny milers d'homes (deu legions!): Carrhae.

Després de tres enfrontaments successius, i probablement per una precipitació de Galeri, doncs va atacar als perses amb unes tropes molt inferiors en nombre, els exèrcits romans van ser derrotats. Tirídates, el rei d'Armènia, aliat

Cayo Galerio Valerio Maximiano, conocido habitualmente como Galerio Maximiano, nació en torno al 260 y falleció en el 311. En los últimos seis años de su vida fue emperador.

Nacido en Dacia, fue elegido César por Diocleciano en el 293, con el objetivo de que se hiciera cargo de la zona oriental del Imperio. No fue fácil la decisión, pues Diocleciano le impuso que repudiase a su esposa y se casara con Galeria Valeria, hija del propio Diocleciano.

El honor, o más bien un pundonor ofendido, no permitía a los emperadores olvidarse de Armenia. Diocleciano decidió poner en marcha la máquina de guerra romana. Su primera medida fue situar su cuartel general en Antioquia, desde donde realizó las preparaciones oportunas para la nueva campaña. Galerio fue el elegido para llevar a cabo las operaciones en primera persona. Así, se trasladó desde el Danubio hasta las orillas del Éufrates, donde iba a comenzar la conflagración.

Las tropas romanas y las persas se enfrentaron allá donde siglos antes Marco Licino Craso perdiera su vida (53 a.d.C.) y quedarán también sobre el terreno miles de hombres (¡diez legiones!): Carrhae.

Tras tres enfrentamientos sucesivos, y probablemente por una precipitación de Galerio, pues atacó a los persas con unas tropas muy inferiores en número, los ejércitos romanos

dels romans va aconseguir sobreviure gairebé de miracle, doncs amb una armadura pesada va poder travessar l'Eufrates en una zona on tenia gairebé vuit-cents metres d'amplada.

En vista de l'experiència, i una vegada que Dioclecià va superar el seu notable empipament, Galeri es va disposar a tornar a la càrrega. En aquesta ocasió, i com hauria de fer tot directiu sagaç, havia après molt dels seus errors. En comptes de comptar com força principal amb tropes asiàtiques, va convocar un exèrcit format fonamentalment per veterans. L'experiència –també en l'exèrcit– és sempre un grau. A més, va comprar els serveis de moltes tropes auxiliars godes.

Amb vint-i-cinc mil legionaris ben armats, Galeri va tornar a creuar l'Eufrates. En aquesta ocasió, res quedava per a la improvisació. Entre altres coses, i a diferència del que havia fet anteriorment, va canviar l'avanç de les grans planes seques per les muntanyes i els seus vessants. En aquest cas es va confabular també la sort, doncs moltes de les tribus allà assentades, es van posar de la seva part, enfront dels perses. Aquests, per contra, eufòrics pel seu triomf precedent no havien modificat en absolut les seves estratègies. I això que l'aprenentatge no és cosa d'un dia. Ha de ser, més aviat, alguna cosa pròpia en qualsevol directiu conscient.

Entre les diferents audàcies de Galeri es narra la que, acompanyat únicament per dos equits, va examinar curiosament les posicions enemigues.

Tan confiats estaven els perses que, com era el seu costum, havien deixat els cavalls ben lligats perquè no fugissin, però sense preparar en cas que es produís un atac enemic. És el que va succeir. L'efecte sorpresa va fer que bona part de la cavalleria enemiga no pogués reaccionar.

Narsés, el dirigent persa, que comandava les tropes personalment, va escapar precipitadament cap als deserts de Mèdia. Va abandonar a tota la seva parentela. Galeri, igual que segles abans fes Alexandre amb els familiars de Dario, va procurar donar-los una atenció pròpia de la seva categoria. Dioclecià, amb la finalitat d'evitar que Galeri tingués un accés d'orgull desmesurat –tan propi d'aquells que han ascendit, però manquen d'una base suficient de valors– es va apressar a dirigir-se a la seva trobada. La reunió va ser a Nisibis. Ambdues parts, pel bé de l'Imperi, van reaccionar de forma adequada.

fueron derrotados. Tirídates, el rey de Armenia, aliado de los romanos logró sobrevivir casi de milagro, pues con una armadura pesada logró atravesar el Éufrates en una zona donde tenía casi ochocientos metros de anchura.

En vista de la experiencia, y una vez que Diocleciano superó su notable enfado, Galerio se dispuso a volver a la carga. En esta ocasión, y como debería hacer todo directivo sagaz, había aprendido mucho de sus errores. En vez de contar como fuerza principal con tropas asiáticas, convocó un ejército formado fundamentalmente por veteranos. La experiencia –también en el ejército– es siempre un grado. Además, compró los servicios de muchas tropas auxiliares godas.

Con veinticinco mil legionarios bien armados, Galerio volvió a cruzar el Éufrates. En esta ocasión, nada quedaba para la improvisación. Entre otras cosas, y a diferencia de lo que había hecho anteriormente, cambió el avance de las grandes llanuras secas por las montañas y sus laderas. En este caso se confabuló también la suerte, pues muchas de las tribus allí asentadas, se pusieron de su parte, frente a los persas. Éstos, por el contrario, eufóricos por su triunfo precedente no habían modificado en absoluto sus estrategias. Y eso que el aprendizaje no es cosa de un día. Debe ser, más bien, algo propio en cualquier directivo consciente.

Entre las diferentes audacias de Galerio se narra la de que, acompañado únicamente por dos équites, examinó cuidadosamente las posiciones enemigas.

Tan confiados estaban los persas que, como era su costumbre, habían dejado los caballos bien atados para que no huyeran, pero sin preparar en caso de que se produjese un ataque enemigo. Es lo que sucedió. El efecto sorpresa hizo que buena parte de la caballería enemiga no pudiese reaccionar.

Narsés, el dirigente persa, que comandaba las tropas personalmente, escapó apresuradamente hacia los desiertos de Media. Abandonó a toda su parentela. Galerio, al igual que siglos antes hiciese Alejandro con los familiares de Darío, procuró darles una atención propia de su categoría. Diocleciano, con el fin de evitar que Galerio tuviera un acceso de orgullo desmedido –tan propio de aquellos que han ascendido, pero carecen de una base suficiente de valores– se apresuró a dirigirse a su encuentro. La reunión fue en Nisibis. Ambas partes, por el bien del Imperio, reaccionaron de forma adecuada.

Narsés, el rei persa derrotat, va enviar a Afarban, el seu home de confiança, perquè negociés una pau honorable. La primera reacció de Galeri va ser dura. “Bé correspon als perses –narren les cròniques que van anar les seves paraules–, meditar sobre les vicissituds de la fortuna i dirigir-nos pacífics discursos sobre les virtuts de la moderació. Recordem-los la seva “moderació” amb el desgraciat Valerià, a qui van vèncer fraudulentament i van tractar de manera indigna. El van retenir fins al postrer moment de la seva vida en una captivitat vergonyosa i, després de la seva mort, van exposar el seu cadàver a ignomínia perpètua”.

Més tard, no obstant això, Galeri va moderar la seva postura i van arribar ambdues parts a una posició acceptable per a ambdós.

Aprendre de les equivocacions és part essencial de la formació d'un directiu. Galeri va saber fer-ho, tant en el camp de batalla com, en certa manera, en el seu caràcter. També en algunes de les mesures que va adoptar. En concret, incitador de la persecució contra els cristians, al fracassar els seus intents, va acabar promulgant l'Edicte de Tolerància de Nicomèdia, en el 311. Quan Dioclecià va abdicar en el 305 ell va arribar a ser august. Mai les errades haurien de desanimar a un directiu. Poden servir-li, com el cas de Galeri, per a començar una segona carrera professional que millori allò que s'ha assolit en la primera. 📌

Narsés, el rey persa derrotado, envió a Afarban, su hombre de confianza, para que negociara una paz honorable. La primera reacción de Galerio fue dura. “Bien corresponde a los persas –narren las crónicas que fueron sus palabras–, meditar sobre las vicisitudes de la fortuna y dirigírnos pacíficos discursos sobre las virtudes de la moderación. Recordémosles su ‘moderación’ con el desgraciado Valeriano, a quien vencieron fraudulentamente y trataron de modo indigno. La retuvieron hasta el postrer momento de su vida en un cautiverio vergonzoso y, tras su muerte, expusieron su cadáver a ignominia perpetua”.

Más tarde, sin embargo, Galerio moderó su postura y llegaron ambas partes a una posición aceptable para ambos.

Aprender de las equivocaciones es parte esencial de la formación de un directivo. Galerio supo hacerlo, tanto en el campo de batalla como, en cierto modo, en su carácter. También en algunas de las medidas que adoptó. En concreto, incitador de la persecución contra los cristianos, al fracasar sus intentos, acabó promulgando el Edicto de Tolerancia de Nicomedia, en el 311. Cuando Diocleciano abdicó en el 305 el llegó a ser agosto. Nunca los yerros deberían desanimar a un directivo. Pueden servirle, como el caso de Galerio, para comenzar una segunda carrera profesional que mejore lo alcanzado en la primera. 📌



**Marcos Urarte**

## Líders i esvalotadors l'exemple d'Hitler

## Líderes y alborotadores el ejemplo de Hitler

Marcos Urarte és president del Grup PHAROS, director general de Smart Planet, membre dels Think Tank Club de Roma, Institut Elcano i Atenea. Consultor estratègic i organitzacional en més de 100 entitats públiques i privades d'Espanya i Llatinoamèrica. Participa, com conseller independent, en diversos consells d'administració i assessora prestigioses companyies. Forma part de les plataformes de conferenciants [www.topten-speakers.com](http://www.topten-speakers.com), [www.makeateam.com](http://www.makeateam.com) i [www.lidconferenciantes.com](http://www.lidconferenciantes.com), així com del Grup de Reflexió Estratègica de l'Estat Major de la Defensa.

Marcos Urarte es presidente del Grupo PHAROS, director general de Smart Planet, miembro de los Think Tank Club de Roma, Instituto Elcano y Atenea. Consultor estratégico y organizacional en más de 100 entidades públicas y privadas de España y Latinoamérica. Participa, como consejero independiente, en diversos consejos de administración y asesora a prestigiosas compañías. Forma parte de las plataformas de conferenciantes [www.topten-speakers.com](http://www.topten-speakers.com), [www.makeateam.com](http://www.makeateam.com) y [www.lidconferenciantes.com](http://www.lidconferenciantes.com), así como del Grupo de Reflexión Estratégica del Estado Mayor de la Defensa.

### Introducció

En els últims anys s'han multiplicat les referències al concepte del lideratge. Jo mateix, en conferències impartides tant a Europa com a Amèrica, he parlat en moltes ocasions de la figura del líder, i de la necessitat de formar directius amb característiques de líder.

En aquestes pàgines desitjo reflexionar sobre la diferència que existeix entre un líder i un esvalotador. Utilitzo en el meu escrit la doctrina de qui és el principal pensador contemporani de llengua hispana en la qüestió: Javier Fernández Aguado. Part del material que trec a la llum m'ha estat amablement cedit per ell. Procedeix dels seus estudis sobre la preparació, formació i maneres d'actuar de diversos personatges al llarg de la història. En el cas que avui ens ocupa: Adolf Hitler. Ell, en aquesta i altres revistes, ha publicat sobre altres personatges, com Julius Cèsar, Aníbal, Cèsar August Octavi, Napoleó, etc.

La primera reflexió que desitjo realitzar és la següent: n'hi ha prou que una persona sigui capaç d'arrossegar gent darrere d'ella perquè se la consideri un líder? Com explica Fernández Aguado, i estic plenament d'acord amb la seva apreciació, caben dues respostes a aquesta qüestió. La primera, afirmativa, es basa en la consideració que el lideratge només té elements tècnics que han de ser tinguts en compte.

### Introducción

En los últimos años se han multiplicado las referencias al concepto del liderazgo. Yo mismo, en conferencias impartidas tanto en Europa como en América, he hablado en muchas ocasiones de la figura del líder, y de la necesidad de formar directivos con características de líder.

En estas páginas deseo reflexionar sobre la diferencia que existe entre un líder y un alborotador. Empleo en mi escrito la doctrina de quien es el principal pensador contemporáneo de lengua hispana en la cuestión: Javier Fernández Aguado. Parte del material que saco a la luz me ha sido amablemente cedido por él. Procede de sus estudios sobre la preparación, formación y modos de actuar de diversos personajes a lo largo de la historia. En el caso que hoy nos ocupa: Adolf Hitler. Él, en esta y otras revistas, ha publicado sobre otros personajes, como Julio César, Aníbal, César Augusto Octavio, Napoleón, etc.

La primera reflexión que deseo realizar es la siguiente: ¿basta con que una persona sea capaz de arrastrar gente detrás de sí para que se le considere un líder? Como explica Fernández Aguado, y estoy plenamente de acuerdo con su apreciación, caben dos respuestas a esta cuestión. La primera, afirmativa, se basa en la consideración de que el liderazgo sólo tiene elementos técnicos que deban ser tomados en cuenta.

Un líder seria una persona amb carisma, capacitat d'oratoría, persuasió, amb capacitat de motivar, enèrgic, ambiciós, contundent, persistent, etc. El perquè de les seves accions, o cap a on arrossegués a les persones que li segueixen poca o cap importància tindrien.

L'altra escola, per contra, defensa que el lideratge ha d'incloure en la seva definició elements ètics. És a dir, no n'hi ha prou que una persona arrossegui a uns altres perquè se li pugui qualificar directament com líder. Seria –si només es limités a això un agitador de masses. És més, en alguns casos, ni tan sols podria ser qualificat d'esvalotador, sinó més aviat de perillós espècimen, doncs danya a qui es deixen enredar per les seves propostes. Molts són els exemples que trobem en la història: des de Calígula a Neró, des de Mao a Stalin. Això, per no esmentar a alguns que estan en actiu a banda i banda de l'Atlàntic i que són ben coneguts per tots, doncs és notable la seva afició als mitjans de comunicació.

El cas d'Hitler permet reflexionar sobre les dues escoles esmentades, doncs es disposa d'una ingent quantitat de documents sobre les maneres de fer d'aquest caporal d'origen austríac –així li van dir moltes vegades a Alemanya– que va arribar a ser president del govern i després del país.

## Veritats oblidades

Hi ha persones que obliden, o potser mai han sabut, que el nacional socialisme va sorgir del marxisme. *La genialitat del comunisme és destruir la llibertat en nom de la llibertat* i aquest principi entusiasmava al dictador germànic. Engels –i a Hitler li semblava bé– aconsellava que a més dels hongaresos, es fes desaparèixer als serbis i altres pobles eslaus, als bascos, bretons i escocesos (Neur Rheinische Zeitung, 1849). Hermann Rauschning recull en el seu llibre sobre el dictador alemany (i és un testimoni personal, doncs recull converses directament mantingudes amb ell), que Hitler li va dir: “no sóc únicament el vencedor del marxisme... sóc el seu realitzador”.

En altre text profundament explícit, assegurava també el jerarca alemany: “no vaig a amagar que he après molt del marxisme... El que m'ha interessat i instruït dels marxistes són els seus mètodes. Sempre he pres seriosament el que havien imaginat tímidament aquestes ments de botiguers i mecanògrafes. Tot el nacional-socialisme està contingut en ell. Fixi's bé: les societats obreres de gimnàstica, les cèl·lules d'empresa, les desfilades massives, els fulls de

Un líder sería una persona con carisma, capacidad de oratoría, persuasión, con capacidad de motivar, enérgico, ambicioso, contundente, persistente, etc. El porqué de sus acciones, o hacia adonde arrastrase a las personas que le siguen poca o ninguna importancia tendrían.

La otra escuela, por el contrario, defiende que el liderazgo debe incluir en su definición elementos éticos. Es decir, no basta con que una persona arrastre a otros para que se le pueda calificar directamente como líder. Sería –si sólo se limitase a eso– un agitador de masas. Es más, en algunos casos, ni siquiera podría ser calificado de alborotador, sino más bien de peligroso espécimen, pues daña a quienes se dejan embaucar por sus propuestas. Muchos son los ejemplos que encontramos en la historia: desde Calígula a Nerón, desde Mao a Stalin. Esto, por no mencionar a algunos que están en activo a ambos lados del Atlántico y que son bien conocidos por todos, pues es notable su afición a los medios de comunicación.

El caso de Hitler permite reflexionar sobre las dos escuelas mencionadas, pues se dispone de una ingente cantidad de documentos sobre los modos de hacer de este cabo de origen austriaco –así le llamaron muchas veces en Alemania– que llegó a ser presidente del gobierno y luego del país.

## Verdades olvidadas

Hay personas que olvidan, o quizá nunca han sabido, que el nacional socialismo surgió del marxismo. *La genialidad del comunismo es destruir la libertad en nombre de la libertad* y este principio entusiasmaba al dictador germano. Engels –y a Hitler le parecía bien– aconsejaba que además de los húngaros, se hiciera desaparecer a los serbios y otros pueblos eslavos, a los vascos, bretones y escoceses (Neur Rheinische Zeitung, 1849). Hermann Rauschning recoge en su libro sobre el dictador alemán (y es un testimonio personal, pues recoge conversaciones directamente mantenidas con él), que Hitler le dijo: “no soy únicamente el vencedor del marxismo... soy su realizador”.

En otro texto profundamente explícito, aseguraba también el jerarca alemán: “no voy a ocultar que he aprendido mucho del marxismo... Lo que me ha interesado e instruido de los marxistas son sus métodos. Siempre he tomado en serio lo que habían imaginado tímidamente esas mentes de tenderos y mecanógrafas. Todo el nacional-socialismo está contenido en él. Fíjese bien: las sociedades obreras de gimnasia, las células de empresa, los desfiles masivos, los folletos de pro-



propaganda redactats especialment per a ser compresos per les masses. Tots aquests mètodes nous de lluita política van ser pràcticament inventats pels marxistes. No he necessitat més que apropiarme'ls i desenvolupar-los per a procurar-me l'instrument que necessitàvem”.

La despreocupació d'Hitler per la gent va ser sempre notable. A Guderian, quan li va manifestar la preocupació que sentia per les baixes en la guerra, li va respondre: “*Hauria d'allunyar-se vostè de la realitat*”. I quan algú no s'afanyava a seguir cegament els seus consells, com va ser el cas de Halder, era immediatament substituït. Ho va ser per Zeitler, a qui van posar el sobrenom de Lakeitel (el lacai), pel seu homenatge permanent i irracional a Hitler.

El que més odiava Hitler eren als sacerdots, particularment els catòlics, i als advocats, perquè representaven la compassió i el respecte per la llei, enfront del seu darwinisme, que tot pretenia explicar-lo a través de la lluita entre races, essencial encara que no únicament, entre la raça i la jueva.

Himmler –i és un exemple més de la hipocresia que es vivia en aquell equip directiu– tenia dues parelles. No obstant això, en el seu despatx tenia un cartell en el qual es llegia: “un camí condueix a la llibertat. Les seves fites es diuen obediència, aplicació, honestedat, sobrietat, neteja, esperit de sacrifici, ordre, disciplina i amor a la pàtria”. Tot, perquè a Hitler –ahora que ordenava ser despietat amb els seus enemics– no li agradava el divorci...

## Forçar la realitat

La manca de respecte a la veritat va ser una constant no només en Hitler, sinó també en els seus col·laboradors. Assegurava Göring durant el seu judici en Nuremberg: “en l'època en la que jo vaig seguir directament connectat amb la Gestapo, aquests excessos, tal com he declarat obertament, es produïen. Per a castigar-los, naturalment, calia esbrinar que existien. Els oficials sabien que si feien aquestes coses corrien el risc de ser castigats. Es va reprendre a alguns d'ells. No puc dir quina va ser la pràctica més endavant”.

Goebels ho va viure, si cap, de manera més professional. Heus aquí els principis que proposava per a la propaganda:

1. Principi de simplificació i de l'enemic únic. Adoptar una única idea, un únic símbol. Individualitzar a l'adversari en un únic enemic.

paganda redactados especialmente para ser comprendidos por las masas. Todos estos métodos nuevos de lucha política fueron prácticamente inventados por los marxistas. No he necesitado más que apropiármelos y desarrollarlos para procurarme el instrumento que necesitábamos”.

La despreocupación de Hitler por la gente fue siempre notable. A Guderian, cuando le manifestó la preocupación que sentía por las bajas en la guerra, le respondió: “*Debería alejarse usted de la realidad*”. Y cuando alguien no se aprestaba a seguir ciegamente sus consejos, como fue el caso de Halder, era inmediatamente sustituido. Lo fue por Zeitler, a quien pusieron el apodo de Lakeitel (el lacayo), por su pleitearía permanente e irracional a Hitler.

Lo que más odiaba Hitler era a los sacerdotes, particularmente los católicos, y a los abogados, porque representaban la compasión y el respeto por la ley, frente a su darwinismo, que todo pretendía explicarlo a través de la lucha entre razas, esencial aunque no únicamente, entre la raza y la judía.

Himmler –y es un ejemplo más de la hipocresía que se vivía en aquel equipo directivo– tenía dos parejas. Sin embargo, en su despacho tenía un cartel en el que se leía: “un camino conduce a la libertad. Sus mojones se llaman obediencia, aplicación, honestidad, sobriedad, limpieza, espíritu de sacrificio, orden, disciplina y amor a la patria”. Todo, porque a Hitler –a la vez que ordenaba ser despiadado con sus enemigos– no le gustaba el divorcio...

## Forzar la realidad

La falta de respeto a la verdad fue una constante no sólo en Hitler, sino también en sus colaboradores. Aseguraba Göring durante su juicio en Nuremberg: “en la época en la que yo seguí directamente conectado con la Gestapo, dichos excesos, tal como he declarado abiertamente, se producían. Para castigarlos, naturalmente, era preciso averiguar que existían. Los oficiales sabían que si hacían esas cosas corrían el riesgo de ser castigados. Se reprendió a algunos de ellos. No puedo decir cuál fue la práctica más adelante”.

Goebels lo vivió, si cabe, de manera más profesional. He aquí los principios que proponía para la propaganda:

1. Principio de simplificación y del enemigo único. Adoptar una única idea, un único símbolo. Individualizar al adversario en un único enemigo.

2. **Principi del mètode de contagi.** Reunir diversos adversaris en una sola categoria o individu. Els adversaris han de constituir-se en suma individualitzada.
  3. **Principi de la transposició.** Carregar sobre l'adversari els propis errors o defectes, responant l'atac amb l'atac. "Si no pots negar les notícies dolentes, inventa altres que les distreguin".
  4. **Principi de l'exageració i desfiguració.** Convertir qual-sevol anècdota, per petita que sigui, en amenaça greu.
  5. **Principi de la vulgarització.** Tota propaganda ha de ser popular, adaptant el seu nivell al menys intel·ligent dels individus als quals va dirigida. Com més gran sigui la massa a convèncer, més petit ha de ser l'esforç mental a realitzar. La capacitat receptiva de les masses és limitada i la seva comprensió escassa; a més, tenen gran facilitat per oblidar.
  6. **Principi d'orquestració.** La propaganda ha de limitar-se a un nombre petit d'idees i repetir-les incansablement, presentar-les una vegada i una altra des de diferents perspectives, però sempre convergint sobre el mateix concepte. Sense fissures ni dubtes. D'aquí ve també la famosa frase: «*Si una mentida es repeteix suficientment, acaba per convertir-se en veritat*».
  7. **Principi de renovació.** Cal emetre constantment informacions i arguments nous a un ritme tal que, quan l'adversari respongui, el públic estigui ja interessat en altra cosa. Les respostes de l'adversari mai han de poder contrarestar el nivell creixent d'acusacions.
  8. **Principi de la versemblança.** Construir arguments a partir de fonts diverses, a través dels anomenats globus sondes o d'informacions fragmentàries.
  9. **Principi de la silenciació.** Fer callar les qüestions sobre les quals no es tenen arguments i dissimular les notícies que afavoreixen l'adversari, també contraprogramant amb l'ajuda de mitjans de comunicació afins.
  10. **Principi de la transfusió.** Per regla general, la propaganda opera sempre a partir d'un substrat preexistent, ja sigui una mitologia nacional o un complex d'odis i prejudicis tradicionals. Es tracta de difondre arguments que puguin arrelar en actituds primitives.
2. **Principio del método de contagio.** Reunir diversos adversarios en una sola categoría o individuo. Los adversarios han de constituirse en suma individualizada.
  3. **Principio de la transposición.** Cargar sobre el adversario los propios errores o defectos, respondienddo el ataque con el ataque. "Si no puedes negar las malas noticias, inventa otras que las distraigan".
  4. **Principio de la exageración y desfiguración.** Convertir cualquier anécdota, por pequeña que sea, en amenaza grave.
  5. **Principio de la vulgarización.** Toda propaganda debe ser popular, adaptando su nivel al menos inteligente de los individuos a los que va dirigida. Cuanto más grande sea la masa a convencer, más pequeño ha de ser el esfuerzo mental a realizar. La capacidad receptiva de las masas es limitada y su comprensión escasa; además, tienen gran facilidad para olvidar.
  6. **Principio de orquestación.** La propaganda debe limitarse a un número pequeño de ideas y repetirlas incansablemente, presentarlas una y otra vez desde diferentes perspectivas, pero siempre convergiendo sobre el mismo concepto. Sin fisuras ni dudas. De aquí viene también la famosa frase: «*Si una mentira se repite suficientemente, acaba por convertirse en verdad*».
  7. **Principio de renovación.** Hay que emitir constantemente informaciones y argumentos nuevos a un ritmo tal que, cuando el adversario responda, el público esté ya interesado en otra cosa. Las respuestas del adversario nunca han de poder contrarrestar el nivel creciente de acusaciones.
  8. **Principio de la verosimilitud.** Construir argumentos a partir de fuentes diversas, a través de los llamados globos sondas o de informaciones fragmentarias.
  9. **Principio de la silenciación.** Acallar las cuestiones sobre las que no se tienen argumentos y disimular las noticias que favorecen el adversario, también contraprogramando con la ayuda de medios de comunicación afines.
  10. **Principio de la transfusión.** Por regla general, la propaganda opera siempre a partir de un sustrato preexistente, ya sea una mitología nacional o un complejo de odios y prejuicios tradicionales. Se trata de difundir argumentos que puedan arraigar en actitudes primitivas.

11. **Principi de la unanimitat.** Arribar a convèncer a molta gent que pensa «com tot el món», creant una falsa impressió d'unanimitat.

Entre les múltiples mentides en les quals vivia Hitler, hi ha moltes que resulten ridícules. Un exemple: ell assegurava que era el membre número 8 de partit nazi, quan en realitat era el 555.

Mentre Hitler seguia defensant amb total convenciment que la guerra la guanyaria Alemanya, llegim la descripció d'un dels seus més estrets col·laboradors. Escribia Martin Bormann a la seva esposa, el 4 de febrer de 1945 descrivint la cancelleria: "aquest suposat barri governamental segueix mancant de llum i aigua. Tenim un carro d'aigua situat enfront de la Cancelleria del Reich, l'únic subministrament d'aigua que disposem per a cuinar i per a rentar-nos. I el pitjor de tot, segons m'ha dit Müller, són els excusats".

## Orgull desmesurat

Hitler a Nuremberg, durant una aparició davant les masses nazis que l'aclamaven, va assegurar: "és un miracle del nostre temps que m'hàgiu trobat... entre milions i milions d'hommes. I que jo us hagi trobat, és la felicitat d'Alemanya".

El convenciment d'estar en la veritat, duia a trobar qualsevol tipus d'argument per donar suport les seves conviccions, per desgavellades que fossin. Així (i aquest argument va ser utilitzat en diverses ocasions per Hitler) deia Himmler a Kersten: "la maledicció de la grandesa és haver de passar per sobre dels cadàvers per crear una nova vida. No havien exterminat implacablement els nord-americans als indis? Cal crear nova vida, hem de netejar la terra o aquesta mai donarà fruit. És una càrrega tremenda la qual he de suportar".

I heus aquí un monòleg dels molts que mantenia Hitler davant els seus convidats en el Cau del Llop: "jo era tan sols un desconegut soldat de la Primera Guerra Mundial. No comptava amb res per començar. I vaig començar quan van fracassar tots els que semblaven molt més aptes que jo per exercir una prefectura. Disposava únicament de la meua voluntat i per mitjà d'ella m'he imposat. Tot el camí de la meua vida demostra que mai capitulo. Els problemes de la guerra han de ser solucionats. I repeteixo: la paraula "impossible" no existeix per a mi. Aquesta paraula no existeix per a mi!".

11. **Principio de la unanimidad.** Llegar a convencer a mucha gente de que piensa «como todo el mundo», creando una falsa impresión de unanimidad.

Entre las múltiples mentiras en las que vivía Hitler, hay muchas que resultan ridículas. Un ejemplo: él aseguraba que era el miembro número 8 de partido nazi, cuando en realidad era el 555.

Mientras Hitler seguía defendiendo con total convencimiento que la guerra la ganaría Alemania, leamos la descripción de uno de sus más estrechos colaboradores. Escribía Martin Bormann a su esposa, el 4 de febrero de 1945 describiendo la cancelería: "este supuesto barrio gubernamental sigue careciendo de luz y agua. Tenemos un carro de agua situado frente a la Cancillería del Reich, el único suministro de agua de que disponemos para cocinar y para lavarnos. Y lo peor de todo, según me ha dicho Müller, son los retretes".

## Orgullo desmedido

Hitler en Nuremberg, durante una aparición ante las masas nazis que lo aclamaban, aseguró: "es un milagro de nuestro tiempo que me hayáis encontrado... entre millones y millones de hombres. Y que yo os haya encontrado, es la felicidad de Alemania".

El convencimiento de estar en la verdad, llevaba a encontrar cualquier tipo de argumento para apoyar sus convicciones, por descabelladas que fueran. Así (y este argumento fue utilizado en diversas ocasiones por Hitler) decía Himmler a Kersten: "la maldición de la grandeza es tener que pasar por encima de los cadáveres para crear una nueva vida. ¿No habían exterminado implacablemente los estadounidenses a los indios? Es preciso crear nueva vida, debemos limpiar la tierra o ésta jamás dará fruto. Es una carga tremenda la que debo sobrellevar".

Y he aquí un monólogo de los muchos que mantenía Hitler ante sus invitados en la Guarida del Lobo: "yo era tan sólo un desconocido soldado de la Primera Guerra Mundial. No contaba con nada para comenzar. Y comencé cuando fracasaron todos los que parecían mucho más aptos que yo para ejercer una jefatura. Disponía únicamente de mi voluntad y por medio de ella me he impuesto. Todo el camino de mi vida demuestra que jamás capitulo. Los problemas de la guerra tienen que ser solucionados. Y repito: la palabra 'imposible' no existe para mí. ¡Esta palabra no existe para mí!".

## Capacitat de persuasió i d'imposició

Gran va ser, sens dubte, la capacitat de convenciment d'aquell que no tenia altre *currículum* que el d'haver estat missatger en les trinxeres durant alguns mesos de la I Guerra Mundial. Un dels seus ajudants, Boehm-Tettelbach va descriure, i és un exemple d'aquesta habilitat per a la persuasió que tenia el dictador, que va dur a un mariscal de camp fins a Hitler. A l'arribar, aquest alt comandament assegurava que anava a explicar-li com estava el front occidental, en descomposició. A la sortida, no obstant això, aquell mateix militar anava convençut que Hitler sabia molt més que ell i que anaven a triomfar a pesar de les circumstàncies.

Molts no van voler veure el que els venia damunt. Un exemple: el 27 de juliol de 1932, en un discurs públic, Hitler va assegurar: l'única cosa que vull és eliminar a tots els altres partits. Malgrat tot, va ascendir "democràticament" cap al poder.

Hitler va generar un profund fanatisme en el seu entorn. Altre exemple: "pobre Adolf –repetia Eva una vegada i una altra–, abandonat per tots, traït per tots. És preferible que morin altres deu mil persones que Alemanya perdi al seu Führer".

Al costat de la persuasió, trobem una important capacitat d'imposició, fins en aspectes organitzatius molt nimis. Assegurava Hitler que quan va arribar a ser canceller del Reich "les primeres setmanes em presentaven qualsevol petitesa perquè jo decidís personalment. Tots els dies trobava damunt de la meua taula munts d'expedients que no disminuïen malgrat que treballés tot el que pogués. Fins que vaig tallar radicalment aquesta insensatesa. D'haver seguit treballant d'aquesta forma, no hagués arribat mai a obtenir resultats positius, perquè, senzillament, no em quedava temps per reflexionar. Quan em vaig negar a examinar els expedients, se'm va dir que així es demorarien decisions importants. Però va ser llavors quan vaig poder per fi reflexionar sobre coses de gran abast que jo havia de decidir. Així era jo el que determinava el desenvolupament dels esdeveniments, i no els funcionaris qui decidien sobre la meua forma d'actuar".

## Conclusió

Sobre Musolini, Fernando Mezzosomma, ministre de Cultura Popular, va escriure: "Viu gràcies als somnis, en els seus

## Capacidad de persuasión y de imposición

Grande fue, sin duda, la capacidad de convencimiento de aquel que no tenía otro *currículum* que el de haber sido mensajero en las trincheras durante algunos meses de la I Guerra Mundial. Uno de sus ayudantes, Boehm-Tettelbach describió, y es un ejemplo de esa habilidad para la persuasión que tenía el dictador, que llevó a un mariscal de campo hasta Hitler. Al llegar, ese alto mando aseguraba que iba a explicarle cómo estaba el frente occidental, en descomposición. A la salida, sin embargo, aquel mismo militar iba convencido de que Hitler sabía mucho más que él y que iban a triunfar a pesar de las circunstancias.

Muchos no quisieron ver lo que les venía encima. Un ejemplo: el 27 de julio de 1932, en un discurso público, Hitler aseguró: lo único que quiero es eliminar a todos los demás partidos. A pesar de todo, ascendió 'democráticamente' hacia el poder.

Hitler generó un profundo fanatismo en su entorno. Otro ejemplo: "pobre Adolf –repetía Eva una y otra vez–, abandonado por todos, traicionado por todos. Es preferible que mueran otras diez mil personas a que Alemania pierda a su Führer".

Junto a la persuasión, encontramos una importante capacidad de imposición, hasta en aspectos organizativos muy nimios. Aseguraba Hitler que cuando llegó a ser canceller del Reich "las primeras semanas me presentaban cualquier pequeñez para que yo decidiera personalmente. Todos los días encontraba encima de mi mesa montones de expedientes que no disminuían a pesar de que trabajara todo lo que pudiera. Hasta que corté radicalmente esta insensatez. De haber seguido trabajando de esa forma, no hubiera llegado jamás a obtener resultados positivos, porque, sencillamente, no me quedaba tiempo para reflexionar. Cuando me negué a examinar los expedientes, se me dijo que así se demorarían decisiones importantes. Pero fue entonces cuando pude por fin reflexionar sobre cosas de gran alcance que yo tenía que decidir. Así era yo el que determinaba el desarrollo de los acontecimientos, y no los funcionarios quienes decidían sobre mi forma de actuar".

## Conclusión

Sobre Musolini, Fernando Mezzosomma, ministro de Cultura Popular, escribió: "Vive gracias a los sueños, en sus sueños y

somnis i a través dels seus somnis. No té cap contacte amb la realitat. Viu i funciona en un món que ell mateix s'ha creat, un món fantàstic". Una cosa semblant pot afirmar-se de Hitler.

Li agradava –perquè ningú li tragués dels seus perillosos somnis– que els seus col·laboradors no fossin bons. Hankel comentava: "sempre és un avantatge que els col·laboradors tinguin defectes, i sàpiguen que tals defectes són coneguts pel seu superior. Per aquesta raó el Führer canviava tan rarament de col·laboradors, doncs amb ells li resulta senzillíssim treballar. Gairebé cadascun d'aquests presenta alguna que altra deficiència, i això ajuda a mantenir-los subjectes".

He repetit en moltes ocasions que els directius de primera busquen gent de primera. Els de segona, busquen gent de quarta, per semblar ells de primera. Aquest va ser el cas d'Hitler. El seu ascens només pot ser explicat per l'obtusament de molts a observar la realitat amb objectivitat, i per unes circumstàncies econòmiques i polítiques dramàtiques per a milions d'alemanys.

Estudiar el lideratge no és un capritx, doncs només amb veritables líders és possible treure endavant un projecte d'altura. En aquest sentit, produeix una gran satisfacció contemplar com el que ha vingut a denominar-se Escola Espanyola del Management està realitzant aportacions de pes internacional. Els capdavanters d'aquesta Escola –Javier Fernández Aguado, José Aguilar, Luis Huete...– poden estar molt satisfets de la influència que està tenint el seu pensament en molts països del món. Per a mi resulta un plaer contribuir i participar periòdicament en les seves investigacions i estudis. ✚

a través de sus sueños. No tiene ningún contacto con la realidad. Vive y funciona en un mundo que él mismo se ha creado, un mundo fantástico". Algo parecido puede afirmarse de Hitler.

Le gustaba –para que nadie le sacase de sus peligrosos ensueños– que sus colaboradores no fuesen buenos. Hankel comentaba: "siempre es una ventaja que los colaboradores tengan defectos, y sepan que tales defectos son conocidos por su superior. Por esta razón el Führer cambiaba tan raramente de colaboradores, pues con ellos le resulta sencillísimo trabajar. Casi cada uno de éstos presenta alguna que otra deficiencia, y ello ayuda a mantenerlos sujetos".

He repetido en muchas ocasiones que los directivos de primera buscan gente de primera. Los de segunda, buscan gente de cuarta, para parecer ellos de primera. Éste fue el caso de Hitler. Su ascenso sólo puede ser explicado por la cerrazón de muchos a observar la realidad con objetividad, y por unas circunstancias económicas y políticas dramáticas para millones de alemanes.

Estudiar el liderazgo no es un capricho, pues sólo con verdaderos líderes es posible sacar adelante un proyecto de altura. En este sentido, produce una gran satisfacción contemplar cómo lo que ha venido a denominarse Escuela Española del Management está realizando aportaciones de peso internacional. Los adalides de esa Escuela –Javier Fernández Aguado, José Aguilar, Luis Huete...– pueden estar muy satisfechos de la influencia que está alcanzando su pensamiento en muchos países del mundo. Para mí resulta un placer contribuir y participar periódicamente en sus investigaciones y estudios. ✚



### Previsió de referència per a tot tipus d'empreses i autònoms

- Especialitats tècniques en seguretat en el treball, higiene industrial, ergonomia i psicosociologia;
- Especialitat en Vigilància de la Salut [Medicina del Treball],

[www.spgaudi.com](http://www.spgaudi.com) Tel.: 93.238.73.10

BARCELONA · TARRAGONA · GIRONA · LLEIDA · MADRID



**Pilar Jericó Alienta**

**Líder NoPor<sup>(1)</sup>**

**Un desenvolupament cap a dintre**

**Líder NoMiedo<sup>(1)</sup>**

**Un desarrollo hacia dentro**

Pilar Jericó és sòcia de la consultora InnoPersonas. Membre del TopTen Management Spain, ha guanyat el Premi Manager Forum Speaker 2009, ha rebut la Creu al Mèrit Militar pel seu treball en el desenvolupament del lideratge en les Forces Armades i el seu blog ([www.pilarjerico.com](http://www.pilarjerico.com)) ha estat seleccionat entre els deu millors per la revista *Emprendedores*. És doctora en Organització d'Empreses i llicenciada en Ciències Econòmiques i Empresariales.

Pilar Jericó es socia de la consultora InnoPersonas. Miembro del TopTen Management Spain, ha ganado el Premio Manager Forum Speaker 2009, ha recibido la Cruz al Mérito Militar por su trabajo en el desarrollo del liderazgo en las Fuerzas Armadas y su blog ([www.pilarjerico.com](http://www.pilarjerico.com)) ha sido seleccionado entre los diez mejores por la revista *Emprendedores*. Es doctora en Organización de Empresas y licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales.

### Cap a dintre o cap a fora?

*El millor líder és aquell l'existència del qual no nota la gent. El següent millor és al que la gent respecta i lloa. El següent és el que la gent tem; i el següent és al que odia. Quan el treball del millor líder està acabat, la gent diu: Ho vam fer nosaltres mateixos.*

*Lao-Tzu, filòsof xinès del segle V a. de C.*

Encara que Lao-Tzu té raó, no és fàcil. El Sant Grial de les companyies és desenvolupar el lideratge en les seves files. Avui dia és un tema que preocupa i molt, que es comprova amb els centenars de llibres i milers d'entrades en el Google que hi ha sobre el tema. Les teories per al desenvolupament del lideratge podem classificar-les en dos tipus, d'una forma molt senzilla: "Desenvolupament cap a fora", és a dir, identificant models per a prendre'ls com exemple; o "desenvolupament cap a dintre" treballant les emocions per a impulsar el potencial. Per descomptat, existeix el camí del mig, la combinació de les anteriors i que, en aquest cas, probablement sigui la millor opció.

El començament dels estudis del lideratge en l'empresa es va iniciar amb la primera opció, "desenvolupament cap a fora", recolzant-se en grans referents. Aquest corrent es denomina *els prohoms* (entre altres motius, perquè dones hi ha poques) i consisteix a analitzar a grans personalitats en el món de la història o l'empresa, com Jack Welch, Napoleó

<sup>(1)</sup> Jericó, P (2006): NoMiedo en la empresa y en la vida, Alienta.

<sup>(1)</sup> Jericó, P (2006): NoMiedo en la empresa y en la vida, Alienta.

### ¿Hacia dentro o hacia fuera?

*El mejor líder es aquel cuya existencia no nota la gente. El siguiente mejor es al que la gente respeta y alaba. El siguiente es el que la gente teme; y el siguiente es al que odia. Cuando el trabajo del mejor líder está acabado, la gente dice: Lo hicimos nosotros mismos.*

*Lao-Tzu, filósofo chino del siglo V a.C.*

Aunque Lao-Tzu tiene razón, no es fácil. El Santo Grial de las compañías es desarrollar el liderazgo en sus filas. Hoy en día es un tema que preocupa y mucho, que se comprueba con los cientos de libros y miles de entradas en el Google que hay sobre el tema. Las teorías para el desarrollo del liderazgo podemos clasificarlas en dos tipos, de una forma muy sencilla: "Desarrollo hacia fuera", es decir, identificando modelos para tomarlos como ejemplo; o "desarrollo hacia dentro", trabajando las emociones para impulsar el potencial. Por supuesto, existe el camino del medio, la combinación de las anteriores y que, en este caso, probablemente sea la mejor opción.

El comienzo de los estudios del liderazgo en la empresa comenzó con la primera opción, "desarrollo hacia fuera", apoyándose en grandes referentes. Esta corriente se denomina *los prohombres* (en otros motivos, porque mujeres hay pocas) y consiste en analizar a grandes personalidades en el mundo de la historia o la empresa, como Jack Welch,

o Churchill. S'estudien els seus comportaments, es busquen patrons de conducta i es posen com exemple. I és interessant. Dóna pistes sobre el què podem millorar i, de passada, es guanya cultura i es té en la recambra cites famoses que compartir entre amics o clients. No obstant això, quan es llegeixen les biografies de personalitats o herois, un pot creure que està molt lluny del que aquí es reflecteix. I és cert. Com si ser capdavanter impliqués convertir-se en una barreja de John Wayne i Albert Einstein, com diuen Jonas Ridderstrale i Kjell Nordström, autors de Karaoke Capitalism. L'essència del líder és molt més senzilla, encara que no per això més fàcil. La condició necessària del líder, que no suficient, és que aquest té seguidors. Mentre que els gestors compten amb equips al seu càrrec que li obeeixen, el líder està amb persones que volen seguir-li. Aquesta matisació té moltes implicacions: La primera, qualsevol de nosaltres hem pogut i podem ser capdavanters en determinats camps o àrees (un gran alleugeriment). La segona implicació important: El lideratge és una qüestió d'emocions. Per això, el treball per desenvolupar el nostre potencial s'ha de recolzar necessàriament en un treball "cap a dintre". Tots sabem que hem de delegar. No cal que cap consultor o llibre ens ho digui. El repte està en saber (i gestionar després) què és el que a cadascun ens dificulta per delegar en els nostres col·laboradors o no dedicar-los més temps. I això, depèn fonamentalment d'una emoció silenciosa però important: La por.

## Por a l'empresa

Ens enamorem d'algú que ens fa por? Díficilment. La decisió de seguir a algú és purament emocional i genera compromís. El líder, per tant, il·lusiona, no infon temor als seus col·laboradors. Però no ens enganyem, la por ha estat el mètode de gestió clàssica de les persones. I de fet, se segueix emprant. En un estudi realitzat l'any passat es va posar de manifest que a Espanya el 51% de les empreses segueix emprant la por com fórmula de gestió. No obstant això, si busquem liderar persones per reforçar el seu compromís i alliberar el seu potencial, s'han de rebutjar limitacions i rancios procediments.

Ser cap no és fàcil, ja ho hem dit. A més dels avantatges que aporta, també implica dur un altaveu que projecta el so de les pors que duu un dintre. Si un director té païra al fracàs, podrà exigir exagerats nivells de perfeccionisme al seu equip. Si no vol tornar a casa per no trobar-se amb la seva

Napoleón o Churchill. Se estudian sus comportamientos, se buscan patrones de conducta y se ponen como ejemplo. Y es interesante. Da pistas sobre lo que podemos mejorar y, de paso, se gana cultura y se tiene en la recámara citas famosas que compartir entre amigos o clientes. Sin embargo, cuando se leen las biografías de personalidades o héroes, uno puede creer que está muy lejos de lo que ahí se refleja. Y es cierto. Como si ser líder implicara convertirse en una mezcla de John Wayne y Albert Einstein, como dicen Jonas Ridderstrale y Kjell Nordström, autores de Karaoke Capitalism. La esencia del líder es mucho más sencilla, aunque no por ello más fácil. La condición necesaria del líder, que no suficiente, es que éste tiene seguidores. Mientras que los gestores cuentan con equipos a su cargo que le obedecen, el líder está con personas que quieren seguirle. Esta matización tiene muchas implicaciones: La primera, cualquiera de nosotros hemos podido y podemos ser líderes en determinados campos o áreas (un gran alivio). La segunda implicación importante: El liderazgo es una cuestión de emociones. Por ello, el trabajo para desarrollar nuestro potencial se ha de apoyar necesariamente en un trabajo "hacia dentro". Todos sabemos que tenemos que delegar. No hace falta que ningún consultor o libro nos lo diga. El reto está en saber (y gestionar después) qué es lo que a cada uno nos dificulta para delegar en nuestros colaboradores o no dedicarles más tiempo. Y eso, depende fundamentalmente de una emoción silenciosa pero importante: El miedo.

## Miedo en la empresa

¿Nos enamoramos de alguien que nos da miedo? Díficilmente. La decisión de seguir a alguien es puramente emocional y genera compromiso. El líder, por tanto, ilusiona, no infunde temor a sus colaboradores. Pero no nos engañemos, el miedo ha sido el método de gestión clásica de las personas. Y de hecho, se sigue empleando. En un estudio realizado el año pasado se puso de manifiesto que en España el 51% de las empresas sigue empleando el miedo como fórmula de gestión. Sin embargo, si buscamos liderar personas para reforzar su compromiso y liberar su potencial, se han de desechar limitaciones y rancios procedimientos.

Ser jefe no es fácil, ya lo hemos dicho. Además de las ventajas que aporta, también implica llevar un altavoz que proyecta el sonido de los miedos que lleva uno dentro. Si un director tiene pavor al fracaso, podrá exigir exagerados niveles de perfeccionismo a su equipo. Si no quiere volver a casa por no

família o amb la seva solitud (el mateix per a alguns), allargarà les hores fins a l'infinit amb mil cent excuses. I la resta es veurà forçat a seguir-lo.

I quin és el desafiament del líder? Ser valent. La valentia no només està en endinsar-se en terrenys verges com fan emprenedors, innovadors o aventurers (que també, per descomptat), sinó a explorar un terreny encara més difícil i exclusiu: el de les pròpies pors. Només es pot alliberar el potencial dels altres si prèviament ho hem fet en nosaltres. En resum, podem concretar-lo en una paraula: NoPor, perquè l'objectiu no és no tenir por (perquè és impossible i perquè, a més, ho necessitem) sinó assolir que la por no ens domini i no ho emprem amb les persones que ens envolten.

### Líder NoPor per crear compromís

Sap	Sap fer	Fa	Fa fer	Deixa fer
Teòric	Tècnic	Professional	Comandament	Líder NoPor

Figura 1. Del teòric al líder

El millor líder és aquell que marca objectius, realitza el seguiment dels mateixos i crea l'espai perquè els seus col·laboradors posin en joc tot el seu potencial. I per a això, el líder NoPor té un gran repte personal per davant: no controlar al seu equip, deixar-li fer. Però en certes posicions, el vertigen és important. "Si deixo fer massa, quina és la meva funció?", pensarà més d'un. Els caps a qui els apassiona el control destrueixen el talent i busquen la submissió/obediència, no el compromís.

El compromís neix de la llibertat d'ambdues parts (empresa i professional) i hi ha un acord entre les dues: "Estaré amb tu mentre em creïs valor". No obstant això, la submissió (massa vegades mal anomenada "lleialtat") és fosca. No es dona en igualtat de condicions. Idees com "amb mi o contra mi" o "no admeto cap crítica" recullen l'essència de qui té terror a perdre el control i pretén que es "treballi per al cap en la companyia" i no "per a la companyia amb el cap".

En definitiva, el control i la por suposen curtcircuits en el cervell. Si el que es desitja són persones obedients i una mique-

encontrarse con su familia o con su soledad (lo mismo para algunos), alargará las horas hasta el infinito con mil cien excusas. Y el resto se verá forzado a seguirlo.

¿Y cuál es el desafío del líder? Ser valiente. La valentía no sólo está en adentrarse en terrenos vírgenes como hacen emprendedores, innovadores o aventureros (que también, por supuesto), sino en explorar un terreno aún más difícil y exclusivo: el de los propios miedos. Sólo se puede liberar el potencial de los demás si previamente lo hemos hecho en nosotros. En resumen, podemos concretarlo en una palabra: NoMiedo, porque el objetivo no es no tener miedo (porque es imposible y porque, además, lo necesitamos) sino lograr que el miedo no nos domine y no lo empleamos con las personas que nos rodean.

### Líder NoMiedo para crear compromiso

Sabe	Sabe hacer	Hace	Hace hacer	Deja hacer
Teórico	Técnico	Profesional	Mando	Líder NoMiedo

Figura 1. Del teòric al líder

El mejor líder es aquel que marca objetivos, realiza el seguimiento de los mismos y crea el espacio para que sus colaboradores pongan en juego todo su potencial. Y para ello, el líder NoMiedo tiene un gran reto personal por delante: no controlar a su equipo, dejarle hacer. Pero en ciertas posiciones, el vértigo es importante. "Si dejo hacer demasiado, ¿cuál es mi función?", pensará más de uno. Los jefes a quienes les apasiona el control destruyen el talento y buscan la sumisión/obediencia, no el compromiso.

El compromiso nace de la libertad de ambas partes (empresa y profesional) y hay un acuerdo entre las dos: "Estaré contigo mientras me crees valor". Sin embargo, la sumisión (demasiadas veces mal llamada "lealtad") es oscura. No se da en igualdad de condiciones. Ideas como "conmigo o contra mí" o "no admito ninguna crítica" recogen la esencia de quien tiene terror a perder el control y pretende que se "trabaje para el jefe en la compañía" y no "para la compañía con el jefe."

En definitiva, el control y el miedo suponen cortocircuitos en el cerebro. Si lo que se desea son personas obedients i un



ta "cortocircuitades", el control és una bona estratègia. Si es busca el compromís, s'ha de revisar fins a on ens duu la nostra necessitat de control.

Persona molt insegura + lloc amb autoritat = Generador de por

En definitiva, els millors líders tenen un punt en comú, profunditat al cub: tenen un *profund* coneixement de la persona, un *profund* coneixement dels seus punts febles i forts i inspiren una *profunda* confiança. Els col·laboradors volen seguir-los no només per una decisió racional, sinó també emocional. I com hem dit, el començament del lideratge és un desenvolupament cap a dintre, és a dir, examinant les pors personals que es traslladen a l'equip i impedeixen el desenvolupament del propi potencial i dels col·laboradors.

*Com éssers humans, la nostra grandesa radica no tant en la nostra capacitat per refer el món sinó en refer-nos a nosaltres mateixos* ✚

Mahatma Gandhi

tanto "cortocircuitadas", el control es una buena estrategia. Si se busca el compromiso, se ha de revisar hasta dónde nos lleva nuestra necesidad de control.

Persona muy insegura + puesto con autoridad = Generador de miedo

En definitiva, los mejores líderes tienen un punto en común, profundidad al cubo: tienen un *profundo* conocimiento de la persona, un *profundo* conocimiento de sus puntos débiles y fuertes e inspiran una *profunda* confianza. Los colaboradores quieren seguirlos no sólo por una decisión racional, sino también emocional. Y como hemos dicho, el comienzo del liderazgo es un desarrollo hacia dentro, es decir, examinando los miedos personales que se trasladan al equipo e impiden el desarrollo del propio potencial y de los colaboradores.

*Como seres humanos, nuestra grandeza radica no tanto en nuestra capacidad para rehacer el mundo sino en rehacernos a nosotros mismos* ✚

Mahatma Gandhi

# COSTAISA

- Consultoria d'Organització i Processos
- Solució per la Gestió Sanitària. Chaman
- Sistemes de Gestió Integrada ERP. SAP
- Externalització de Processos (BPO)
- Serveis de Suport a Electromedicina
- Desenvolupament de Software
- Serveis de Hosting

**Continuïtat, estabilitat i rendibilitat,  
són els tres valors que des de 1968  
fan que oferim la major qualitat  
als nostres clients**





**José Medina**

## El mag Merlin, el rei Artur i la gestió del talent

## El mago Merlín, el rey Arturo y la gestión del talento

José Medina és soci director d'ODGERS BERNDTSON des de 1985. Actualment és president de l'entitat a Espanya i Portugal i membre dels comitès executius mundial i europeu. Doctor en Psicologia, Llicenciat en Químiques (UCM) i Llicenciat en ICADE, és expert en "Organization Development" pel National Training Laboratories Institute de Washington DC. Ha estat consultor de direcció de diverses empreses i ha dirigit programes de canvi organitzatiu i desenvolupament de directius en empreses i escoles de negoci.

José Medina es socio director de ODGERS BERNDTSON desde 1985. Actualmente es presidente de la entidad en España y Portugal y miembro de los comités ejecutivos mundial y europeo. Doctor en Psicología, licenciado en Químicas (UCM) y licenciado en ICADE, es experto en "Organization Development" por el National Training Laboratories Institute de Washington DC. Ha sido consultor de dirección de varias empresas y ha dirigido programas de cambio organizativo y desarrollo de directivos en empresas y escuelas de negocio.

El meu fill, que acaba de complir vint-i-un anys i ve des de lluny a passar les vacances amb nosaltres, de nou em convi- da a veure Merlin l'Encantador, antiga pel·lícula de dibuixos animats de Walt Disney que des de nen guardava com un tresor i que sempre ha volgut veure amb mi. Abans, als 6-7 anys encara que de sobres sabia llegir, com aperitiu a la sessió de cinema, solia demanar-me que li llegís alguna historieta de Mortadelo, que jo li dramatitzava a la perfecció.

Naturalment, com a "premi" a la meva lectura, generosament m'oferia veure amb ell el film de Merlin. Així ho hem gaudit en diverses ocasions, tot i el pas dels anys.

La pel·lícula descriu la llegenda del rei Artur de nen i conta com el mag Merlin espera la seva arribada, l'identifica, el "selecciona" i el prepara com a futur rei d'Anglaterra. Crec que aquesta història és tan fascinant per a nens com per a executius interessats a gestionar el més valuós de les organitzacions, el talent humà.

L'actitud i la conducta de Merlin coincideixen de forma prodigiosa amb els criteris de gestió del talent que havien d'aplicar-se i que es prediquen més que practiquen entre les empreses més "admirades", a les quals es "vol" anar a treballar, amb millor clima, conciliació o diversitat, etc. o en les que ocupen els primers llocs de qualsevol dels innumerable rànquings que es fabriquen. La conclusió fonamental, encara que de vegades, i més avui en dia, sembli una paradoxa, és

Mi hijo, que acaba de cumplir veintinueve años y viene desde lejos a pasar las vacaciones con nosotros, de nuevo me invita a ver Merlín el Encantador, antigua película de dibujos animados de Walt Disney que desde niño guardaba como un tesoro y que siempre ha querido ver conmigo. Antes, a los 6-7 años aunque de sobra sabía leer, como aperitivo a la sesión de cine, solía pedirme que le leyera alguna historieta de Mortadelo, que yo le dramatizaba a la perfección.

Naturalmente, como "premio" a mi lectura, generosamente me ofrecía ver con él el filme de Merlín. Así lo hemos disfrutado en varias ocasiones, a pesar del paso de los años.

La película describe la leyenda del rey Arturo de niño y cuenta cómo el mago Merlín espera su llegada, le identifica, le "selecciona" y le prepara como futuro rey de Inglaterra. Creo que esta historia es tan fascinante para niños como para ejecutivos interesados en gestionar lo más valioso de las organizaciones, el talento humano.

La actitud y la conducta de Merlín coinciden de forma prodigiosa con los criterios de gestión del talento que debieran aplicarse y que se predicen más que practican entre las empresas más "admiradas", a las que se "quiere" ir a trabajar, con mejor clima, conciliación o diversidad, etc. o en las que ocupan los primeros puestos de cualquiera de los innumerable rankings que se fabrican. La conclusión fundamental, aunque a veces, y más hoy día, parezca una paradoja, es

que existeix una alta correlació entre les millors empreses, les excel·lents i que generen major valor i les que tenen més desenvolupades i realment operant les seves pràctiques de gestió del talent.

## Un mag del talent

Quines són les accions de Merlin que coincideixen amb aquestes pràctiques d'excel·lència?

**1. Importància i necessitat del talent: és la diferència clau.** El rei d'Anglaterra havia mort i el poble estava trist. El caos regnava en tot el país. El més fort abusava del més feble. La llegenda diu que va aparèixer una espasa enfonsada en una roca i només aquell que pogués treure-la seria proclamat rei. Merlin, a la seva cabanya del bosc amb el seu mussol Arquímedes, busca candidats per al lloc.

Com era mag i endevinava el futur, coneixia en quina data i hora havia d'aparèixer la persona a la seva cabanya, tot i que encara no sabia exactament de qui es tractava.

Paral·lelament, les empreses excel·lents saben que el talent és la diferència estratègica clau que distingeix entre les millors i les merament mitjanes. Les empreses excel·lents busquen el talent permanentment i de forma proactiva. Així, aconseguen que el talent vagi a aquestes companyies perquè és en elles on els millors creixen, aprenen, aporten, es desenvolupen i triomfen. El talent crida al talent.

**2. Recerca ben orientada = identificació precisa del candidat.** Merlin sap molt bé com ha de ser la persona que ocuparà el tron d'Anglaterra. Descartant a altres candidats, es fixa en Artur, un nen d'uns dotze anys, prim, escanyolit però àgil, intel·ligent, optimista i valent, amb iniciativa, que no tem anar al bosc a recuperar la fletxa que havia perdut el seu maldestre amic, el grandot Kay, i que no s'atrevia a rescatar. Merlin l'identifica com el candidat perfecte, no tant per la seva experiència com per la seva actitud personal, caràcter i capacitat d'aprendre.

De la mateixa manera, les companyies excel·lents tenen una idea molt clara sobre el tipus de professionals que volen i necessiten, i els busquen no només per la seva experiència sinó per la seva actitud, capacitat i potencial d'aprendre, aportar i desenvolupar-se. El talent mai arriba "madur" a l'organització: en ella creix, es desenvolupa i segueix aportant,

que existe una alta correlación entre las mejores empresas, las excelentes y que generan mayor valor y las que tienen más desarrolladas y realmente operando sus prácticas de gestión del talento.

## Un mago del talento

¿Cuáles son las acciones de Merlín que coinciden con esas prácticas de excelencia?

**1. Importancia y necesidad del talento: es la diferencia clave.** El rey de Inglaterra había muerto y el pueblo estaba triste. El caos reinaba en todo el país. El más fuerte abusaba del más débil. La leyenda dice que apareció una espada hundida en una roca y sólo aquél que pudiera sacarla sería proclamado rey. Merlín, en su cabaña del bosque con su búho Arquímedes, busca candidatos para el puesto.

Como era mago y adivinaba el futuro, conocía en qué fecha y hora debía aparecer la persona en su cabaña, aunque todavía no sabía exactamente de quién se trataba.

Paralelamente, las empresas excelentes saben que el talento es la diferencia estratégica clave que distingue entre las mejores y las meramente medianas. Las empresas excelentes buscan el talento permanentemente y de forma proactiva. Así, consiguen que el talento vaya a estas compañías porque es en ellas donde los mejores crecen, aprenden, aportan, se desarrollan y triunfan. El talento llama al talento.

**2. Búsqueda bien orientada = identificación certera del candidato.** Merlín sabe muy bien cómo debe ser la persona que ocupará el trono de Inglaterra. Descartando a otros candidatos, se fija en Arturo, un niño de unos doce años, delgado, enclenque pero ágil, inteligente, optimista y valiente, con iniciativa, que no teme ir al bosque a recuperar la flecha que había perdido su torpe amigo, el grandullón Kay, y que no se atrevía a rescatar. Merlín le identifica como el candidato perfecto, no tanto por su experiencia como por su actitud personal, carácter y capacidad de aprender.

Del mismo modo, las compañías excelentes tienen una idea muy clara sobre el tipo de profesionales que quieren y necesitan, y los buscan no sólo por su experiencia sino por su actitud, capacidad y potencial de aprender, aportar y desarrollarse. El talento nunca llega "maduro" a la organización: en ella crece, se desarrolla y sigue aportando, con sus

amb les seves millors i noves capacitats posades en funcionament i acció.

**3. Persecució, atracció, captació i fidelització.** Ha arribat el moment! Després d'identificar i conèixer a Artur, Merlin decideix traslladar-se de casa, i acompanya a Artur de tornada a la seva, on viu, acollit per una rústica i tosca família, els pares de Kay. Merlin es muda a un vell castell abandonat, fred, humit i ple de goteres, però proper a la casa d'Artur. De forma màgica i davant la sorpresa d'aquest, Merlin aconsegueix atreure'l i canviar la seva carrera —havia de ser un vulgar escuder—, enfront altre projecte immensament més important la fi del qual ni Artur sap. Amb tot el respecte, combat, esgrima, equitació i entrenament amb ninots i espantalls seran a poc a poc canviats per llibres, coneixement, saviesa i noves experiències.

De la mateixa manera, les companyies excel·lents fan al candidat una presentació guanyadora de l'empresa i del projecte i una "oferta que no es pot rebutjar". Els seus arguments d'atracció són fonamentalment emocionals i apunten als valors, actituds i interessos de la persona. Hi ha per davant un gran projecte, una gran empresa i un gran lloc per a atreure als millors.

**4. Desenvolupament permanent del talent en projectes especials.** Merlin facilita a Artur un enorme desenvolupament d'habilitats i experiències, encomanant-li projectes especials en tots els contextos: aigua, terra i aire. De forma màgica, Artur i Merlin, que sempre l'acompanya, es converteixen, successivament, en peix, esquiol i ocell. En cadascun d'aquests projectes, juntament amb Merlin, però depenent dels seus propis recursos i habilitats, Artur adquireix i desenvolupa un gran aprenentatge, superant moltes situacions no exemptes de grans riscos i perills, al final de les quals venç la perseverança, la intel·ligència i la valentia.

Paral·lelament, en les empreses excel·lents, els llocs més atractius per als professionals, que són els d'alta eficàcia per a les empreses, solen ser els projectes especials i els llocs amb alta responsabilitat, amb un moviment relativament ràpid d'un lloc a un altre. En ells, els professionals d'alt potencial claven els colzes, aprenen i aporten, adquireixen una gran experiència i venen resistències, que de vegades semblen per sobre de les seves capacitats però que constitueixen autèntics desafiaments i la principal via de desenvolupament.

mejores y nuevas capacidades puestas en funcionamiento y acción.

**3. Persecución, atracción, captación y fidelización.** ¡Ha llegado el momento! Tras identificar y conocer a Arturo, Merlín decide trasladarse de casa, y acompaña a Arturo de vuelta a la suya, donde vive, acogido por una rústica y tosca familia, los padres de Kay. Merlín se muda a un viejo castillo abandonado, frío, húmedo y lleno de goteras, pero cercano a la casa de Arturo. De forma mágica y ante el asombro de éste, Merlín consigue atraerle y cambiar su carrera —iba a ser un vulgar escudero—, frente a otro proyecto inmensamente más importante cuyo fin ni Arturo sabe. Con todo el respeto, combate, esgrima, equitación y entrenamiento con monigotes y espantajos serán poco a poco cambiados por libros, conocimiento, sabiduría y nuevas experiencias.

De igual forma, las compañías excelentes hacen al candidato una presentación ganadora de la empresa y del proyecto y una "oferta que no se puede rechazar". Sus argumentos de atracción son fundamentalmente emocionales y apuntan a los valores, actitudes e intereses de la persona. Hay por delante un gran proyecto, una gran empresa y un gran puesto para atraer a los mejores.

**4. Desarrollo permanente del talento en proyectos especiales.** Merlín facilita a Arturo un enorme desarrollo de habilidades y experiencias, encomendándole proyectos especiales en todos los contextos: agua, tierra y aire. De forma mágica, Arturo y Merlín, que siempre le acompaña, se convierten, sucesivamente, en pez, ardilla y pájaro. En cada uno de estos proyectos, junto con Merlín, pero dependiendo de sus propios recursos y habilidades, Arturo adquiere y desarrolla un gran aprendizaje, superando muchas situaciones no exentas de grandes riesgos y peligros, al final de las cuales vence la perseverancia, la inteligencia y la valentía.

Paralelamente, en las empresas excelentes, los puestos más atractivos para los profesionales, que son los de alta eficacia para las empresas, suelen ser los proyectos especiales y los puestos con alta responsabilidad, con un movimiento relativamente rápido de un puesto a otro. En ellos, los profesionales de alto potencial hincan los codos, aprenden y aportan, adquieren una gran experiencia y venen resistencias, que a veces parecen por encima de sus capacidades pero que constituyen auténticos desafíos y la principal vía de desarrollo.

5. SEGUIMENT EFICAÇ DEL TALENT. Merlin observa com Artur sap, vol i porta a terme a la perfecció tot el que se li encarrega, amb zel i compromís. No només ha sabut complir, rematar i superar-se en els projectes que li han encomanat, sinó que a més té l'instint i actitud personal d'ocupar sempre bé la tasca, amb independència de la exquisidesa, simplicitat o rudesia de la mateixa. No se li cauen els anells en cap comesa. Merlin observa com Artur col·loca i arregla eficaçment el ninot de cavall que, com escuder, fa funcionar amb una manovella perquè el maldestre Kay s'entreni inútilment. El rondinaire i hipercrític Arquímedes remuga: "Mira, Merlin, un ninot vestint a altre ninot de palla i ajudant a altre ninot inútil". Però Merlin li corregeix: "No, Arquímedes. Aquest nen té fibra i entusiasme i per a tot es requereix manya i astúcia. Es lliura en cos i ànima per a portar a terme el treball. Tracta de fer-ho tot bé i el seu esforç va en la direcció correcta".

De la mateixa forma, les companyies excel·lents practiquen un seguiment permanent i continu, formal i, sobretot, informal, mantenint un constant contacte amb els professionals d'alt rendiment, parant esment a les seves expectatives de carrera, escoltant molt, donant molt *feedback* sobre capacitats i àrees de millora, fent *coaching* per entrenar punts forts i cuidar les fissures, i proporcionant *mentoring* amb directors sènior, l'experiència del qual s'admira, respecta i transvasa eficaçment als joves.

6. Descartar als professionals de baix rendiment. En el seu procés de selecció, Merlin descarta a professionals de "baix rendiment", primer a Kay per ser excessivament tosc i mancat d'intel·ligència i posteriorment a altres candidats que no tenen les habilitats i capacitats per a treure l'espasa incrustada a la roca. Els números 1 s'envolten de números 1 i els números 2, de números 3 i 4. Al costat de Merlin, un mag, està Artur, un futur rei, i Arquímedes, un mussol rondinaire però que pensa, raona i es comporta millor que molts humans. Al voltant de Kay, l'altre candidat, hi ha toscs camperols que només saben beure, discutir i barallar.

En general, a les empreses el baix rendiment s'envolta de baix rendiment, que mina profundament la moral i l'acció de les persones d'alt rendiment. Tan eficaç com la selecció dels millors és el descart de tots els professionals de baix rendiment.

Aquestes pràctiques, juntes i alineades, donen lloc a l'excel·lència, de la mateixa forma que Merlin va arribar a

5. SEGUIMIENTO EFICAZ DEL TALENTO. Merlín observa cómo Arturo sabe, quiere y lleva a cabo a la perfección todo lo que se le encarga, con celo y compromiso. No sólo ha sabido cumplir, rematar y superarse en los proyectos que le han encomendado, sino que además tiene el "instinto" y actitud personal de desempeñar siempre bien la tarea, con independencia de la exquisitez, simpleza o rudeza de la misma. No se le caen los anillos en ningún cometido. Merlín observa cómo Arturo coloca y arregla eficazmente el monigote de caballo que, como escudero, hace funcionar con una manivela para que el torpe Kay se entrene inútilmente. El cascarrabias e hipercrítico Arquímedes refunfuña: "Mira, Merlín, un monigote vistiendo a otro monigote de paja y ayudando a otro monigote inútil". Pero Merlín le corrige: "No, Arquímedes. Este niño tiene fibra y entusiasmo y para todo se requiere maña y astucia. Se entrega en cuerpo y alma para llevar a cabo el trabajo. Todo trata de hacerlo bien y su esfuerzo va en la dirección correcta".

De la misma forma, las compañías excelentes practican un seguimiento permanente y continuo, formal y, sobre todo, informal, manteniendo un constante contacto con los profesionales de alto rendimiento, prestando atención a sus expectativas de carrera, escuchando mucho, dando mucho *feedback* sobre capacidades y áreas de mejora, haciendo *coaching* para entrenar puntos fuertes y cuidar las fisuras, y proporcionando *mentoring* con directores senior, cuya experiencia se admira, respeta y trasvasa eficazmente a los jóvenes.

6. Descartar a los profesionales de bajo rendimiento. En su proceso de selección, Merlín descarta a profesionales de "bajo rendimiento", primero a Kay por ser excesivamente tosc y falto de inteligencia y posteriormente a otros candidatos que no tienen las habilidades y capacidades para sacar la espada incrustada en la roca. Los números 1 se rodean de números 1 y los números 2, de números 3 y 4. Junto a Merlín, un mago, está Arturo, un futuro rey, y Arquímedes, un búho cascarrabias pero que piensa, razona y se comporta mejor que muchos humanos. Alrededor de Kay, el otro candidato, hay toscos campesinos que sólo saben beber, discutir y pelear.

En general, en las empresas el bajo rendimiento se rodea de bajo rendimiento, que mina profundamente la moral y la acción de las personas de alto rendimiento. Tan eficaz como la selección de los mejores es el descarte de todos los profesionales de bajo rendimiento.

Estas prácticas, juntas y alineadas, dan lugar a la excelencia, de la misma forma que Merlín alcanzó la excelencia en su

l'excel·lència en el seu procés d'identificació, captació i selecció d'Artur com a futur rei d'Anglaterra. Tota recerca ben realitzada és sempre una exquisida gestió del talent i consisteix en situar-lo on millor es pot aprofitar i desenvolupar. El talent i el saber, com diu Merlin, són el veritable poder. En la gestió del talent, tots podem ser Merlin, si parem esment a figures com la d'Artur, que brollen contínuament al nostre voltant.

Potser no siguem ni tan mags ni tan savis, però ens acostem a la seva saviesa i resultats si compartim l'actitud de buscar, identificar, desenvolupar i gestionar el talent que sorgeix al nostre entorn. 🧙

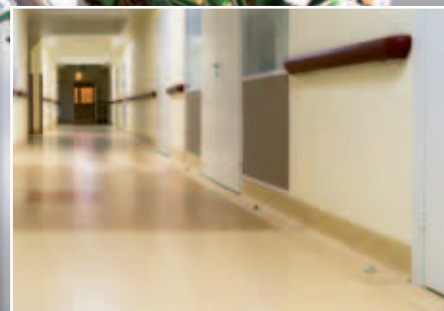
proceso de identificación, captación y selección de Arturo como futuro rey de Inglaterra. Toda búsqueda bien realizada es siempre una exquisita gestión del talento y consiste en situarlo donde mejor se puede aprovechar y desarrollar. El talento y el saber, como dice Merlín, son el verdadero poder. En la gestión del talento, todos podemos ser Merlín, si prestamos atención a figuras como la de Arturo, que brotan continuamente a nuestro alrededor.

Quizás no seamos ni tan magos ni tan sabios, pero nos acercamos a su sabiduría y resultados si compartimos la actitud de buscar, identificar, desarrollar y gestionar el talento que surge en nuestro entorno. 🧙

# GESESA

Limpieza y desinfección de Centros Sanitarios

- Aplicación de nuevas tecnologías
- Controles de calidad constantes
- Personal cualificado
- Importantes ventajas fiscales para la sanidad



*Los Centros de Salud que han confiado en nuestra calidad y profesionalidad, son los primeros en avalarnos y darnos a conocer a otros Centros.*





**Juan Carlos Cubeiro**

## Democràcia, autocràcia, meritocràcia: Què han de ser les nostres organitzacions?

## Democracia, autocracia, meritocracia: ¿Qué deben ser nuestras organizaciones?

Juan Carlos Cubeiro és president d'Eurotalent. Se'l considera un dels majors experts espanyols en talent, lideratge i *coaching*. Llicenciat en Ciències Econòmiques i Empresariales per la Universitat Autònoma de Madrid, doctorant en Organització d'Empreses per la mateixa universitat, llicenciat en Dret per la UNED i diplomat en Màrqueting Internacional per Saint Louis University. És president d'honor de l'Associació Espanyola de Coaching i director de The Institute of Leadership a Espanya.

Juan Carlos Cubeiro es presidente de Eurotalent. Se le considera uno de los mayores expertos españoles en talento, liderazgo y *coaching*. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid, doctorando en Organización de Empresas por la misma universidad, licenciado en Derecho por la UNED y diplomado en Marketing Internacional por Saint Louis University. Es presidente de honor de la Asociación Española de Coaching y director de The Institute of Leadership en España.

*"It has been said that democracy is the worst form of government except all the others that have been tried".* (S'ha dit que la democràcia és la pitjor forma de govern del món, exceptuant a totes les altres que s'han provat), va comentar Sir Winston Churchill en la Cambra dels Comuns dos anys després de finalitzar la II Guerra Mundial. En aquests moments difícils per a l'economia en tot el món, quan les temptacions tayloristes (uns pensen i uns altres obeeixen, control a causa de la desconfiança, compartiments estancs, curt terminisme) reapareixen amb força inusitada, és habitual escoltar a les organitzacions que "això no és una democràcia, així que si no t'agrada el que veus al teu voltant, aquí tens la porta". La utilització de la por (una emoció massa freqüent, que suposa més d'un terç de les emocions actualment) genera un estat d'ansietat (que, més enllà d'una emoció, és un estat d'ànim) massa generalitzat en moltes organitzacions, en opinió de David Caruso, un dels grans investigadors de la Intel·ligència Emocional i autor d'"El directiu emocionalment intel·ligent".

La dicotomia democràcia-autocràcia en les empreses és un fals debat, ja que la democràcia és estrictament una forma de govern, d'organització de l'Estat. El terme, encunyat en la

*"It has been said that democracy is the worst form of government except all the others that have been tried"* (Se ha dicho que la democracia es la peor forma de gobierno del mundo, exceptuando a todas las demás que se han probado), comentó Sir Winston Churchill en la Cámara de los Comunes dos años más tarde de finalizada la II Guerra Mundial. En estos momentos difíciles para la economía en todo el mundo, cuando las tentaciones tayloristas (unos piensan y otros obedecen, control a causa de la desconfianza, compartimentos estancos, cortoplacismo) reaparecen con fuerza inusitada, es habitual escuchar en las organizaciones que "esto no es una democracia, así que si no te gusta lo que ves a tu alrededor, ahí tienes la puerta". La utilización del miedo (una emoción demasiado frecuente, que supone más de un tercio de las emociones actualmente) genera un estado de ansiedad (que, más allá de una emoción, es un estado de ánimo) demasiado generalizado en muchas organizaciones, en opinión de David Caruso, uno de los grandes investigadores de la Inteligencia Emocional y autor de "El directivo emocionalmente inteligente".

La dicotomía democracia-autocracia en las empresas es un falso debate, puesto que la democracia es estrictamente una forma de gobierno, de organización del Estado. El término, acu-



Grècia del segle V a. de C., significava per a Plató el govern del poble, enfront de la monarquia (el govern d'uno) i l'aristocràcia (el govern d'uns pocs). En "El Polític", Plató fa dir al seu mestre Sócrates: "La democràcia és el millor dels governs sense llei i el pitjor dels governs en els quals es respecta plenament la llei". En la seva "Democràcia a Amèrica" (1840), un financer com Alexis de Tocqueville va escriure: "Un estat democràtic de la societat, similar al dels americans, pot oferir singulars facilitats per a establir el despotisme". I alhora, quedar mancat de significat. La democràcia, definida pel president Abraham Lincoln a Gettysburg, com el govern "del poble, pel poble i per al poble" queda buida si no es donen les condicions apropiades. Nelson Mandela, al 1998, va dir allò que "si no hi ha menjar quan es té fam, si no hi ha medicaments quan s'està malalt, si hi ha ignorància i no es respecten els drets elementals de les persones, la democràcia és una paraula buida, encara que els ciutadans votin i tinguin parlament".

Si les empreses no són democràcies ni deixen de ser-ho, què han de ser? En la meua humil opinió, les organitzacions han d'aspirar a ser meritocràcies. La meritocràcia és, bàsicament, un sistema d'organització basat en el mèrit. El terme es va emprar per primera vegada per Michael Young en 1958; per cert, d'una manera despectiva, perquè Young mostrava una societat futura presumptament meritocràtica en la qual la posició social de cada individu estava determinada pel seu quocient intel·lectual. No obstant això, la paraula va calar i diferents dirigents polítics, des de Blair a Sarkozy, l'han fet seva. De fet, la meritocràcia és més antiga que la democràcia, doncs hi ha diferents exemples històrics en Confuci, en Gengis Khan i en l'administració napoleònica.

El problema de la meritocràcia tal com la va entendre Young és que el mèrit (el talent, que per a nosaltres en Eurotalent és "posar en valor el que una persona sap, vol i pot fer") va molt més enllà del quocient intel·lectual, de la intel·ligència (que és precisament com ho defineix encara el DRAE). El talent és capacitat per compromís en un context determinat. El mèrit derivat del talent individual i col·lectiu pot convertir-se en una burocràcia (una jerarquia amb procediments clars i establerts, que admirava el sociòleg Max Weber i que avui dia s'ha convertit en sinònim d'inèrcia, de lentitud i d'escassa aportació de valor).

Els primers executius (els amos d'una empresa familiar, els consellers delegats d'empreses mitjanes i grans, els directores de recursos humans) farien bé a convertir les seves orga-

nitzacions en la Grècia del segle V a.C., significava para Plató el gobierno del pueblo, frente a la monarquía (el gobierno de uno) y la aristocracia (el gobierno de unos pocos). En "El Político", Plató hace decir a su maestro Sócrates: "La democracia es el mejor de los gobiernos sin ley y el peor de los gobiernos en los que se respeta plenamente la ley". En su "Democracia en América" (1840), un fino analista como Alexis de Tocqueville escribió: "Un estado democrático de la sociedad, similar al de los americanos, puede ofrecer singulares facilidades para establecer el despotismo". Y a la vez, quedar carente de significado. La democracia, definida por el presidente Abraham Lincoln en Gettysburg, como el gobierno "del pueblo, por el pueblo y para el pueblo" queda vacía si no se dan las condiciones apropiadas. Nelson Mandela, en 1998, dijo aquello que "si no hay comida cuando se tiene hambre, si no hay medicamentos cuando se está enfermo, si hay ignorancia y no se respetan los derechos elementales de las personas, la democracia es una cáscara vacía, aunque los ciudadanos voten y tengan parlamento".

Si las empresas no son democracias ni dejan de serlo, ¿qué deben ser? En mi humilde opinión, las organizaciones han de aspirar a ser meritocracias. La meritocracia es, básicamente, un sistema de organización basado en el mérito. El término se empleó por primera vez por Michael Young en 1958; por cierto, de una manera despectiva, porque Young mostraba una sociedad futura presuntamente meritocrática en la que la posición social de cada individuo estaba determinada por su cociente intelectual. Sin embargo, la palabra caló y distintos dirigentes políticos, desde Blair a Sarkozy la han hecho suya. De hecho, la meritocracia es más antigua que la democracia, pues hay distintos ejemplos históricos en Confucio, en Gengis Khan y en la administración napoleónica.

El problema de la meritocracia tal como la entendió Young es que el mérito (el talento, que para nosotros en Eurotalent es "poner en valor lo que una persona sabe, quiere y puede hacer") va mucho más allá del cociente intelectual, de la inteligencia (que es precisamente como lo define todavía el DRAE). El talento es capacidad por compromiso en un contexto determinado. El mérito derivado del talento individual y colectivo puede convertirse en una burocracia (una jerarquía con procedimientos claros y establecidos, que admiraba el sociólogo Max Weber y que hoy en día se ha convertido en sinónimo de inercia, de lentitud y de escasa aportación de valor).

Los primeros ejecutivos (los dueños de una empresa familiar, los consejeros delegados de empresas medianas y grandes, los directores de recursos humanos) harían bien en convertir sus

nitzacions en meritocràcies perquè així serien més rendibles, més valuoses, més longeves, més innovadores. Com poden fer-ho? Haurien de seguir almenys, set principis:

1. No hi ha meritocràcia sense una estratègia, una visió de futur clara i compartida (que habitualment es concreta en un “Balanced Scorecard” o “Quadre de Comandament Integral”) i sense que aquesta estratègia es concreti en una autèntica direcció per objectius. Aquesta tècnica, la paternitat de la qual ha d'atribuir-se al gran Peter Drucker i “als seus anys en la General Motors”, no ha perdut vigència. De fet, la DPO és més actual que mai. S'acosten a un model meritocràtic aquelles organitzacions en les quals la direcció per objectius descendeix en cascada a tots els nivells de la companyies, i en les quals els objectius no serveixen a interessos personals (complir amb certa facilitat, per a obtenir els incentius amb certa seguretat) sinó a interessos col·lectius, d'avanç de tota l'organització. Objectius ambiciosos i realistes que concreten un projecte il·lusionant.

2. No hi ha meritocràcia si el talent no s'especifica en perfils de competències (amb aptitud –coneixements i habilitats– i actitud –comportaments observables–) per a cadascuna de les responsabilitats de l'empresa. Les competències són el llenguatge del talent. Per això, una organització ha de conèixer molt bé el talent del què disposa i el talent que necessita. “Quan es pot mesurar allò del que es parla i es pot expressar en nombres, es coneix una mica del tema; però quan no es pot mesurar, quan no es pot expressar en nombres, el coneixement és pobre i insatisfactori”, va escriure en el seu moment Lord Kelvin. O com diria el més reputat dels nostres banquers, “el que no són comptes són contes”.

3. No hi ha meritocràcia sense una autèntica gestió de l'acompliment. I no em refereixo a una avaluació puntual de col·laboradors pels seus caps, considerada freqüentment com una rutina “dels de Recursos Humans”, sinó un diàleg poderós, fructífer, entre qui lideren i els membres dels seus equips per a reflexionar conjuntament sobre el que es fa bé i el que es podria fer millor, establint un pla d'acció amb objectius, indicadors i fites concretes. Gestionar professionalment l'acompliment de la seva gent és una de les principals responsabilitats de tot directiu, que ha de “retornar” al seu equip amb major empleabilitat que quan ho va rebre.

4. No hi ha meritocràcia sense una promoció coherent, transparent, ben comunicada, percebuda com a justa. Si s'entén que són promoguts en l'organització els “pilotes” que no con-

organizaciones en meritocracias porque así serían más rentables, más valiosas, más longevas, más innovadoras. ¿Cómo pueden hacerlo? Deberían seguir al menos, siete principios:

1. No hay meritocracia sin una estrategia, una visión de futuro clara y compartida (que habitualmente se concreta en un “Balanced Scorecard” o “Cuadro de Mando Integral”) y sin que esa estrategia se concrete en una auténtica dirección por objetivos. Esa técnica, cuya paternidad debe atribuirse al gran Peter Drucker y a “sus años en la General Motors”, no ha perdido vigencia. De hecho, la DPO es más actual que nunca. Se acercan a un modelo meritocrático aquellas organizaciones en las que la dirección por objetivos desciende en cascada a todos los niveles de la compañías, y en las que los objetivos no sirven a intereses personales (cumplir con cierta facilidad, para obtener los incentivos con cierta seguridad) sino a intereses colectivos, de avance de toda la organización. Objetivos ambiciosos y realistas que concretan un proyecto ilusionante.

2. No hay meritocracia si el talento no se especifica en perfiles de competencias (con aptitud –conocimientos y habilidades– y actitud –comportamientos observables–) para cada una de las responsabilidades de la empresa. Las competencias son el lenguaje del talento. Por ello, una organización ha de conocer muy bien el talento de que dispone y el talento que necesita. “Cuando se puede medir aquello de lo que se habla y se puede expresar en números, se conoce algo del tema; pero cuando no se puede medir, cuando no se puede expresar en números, el conocimiento es pobre e insatisfactorio”, escribió en su día Lord Kelvin. O como diría el más reputado de nuestros banqueros, “lo que no son cuentas son cuentos”.

3. No hay meritocracia sin una auténtica gestión del desempeño. Y no me refiero a una evaluación puntual de colaboradores por sus jefes, considerada frecuentemente como una rutina “de los de Recursos Humanos”, sino un diálogo poderoso, fructífero, entre quienes lideran y los miembros de sus equipos para reflexionar conjuntamente sobre lo que se hace bien y lo que se podría hacer mejor, estableciendo un plan de acción con objetivos, indicadores e hitos concretos. Gestionar profesionalmente el desempeño de su gente es una de las principales responsabilidades de todo directivo, que debe “devolver” a su equipo con mayor empleabilidad que cuando lo recibió.

4. No hay meritocracia sin una promoción coherente, transparente, bien comunicada, percibida como justa. Si se entiende que son promovidos en la organización los “pelotas” que no

tribueixen a aportar valor per al client, o s'ascendeix per antiguitat o nepotisme, el mèrit brilla per la seva absència. L'equip de direcció té l'obligació moral d'explicar a qui promou i en funció de quines qualitats destacades.

5. No hi ha meritocràcia sense un sistema de compensació ampli i integral (un servidor no creu en això del “salari emocional”, d'igual forma que no hi ha “dividend emocional”; el salari és salari, el preu és preu –distint del valor– i el dividend és dividend). Per a fidelitzar i desenvolupar el talent, és essencial que cada líder d'un equip sàpiga bé què els “compensa” als seus integrants (més enllà del salari: orgull de pertinença, equilibri de vida personal i professional, lideratge, etc.). I a més, que en l'empresa existeixi un sistema de retribució variable autofinançat, competitiu i equitatiu, en el qual guanyi més el/la qual més ho mereix.

6. No hi ha meritocràcia, sobretot, sense un lideratge versàtil (que sigui capaç, quan és necessari, de manar, gestionar, cohesionar, demanar suggeriments, orientar, entrenar i representar les millors pràctiques) que generi un clima de satisfacció, rendiment i desenvolupament. Un lideratge a tots els nivells de l'organització que generi lleialtat, compromís i entusiasme. Talent per a dirigir el talent.

7. I no hi ha meritocràcia sense *coaching* estratègic, sense transformar la formació en veritable desenvolupament. El *coaching* és un procés de desenvolupament personalitzat, un acompanyament centrat en les fortaleces i oportunitats de millora de cada professional, en l'aprofitament del seu potencial a través de la reflexió, el descobriment, un pla d'acció i la reprogramació de nous –i millors– hàbits. Líders que reben *coaching*; líders amb habilitats de *coach*. Així la taxa de canvi, de millora contínua, de l'empresa és igual o major a la de l'entorn (Llei de Revans de la supervivència).

Les empreses no són autocràcies ni democràcies. Són –o haurien de ser– meritocràcies per atreure, fidelitzar i desenvolupar talent. No tenim opció. Un cop sabem el camí a recórrer, de la nostra voluntat, de la nostra valentia, depèn el que ho emprenguem amb decisió i fermesa. 🇪🇺

contribuyen a aportar valor para el cliente, o se asciende por antigüedad o nepotismo, el mérito brilla por su ausencia. El equipo de dirección tiene la obligación moral de explicar a quién promueve y en función de qué cualidades destacadas.

5. No hay meritocracia sin un sistema de compensación amplio e integral (un servidor no cree en eso del “salario emocional”, de igual forma que no hay “dividendo emocional”; el salario es salario, el precio es precio –distinto del valor– y el dividendo es dividendo). Para fidelizar y desarrollar el talento, es esencial que cada líder de un equipo sepa bien qué les “compensa” a sus integrantes (más allá del salario: orgullo de pertenencia, equilibrio de vida personal y profesional, liderazgo, etc.). Y además, que en la empresa exista un sistema de retribución variable autofinanciado, competitivo y equitativo, en el que gane más el/la que más lo merece.

6. No hay meritocracia, sobre todo, sin un liderazgo versátil (que sea capaz, cuando debe, de mandar, gestionar, cohesionar, pedir sugerencias, orientar, entrenar y representar las mejores prácticas) que genere un clima de satisfacción, rendimiento y desarrollo. Un liderazgo a todos los niveles de la organización que genere lealtad, compromiso y entusiasmo. Talento para dirigir el talento.

7. Y no hay meritocracia sin *coaching* estratégico, sin transformar la formación en verdadero desarrollo. El *coaching* es un proceso de desarrollo personalizado, un acompañamiento centrado en las fortalezas y oportunidades de mejora de cada profesional, en el aprovechamiento de su potencial a través de la reflexión, el descubrimiento, un plan de acción y la reprogramación de nuevos –y mejores– hábitos. Líderes que reciben *coaching*; líderes con habilidades de *coach*. Así la tasa de cambio, de mejora continua, de la empresa es igual o mayor a la del entorno (ley de Revans de la supervivencia).

Las empresas no son autocracias ni democracias. Son –o deberían ser– meritocracias para atraer, fidelizar y desarrollar talento. No nos cabe otra. Una vez que sabemos el camino a recorrer, de nuestra voluntad, de nuestra valentía, depende el que lo emprendamos con decisión y firmeza. 🇪🇺



**José Manuel Casado**

# Es prohibeix desmotivar

## Se prohíbe desmotivar

José Manuel Casado González és president de 2.C (Casado Consulting), empresa especialitzada en consultoria d'organització, estratègia de capital humà i gestió del canvi, i soci director d'Evolució 21, dedicada a la formació i desenvolupament d'equips comercials i directius. Així mateix és soci de Talent & Organization Performance de Accenture. Ha dirigit diferents projectes de canvi organitzatiu, canvi cultural i grans processos d'integració i transformació empresarial en organitzacions públiques i grans empreses espanyoles i estrangeres.

José Manuel Casado González es presidente de 2.C (Casado Consulting), empresa especializada en consultoría de organización, estrategia de capital humano y gestión del cambio, y socio director de Evolución 21, dedicada a la formación y desarrollo de equipos comerciales y directivos. Asimismo es socio de Talent & Organization Performance de Accenture. Ha dirigido diferentes proyectos de cambio organizativo, cambio cultural y grandes procesos de integración y transformación empresarial en organizaciones públicas y grandes empresas españolas y extranjeras.

Frederick Irving Herzberg, qui va morir a l'any 2000 amb tot just 77 anys, va ser un cèlebre psicòleg que es va convertir en un dels homes més influents del management per abordar –com pocs– un tema tan important com crucial: la motivació. És considerat el pare de la teoria bifactorial de la motivació, que estableix l'existència d'un nivell de satisfacció no sempre comparable al desig insatisfet, a la necessitat humana de millorar progressivament. Per a ell, el contrari de satisfacció és “no satisfacció” i el contrari d'insatisfacció és “no insatisfacció”. Distingeix els factors motivadors o intrínsecs, com la felicitació, el reconeixement, l'assoliment i l'èxit, dels factors higiènics, extrínsecs o circumdants com el salari, polítiques internes, la seguretat, etc.

D'aquest plantejament teòric pot deduir-se que si desitgem crear condicions d'automotivació per al nostre personal, el primer que hem de fer és aconseguir que els factors higiènics no generin insatisfacció i que els nostres factors intrínsecs siguin capaços de motivar i il·lusionar als nostres col·laboradors.

En les acaballes de la seva vida, i poc abans de morir, el propi Herzberg publicava un altre extens treball que, sota el títol “De Nou amb la Motivació”, cridava l'atenció de nou al món del management sobre la necessitat de tractar la motivació com el millor dels tresors per aconseguir resultats en la gestió.

Frederick Irving Herzberg quien murió en el año 2000 con apenas 77 años, fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes del management por abordar –como pocos– un tema tan importante como crucial: la motivación. Es considerado el padre de la teoría bifactorial de la motivación, que establece la existencia de un nivel de satisfacción no siempre comparable al deseo insatisfecho, a la necesidad humana de mejorar progresivamente. Para él, lo contrario de satisfacción es “no satisfacción” y lo contrario de insatisfacción es “no insatisfacción”. Distingue los factores motivadores o intrínsecos, como la felicitación, el reconocimiento, el logro y el éxito, de los factores higiénicos, extrínsecos o circumdantes como el salario, políticas internas, la seguridad, etc.

De este planteamiento teórico puede deducirse que si deseamos crear condiciones de automotivación para nuestro personal, lo primero que debemos hacer es conseguir que los factores higiénicos no generen insatisfacción y que nuestros factores intrínsecos sean capaces de motivar e ilusionar a nuestros colaboradores.

En las postrimerías de su vida y poco antes de morir el propio Herzberg, publicaba otro extenso trabajo que, bajo el título “De Nuevo con la Motivación”, llamaba la atención de nuevo al mundo del management sobre la necesidad de tratar la motivación como el mejor de los tesoros para conseguir resultados en la gestión.

És que les motivacions són les coses que mouen la persona a realitzar determinades accions i persistir en elles per a la seva culminació. Motivació, en poques paraules, és la voluntat per a fer un esforç, per arribar a les metes de l'organització, condicionat per la capacitat de l'esforç per a satisfer alguna necessitat personal. Aplicat al món del treball, la paraula motivació deriva del llatí *motus*, que significa mogut, o de *motio*, que significa moviment. Per tant, motivació, *motio*, moviment o acció són la mateixa cosa. La motivació pot definir-se com l'èmfasi o les ganxes que es descobreix en una persona cap a un determinat mitjà de satisfer una necessitat, creant o augmentant amb això l'impuls i l'esforç necessari perquè posi en obra aquest mitjà o aquesta acció, o bé perquè deixi de fer-ho.

La literatura sobre la motivació és infinita, però els consells sobre com no desmotivar són escassos. La nostra primera recomanació és que els líders que volen motivar, han de deixar d'usar "el pal", abans d'aprendre a com manejar la "pastanaga". És a dir, si els directius volen aprendre a motivar els seus col·laboradors, primer han de prendre consciència i acostumar-se a tractar amb els símptomes, les causes i les desastroses conseqüències de la motivació negativa. El treball d'un bon cap no consisteix tant a motivar com en no desmotivar. Potser per això, Lou Holtz, el que fos entrenador del Nôtre Dame, proclamà: "El meu treball no consisteix a motivar els jugadors. Ells porten amb si una extraordinària motivació. El meu treball consisteix en no desmotivar-los". No desmotivar els col·laboradors ha de ser una de les funcions principals del líder modern i gestionar la motivació com un compte de resultats una de les seves prioritats.

Els directius que perceben que certes coses no funcionen tendeixen a invertir diners en cursos de motivació, seminaris i llibres. Aquests remeis es converteixen sovint en un boomerang quan els resultats són menors als esperats, perquè les actituds desmotivadores dels caps no són prèviament eradicades. Aquesta és la tesi de Reinhard Sprenger autor del best-seller "*The Motivation Myth*", fins que els directius no abandonin el "pal" la "pastanaga" no és eficaç.

## Què desmotiva?

Sembla que la desmotivació està pujant enters entre els treballadors. Un estudi alemany assegurava que el 50 per cent dels treballadors es consideren desmotivats amb el seu treball i que un 23 per cent de la productivitat cau com a conseqüència de la desmotivació i de l'avorriment en el treball. Així mateix, una anàlisi australiana va identificar —el que els autors anomenen—

Y es que la motivación son las cosas que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Motivación, en pocas palabras, es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Aplicado al mundo del trabajo la palabra motivación deriva del latín *motus*, que significa movido, o de *motio*, que significa movimiento. Por tanto, motivación, *motio*, movimiento o acción son la misma cosa. La motivación puede definirse como el énfasis o las ganas que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso y el esfuerzo necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

La literatura acerca de la motivación es infinita, pero los consejos sobre cómo no desmotivar son escasos. Nuestra primera recomendación es que los líderes que quieren motivar, deben dejar de usar "el palo", antes de aprender a cómo manejar "la zanahoria". Es decir, si los directivos quieren aprender a motivar a sus colaboradores, primero deben tomar conciencia y acostumbrarse a tratar con los síntomas, las causas y las desastrosas consecuencias de la motivación negativa. El trabajo de un buen jefe no consiste tanto en motivar como en no desmotivar. Quizá por ello, Lou Holtz, el que fuera entrenador del Notre Dame, proclamara: "Mi trabajo no consiste en motivar a los jugadores. Ellos traen consigo una extraordinaria motivación. Mi trabajo consiste en no desmotivarlos". No desmotivar a los colaboradores debe ser una de las funciones principales del líder moderno y gestionar la motivación como una cuenta de resultados una de sus prioridades.

Los directivos que perciben que ciertas cosas no funcionan tienden a invertir dinero en cursos de motivación, seminarios y libros. Estos remedios se convierten a menudo en un boomerang cuando los resultados son menores a los esperados, porque las actitudes desmotivadoras de los jefes no son previamente erradicadas. Esta es la tesis de Reinhard Sprenger autor del bestseller "*The Motivation Myth*", hasta que los directivos no abandonen el "palo" la "zanahoria" no es eficaz.

## ¿Qué desmotiva?

Parece que la desmotivación está subiendo enteros entre los trabajadores. Un estudio alemán aseguraba que el 50 por ciento de los trabajadores se consideran desmotivados con su trabajo y que un 23 por ciento de la productividad cae como consecuencia de la desmotivación y del aburrimiento en el trabajo. Asimismo, un análisis australiano identificó— lo que los autores llaman—

“els assassins de la motivació”. En aquest sentit, aquest últim estudi subratllava, per exemple, que la falta de relació entre retribució i contribucions individuals és psicològicament catastròfica i que no complir les promeses garanteix la desmotivació.

Fins i tot encara que els treballadors no tinguin una formació acadèmica superior senten un contracte psicològic amb l'organització i, en cas que aquest no es compleixi, la insatisfacció creix ràpidament.

Els empleats que senten que no tenen poder i que perceben falta de capacitats per a fer el seu treball solen també estar desmotivats. Això no significa que tots els treballadors tinguin set de poder, si no que rebutgen no poder, ni tan sols, parlar obertament amb els seus caps o canviar algunes coses del context de treball més pròxim.

Per a la majoria dels treballadors amb una mica d'ambició o embranzida, l'estancament professional és senzillament inacceptable. Si ells no progressen saltant d'estaments o posició, la desmotivació s'apodera d'ells. Igualment, és necessari que l'assignació de tasques sigui percebuda com apropiada per a la persona en particular i en el moment adequat.

A més, els treballadors necessiten sentir que el seu treball té algun propòsit o fi; és a dir, que serveix per alguna cosa. Una font comuna de desmotivació es produeix quan els empleats no saben com el seu treball forma part de la consecució general dels objectius de la companyia; una cosa que, encara que li xoqui, és més que corrent. En aquest sentit, les dades indiquen que més del 60 per cent dels empleats no saben com el seu treball contribueix al resultat o si més no per a què serveix.

Una recent investigació europea realitzada per Hudson, empresa especialitzada en recerca i selecció, revela que dos terços dels treballadors consideren que les seves condicions de treball no són les més desitjables. En aquest estudi, un 32 per cent dels professionals estan buscant activament una altra feina, un 41 per cent no està immers en una recerca activa però marxarà a altra empresa que millori les seves condicions i només un 25 per cent manifesta que no canviaria de treball.

#### Factors crítics per a la retenció

Sistema de compensació	83%
Relacions amb el cap	64%
Conciliació de vida	72%
Oportunitats de desenvolupament	54%
Formació	53%

asesinos de la motivación”. En este sentido, este último estudio subrayaba, por ejemplo, que la falta de relación entre retribución y contribuciones individuales es psicológicamente catastrófica y que no cumplir las promesas garantiza la desmotivación.

Incluso aunque los trabajadores no tengan una formación académica superior sienten un contrato psicológico con la organización y, en caso de que este no se cumpla, la insatisfacción crece rápidamente.

Los empleados que sienten que no tienen poder y que perciben falta de capacidades para hacer su trabajo suelen también estar desmotivados. Ello no significa que todos los trabajadores tengan sed de poder, si no que rechazan no poder, si quiera, hablar abiertamente con sus jefes o cambiar algunas cosas del contexto de trabajo más próximo.

Para la mayoría de los trabajadores con una pizca de ambición o empuje, el estancamiento profesional es sencillamente inacceptable. Si ellos no progresan saltando de estamentos o posición, la desmotivación se apodera de ellos. Igualmente, es necesario que la asignación de tareas sea percibida como apropiada para la persona en particular y en el momento adecuado.

Además, los trabajadores necesitan sentir que su trabajo tiene algún propósito o fin; es decir, que sirve para algo. Una fuente común de desmotivación se produce cuando los empleados no saben cómo su trabajo forma parte de la consecución general de los objetivos de la compañía; algo que, aunque le choque, es más que corriente. En este sentido, los datos indican que más del 60 por ciento de los empleados no saben cómo su trabajo contribuye al resultado o siquiera para qué sirve.

Una reciente investigación europea realizada por Hudson, empresa especializada en búsqueda y selección, revela que dos tercios de los trabajadores consideran que sus condiciones de trabajo no son las más deseables. En este estudio, un 32 por ciento de los profesionales están buscando activamente otro trabajo, un 41 por ciento no está inmerso en una búsqueda activa pero se irá a otra empresa que mejore sus condiciones y sólo un 25 por ciento manifiesta que no cambiaría de trabajo.

#### Factores crítics para la retención

Sistema de compensación	83%
Relaciones con el jefe	64%
Conciliación de vida	72%
Oportunitades de desarrollo	54%
Formación	53%

## El cas espanyol

Una rigorosa investigació feta pública en el nostre propi país fa uns anys, pot ser que ens ajudi a comprendre millor aquest fenomen. En ella es jerarquitzen els 18 comportaments dels caps que més irriuen als empleats, sent la falta de respecte cap al col·laborador –en un 49,33% dels casos– el comportament més practicat pels directius. El sorprèn? Els hi confesso que a mi sí. Mai vaig pensar que aquest percentatge fos tan alt. Si això és així, considera que els empleats més brillants poden comprometre's amb el que fan? En una època d'escassetat de professionals, aconseguir el compromís dels millors professionals, és un dels grans reptes dels nostres dies. No obstant això, no és fàcil. Peter Senge assegura que “el 90 per cent de la part de compromís que creiem que tenen els nostres professionals, no és compromís sinó conformitat”, i afegeix a més que “les persones en algunes organitzacions no han estat mai compromeses amb res de res en tota la seva carrera”.

En sintonia amb els països europeus i nord-americans, el 82 per cent dels treballadors espanyols no es troba satisfet en la seva actual ocupació i planeja “reciclar-se” en un nou sector, el que fa d'Espanya el país amb majors nivells d'insatisfacció d'Europa, on el terme mitjà arriba al 74 per cent, gairebé deu punts menys, segons un sondeig realitzat per la signatura de recerca d'ocupació en internet Monster.es entre més de 10.500 professionals. Per darrere d'Espanya, se situen França i Finlàndia, on el 70 per cent dels professionals considera actualment carreres alternatives. Per contra, els enquestats més satisfets amb les seves carreres són els d'Hongria (14%), Alemanya (13%) i Suècia (11%).

A més, s'ha comprovat que molts treballadors europeus es plantejarien un canvi de carrera professional. Encara que la gent no canvia de treball pel temps i l'esforç que suposa, estant també entre la causes per a no fer-ho la “por al desconegut” i un possible descens en els ingressos.

## Efectes de la desmotivació

Científics socials de la Universitat de St. Gallen, a Suïssa, s'han centrat en l'estudi dels efectes econòmics, físics i psicològics de desmotivació, i han comprovat que la desmotivació impacta dràsticament en els individus, en els grups i en l'empresa com un tot. A nivell país, els costos de la desmotivació poden suposar milions d'euros.

## El caso español

Una rigurosa investigación hecha pública en nuestro propio país hace unos años, puede que nos ayude a comprender mejor este fenómeno. En ella se jerarquizan los 18 comportamientos de los jefes que más irritan a los empleados, siendo la falta de respeto hacia el colaborador –en un 49,33% de los casos– el comportamiento más practicado por los directivos. ¿Le sorprende? Les confieso que a mí sí. Nunca pensé que este porcentaje fuera tan alto. Si esto es así, ¿considera que los empleados más brillantes pueden comprometerse con lo que hacen? En una época de escasez de profesionales, conseguir el compromiso de los mejores profesionales, es uno de los grandes retos de nuestros días. Sin embargo, no es fácil. Peter Senge asegura que “el 90 por ciento de la parte de compromiso que creemos que tienen nuestros profesionales, no es compromiso sino conformidad”, y añade además que “las personas en algunas organizaciones no han estado nunca comprometidas con nada de nada en toda su carrera”.

En sintonía con los países europeos y norteamericanos, el 82 por ciento de los trabajadores españoles no se encuentra satisfecho en su actual empleo y planea “reciclarse” en un nuevo sector, lo que hace de España el país con mayores niveles de insatisfacción de Europa, donde el promedio alcanza el 74 por ciento, casi diez puntos menos, según un sondeo realizado por la firma de búsqueda de empleo en internet Monster.es entre más de 10.500 profesionales. Por detrás de España, se sitúan Francia y Finlandia, donde el 70 por ciento de los profesionales considera actualmente carreras alternativas. Por el contrario, los encuestados más satisfechos con sus carreras son los de Hungría (14%), Alemania (13%) y Suecia (11%).

Además, se ha comprobado que muchos trabajadores europeos se plantearían un cambio de carrera profesional. Aunque la gente no cambia de trabajo por el tiempo y el esfuerzo que supone, estando también entre la causas para no hacerlo el “miedo a lo desconocido” y un posible descenso en los ingresos.

## Efectos de la desmotivación

Científicos sociales de la Universidad de St. Gallen, en Suiza, se han centrado en el estudio de los efectos económicos, físicos y psicológicos de desmotivación, y han comprobado que la desmotivación impacta drásticamente en los individuos, en los grupos y en la empresa como un todo. A nivel país, los costes de la desmotivación pueden suponer millones de euros.

Les persones que no consideren que estan sent adequadament cuidades van progressivament perdent interès pel treball que fan. Solen arribar a sentir-se deprimits i frustrats, no s'esforcen en capacitar-se i fan el mínim esforç a la feina. Això pot ser un símptoma psicossomàtic de queixa que sol acabar manifestant-se físicament. Quan la situació es manté, l'individu se sol sentir exhaust i fins i tot ser presa d'una àmplia gamma de malalties, el que acaba afectant, no només a la feina, sinó que s'estén a la pròpia família del treballador. Per això, es parla "dels morts vivents" per a referir-nos a aquestes persones –li estranyaria el tremend percentatge– que cada dia van a les nostres organitzacions per a això: poc més que per anar-hi. Solc dir que són aquestes persones presents físicament però absents mentalment (per cert, no deixi de llegir el llibre de David Bolchover titulat "Els Morts Vivents: L'escandalosa veritat de la vida a l'oficina"; es divertirà, encara que li sorprendrà i la cruesa de les dades li faran sentir calfreds).

Recordo que un recent llicenciat em va explicar una vegada que quan va començar a treballar com a tècnic en una empresa ho va fer amb un gran entusiasme i excitació professional. Un any després d'un management autoritari, falta de transparència informativa i el sentiment de sentir-se ignorat, van convertir la seva motivació i entusiasme inicial en una dimissió psicològica al principi i formal poc després.

Els equips de treball desmotivats arriben a tenir milers de problemes: conflictes de rols, agressions i fins i tot persecucions. La socialització en el grup sol decaure i la desconfiança arriba a ser molt comuna. Les persones llavors es fan intolerants cap als altres i rebutgen inclús a la crítica constructiva. Aquests grups són molt difícils de coordinar i demostren una falta de flexibilitat.

Per a les empreses en general, les conseqüències es concreten en una anomia (del grec, a-absència i *nomos*: llei, norma) del treballador amb un increment dels costos i de l'absentisme, augment de resistència al canvi i fins i tot una desobediència descarada. Els robatoris i actes vandàlics fins i tot poden arribar a no ser infreqüents. El clima de l'organització empitjora i l'impacte es reflecteix aviat en un empobriment de les relacions amb els clients i en la pèrdua de comandes per a l'empresa.

A més, ara amb les noves tecnologies la desmotivació fa que apareguin fenòmens com el que s'ha donat a denominar en la terminologia del management com el cyberloafing o ciber-

Las personas que no consideran que están siendo adecuadamente cuidadas van progresivamente perdiendo interés por el trabajo que hacen. Suelen llegar a sentirse deprimidos y frustrados, no se esfuerzan en capacitarse y hacen el mínimo esfuerzo en el trabajo. Esto puede ser un síntoma psicossomático de queja que suele terminar manifestándose físicamente. Cuando la situación se mantiene, el individuo se suele sentir exhausto e incluso ser presa de una amplia gama de enfermedades, lo que termina afectando, no sólo al trabajo, sino que se extiende a la propia familia del trabajador. Por ello, se habla de "los muertos vivientes" para referirnos a esas personas –le extrañaría el tremendo porcentaje– que cada día van a nuestras organizaciones para eso: poco más que ir. Suelo decir que son esas personas cuyo cuerpo está presente, pero cuya mente está ausente (por cierto, no deje de leer el libro de David Bolchover titulado "Los Muertos Vivientes: La escandalosa verdad de la vida en la oficina"; se divertirá, aunque le sorprenderá y la crudeza de los datos le harán sentir escalofríos).

Recuerdo que un recién licenciado me contó una vez que cuando comenzó a trabajar como técnico en una empresa lo hizo con un gran entusiasmo y excitación profesional. Un año después de un management autoritario, falta de transparencia informativa y el sentimiento de sentirse ignorado, convirtieron su motivación e entusiasmo inicial en una dimisión psicológica al principio y formal poco después.

Los equipos de trabajo desmotivados llegan a tener miles de problemas: conflictos de roles, agresiones e incluso persecuciones. La socialización en el grupo suele decaer y la desconfianza llega a ser muy común. Las personas entonces se hacen intolerantes hacia los demás y rechazan hasta la crítica constructiva. Estos grupos son muy difíciles de coordinar y demuestran una falta de flexibilidad.

Para las empresas en general, las consecuencias se concretan en una anomia (del griego, a-ausencia y *nomos*: ley, norma) del trabajador con un incremento de los costes y del absentismo, aumento de resistencia al cambio e incluso una desobediencia descarada. Los robos y actos vandálicos incluso pueden llegar a no ser infrecuentes. El clima de la organización empeora y el impacto se refleja pronto en un empobrecimiento de las relaciones con los clientes y en la pérdida de pedidos para la empresa.

Además, ahora con las nuevas tecnologías la desmotivación hace que aparezcan fenómenos como el que se ha dado en denominar en la terminología del management como el



engany. És a dir, molts empleats naveguen per Internet durant la seva jornada de treball quan realment haurien d'estar treballant.

## **A diferents generacions, diferents causes de desmotivació**

Els programes empresarials han estat sustentats al voltant d'uns principis que van ser encunyats fa cinc segles amb l'adveniment de la reforma protestant i que estaven assentats en una ètica elaborada al voltant de l'estalvi i el treball com a forma de vida. Es promulgava que el món es regiria per aquests principis i el treball, l'estalvi i el celibat eren el millor camí per a arribar al progrés econòmic i la salvació espiritual. La disciplina i el comportament responsable amb aquests axiomes eren obligacions per als mortals, reflex, en gran part, de la influència del fundador d'aquest moviment; és a dir, de Luter.

En els nostres dies els pilars de l'estalvi i el treball s'estan esfondrant. Ara la gent el que vol és comprar i divertir-se. El plaer i l'oci són les columnes que sostenen la nova realitat. S'espera una gratificació immediata. Avui la gent treballa per a enriquir-se, per a divertir-se, per a conèixer gent nova, per a viatjar i visitar llocs nous i per a realitzar-se, per a tenir experiències vitals úniques i sobretot per a sentir i viure.

Però ja no es treballa perquè s'hagi de fer i perquè un se senti moralment obligat a fer-ho. El treball ja no es considera una cosa bona en si mateixa. La motivació no es dona per feta. Hem passat del deure al voler, de l'obligació a l'elecció.

El sùmmum per als gestors és que apareixen generacions amb valors i actituds distintes. Als especialistes en classificar l'ésser humà, els ha donat per anomenar a la joventut d'aquest segle la Generació del Mil·lenni. Abans van precedir-la altres generacions, com la generació dels GIs, soldats de la Segona Guerra Mundial, part de l'anomenada The Great Generation (La Generació Major), després la Generació Silenciosa i els seus fills els Baby Boomers, el grup que va cimentar l'objectiu generacional com a disciplina. Més tard els pronosticadors de tendències i futuròlegs van anunciar l'arribada de la Generació X, i gairebé formant part de la mateixa va aparèixer la demandant Generació Y, a la que ja li ha crescut un apèndix contestatari i hiperconnectat denominat Net Generation, generació del Mil·lenni o Einstein, etc. o generació Pantalla, que és com qui rubrica aquest article

cyberloafing o ciber-engaño. Es decir, muchos empleados navegan por Internet durante su jornada de trabajo cuando, realmente deberían estar trabajando.

## **A distintas generaciones, distintas causas de desmotivación**

Los programas empresariales han estado sustentados entorno a unos principios que fueron acuñados hace cinco siglos con el advenimiento de la reforma protestante y que estaban asentados en una ética elaborada en torno al ahorro y el trabajo como forma de vida. Se promulgaba que el mundo se regía por estos principios y el trabajo, el ahorro y el celibato eran el mejor camino para alcanzar el progreso económico y la salvación espiritual. La disciplina y el comportamiento responsable con estos axiomas eran obligaciones para los mortales, reflejo, en gran parte, de la influencia del fundador de este movimiento; es decir, de Lucero.

En nuestros días los pilares del ahorro y el trabajo se están derrumbando. Ahora la gente lo que quiere es comprar y divertirse. El placer y el ocio son las columnas que sostienen la nueva realidad. Se espera una gratificación inmediata. Hoy la gente trabaja para enriquecerse, para divertirse, para conocer gente nueva, para viajar y visitar lugares nuevos y para realizarse, para tener experiencias vitales únicas y sobre todo para sentir y vivir.

Pero ya no se trabaja porque se deba y porque uno se sienta moralmente obligado a hacerlo. El trabajo ya no se considera algo bueno en sí mismo. La motivación no se da por sentada. Hemos pasado del debo al quiero, de la obligación a la elección.

Para colmo de los gestores aparecen generaciones con valores y actitudes distintas. A los especialistas en clasificar al ser humano, les ha dado en llamar a la juventud de este siglo, la Generación del Milenio. Antes le precedieron otras generaciones, como la generación de los GIs, soldados de la Segunda Guerra Mundial, parte de la llamada The Great Generation (La Generación Mayor), luego la Generación Silenciosa y sus hijos los Baby Boomers, el grupo que cimentó el objetivo generacional como disciplina. Más tarde los pronosticadores de tendencias y futurólogos anunciaron la llegada de la Generación X, y casi formando parte de la misma apareció la demandante Generación Y, a quien ya le ha crecido un apéndice contestatario e hiperconectado denominado como Net Generation, generación del Milenio o Einstein, etc. o generación Pantalla, que es como quien rubri-

prefereix qualificar-la, perquè viu la seva vida a través d'una pantalla de plasma: Internet, telèfon, play station, wii, ipod, TV, etc.

Les noves generacions de treballadors, sobretot les generacions Y i la Net arriben a les organitzacions i imposen en el treball les següents exigències:

**Llibertat d'elecció:** de tipus de tasca, de temps de treball, etc.

**Personalització:** de productes, d'ocupació, d'experiència, de salari, de tracte, etc.

**Escrutini:** són racionals i tenen més cap i sentit comú i investiguen més que les generacions prèvies (tant en productes com en les empreses en les quals volen treballar).

**Integritat:** esperen que l'empresa actuï amb integritat i si la seva organització comet algun error, demanden una correcció ràpida i honesta.

**Col·laboració:** aspiren que el seu treball doni valor immediatament i tenir l'opció per a col·laborar en qualsevol moment del treball.

**Entreteniment:** el treball no és treball; el treball i totes les experiències han de ser divertides...Hi ha una convergència, fins ara desconeguda, entre treball, aprenentatge i entreteniment.

**Velocitat:** reclamen un continu *feedback* sobre el seu compliment; volen saber si estan en track o carrera i desitgen progressar ràpidament en la seva organització.

**Innovació:** el món és el seu departament de R+D i un context de treball innovador és percebut com més dinàmic, eficient creatiu, harmoniós i modern. Tecnologia mòbil i sense cables és una obligació i una demanda d'aquests joves per a treballar lluny de l'oficina.

## Què fer i què no fer?

Experts en management han investigat el fenomen en profunditat i el punt en el qual sembla haver un acord general és que cal eradicar la desmotivació abans de plantejar-nos poder motivar. Com ens deia Herzberg, perquè la gent estigui motivada, prèviament no ha d'estar insatisfeta.

ca este artículo prefiere calificarla, porque vive su vida a través de una pantalla de plasma: Internet, teléfono, play station, wii, ipod, TV, etc.

Las nuevas generaciones de trabajadores, sobre todo las generaciones Y y la Net llegan a las organizaciones e imponen en el trabajo las siguientes exigencias:

**Libertad de elección:** de tipo de tarea, de tiempo de trabajo, etc.

**Personalización:** de productos, de empleo, de experiencia, de salario, de trato, etc.

**Escrutinio:** son racionales y tienen más cabeza y sentido común e investigan más que las generaciones previas, (tanto en productos como en las empresas en las que quieren trabajar).

**Integridad:** esperan que la empresa actúe con integridad y si su organización comete algún error, demandan una corrección rápida y honesta.

**Colaboración:** aspiran a que su trabajo dé valor inmediatamente y a tener la opción para colaborar en cualquier momento del trabajo.

**Entretenimiento:** el trabajo no es trabajo; el trabajo y todas las experiencias deben ser divertidas...Hay una convergencia, hasta ahora desconocida, entre trabajo, aprendizaje y entretenimiento.

**Velocidad:** reclaman un continuo *feedback* sobre su desempeño; quieren saber si están en track o carrera y desean progresar rápidamente en su organización.

**Innovación:** el mundo es su departamento de I+D y un contexto de trabajo innovador es percibido como más dinámico, eficiente creativo, armonioso y moderno. Tecnología móvil y sin cables es una obligación y una demanda de estos jóvenes para trabajar lejos de la oficina.

## ¿Qué hacer y qué no hacer?

Expertos en management han investigado el fenómeno en profundidad y el punto en el que parece haber un acuerdo general es en que hay que erradicar la desmotivación antes de plantearnos poder motivar. Como nos decía Herzberg, para que la gente esté motivada, previamente no debe estar insatisfecha.

Bàsicament la motivació de la gent s'aconsegueix quan:

- Perceben que fan alguna cosa significativa i que té significat
- Senten que tenen responsabilitat pels resultats
- Perceben un feedback freqüent sobre el seu acompliment

Són encara molts els directius que creuen en la fal·làcia perenne que les persones treballaran adequadament si reben un salari suficient. Està demostrat que els diners ajuden que els empleats no abandonin físicament l'empresa, però no evita que l'abandonin psicològicament. Un estudi realitzat per Accenture –entre altres, i en línia amb la majoria– situa va al salari en el lloc número 5 en el rànquing de motivació dels empleats.

En la mateixa direcció, els directius solen tenir tendència a oferir una sèrie de beneficis superficials i fugaçs com a remeis desesperats per a combatre la desmotivació.

Moltes companyies organitzen seminaris o trobades divertides amb activitats lúdiques diverses abans d'eradicar les causes i no obtenen cap resultat positiu perquè prèviament no han eliminat les causes que provoquen la desmotivació. Per exemple, quan un procés de promoció injust ha causat desmotivació, intentar motivar les persones amb algun incentiu no relacionat amb el problema, no farà altra cosa més que agreujar la situació.

Una companyia industrial anglesa va veure com baixava la seva productivitat i els seus beneficis queien a causa de desmotivació de la seva força de treball. L'alta direcció va instrumentalitzar una sèrie de mesures draconianes consistents en controls molt rígids i severos de presència. Això va incrementar la desmotivació interna i externa i va provocar una caiguda encara més dràstica de la xifra de negoci. Solament després que l'empresa analitzés l'etiologia de la desmotivació i eliminés el problema real relacionat amb l'estil dur de lideratge dels seus comandaments, el nou sistema de gestió va ser acceptat i els beneficis van tornar a produir-se.

Les organitzacions han de disposar, igual que tenen procediments i mitjans per a detectar altres tipus de problemes, d'algun sistema que els permeti saber com està la motivació del més important dels seus actius. En aquest sentit, la comunicació oberta, periòdica i cara a cara amb els empleats, pot ajudar a detectar certs símptomes de perill abans que apareguin els problemes. Alguns experts parlen de com aconseguir una organització que autorreguli i redueixi la desmotivació. Per això suggereixen no només atorgar als empleats

Bàsicamente la motivación de la gente se consigue cuando:

- Perciben que hacen algo significativo y que tiene significado
- Sienten que tienen responsabilidad por los resultados
- Perciben un feedback frecuente sobre su desempeño

Son todavía muchos los directivos que creen en la falacia perenne de que las personas trabajarán adecuadamente si reciben un salario suficiente. Está demostrado que el dinero ayuda a que los empleados no abandonen físicamente la empresa, pero no evita que la abandone psicológicamente. Un estudio realizado por Accenture –entre otros, y en línea con la mayoría– situaba al salario en el puesto número 5 en el ranking de motivación de los empleados.

En la misma dirección, los directivos suelen tener tendencia a ofrecer una serie de beneficios superficiales y fugaces como remedios desesperados para combatir la desmotivación.

Muchas compañías organizan seminarios o encuentros divertidos con actividades lúdicas diversas antes de erradicar las causas y no obtienen ningún resultado positivo porque previamente no han eliminado las causas que provocan la desmotivación. Por ejemplo, cuando un proceso de promoción injusto ha causado desmotivación, intentar motivar a las personas con algún incentivo no relacionado con el problema, no hará otra cosa más que agravar la situación.

Una compañía industrial inglesa vio como bajaba su productividad y sus beneficios caían a causa de desmotivación de su fuerza de trabajo. La alta dirección instrumentalizó una serie de medidas draconianas consistentes en controles muy rígidos y severos de presencia. Ello incrementó la desmotivación interna y externa y provocó una caída aún más drástica de la cifra de negocio. Solamente después de que la empresa analizara la etiología de la desmotivación y eliminara el problema real relacionado con el estilo duro de liderazgo de sus mandos, el nuevo sistema de gestión fue aceptado y los beneficios volvieron a producirse.

Las organizaciones deben disponer, al igual que tienen procedimientos y medios para detectar otro tipo de problemas, de algún sistema que les permita saber cómo está la motivación del más importante de sus activos. En este sentido, la comunicación abierta, periódica y cara a cara con los empleados, puede ayudar a detectar ciertos síntomas de peligro antes de que aparezcan los problemas. Algunos expertos hablan de cómo conseguir una organización que autorregule y reduzca la desmotivación. Para ello sugieren no sólo otorgar a los

certa autonomia en el seu treball, si no que aquests contribuïxin activament en el disseny dels seus processos de treball perquè així s'identifiquin amb el seu lloc i es comprometin amb els objectius comuns.

Permetin-me per a anar acabant, insistir que un dels elements que genera més desmotivació en els professionals —alguns ho anem reiterant des de fa més d'una dècada i, per tant, pot ser que no li resulti nou— és el comportament inadequat dels caps. Ens hem cansat de dir que els empleats, en més del 70 per cent dels casos, quan marxen de l'empresa, realment no abandonen a l'empresa en la qual treballen, sinó als caps per als quals treballen, i ho fan per una mala relació amb ells. Els treballadors necessiten sentir interès per ells i saber que poden tenir l'ajuda que necessiten. Demanden una comunicació àmplia i oberta amb els seus superiors. Les expectatives dels treballadors i el sentit de justícia i “fair play” han de reflectir-se en totes les actuacions dels caps.

No l'entretinc més...però pensi ¿creu de debò que és important dedicar temps i esforç en la motivació de la seva gent? Contestarà que sí. Miri ara la seva agenda i digui'm quantes hores del seu treball té planificades a la seva agenda per a dedicar-se a pensar en com no desmotivar a la seva gent. No em contesti ara; gairebé segur que endevinaria la resposta; digui-me-la quan ens veiem, però mentrestant recordi que està prohibit desmotivar. 📌

empleados cierta autonomía en su trabajo, si no que éstos contribuyan activamente en el diseño de sus procesos de trabajo para que así ellos se identifiquen con su puesto y se comprometan con los objetivos comunes.

Permítanme para ir terminando, insistir en que uno de los elementos que genera más desmotivación en los profesionales,—algunos venimos reiterándolo desde hace más de una década y, por tanto, puede que no le resulte novedoso— es el comportamiento inadecuado de los jefes. Nos hemos cansado de decir que los empleados, en más del 70 por ciento de los casos, cuando se van de la empresa, realmente no abandonan a la empresa en la que trabajan, sino a los jefes para los que trabajan, y lo hacen por una mala relación con ellos. Los trabajadores necesitan sentir interés por ellos y saber que pueden tener la ayuda que necesitan. Ellos demandan una comunicación amplia y abierta con sus superiores. Las expectativas de los trabajadores y el sentido de justicia y “fair play” deben reflejarse en todas las actuaciones de los jefes.

No le entretengo más...pero piense ¿cree de verdad que es importante dedicar tiempo y esfuerzo en la motivación de su gente? Contestará que si. Mire ahora su agenda y dígame ¿cuántas horas de su trabajo tiene planificadas en su agenda para dedicarse a pensar en cómo no desmotivar a su gente? No me conteste ahora; casi seguro que adivinaría la respuesta; dígamelo cuando nos veamos, pero mientras tanto acuérdesese de que está prohibido desmotivar. 📌



**JANOS** es una empresa del **GrupoPharos**, de consultoría especializada en enfoques estratégicos y de valor añadido, en el sector de la salud, ayudando a sus clientes a posicionarse de forma exitosa mediante cuatro disciplinas: Estrategia, Innovación, Calidad y Tecnologías de la Información.

#### SERVICIOS

##### Declaración estratégica compartida:

Visión, Misión, Valores, Objetivos y Mapas Estratégicos.

##### Políticas y Estrategias.

##### Transformación del Negocio y Procesos de Cambio:

Planes Directores, Planes Funcionales, Plan de Equipamientos, Cartera de Servicios.

##### Consultoría:

Análisis y Optimización de Costes, Dimensionamiento de Estructuras y Recursos, Rediseño y Optimización de Procesos (BPA y BPM), Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral (CMI).

##### Consultoría Tecnológica y en Sistemas de Información:

Alineamiento con la Estrategia de Negocio.

##### Análisis de Tecnologías Emergentes.

Formación Estratégica.

Coaching Directivo.

Participación en Órganos de Gobierno.

Administración y Gestión de Centros de Salud.

Potenciación de la Responsabilidad Social y Emocional de la Organización.

#### ÁMBITOS DE ACTUACIÓN

Organismos Públicos de Salud.

Colegios Profesionales y Asociaciones.

Grupos Sanitarios.

Hospitales.

Atención Primaria.

Servicios Socio-Sanitarios.

Aseguramiento y Mutuas.

Sector Farmacéutico y Bio-Industrias.



España • Andorra • Chile  
Bolivia • Venezuela  
Estados Unidos

Un equipo de profesionales con actitud preactiva ante las necesidades de los clientes que, con su Experiencia, Éxito, Valores y Conocimientos de los distintos Sectores de Actividad y Áreas Funcionales, tienen como máximo objetivo guiar el crecimiento de su empresa y de las personas que la forman, ofreciendo un servicio adaptado a cada necesidad empresarial, de forma multidisciplinar y comprometidos con el resultado.

En **GrupoPharos** nos gusta comprometernos con la calidad y asumir Nuestras Responsabilidades con nuestros empleados, Clientes, Proveedores y con la Sociedad en general.



Marqués de Mulhacén 9, bajos • 08034 Barcelona • Tel. 932 521 400 • [www.pharos.es](http://www.pharos.es)

## ACES presenta una demanda contra AISGE

ACES va presentar el passat 5 de gener a Barcelona una demanda judicial contra l'entitat AISGE (Artistas, Intérpretes, Sociedad de Gestión) per sol·licitar la declaració de la improcedència de l'aplicació de les tarifes de remuneracions per actes de comunicació pública de gravacions audiovisuals en els establiments sanitaris.

En concret, la nostra entitat entén que el servei de televisió a les habitacions de clíniques i centres hospitalaris no pot ser considerat un acte de comunicació pública en el sentit del que estableix l'article 20 de la Llei de Propietat Intel·lec-

tual, sinó d'una comunicació d'àmbit estrictament domèstic.

En l'escrit presentat davant els Jutjats de Barcelona també s'argumenta que no es pot aplicar la jurisprudència més recent del Tribunal Europeu i el Tribunal Suprem, que han considerat la instal·lació d'un televisor en l'habitació d'un hotel com un acte de comunicació pública, argumentant que les clíniques tracten pacients i no clients, que l'activitat és assistencial i no econòmica, i que la naturalesa de l'acte té un component d'obligació i no d'oci, com succeeix en el cas dels hotels.

Paral·lelament, ACES està preparant un escrit per demanar la sus-

pensió dels procediments judicials que per aquesta causa havia interposat AISGE contra alguns dels nostres associats. 📄

## Sentència favorable a l'ACES

El passat 15 d'octubre va ser declarada ferma la sentència favorable a la demanda presentada per ACES en què sol·licitava l'anul·lació de l'article 3.3 de l'Ordre SAN 285/2007, que establia com a obligatòria la vinculació amb un laboratori d'anàlisis clínics de Castella i Lleó de centres, serveis i establiments que desenvolupen l'activitat d'anàlisis clínics i obtenció de mostres en aquesta comunitat. 📄

## "Lafarga Traver, Advocats i Consultors", nou assessor jurídic d'ACES

Des del passat mes d'octubre l'empresa Lafarga Traver, Advocats i Consultors s'ha convertit en la nova firma d'assessoria jurídica d'ACES. Fundada l'any 2000, Lafarga Traver acumula ja una llarga experiència en l'assessorament i defensa judicials d'administracions públiques, tant autonòmiques com locals, i d'entitats sanitàries, sociosanitàries i socials.

Al capdavant de l'empresa hi ha Josep Lluís Lafarga Traver, funcionari del Cos d'Advocacia i del Cos Superior d'Administració de la Generalitat de Catalunya, que

## Li oferim solucions, solvència i compromís

- ▶ Acreditació sanitària a Catalunya.
- ▶ Certificació ISO 9001:2000 i ISO 14001:2004.
- ▶ Avaluacions segons Model EFQM d'Excel·lència.
- ▶ Anàlisi i millora dels processos.
- ▶ Benchmarking a l'àmbit sanitari.
- ▶ Formació especialitzada per entitats sanitàries.



Gestió i desenvolupament d'organitzacions

Rbla Catalunya 39, Pral.  
08007 Barcelona  
tel. 93 487 46 56  
fax 93 487 72 56  
correo@comtecquality.com  
www.comtecquality.com

ha desenvolupat la seva trajectòria professional fonamentalment en l'àmbit de l'administració sanitària de Catalunya. Concretament, va ocupar els càrrecs de director dels serveis jurídics del Departament de Sanitat i Seguretat Social de la Generalitat i director de les Àrees Jurídica i d'Organització (1989-1999) i el de Recursos Humans (1994-1997) del Servei Català de la Salut.

L'any 2003 també es va incorporar a l'empresa Pere Sust Ballester, advocat especialitzat en Dret Urbanístic i del Medi Ambient, amb una trajectòria de gairebé vint anys en l'assessorament jurídic i la defensa judicial a empreses de diversos sectors i entitats públiques. 🇪🇺

## Fundació Ramon Martí i Bonet contra la ceguera

La Fundació Ramon Martí i Bonet ha realitzat la seva tercera expedició quirúrgica a l'Índia amb la finalitat de lluitar contra la ceguera en aquell país asiàtic. Es tracta d'una iniciativa que compta amb el suport de l'Hospital de Kalyandurg, a la regió d'Andhra Pradesh, i que va començar el novembre del 2007. Cal recordar que la Fundació Ramon Martí i Bonet té com a objectiu crear, mantenir i supervisar serveis oftalmològics en zones del món amb manca de recursos per tal de lluitar contra els casos de ceguera evitable. En aquest sentit, la Fundació envia metges oftalmòlegs i instrumentistes diverses vegades



a l'any per tractar i operar persones de l'Índia amb problemes de visió i sense recursos econòmics.

A banda de les intervencions quirúrgiques, la majoria cataractes i alguns casos de faco-trabe i glaucoma facolític, els membres de les comissions també contribueixen a la imprescindible tasca de la formació de personal local.

Durant l'últim any s'ha posat en marxa el segon projecte oftalmològic fundacional amb les mateixes característiques a la ciutat del Callao, a Perú. 🇪🇺

[www.fundacionramonmartibonet.org](http://www.fundacionramonmartibonet.org)  
c/ Pau Alcover, 67-71  
08017 Barcelona  
Institut Català de Retina

- CONSULTORÍA DE SEGURIDAD
- VIGILANCIA ACTIVA
- TELECONTROL-TELEVIGILANCIA
- PROTECCIÓN ANTI-INTRUSIÓN
- PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS
- GESTIÓN DE EFECTIVO
- GESTIÓN DE CAJEROS
- LOGÍSTICA DE VALORES

## La Dra. Elena Barraquer rep la Clau de Barcelona

La Dra. Elena Barraquer va rebre el passat 3 de novembre la Clau de Barcelona, una distinció que atorga anualment el "Club Amics La Clau de Barcelona" a aquelles persones que contribueixen amb la seva feina a prestigiar i fer més conegut arreu del món el nom de la capital catalana. Es dona la circumstància que, tal i com va destacar el president d'aquesta institució, Joan Gaspart, és la primera vegada en els 44 anys d'història del guardó que tres membres de distintes generacions d'una mateixa família reben la Clau de Barcelona. Anteriorment, ja havien merescut aquest honor els doctors Ignaci Barraquer i Joaquín Barraquer.



Durant l'acte de lliurament de la distinció a la Dra. Elena Barraquer també van intervenir el publicista Lluís Bassat, que va subratllar la valuosa tasca de l'homenatjada al capdavant de la Fundació Barraquer, i l'excalde de Barcelona i actual president de Caixa Catalunya, Narcís Serra, que a la seva vegada va voler destacar la reputació internacional assolida pel Centre d'Oftalmologia

Barraquer. Per la seva banda, la Dra. Elena Barraquer va pronunciar unes paraules d'agraïment en què va fer extensiu el guardó a tots els col·laboradors de la Fundació que, de manera altruïsta, organitza expedicions oftalmològiques a països com Senegal, Camerun, la Índia o el Marroc. ✚

## Acord de col·laboració entre les fundacions Barraquer i Àfrica Digna

La Fundació Barraquer i la Fundació Àfrica Digna han signat un conveni de col·laboració per desenvolupar projectes humanitaris a Kenya. Segons l'acord, la Fundació Barraquer es compromet a impulsar una expedició oftalmològica anual a un dels centres que coordina la Fundació Àfrica Digna, per tal de passar con-

sulta, facilitar ulleres i operar els casos que ho requereixin. Per la seva banda, aquesta segona entitat obre un fons amb una dotació inicial de 25.000 euros per tal que la Fundació Barraquer pugui dur a terme la seva tasca al país africà.

Cal recordar que la lluita contra la ceguesa és una de les prioritats de l'OMS. En el món, segons les seves dades, hi ha més de 50 milions de persones cegues, 1'5 de les quals són menors de 15 anys.

La majoria d'aquests casos, però, podrien evitar-se amb tractaments diversos. Hi ha també prop de 150 milions més de persones amb deficiències visuals. La majoria dels casos de ceguesa, prop d'un 90%, es registren a països en desenvolupament.

*www.aegerus.cat* Aegerus *aegerus@aegerus.cat*

*Software assistencial*

Sistema d'informació adaptat a qualsevol model de Centre d'Atenció a la Dependència (Residències Assistides, Centres Sociosanitaris, Centres de Dia, Serveis d'Atenció Domiciliària...)

Abasta tots els processos identificatius, assistencials i administratius, des de l'ingrés fins a l'alta dels usuaris/residents.

Implementació senzilla i temps de posta en marxa molt reduïts.

Sistema altament intuïtiu i de fàcil utilització.

Desenvolupat en entorn web i amb tecnologies 'Open Source', eliminant costos de base.

*Plaça Imperial, 3 1er 2a 08202 Sabadell Tel. 937481204 - Fax 937481205*



pament i la seva principal causa és la cataracta. Mitjançant una intervenció quirúrgica relativament senzilla moltes d'aquestes persones poden recuperar la visió, permetent la seva reincorporació a la societat.

La Fundació Barraquer es va constituir l'any 2003 i el seu objectiu és facilitar ajuda assistencial oftalmològica a persones amb recursos limitats, així com concedir beques de formació a especialistes i recolzar la recerca.

Promoure projectes de desenvolupament a l'Àfrica Subsahariana especialment en els àmbits de la salut i l'educació és la principal finalitat de la Fundació Àfrica Digna des que va iniciar la seva activitat l'any 2004. 🇵🇷

## La Fundació Finestrelles ofereix un concert benèfic per a persones amb discapacitat intel·lectual

Per segon any consecutiu la Fundació Finestrelles va organitzar un concert benèfic amb l'objectiu de recaptar fons per a nous projectes i programes ocupacionals dirigits a persones amb discapacitat intel·lectual que són residents del centre. El recital, que portava per títol "Sopranos i tenors" i que va tenir lloc el passat 19 de novembre a l'Auditori de CosmoCaixa de Barcelona, va comptar amb la participació de les sopranos Maribel Ortega, Carmen Solís i Montserrat Melero, i dels tenors Josep Fadó, Vicenç Esteve

i Xavier Martínez. El periodista Marcel Gorgori va ser el responsable de conduir l'acte, mentre que l'acompanyament al piano va anar a càrrec de Ricard Estrada.

L'Associació Finestrelles va néixer l'any 1975 per iniciativa d'uns quants pares preocupats per l'educació i el benestar de les seves filles amb discapacitat psíquica.

La finalitat era compensar el dèficit de l'Administració en serveis per als disminuïts psíquics. Pocs anys després, un cop convertida en fundació privada, va potenciar la tasca social i augmentar el nombre de serveis, amb noves iniciatives en programes terapèutics i obrint les seves portes a més usuaris.



Avui la Fundació Finestrelles disposa de dos edificis dotats de sistemes domòtics, un destinat a llar-residència amb 25 habitacions, i l'altre a tallers de teràpia ocupacional amb 48 places, construïts sobre uns terrenys cedits per l'Ajuntament d'Esplugues de Llobregat, amb places subvencionades per la Generalitat de Catalunya. 🇵🇷

Los consejos de tuOtempO

# ¿Pierde citas porque los pacientes se olvidan?



tuOtempO MEMO es la  
solución  
profesional multicanal  
para recordar las citas a  
sus pacientes


## La Clínica Planas estableix un nou protocol de control de la mama

Clínica Planas ha establert un Protocol de Control de la Mama amb l'objectiu d'assolir un seguiment òptim de la mama i de detectar i solucionar eficaçment qualsevol canvi produït en la mateixa, ja sigui en relació amb l'implant o amb la glàndula mamària. Aquest protocol consisteix a realitzar una exploració anual on es valora, a més de la edat de la pacient, les característiques de la mama, els antecedents personals i les dades de l'exploració.

Tenint en compte tot això es duen a terme les proves d'imatge neces-

sàries per a la correcta avaluació del seu cas a cada moment. La Unitat Integral de la Mama de la Clínica Planas compta amb un equip especialitzat tant en el control de la integritat dels implants, com en la detecció precoç del càncer de mama i recomana realitzar-se els controls de seguiment establerts.


Paral·lelament, el Dr. Jorge Planas, director mèdic de la clínica i cirurgià plàstic i estètic del mateix centre, juntament amb el Dr. Miquel Prats, responsable de la Unitat de Pit i Patologia Mamària també de la clínica, han volgut respondre les preguntes més freqüents que es realitzen en relació a les intervencions quirúrgiques d'augment de pit.

En concret, neguen mites com ara que els implants només duren deu anys, són nocius per a la lactància i perjudicials per a la salut. 

## La Clínica CIMA rep l'acreditació de la Generalitat com a centre d'atenció hospitalària aguda

La Clínica CIMA (Centro Internacional de Medicina Avanzada) compta ja amb l'acreditació oficial com a centre d'atenció hospitalària aguda de Catalunya, després d'haver-li estat atorgat pel Departament de Salut de la Generalitat.



L'acreditació del Departament de Salut, que ve a refermar el gran esforç que han fet tots els professionals de tots els àmbits del centre, ha estat assolida després de superar els paràmetres exigits pel model EFQM d'excel·lència, i s'ha obtingut amb una excel·lent qualificació del 83,68%, cosa que situa CIMA al capdavant dels establiments sanitaris privats a Catalunya. 



# EXCELIUM

**Coneixem l'entorn. Aportem solucions**

EXCELIUM desenvolupa, integra i implementa solucions software basades en **SAP ERP** i **SAP Sanitat** per a la gestió integral de grups sanitaris, hospitals, mútues i centres socio-sanitaris, amb els seus productes **EXCELIUM Sanitat** i **BACULUM**.

Com a empresa de consultoria especialitzada en les solucions SAP, EXCELIUM també és present en altres sectors, com són el farmacèutic i el químic, ajudant els seus clients a posicionar-se millor en el mercat, mitjançant la millora i l'evolució dels seus sistemes d'informació.

[www.excelium.net](http://www.excelium.net)

Sancho de Ávila 52-58  
Barcelona 080108  
T. +34 93 309 22 84  
F. +34 93 309 23 53

## 75 aniversari de la Clínica Monegal de Tarragona

La Clínica Monegal de Tarragona va celebrar el passat mes de novembre el seu 75 aniversari amb un sopar de gala que va tenir lloc al Gran Palas Hotel de la Pineda i al qual van assistir més de 200 persones.


L'acte, que va ser presidit per l'alcalde de Tarragona, Josep Fèlix Ballesteros, va comptar amb la presència dels presidents del Col·legi de Metges i del Col·legi d'Infermeria, representats d'institucions sanitàries i d'hospitals tant públics com privats de la ciutat, així com de les principals companyies asseguradores, entre



elles ARESA en la persona del Dr. Albert Sarrà, el seu director general.

Tampoc van faltar a la cita Cristina Contel i el Dr. Lluís Monset, presidenta i director general respectivament de la nostra entitat.

Fundat l'any 1934 pel Dr. Ramon Monegal Cerdà, la Clínica Monegal de Tarragona realitza actualment uns 100.000 actes mèdics a l'any. Disposa de quatre grans àrees assistencials –Hospitalització i Cirurgia, Consultes Externes i Proves Complementàries,

Urgències, Radiologia i Diagnòstic per la Imatge– que són ateses per uns 150 metges i 105 professionals no facultatius. 

### Fe d'errates

En la informació publicada a l'anterior revista del mes de juliol de 2009 (núm. 32) a l'article Aula de Gestió (pàg. 20-22) el càrrec del coautor Sr. Max Meinke és el de director general de TTS.



# FUJIFILM

## Siempre un paso por delante

En Fujifilm fuimos los primeros en convertir los exámenes de rayos X analógicos en digitales, como inventores del primer equipo de Radiología Computerizada (CR) del mundo. De esto hace ya más de 20 años.

Pero fue sólo el primer paso. Hoy, más de 70 años de experiencia en I+D nos avalan. Prueba de ello son nuestros equipos FCR en continua evolución y con la más amplia gama de productos o el revolucionario Synapse, el PACS de nueva generación.

[www.fujifilm.es](http://www.fujifilm.es)

**FCR** | **SYNAPSE**  
FUJI COMPUTED RADIOGRAPHY



**Quan el pacient  
és el més important**



**Comertel**  
alimentación colectiva

Comertel és la primera empresa a nivell nacional que obté la certificació UNE-EN -ISO 9002 del seu sistema de qualitat tant a la seu central com a tota la seva divisió hospitalària ...



... i és que a Comertel treballem amb il·lusió i professionalitat per a oferir el millor servei que ens permeti donar satisfacció a les expectatives dels nostres clients aportant valor afegit al seu servei final.