MIGUEL ROSIQUE

PODER, INFLUENCIA Y AUTORIDAD

LAS CLAVES PARA LLEGAR A LO MÁS ALTO EN LA EMPRESA

UN LIBRO PARA DIRECTIVOS QUE NO PONEN LÍMITES A SU CARRERA PROFESIONAL

alienta
EDITORIAL

Índice

Portada
Dedicatoria
CÓMO LEER EL LIBRO
Prólogo. El final es el principio

PRIMERA PARTE. EL PODER
1. Reconciliarse con el poder
2. La cantidad de poder que hace falta
3. Cómo se construye el poder
4. El poder es un juego de suma cero
5. El «poderazgo». Esto no es un libro de liderazgo
6. Los riesgos y los costes del poder

SEGUNDA PARTE. CAMINO DE VICTORIA PEAK
IMPORTANTE
1. La ambición cumplida
2. El primer trabajo y el primer jefe
3. La excelencia en los pequeños detalles
4. La primera responsabilidad de mandar un equipo
5. De Madrid a China en un suspiro
6. Subiendo y bajando en ElevaComp
7. Esto es otra cosa
8. Lo que importa es el plan
9. La deslealtad seguro que tiene un precio
10. Eso es todo, amigos
11. ¿Una meta volante?
12. Más vale trabajo que dinero
13. Orden y más orden
14. El tercer déjà vu..., pero ahora sí
15. Cuando el éxito es un problema
16. El palo y la zanahoria

17. Reestructurar y seguir creciendo
18. Un paso atrás a la irlandesa
19. Cogiendo el control
20. La invasión china
21. Una buena noticia... y una mala
RELACIÓN DE PERSONAJES

TERCERA PARTE. GENERAR Y RETENER PODER
PARTE A. MOTIVACIONES
1. Sólo hay una verdadera motivación
PARTE B. AUTORIDAD
1. Ser merecedor de autoridad
2. La capacitación como fuente de autoridad
3. La gestión de la incertidumbre y las decisiones
4. Los objetivos están para cumplirse
5. Firmeza, la gran olvidada
6. La atracción personal, la reputación y el carisma
7. Comportamiento responsable
8. La elegancia, el saber estar y la discreción
9. El poder tiene un precio
10. La lealtad siempre gana
PARTE C. INFLUENCIA
1. Usar la influencia donde el poder no llega
2. Dónde reside el poder
3. La autonomía, las normas y la burocracia
4. La información es poder, pero es más poder la centralidad
5. La influencia hacia el jefe
6. El verdadero liderazgo
7. La influencia en el organigrama jerárquico
8. Los enemigos también se gestionan
9. Anticiparse a la pérdida de poder
PARTE D. POLÍTICA
1. Con todos ustedes, la política

Epílogo. Lo que de verdad importa
BIBLIOGRAFÍA
Créditos

Te damos las gracias por adquirir este EBOOK

Visita **Planetadelibros.com** y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

---

¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!

Próximos lanzamientos
Clubs de lectura con autores
Concursos y promociones
Áreas temáticas
Presentaciones de libros
Noticias destacadas

PlanetadeLibros.com

Comparte tu opinión en la ficha del libro
y en nuestras redes sociales:

Explora Descubre Comparte

A mis padres,
maestros en ejemplaridad

CÓMO LEER EL LIBRO

El libro tiene tres partes bien diferenciadas.

La **primera parte** pone en contexto la definición de poder dentro de las organizaciones y en la función directiva. Podemos decir que es la parte más teórica del libro porque no se dan consejos explícitos como en la tercera parte.

En la **segunda parte** se narra la historia de un directivo que sirve de ejemplo práctico para apoyar los contenidos que se desarrollarán más adelante.

El libro está escrito siguiendo el procedimiento del caso que se aplica en las mejores escuelas de negocio del mundo, por ello es necesario leer la historia completa con objeto de, posteriormente, relacionar las explicaciones teóricas con la realidad del caso.

En la **tercera parte** se realiza el análisis de cada variable que interviene en generar, usar y retener poder. Siempre desde un punto de vista muy práctico.

Al final de cada capítulo se comenta lo que ha sucedido en la narración y su relación con el tema que se analiza. En la explicación se incluyen ejemplos para que el lector pueda ponerlos en práctica. Además se dan una serie de recomendaciones a modo de plan de acción. Hay más de 150 puntos prácticos.

El libro termina con un **epílogo** que cierra la historia.

Todas las obras de los autores referenciados en el texto figuran en el apartado **bibliografía**.

Prólogo. El final es el principio

En las noches de noviembre, la neblina iluminada por las luces anaranjadas de las farolas de sodio hace de las calles de Madrid un espectáculo un tanto siniestro.

En la iglesia de las Hermanas del Ángel de la Guarda, en el barrio de Carabanchel, un miércoles cualquiera de invierno, no solía haber precisamente una gran afluencia de feligreses. Pero ese día era un poco especial, y dentro de la iglesia habría unas veinte o treinta personas.

Estaban allí recordando a Juan Escobar, uno de los vecinos más conocidos que últimamente había sido un modelo de entereza sobrellevando su enfermedad. Amigo de sus amigos, siempre había estado dispuesto a ayudar a todos. Y aunque la vida le había robado a su Carmencita hacía ya casi una década, pasó sus últimos años sufriendo en silencio la ausencia de su compañera. Tan sólo su nieto Carlos, que ahora estaba haciendo de las suyas entre los bancos, interrumpiendo algunas veces al sacerdote, le había arrancado una sonrisa sincera en los últimos tiempos.

Era gente sencilla. Se trataba de un barrio en una zona popular de la ciudad, de esos que en los años setenta se llenaron de inmigrantes de los pueblos de España. Allí, en la iglesia del barrio, donde Juan se había casado hacía muchos años, estaban sus amigos rindiéndole una cariñosa despedida. Los asistentes eran personas más bien mayores con sus abrigos de felpa. La única hija de Juan, Estrella, estaba sentada en primera fila. De vez en cuando se secaba la nariz y las lágrimas. Hacía una semana que había enterrado a su padre.

Al final de la iglesia, detrás de varias filas de bancos vacíos, estaba sentado un desconocido de unos cincuenta años. Llegó unos minutos tarde, con el funeral ya comenzado, pero nadie se percató de su presencia, tan sólo un matrimonio de avanzada edad, que llegó después que él y se sentó en los primeros bancos. A juzgar por cómo iba vestido aquel desconocido, se notaba con claridad que no era un vecino de Carabanchel.

Al terminar la misa, los asistentes fueron a dar el pésame a la hija de Juan y al marido de ésta. Carlitos seguía jugando con la cera de las velas. Y sin apenas hacer ruido, el señor del fondo abandonó la iglesia. No saludó a nadie; ni siquiera a Estrella. Daba lo mismo, ella no lo conocía. Salió del templo y miró su teléfono. Tenía varias llamadas perdidas, pero sobre todo muchos mensajes que contenían la misma palabra: «felicidades». Buscó el número de teléfono de su mujer y la llamó.

—Hola, Inés...

—¿Dónde estabas, Nicolás? —El desconocido se llamaba Nicolás Luna.

—En un funeral, luego te lo explico. —Mientras hablaba, sacó el mando a distancia del coche—. ¿Ha llamado María?

—¿En un funeral? ¿De quién...? No, no ha llamado — suspiró su mujer—. Por cierto, esto es una locura, todo el mundo te busca, según parece ya ha salido tu nombre en las noticias. Miriam tampoco sabía dónde estabas y estaba preocupada, dice que saliste de la oficina sin contarle adónde ibas. ¿Estás bien?

—Sí, salgo ahora mismo para casa —dijo Nicolás mientras se subía a un coche de alta gama.

—¿Te pasa algo, Nico? Venga, anda, vente a casa... — hizo una pausa—. Deberías llamar a María, además allí ya se habrá enterado, seguro.

—Ya voy para allá. Un beso.

—Vale, te esperamos a cenar. Un beso. Chao.

Nicolás no arrancó el automóvil. Se quedó mirando la niebla a través del parabrisas. La gente ya empezaba a salir de la iglesia. Miró su teléfono y buscó en el menú de favoritos el número de su hija María. Sonrió porque le vino a la mente un recuerdo de cuando ella era pequeña. Tenían el mismo carácter. Hacía un par de meses que no hablaban. Desde que ella se había quedado en Irlanda, las cosas estaban muy frías entre ellos. A Nicolás no le hizo mucha gracia que abandonara los estudios para dedicarse a la fotografía artística. Marcó.

—¿Papá?

—¿Qué tal, hija?

Arrancó el coche mientras hablaban.

Al día siguiente, Nicolás Luna iba a ser portada de todos los diarios e informativos económicos, no en vano acababa de ser nombrado consejero delegado del *holding* chino ComCon, convirtiéndose en uno de los pocos directivos españoles que llegaba a un puesto tan alto en una de las primeras empresas del ranking Fortune 500.

[La historia completa de Nicolás Luna se narra en la segunda parte del libro.]

PRIMERA PARTE

EL PODER

1. Reconciliarse con el poder

Su sector ha cambiado. Los márgenes son más estrechos. Los clientes están más y mejor informados. Hay mayor competencia. Sus ventas bajan. En definitiva, es necesario un giro en la estrategia de su empresa. Y usted sabe cómo llevarlo a cabo, tiene un plan. Por ello le asignan la tarea de implementar las acciones necesarias para incrementar cuota de mercado. Hay que recuperar la rentabilidad. Su empresa necesita un cambio. Pero es consciente de que pilotar la gestión del cambio nunca es un trabajo sencillo.

Si acude a un manual clásico de gestión, éste le dirá que tiene que vencer una primera fase de rechazo por parte de los empleados. Y que para vencer esta resistencia usted debe aplicarse a fondo en sus habilidades de liderazgo. Y gastar fuertes dosis de inteligencia emocional. A partir de ahí se sumergirá en todo lo relacionado con las teorías de transformación y cambio organizacional: sensibilización y participación de los empleados, comunicación integrada, planificación del cambio, alineamiento y un etcétera de variables para gestionar.

Seamos sinceros y llamemos a las cosas por su nombre: lo que usted necesita es poder.

La gestión del cambio, o cualquier decisión que se toma desde un punto de vista de gestión, precisa del uso del poder para que las cosas se hagan

Buscar el poder en una organización es de hecho un ejercicio bastante inteligente que tiene además sus recompensas, porque como descubrieron McClelland y Burnham, contrariamente a lo que casi todo el mundo piensa, los mejores directivos son aquellos a los que les gusta el poder, y lo usan.

Las empresas son cada vez más planas. El moderno enfoque organizativo tiende a una estructura horizontal. Compañías muy poco jerarquizadas en las que se promueve la participación de los trabajadores a través de un proceso de toma de decisiones

descentralizada. Los organigramas más bien parecen un peine.

Como advierte Pfeffer, precisamente en estas empresas tan poco jerarquizadas es cuando el uso de la influencia es más necesario. Y el directivo que tiene poder es porque ha usado de manera correcta la influencia

Las modernas estructuras horizontales han reducido también la distancia entre jefes y empleados, pero ha aumentado la necesidad de incrementar las habilidades en el uso del poder. Reconozcámoslo, las empresas son intrínsecamente políticas. Las escuelas de negocios transmiten conocimientos a los futuros gerentes en múltiples áreas, pero olvidan que nada se lleva a cabo sin el manejo de la influencia y la generación de autoridad; en definitiva, el uso del poder.

Hay que hacer las paces con el poder. El poder es poder hacer. Hay que reconciliarse con todo lo relacionado con el poder que puede ayudar a un directivo en el desempeño de su trabajo. De hecho, les hace más eficaces y más éticos.

Pero hablar de poder es incómodo.

El poder corrompe. Una frase que hemos oído miles de veces. Es un hecho que hay directivos que han abusado de su cargo y han dañado a su empresa y a sus empleados. La corrupción tiene su origen en la acumulación de poder personal y en la gestión apoyada únicamente en normas o leyes.

Lo que de verdad corrompe es la acumulación de poder personal, que no es lo mismo que el poder social en una organización, que es de lo que hablamos en este libro

McClelland y Burnham observaron que la acumulación de poder personal crea directivos duros con sus empleados, jefes que coleccionan símbolos ostentosos de su estatus, como vehículos de lujo o grandes oficinas, y con frecuencia son bebedores y, en

ocasiones, acosadores.

Pensamos entonces que las personas con valores no deben aspirar al poder porque genera corrupción. Pero esta afirmación esconde un tremendo error, ya que si la acumulación de poder personal puede producir abusos y corrupción, la ausencia de poder corrompe aún más

Para Kanter, la ausencia de poder hace que las organizaciones sean dirigidas por gerentes que obligan al estricto cumplimiento de las normas. Pero las normas no generan poder social sino que son una excusa para directivos mezquinos y autoritarios. Sólo hay que darse un paseo por la historia y comprobar que los grandes dictadores han basado sus regímenes en el férreo control de las leyes, castigando a todo aquel que osara no cumplirlas. Eso no es poder, es autoritarismo.

Los defensores del management democrático son precisamente los que empujan a las compañías a esta peligrosa ausencia de poder. Los directivos tienen que ayudar a que se cumplan los objetivos, ya que las empresas tienen futuro cuando las cosas se hacen: se implementan estrategias, se incrementan ventas, se lanzan nuevos productos o se reducen costes. Y estas decisiones no se llevan a cabo colegiándolas de forma constante.

El poder en las empresas es el correcto manejo de la influencia y la autoridad para que los empleados realicen las tareas que se han diseñado conforme a la estrategia de la compañía

Pensemos entonces en que el poder es una herramienta clave en la gestión directiva. Y desconocida. El poder es lo que potencialmente permite a un directivo modificar el comportamiento de su equipo.

El poder al que aspiramos es aquel que es eficiente para el directivo, es eficiente para la empresa y es ético

Cogiendo prestadas las palabras de Silvester, el poder no es el lado oscuro de las empresas.

2. La cantidad de poder que hace falta

Intentar medir cuánto poder es necesario para determinado puesto es una pérdida de tiempo. Dice Stein que el directivo siempre tiene menos poder que el que necesita. Esta situación le resultará familiar: «Si me dejaran dirigir, seguro que lo arreglaba...».

Pero conforme se va ascendiendo en la empresa y ganando poder, el directivo se enfrenta a la realidad de que existe una distancia entre el poder que se tiene y la efectiva utilización del mismo. Stein recuerda la anécdota cuando Ike Eisenhower, victorioso general del ejército estadounidense acostumbrado a dar órdenes, ganó las elecciones a la presidencia de Estados Unidos, y cómo Harry Truman, presidente saliente, comentó: «Ike se sentará en el Despacho Oval y dirá que se haga esto y que se haga aquello. Y no pasará nada. Va a ser muy frustrante para Ike porque esto no es el ejército».

Nunca se tiene todo el poder que se necesita, pero esto es lo emocionante de gestionar empresas y personas. Por eso hablamos de directivos en lugar de mandatarios

Un directivo tiene más poder cuanto menos lo explicita. Tiene más poder el jefe que no necesita exhibirlo para que las cosas se hagan. Esto es una realidad tangible. Usted ha conocido a jefes a los que bastaba su presencia para que el equipo se pusiera en marcha. Me refiero a empleados que otorgaban autoridad al jefe. Por ello bastaba con una indicación para que el equipo se pusiera a trabajar. Estos directivos tienen el respeto de sus subordinados y se han ganado la autoridad necesaria para no ejercer apenas el poder. Aunque dispongan de una gran potencia de fuego.

La maravillosa paradoja del poder es que el poder

máximo se consigue cuando no hace falta usarlo para que las cosas se hagan

Pero hay que tener presente que el poder hay que construirlo antes de ejercerlo. Y luego ponerlo a trabajar. Porque el poder no lo otorga el cargo que pone en la tarjeta o el puesto en el organigrama. Por el contrario, el directivo tiene que demostrar unos sólidos conocimientos para saber qué hacer. No basta con colocar a alguien en un puesto y pensar que todo funcionará. Ese directivo tiene que saber cómo es el sector, conocer el negocio y tener la capacitación adecuada.

El profesional que quiere ascender en su organización tiene que empezar a construir y almacenar cantidad de poder, siendo además consciente de que nunca tendrá la cantidad de poder que piensa que necesita. Es una gestión de la escasez. Y esta escasez hay que suplirla con la influencia. Pero tenga en cuenta que es mejor gestionar la escasez que usar todos los kilos de poder que le otorga el puesto y obligar a sus empleados a que atiendan sus órdenes.

No puede obligar a sus subordinados mediante una orden a que pongan interés en una u otra tarea. Pondrán interés en esa orden u otra si ellos quieren. Tampoco hay cantidad de poder suficiente para generar afectos. Ni para que adquieran conocimiento o mejoren su capacitación.

La cantidad de poder que falta para que se cumplan ciertas órdenes se corrige con el adecuado uso de la influencia

Donde el poder no llega, llega la influencia. En alguna ocasión habrá tenido que convencer a su equipo de la bondad de su decisión. Además de una decisión que a todas luces era buena para todos. Seguro que lo era. Sin embargo, algunos no lo veían así. Si cuando le pasa esto saca a pasear el poder que le confiere su rango en el escalafón, no le sirve de nada. Lo sabe.

Por lo tanto, no se trata de la cantidad de poder

que se tiene, sino de cómo utilizarlo

3. Cómo se construye el poder

Existen estudios acerca del poder en las organizaciones desde hace bastantes décadas. Pero aun así, no ha sido el poder un tema muy recurrente en los análisis de la gestión de empresas.

No hay un criterio unificado de cómo se construye el poder. Cada autor se centra, o apoya su análisis, en una variable diferente. Sea como fuere, lo que es un hecho es que hablar de poder siempre se hace en un plano muy teórico. No existen apenas explicaciones prácticas.

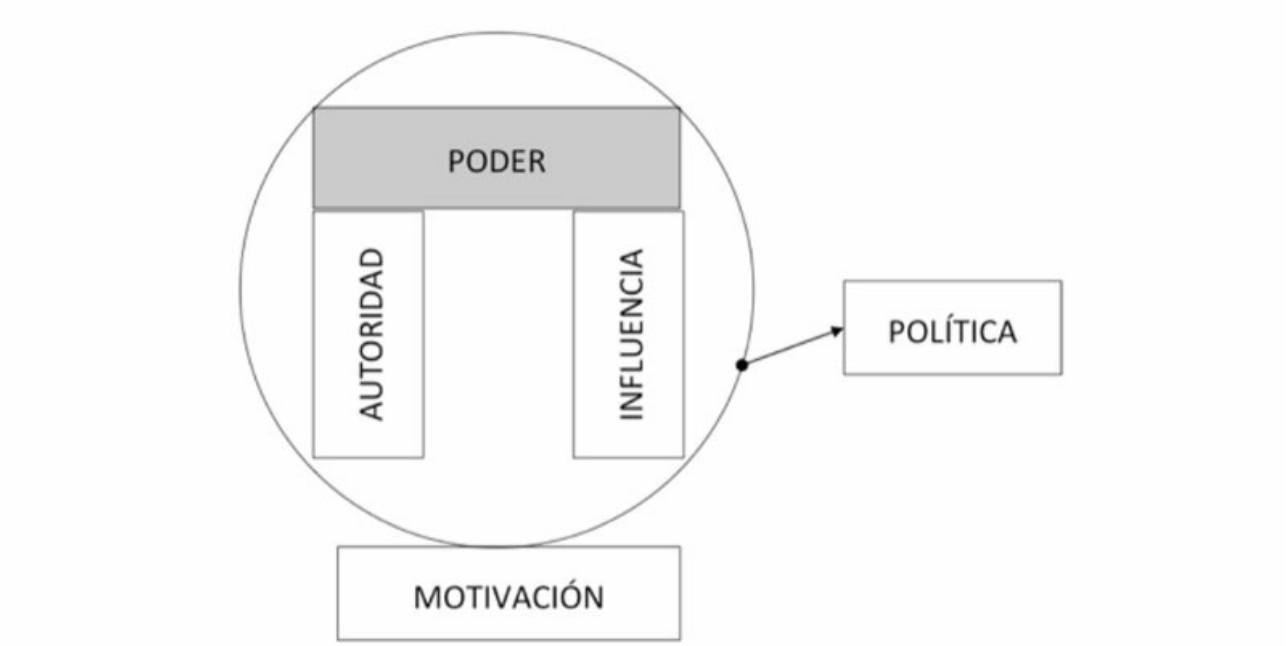
El reto de este libro es analizar toda la teoría del poder con casos prácticos y planes de acción

Como decía Lope de Vega, vamos a pasar de las musas al teatro.

Y como no hay libro de management que se precie que no contenga un diagrama, este libro no podía ser menos.

El autor ha creado un sencillo esquema que explica perfectamente las variables generadoras de poder, porque si escasa es la investigación acerca del poder, menos información existe acerca de la interrelación entre los factores que lo generan.

El esquema que se muestra a continuación es una representación simple pero muy gráfica de los factores que intervienen en la generación, uso y retención del poder y de cómo se interrelacionan.



Viendo el diagrama, seguro que le recuerda a ese *souvenir* entrañable que tiene en alguna estantería de su casa. Por ello, el autor ha bautizado su esquema como «La bola de nieve del poder». O mejor aún, en inglés: «Power Snowball».

El poder se construye desde una base previa que es la motivación. Hay que conocer qué hace que un directivo quiera acumular poder y para qué quiere usarlo. La motivación es binaria, o se tiene o no se tiene la motivación correcta. No sirve cualquier motivación. A la motivación dedicaremos más adelante un capítulo del libro.

Si seguimos mirando el esquema, el poder se apoya en dos patas: la influencia y la autoridad. La influencia entendida como la capacidad para modificar el comportamiento del equipo. Con la influencia se puede llegar donde la autoridad formal no alcanza. Veremos ejemplos y bajaremos la definición teórica a un plano más comprensible y sobre todo práctico.

Y la autoridad es la otra condición necesaria para generar poder. Como dice Pérez López, la autoridad es algo tan importante que si no existiera —y sólo rigiera el poder—, las empresas estarían formadas por empleados esclavizados. Y para McClelland, la esclavitud es la mano de obra más ineficiente que existe. Así pues, el directivo debe tener autoridad. Sin embargo, la autoridad no se adquiere, sino que la otorgan los empleados: hay que ganársela siendo merecedor de ella.

Y todo lo envuelve la política. El cristal de la bola representa la política. La política es equilibrar la interdependencia que debe haber entre los departamentos de la empresa y los intereses de cada uno de ellos. Dicho de un modo más sencillo: buscar el punto de equilibrio entre los intereses de la empresa y los de cada directivo. Y es que, como dijimos en un capítulo anterior, las empresas son política en sí mismas.

Por lo tanto, las variables generadoras de poder son: la correcta motivación como condición necesaria, la influencia y la autoridad como los apoyos del poder, y la política, que equilibra a todas ellas

En la tercera parte del libro se desarrollarán cada una de ellas apoyándonos en los sucesos del caso práctico.

4. El poder es un juego de suma cero

En la teoría de juegos, los juegos de suma cero son aquellos en los que la ganancia de un jugador es exactamente la pérdida del otro jugador. Y esto es lo que ocurre en las organizaciones. Si un directivo asciende, ocupa el puesto que antes tenía otro. En los puestos de dirección sólo cabe uno.

El escocés Connor MacLeod, personaje de la película *Los inmortales*, puso de moda la frase «Sólo puede quedar uno». Únicamente hay un consejero delegado. O sólo hay un director de ese departamento. Por ello, si usted quiere ascender se convierte en una amenaza para el resto. Y si lo consigue, ya se las ingeniará para que no le quiten a usted la silla.

El poder se usa mal si se convierte en una herramienta de defensa en lugar de generación de valor. Pérez López lo define como *instrumentalidad defensiva.*

Es un hecho que la mayoría de los directivos están más preocupados en pensar cómo llegar al poder que en pensar qué hacer cuando lo consigan. Y cuando lo consiguen, el siguiente objetivo es la defensa frente a una agresión externa

Pero los puestos en sí mismos no generan poder.

Un directivo que llega a un determinado puesto en una organización cree que el poder oficial es suficiente para ponerse manos a la obra. Error. Tal como lo describe Hill, los directivos pronto aprenden que el cargo no es garantía de influencia.

De hecho, lo que primero debe hacer un directivo es ganarse la confianza y la credibilidad de su equipo. Antes de poner en marcha la máquina de mandar.

5. El «poderazgo». Esto no es un libro de liderazgo

Dice Pfeffer que si pudiera pondría a todos los libros que hablan de liderazgo una pegatina en la portada que dijera: «¡Atención! Este libro puede ser peligroso para su supervivencia en la empresa». Y es que el liderazgo nos ha invadido.

«Liderazgo» es sin duda la palabra más manoseada del management moderno

La literatura de liderazgo se basa en modelos para imitar. Ejemplos de comportamientos de personas que han tenido éxito, y a partir de estos casos se sugieren maneras de comportarse en la vida profesional. Basta haber subido una montaña o conducir un Fórmula 1 para que la experiencia se transforme en una clase de gestión de empresas.

Las teorías de liderazgo sólo miran hacia dentro del directivo. No analizan el entorno. El mismo Pfeffer recuerda que esos directivos que exhiben sus exitosas carreras profesionales como ejemplo a seguir resaltan sus cualidades personales como modelo, pero olvidan decir cómo han llegado a lo más alto. Se les olvida explicar que han necesitado de mucha gestión de la influencia y política.

El liderazgo actual nos anima con teorías de *management de buenismo*. Por supuesto que el mundo sería mejor si las personas fuéramos siempre auténticas, modestas, confiables..., pero ese mundo no existe.

La sociedad actual está tan ansiosa de líderes en los que reflejarse que ha provocado una burbuja de liderazgo con modelos que han desvirtuado la auténtica misión del líder: que las cosas sucedan

Como recuerda Khurana, se ha llevado lo sagrado a lo profano, y así se usan palabras religiosas como «misión», «visión» o «valores» para expresar lo que se puede resumir en dos palabras: «ganar dinero».

Esta sobreexposición a tantos líderes exitosos provoca una ansiedad en los directivos que les obliga a un exhibicionismo dramático. Así, basta con darse un paseo por internet para ver un auténtico despropósito de perfiles profesionales. Ser presidente de la comunidad de vecinos es un logro que se publicita.

El management del buen*ismo ha banalizado la función directiva y el verdadero liderazgo. La democratización de la dirección de las compañías es un error, y ha alimentado la idea de que cualquiera puede ser jefe sin mayores méritos. No nos han ayudado los partidos políticos, en los que cualquiera puede ser alcalde, diputado o incluso presidir el gobierno de una nación*

Por ello en este libro proponemos cambiar el liderazgo por el «poderazgo».

El poderazgo es la vuelta a un estilo de dirección basado en el esfuerzo y en los méritos profesionales. Un estilo de liderazgo en que el directivo piense en el beneficio de la organización anteponiéndolo al suyo propio, haciendo uso del poder con firmeza en las ocasiones en que sea preciso.

Podemos resumir el poderazgo en unos pocos puntos:

1. Dirigir tomando las decisiones correctas para la organización sin importar lo que los demás puedan pensar sobre él.
2. Sugerir las órdenes en lugar de imponerlas, pero usando todo el poder que sea necesario si el equipo no las cumple.
3. Hacer uso de la firmeza.
4. Basar la autoridad en un comportamiento ejemplar y en una reputación sin tacha.
5. Poseer una preparación y una capacitación técnica importante.
6. Generar esperanza y optimismo al equipo cuando la situación se torna

complicada.

7. Tener sensibilidad hacia las consecuencias que tienen sus decisiones en las personas.
8. Separar la vida profesional de la privada.
9. Ser elegante y discreto.
10. Usar la influencia, pero no caer en la manipulación.
11. Fomentar que su equipo realice las tareas encomendadas con una motivación superior al reconocimiento inmediato.
12. Asumir que el uso del poder genera enemigos.

6. Los riesgos y los costes del poder

El poder tiene un precio.

Aquel directivo que desee generar poder debe saber que esto significa dedicar mucho tiempo y esfuerzo. Tiempo robado a la familia y a los amigos. Hay que estar dispuesto a ser un directivo 24 x 7. Por ello debe ser un proyecto compartido con su entorno personal, usted solo no lo va a conseguir.

Hace algunos años, Luis Ferrándiz, el que fuera socio de la consultora de cazatalentos Spencer & Stuart y una de las personas con mayor señorío que he conocido, me lo definió perfectamente: «No conseguirá nada en su carrera profesional si su contramaestre no le apoya. ¿Qué opina su mujer de este puesto?».

Es un hecho que el papel que juegan hombres y mujeres en el entorno familiar son diferentes; me estoy refiriendo a asuntos de calado como el papel del padre y la madre en la educación de los hijos. Cada uno de ellos aporta una sensibilidad diferente que los niños necesitan. El directivo, sea hombre o mujer, debe anticiparse al posible coste familiar ofreciendo soluciones previamente. Todo es posible si existe generosidad y comprensión por la otra parte, de lo contrario el ascenso al poder será un infierno personal.

Otro coste del poder es que es adictivo. Esto tiene varias consecuencias. Una de ellas es que los directivos se vuelven hipócritas y vanidosos, alejando cualquier espíritu crítico

No olvide el cuento de Hans Christian Andersen «El traje nuevo del emperador». Cuando el directivo está en lo más alto, la corte de aduladores se multiplica por n veces. Hay personas a las que les gusta estar junto a los directivos que tienen poder, y es necesario saber identificarlas.

Un directivo que en verdad quiere generar poder social no tiene su organización llena de cortesanos

El poder tiene el riesgo de desdibujar la realidad y hacer creer al directivo que es infalible. El Salón de los Espejos del palacio de Versalles es de una majestuosidad increíble, pero a la vez es el paradigma de lo que no tiene que ser un directivo. Cuando Luis XIV se despertaba cruzaba el salón para ir a la capilla, el salón estaba abarrotado de cortesanos que le pedían favores conforme el rey pasaba entre ellos. Imagine la escena. Hay directivos que se pasean por sus empresas como Luis XIV.

Y es que el poder tiene otro coste que Pfeffer recuerda: la visibilidad y el escrutinio público. Sí, es un coste, no es una ventaja. Estar en boca de mucha gente sólo es positivo para un directivo vanidoso, pero ya sabemos que el vanidoso sólo aspira a generar poder personal.

La visibilidad es un coste porque supone un continuo examen. Todo lo que haga el directivo será examinado. Y no sólo su gestión de la organización, sino cómo viste, cómo vive, con quién va, qué coche tiene... Y no hay que ser el consejero delegado de una empresa del Ibex 35 para que esto ocurra. Sabe perfectamente que el director general de una mediana empresa está igual de escrutado.

SEGUNDA PARTE

Camino de Victoria Peak

IMPORTANTE

La historia que ahora comienza narra la vida profesional de Nicolás Luna, un personaje de ficción.

El autor no ha recurrido al manido recurso literario de utilizar un personaje (el uso de la tercera persona) para contar una historia autohagiográfica. Que se sepa, el autor no es, ni ha sido, el CEO de una empresa del Fortune 500.

Si bien la historia no es una biografía de la carrera profesional del autor, los sucesos sí están basados en hechos reales

Algunos de ellos vividos en primera persona, observados en las empresas donde ha trabajado o vistos en empresas clientes del autor. Pero los personajes no están colocados en el orden verdadero ni los hechos que acontecen corresponden a esas empresas directamente. Tampoco hay relación a nivel cronológico.

En lo que sí coinciden el autor y Nicolás Luna es en dos cosas. En primer lugar ambos han trabajado en sectores similares, pero esto es lógico porque para el autor es más sencillo poner en contexto la historia en sectores de negocio que conoce, que tener que inventar otros.

Y por último, coinciden en lo más importante: ambos son hinchas del Atlético de Madrid.

Disfrute el lector de la historia de la que sacaremos muchas ideas en la tercera parte del libro. Con seguridad que irá detectando aciertos y

errores en nuestro protagonista, y con seguridad que también se verá reflejado en algunas situaciones

Si el lector se pierde en algún momento de la narración acerca de los personajes, justo al final del caso práctico, antes de comenzar con la tercera parte del libro, dispone de una Relación de Personajes.

Vamos allá…

1. La ambición cumplida

Después de la cena de la noche anterior, en la que se celebró el acuerdo de venta, lo primero que hizo el nuevo accionista de Mecavall S. A. fue visitar las instalaciones de la fábrica. Ya las conocía, pero esta vez las reccorría como dueño.

La comitiva estaba formada por Carlos Toledano (dueño de ElevaComp S. A. y ahora también de Mecavall), los jefes de sección, el director financiero y de recursos humanos, el director comercial y el nuevo responsable de producción y logística, Nicolás Luna. Excepto Nicolás Luna y el director financiero que procedían de ElevaComp, el resto provenían del antiguo equipo directivo de Mecavall. La dirección general iba a ser asumida por el actual director general de ElevaComp. Tanto el director general como el director de operaciones —el jefe de Nicolás— no estaban aquel día allí, tomando posesión, porque se encontraban fuera del país.

El grupito de diez personas fue visitando las diferentes naves de producción. En cada una de ellas, el jefe de esa sección explicaba a Toledano las tareas que realizaban. Él apenas preguntaba. El frío de Valladolid jugaba también un papel mitigador del interés por detenerse y preguntar más.

Al llegar a la sección de punzonado y plegado de chapa, el ruido de las máquinas hacía muy difícil la conversación; no obstante, Toledano paró al grupo en mitad de la nave y dirigió la mirada hacia dos trabajadores que reían y hacían bromas. Cada uno de ellos estaba al cargo de una máquina. Se habían quitado los auriculares protectores del ruido y estaban tirándose los guantes de protección el uno al otro. La escena era bastante infantil e inapropiada.

—Observen a aquellos dos señores. Están jugando en su puesto de trabajo —dijo Toledano señalándoles; los operarios no se habían percatado de que los observaban—. Ayer firmamos la compra de esta fábrica, y he hipotecado todo mi patrimonio personal para intentar sacar adelante esta empresa que sólo produce pérdidas desde hace más de tres años.

Los operarios dejaron de jugar y se pusieron a trabajar, quizá advertidos por algún compañero.

—Por lo tanto no hay espacio para juegos. —Como las máquinas estaban en marcha, todos escuchaban al presidente arremolinados cerca de él—. Quiero que esas dos personas sean despedidas de inmediato.

La reacción de todos ellos fue de asombro, no así para Nicolás, que sabía de la firmeza de Toledano. Toledano enfiló el pasillo y siguió la visita con las manos en los bolsillos del Barbour. Verdaderamente hacía mucho frío.

El ambiente estaba bastante tenso. Al terminar el paseo por la planta de producción, la comitiva se dirigió a las oficinas, un *open-office* donde trabajaban al menos cincuenta personas. Un par de años atrás eran el doble de personal. Se dirigieron a la sala de juntas, y después de entrar en calor, Toledano dirigió un discurso a los recién estrenados trabajadores del grupo ElevaComp. Cada uno de ellos explicaba su trabajo y los retos a los que se enfrentaba. Luego le tocó el turno al área comercial. Los de fábrica se fueron a sus puestos. Y así transcurrió la mañana, hasta que llegó la hora de comer.

Estaba todo el comité de dirección con los abrigos puestos, listos para salir, cuando Toledano preguntó:

—Habéis despedido a esos dos empleados, ¿verdad? —Y miró al jefe de personal.

—No. Pensábamos que todo había quedado en una advertencia —contestó éste.

—Pues no. En mi empresa no quiero personas que no tengan la tensión necesaria. Esta empresa está en crisis. Y si doy una orden se cumple, ¿entendido?

Se cerró la cremallera del abrigo y salió a la calle.

Durante la comida, el ambiente se distendió un poco. Toledano hablaba de los proyectos que tenía en mente y le daba entrada a Nicolás. Al fin y al cabo era el único empleado de ElevaComp que se iba a quedar en Valladolid. El resto de las direcciones las asumirían desde Madrid.

Cuando llegaron los postres, Nicolás le hizo una señal a Eduardo Gómez, jefe de personal, y buscaron una excusa para levantarse los primeros de la mesa. Cogieron el coche y salieron raudos hacia la fábrica. El turno de mañana estaba a punto de terminar.

Nicolás se dirigió a la planta de punzonado y llamó a los dos operarios del incidente de primera hora. Habló con ellos. Desde lejos se podían escuchar las quejas y explicaciones. Gómez no abría la boca. Era Nicolás quien les estaba comunicando su despido. Uno de los dos trabajadores tiró con fuerza el casco contra la máquina. El otro no dejaba de maldecir a Nicolás. Nicolás le dijo al encargado que les acompañara al vestuario para evitar algún sabotaje.

La escena duró apenas quince minutos, el tiempo justo para que Nicolás subiera a las oficinas y que en ese instante llegara Toledano en otro coche con el resto de los directivos. Estaban reunidos en la sala de juntas. Cuando todos estuvieron en silencio, Toledano preguntó:

—Entonces ¿ya se ha despedido a esos dos trabajadores?

—Sí, ya les hemos comunicado su despido —contestó Gómez. Nicolás no dijo nada.

—Pues entonces, todo arreglado, mi tren a Madrid sale en media hora. —Y levantándose hizo un gesto señalando a Nicolás—: Y desde ahora, lo que diga Nicolás

en materia de fabricación se hace... ¡Suerte a todos!

Hizo llamar un taxi porque no permitió que nadie le llevara a la estación.

La tarde transcurrió sin mayor problema.

Al llegar al hotel, Nicolás se tumbó en la cama. Estuvo más de media hora mirando el techo. La tensión acumulada aquel día le estaba pasando factura. Y esto no había hecho más que comenzar.

Linares, tal como había previsto Nicolás, no mostró el más mínimo gesto en su rictus. «Siempre tan frío», pensó.

—Entonces ¿nos abandona, señor Luna? —era una pregunta al estilo Linares.

—Sí, creo que aquí ya he tocado techo, y me llamaron de ElevaComp. —Lo peor para Nicolás ya había pasado, ya había soltado que se marchaba de Hispania de Elevadores, después de casi tres años—. Además me ofrecen mejor sueldo y un coche de empresa.

Se acomodó de nuevo en aquel sillón de cuero gastado. Odiaba esos sillones de color burdeos, odiaba todo de aquella empresa, pero ahora, allí sentado frente al que había sido su jefe, su primer jefe en su carrera profesional, todo le parecía distinto.

—Pues si le ofrecen más dinero, no hay nada más que hablar. —Linares cogió la pluma de encima de la mesa, se la guardó en el bolsillo interno de la chaqueta, signo inequívoco de que la reunión había terminado.

Ya está, todo había pasado, desde ese momento ya era libre pensó Nicolás.

—Pero, antes de irnos dígame una cosa, ¿a usted qué le motiva en el trabajo, señor Luna?

No lo ponía fácil Linares, nunca lo ponía fácil, era irritante.

—Pues, no sé... Aprender, ganar más dinero, dirigir un departamento...

—¿Le gusta a usted dirigir?

—Bueno, sí —balbuceó Nicolás—. Supongo que sí.

—¿Sabe lo que hace falta para dirigir personas, señor Luna? —Nicolás empezó a desear que aquello terminara de una vez, iba a contestar con las primeras vaguedades que se le pasaron por la cabeza, pero no pudo porque Linares le interrumpió—: Piénselo. Le deseo una exitosa carrera profesional. —Ahora sí se levantó—. Bien, mañana viernes póngame al día de los asuntos que tiene pendientes y el lunes ya no hace falta que venga.

—He pedido unas semanas de margen en ElevaComp para incorporarme, no hace falta que me vaya el lunes.

—Amigo mío, cuando alguien se va, hace tiempo que se fue. —Le dirigió una sonrisa, la primera quizá en esos años—: Le deseo de verdad lo mejor, ha sido un placer trabajar con un joven como usted.

Los viernes el horario era de media jornada. A las dos de la tarde ya no quedaba casi nadie en el departamento, Nicolás recogía su mesa. Linares se despidió de él a mediodía, ya que iba a ver las obras pendientes y ya no volvería a la oficina. A primera hora, los operarios salieron como siempre a sus puestos. Ana, la responsable de compras, estaba colgándose el bolso. Le dio dos besos, le deseó suerte y salió corriendo. Su novio estaba abajo esperando.

Durante mucho tiempo Nicolás soñó con ese momento, el momento de solicitar la baja en Hispania de Elevadores. Pensó incluso lo que iba a hacer cuando fuera libre. Pero ahora todo era diferente. Arrancó el coche y condujo en silencio.

Los días que siguieron a la toma de posesión de Mecavall fueron días complejos, pero el ambiente se fue relajando. Hubo un par de reuniones tensas con algún representante del comité de empresa sobre los famosos despidos, pero los sindicatos no quisieron empezar con un problema encima de la mesa con el nuevo accionista. Más que nada porque la alternativa era el cierre de la planta.

Los meses pasaron rápido, y Nicolás consiguió en un tiempo récord reducir el gran atasco de pedidos y a la mitad el plazo de entrega. Lo hizo en menos de un año. De hecho, la planta de Madrid de ElevaComp no daba abasto para enviar los componentes hidráulicos. Lo que causaba alguna que otra chanza o chascarrillo entre los recios castellanos frente a los madrileños. Nicolás participaba de las ironías. La sensación era que estaban dejando de ser el patito feo del grupo y se convertían en los más listos de la clase.

El ambiente en la planta de Valladolid había cambiado por completo. Se respiraba optimismo. Nicolás dirigía un área de setenta personas, de las que más de la mitad eran cuellos azules. El resto pertenecía a la oficina técnica, compras, logística, o eran jefes de sección en el área de producción.

Por lo tanto, el balance del primer año en la planta de Valladolid no podía ser mejor. La fábrica empezaba a ganar en eficiencia y los plazos de entrega se cumplían con una gran fiabilidad.

En lo personal también todo iba viento en popa, Nicolás se casó con su novia de Madrid y ahora vivían en un apartamento en la zona de la calle Santiago, en Valladolid. Ella consiguió un trabajo en un despacho de abogados.

El máximo órgano de gestión de ElevaComp era un comité de dirección en el que participaba el presidente (y máximo accionista), el director general, los directores comercial, financiero, I+D y operaciones, este último era el jefe de Nicolás, Benito Puig.

En la compañía ser miembro del comité no sólo significaba estar en la cúpula, sino disfrutar de un bonus a final de año por logro de objetivos.

Por primera vez desde que hacía más de un año, cuando ElevaComp había comprado las acciones de Mecavall, el comité de dirección se celebraba en Valladolid. Al llegar Toledano a la fábrica, Nicolás se dispuso a dar una vuelta con el presidente por las naves, pero éste se entretuvo con el director financiero, y fue sólo con Puig a visitar la planta de producción y el almacén de expediciones. Puig hacía más de cuatro meses que no pisaba la planta de Valladolid.

En la visita, Nicolás quiso que les acompañaran los jefes de área. Pero la visita no fue tan bien como él esperaba. Puig, lejos de alabar su excelente gestión de los últimos doce meses, fue criticando ciertos aspectos, algunos de ellos tan aparentemente secundarios como el orden o la limpieza de algunas secciones. Nicolás le hablaba de algunos cambios en la disposición de las máquinas, pero Puig no prestaba atención. En medio de la visita le llamaron de la fábrica de Madrid y Puig estuvo más de veinte minutos colgado al teléfono. Cuando terminó subió corriendo a la oficina ya que iba a comenzar la reunión del comité de dirección.

Los directores no pararon a comer, y solicitaron que se les subieran sándwiches y refrescos. Así pues, a media tarde acabaron la reunión y se dispusieron a ir al hotel. Nicolás se ofreció a llevarlos en su coche, pero Toledano quería ir antes a comprar unas cosas al centro de Valladolid, y menos el director financiero, que se quedó a despachar con las personas de administración, se fueron todos al hotel.

Antes de marcharse, Toledano le dijo a Nicolás que se reuniera con ellos en el *lobby* del hotel sobre las nueve para que les acompañara a cenar.

Hacía tiempo que Nicolás no veía futuro en Hispania de Elevadores. La relación con Linares no era buena, era una persona exigente y le exasperaba su perfeccionismo, siempre tenía una frase para cada ocasión.

Con sus operarios tampoco iban las cosas muy bien, ya que uno de los encargados parecía que se la tenía jurada y no le facilitaba nada el trabajo. Él siempre había querido llevarse bien con todos los operarios, pero parecía que ellos no estaban por la labor. Esto le causaba bastante desazón.

Fuera como fuere, deseaba cambiar de trabajo. Y después de varias entrevistas en una papelera sueca, una compañía de logística y una empresa que franquiciaba talleres de cambio rápido de aceite, llegó la oportunidad. Un domingo descubrió un anuncio en el dominical del diario que solicitaba un ingeniero para ElevaComp. Buscaban un técnico comercial con experiencia en el sector de los ascensores.

ElevaComp era una empresa radicada en Madrid que fabricaba componentes para

ascensores. Pero el grueso de su negocio era la venta de ascensores completos, ya que usaba proveedores externos para los componentes que ElevaComp no fabricaba. Uno de los proveedores era Mecavall, a quien compraba las puertas y las cabinas de los ascensores. Para la máquina (o grupo tractor) usaban un proveedor alemán.

La entrevista con Germán Navarro, el director territorial de la zona centro y norte de España fue bastante bien. El sueldo era un veinte por ciento superior al de Hispania de Elevadores y le ofrecían un coche de empresa para los desplazamientos. Dependería de Navarro, quien a su vez dependía del director comercial. No tendría personas bajo su cargo, pero esto no le importó.

Aceptó sin pensarlo.

Durante la cena con la plana mayor de ElevaComp, Nicolás se sentía como en una nube. Toledano le felicitó ante todo el comité de dirección por el trabajo que había realizado y le animó a seguir en la misma línea. También el director comercial se sumó a la felicitación y le agradeció la fiabilidad en los plazos de entrega, algo que tanto costaba en la época anterior, cuando Mecavall era una empresa proveedora. Además sugirió a Puig que los sistemas implementados en la planta de Valladolid podrían exportarse a la planta de Madrid. Nicolás dijo que estaría encantado de hacerlo.

En su interior, Nicolás se sabía merecedor de formar parte del comité de dirección. No en vano había logrado dirigir un equipo de personas con un único objetivo, y no sólo lo había conseguido, sino que lo había superado, como le decía el mismísimo presidente de la empresa. Además, la planta de Valladolid era el doble de grande que la de Madrid, y era la planta desde donde se expedían todos los pedidos. Madrid sólo fabricaba unos pocos componentes, así que técnicamente, la planta de Madrid era un mero proveedor suyo.

En la sobremesa, animado por Toledano, dio su opinión sobre las cosas que podían mejorarse en la empresa. Toledano le pidió que tras su vuelta de un viaje que tenía programado, llamara a Marta, su secretaria, para concertar una cita y que junto a Puig vieran cómo reducir los costes.

Parecía que todo el esfuerzo de años atrás tenía su recompensa. Siempre había trabajado duro, tenía una experiencia de varios años en el sector. Estuvo unos años en Hispania de Elevadores, y en ElevaComp había estado trabajando como técnico comercial en Madrid con Germán Navarro, luego estuvo en el área de I+D buscando proveedores en China, y ya llevaba más de un año dirigiendo la planta de Valladolid.

Camino de vuelta a casa, repasó mentalmente si otros directores de ElevaComp tenían más opciones que él para ocupar una silla en el comité. No veía enemigos; de hecho, el área comercial, de gran predicamento en la compañía, estaba encantada con su

gestión, tanto que deseaban que cogiera la dirección de la planta de Madrid.

Había llegado el momento tan esperado. La ambición cumplida. O no.

2. El primer trabajo y el primer jefe

Estar un viernes por la tarde en una reunión de comunidad de propietarios no era precisamente lo que Nicolás Luna había imaginado como parte de su trabajo cuando terminó la universidad, pero era lo que Linares, su jefe, le había encomendado. Y allí estaba, esperando el turno para intervenir. El punto sobre la reparación del ascensor era el penúltimo en el orden del día.

Ya había anochecido cuando el administrador le dio la palabra. A Nicolás le habían citado como representante de Hispania de Elevadores para explicar el presupuesto de adaptar los cuatro ascensores a la nueva normativa europea en materia de seguridad. Hispania de Elevadores era la empresa que gestionaba el mantenimiento de los ascensores de la urbanización Fuentes Claras en la zona norte de Madrid.

Pasadas las diez de la noche, Nicolás salía de la reunión. Había tenido que asistir a una discusión entre varios vecinos acerca de supuestas molestias de los perros de unos y otros y una polémica sobre la empresa de jardinería. Al final de todo ello tuvo que repasar una a una las partidas de su oferta. Algunos de los asistentes le interrumpían preguntando, y otros, con alguna falta de modales, se quejaban del servicio y de lo abultado del presupuesto. El presidente, después de casi una hora de discusión, puso orden, y el administrador inició la votación de la derrama necesaria para acometer las obras en los cuatro ascensores de los dos bloques de viviendas.

Mientras llegaba al pub donde había quedado con su novia y amigos, pensaba qué demonios hacía él trabajando de técnico comercial para Hispania de Elevadores. Sus amigos encontraban trabajo en grandes auditorías o se colocaban en sus empresas familiares. Además estaba su jefe, un señor más bien mayor que le tenía manía y le sacaba de sus casillas, ya que para él no hacía nada bien.

Esto tenía que cambiar. Se conjuró en esa idea y se dispuso a disfrutar del fin de semana. El lunes todavía quedaba lejos.

Nicolás Luna Alemany era un joven que siempre había sido muy inquieto en todos los sentidos. Hijo de una familia de clase media, era el segundo de tres hermanos. Nunca fue un estudiante particularmente brillante, pero sacaba adelante los estudios sin demasiado esfuerzo. En el colegio no destacó por nada especial, su paso fue más bien bastante gris.

Sus padres, haciendo un esfuerzo económico, ofrecieron a sus hijos una buena educación y les matricularon en un colegio privado de Madrid.

Al acabar COU y selectividad, Nicolás optó a una plaza en la escuela de ingenieros industriales. Asistiría a una universidad pública, ya que el coste de una privada era muy elevado. A Nicolás tampoco le importó demasiado y comenzó la carrera de ingeniería. Carrera que fue salvando entre las dos convocatorias de junio y septiembre. Suspender la mitad de las asignaturas en junio era un clásico para Nicolás. Los meses de julio y agosto en academias, y un cinco raspado en la repesca de después de verano, le permitían ir escalando cursos, aunque siempre alguna asignatura quedaba pendiente de un curso a otro. Nada que dos kilos de fotocopias de apuntes no pudieran remediar.

Cuando le quedaban pendientes dos asignaturas del último curso y el proyecto, decidió que era el momento para cumplir con la patria y se marchó a realizar el servicio militar. Y una vez terminado, ya debía buscar un «trabajo en serio» como decía su padre.

No eran buenos tiempos para la economía española: el índice de desempleo superaba con mucho el veinte por ciento y el paro juvenil era bastante mayor. La fuente donde buscar empleo, en los tiempos que no había internet, eran los periódicos. Periódicos que se planchaba todos los domingos. Los lunes iba al estanco a por sellos para las cartas, y al buzón con los currículums.

Al cabo de cincos meses, un currículo que envió sin demasiadas esperanzas fue fruto de una llamada. Una consultora le seleccionó para una empresa industrial; la última prueba fue un *roleplay* que superó sin saber bien cómo. A los diez días debía incorporarse a su nuevo puesto de trabajo: técnico comercial para una empresa que fabricaba, instalaba y mantenía ascensores.

Era el mes de mayo cuando Nicolás acudió a su primer puesto de trabajo. Se vistió de chaqueta y corbata. Algo que no le costó demasiado ya que le recordaba los días de colegio, cuando iba de uniforme. Las oficinas de Hispania de Elevadores estaban situadas en un polígono industrial de Vallecas, en la zona sur de Madrid.

Hispania de Elevadores era una empresa fundada en los años cincuenta por Juan José Ugarte, un empresario vasco que en los tiempos de la posguerra se marchó a Alemania, donde aprendió el oficio de mecánico en el sector de los ascensores. A su vuelta, y con más audacia que dinero, empezó a fabricar chasis y cabinas de ascensores en chapa, que instalaba sustituyendo las viejas cabinas de madera. El grupo motor lo compraba a su antigua empresa alemana. Con los años fue creciendo hasta que en la década de 1980 se convirtió en la única empresa española de su sector que cubría toda la cadena de valor, desde la fabricación hasta el mantenimiento. Con el tiempo consiguió fabricar el grupo tractor, y compró una empresa catalana que fabricaba las maniobras eléctricas, por lo que

consiguió reunir todos los componentes que conformaban un ascensor.

La compañía tenía varias delegaciones por toda España, aunque la más importante era la de Madrid. La cartera de ascensores en mantenimiento era de varios miles, lo que provocó el interés de la empresa American Lift Co. Ltd., una empresa estadounidense que buscaba una entrada en Europa. American Lift se hizo con un importante paquete de acciones de Hispania de Elevadores, y aunque dejó la gestión en manos de Ugarte, aportó tecnología y tesorería para una expansión.

A todos los efectos, Hispania de Elevadores era una empresa multinacional con una gestión familiar.

Nicolás Luna no supo qué decir cuando la señorita de recepción le preguntó qué quería. Era su primer día. La joven avisó a una persona del área de recursos humanos. Salió a recibirle otra chica que se presentó como ayudante del director de recursos humanos, y que le acompañó a una sala de espera.

A los diez minutos apareció un señor un tanto mayor.

—¿Es usted Nicolás Luna?

—Sí, soy yo.

—Acompáñeme, por favor. —Y con gesto serio le sujetó la puerta de la sala de espera—: Sígame. Forma usted parte desde hoy del departamento de mantenimiento y reparaciones de la zona centro en Hispania de Elevadores. —Andaba sin prisa, pero con paso firme y muy erguido. Según pasaba por las mesas de la oficina, los empleados le saludaban con un «Buenos días, señor Linares». Linares. Parecía que el nuevo jefe de Nicolás se llamaba así.

Debía de tener unos cincuenta y tantos años. Vestía de chaqueta y corbata, pero era evidente que a Linares la moda no le importaba lo más mínimo. Ni en chaquetas ni en zapatos.

—Ésa es su mesa. —Y señaló hacia el fondo de la oficina. Alrededor había varias personas, algunas de ellas con monos de trabajo. Todos se volvieron a observarle—. Os presento a Nicolás Luna, nuestro nuevo compañero que hará las funciones de técnico comercial; os ruego que le deis todo vuestro apoyo.

Y una a una las personas le fueron dando la mano y la bienvenida. Enseguida Linares le dio trabajo: un par de manuales de montaje, uno de ascensor eléctrico y otro de ascensor hidráulico. Para su estudio.

Así pasó Nicolás su primer día de vida laboral.

Linares era uno de los históricos de la compañía; no en vano fue el primer capataz que

tuvo Ugarte en la empresa, y ahora dirigía el departamento más grande y rentable de la empresa.

Aunque no poseía apenas estudios, ya que llegó del pueblo (Linares era un pueblo de Jaén, de donde procedía, por eso le llamaban así) a Madrid con dieciséis años, se le consideraba un buen trabajador, un jefe duro y muy exigente. Era un intocable.

No se lanzaba un nuevo producto sin que Ugarte solicitara el aprobado de Linares, algo que había hecho de Linares una piedra en el zapato para los jóvenes del departamento de I+D.

Cuando Nicolás entró en Hispana de Elevadores, Linares era el director de la división de reparaciones y mantenimiento. Esta división era la encargada de ofertar, vender y ejecutar las reparaciones que precisaban los ascensores que estaban en la cartera de mantenimiento. Conforme a los dictámenes técnicos de los operarios de mantenimiento, de los avisos de avería o por solicitud del propio cliente, se elaboraba un presupuesto que se llevaba al cliente para su firma, y una vez aceptado se planificaba la reparación, realizando una labor de compras, una memoria técnica si se necesitaba y la realización de la obra.

Para la ejecución de las reparaciones, el departamento disponía de diez operarios y dos jefes de equipo. Para la labor comercial no se disponía de ningún recurso específico en el departamento, hasta la llegada de Nicolás. Las ofertas se realizaban desde el departamento comercial corporativo, un departamento que prestaba más atención y recursos a la venta de ascensores completos en obra nueva que a las reparaciones, que eran de un importe mucho menor, y en casi todas las ocasiones, precisaban de mayor esfuerzo comercial.

Ante el reto de elevar las ventas del área, Linares solicitó una persona que tuviera un perfil técnico, que entendiera con rapidez la complejidad mecánica y eléctrica de los aparatos elevadores, con objeto de poder vender mejor las reparaciones. Y dejó la selección del candidato al departamento de recursos humanos.

El proceso de venta era muy simple. Una vez que se generaba la necesidad de una reparación, el operario asignado a aquella zona realizaba un listado de las actuaciones. Este listado pasaba a Linares, que realizaba el escandallo o lista de materiales en un formato preestablecido. Con dicho listado, Nicolás codificaba los elementos y les ponía precio, posteriormente redactaba la oferta y, previa revisión de Linares, llevaba la oferta al cliente. A partir de ahí se iniciaba la gestión de venta.

Generalmente, los clientes eran comunidades de propietarios, por lo que la oferta debía ser entregada a los presidentes de comunidad. Linares obligaba a que las ofertas se dieran en mano y no se enviaran por correo o se dejaran en los buzones. Y en muchas

ocasiones estaban ausentes, por lo que Nicolás debía volver al atardecer a llevar la oferta. Y si era posible daba una primera explicación. Esto suponía que había días en que la jornada de Nicolás terminaba pasadas las nueve de la noche.

Lo peor del trabajo era visitar las casas de los clientes, lo que suponía entrar en la intimidad de familias que Nicolás no conocía. Ésa era la parte que más le disgustaba. Por el contrario, le gustaba la complejidad técnica de los ascensores, aunque en su puesto no pudiera desarrollar mucho esta faceta, ya que, según decía, «En mi tarjeta pone que soy técnico comercial, pero soy un 95 por ciento comercial y sólo un 5 por ciento técnico».

3. La excelencia en los pequeños detalles

El primer año transcurrió bastante rápido. En el departamento había una rutina muy establecida: a primera hora Linares reunía al equipo de operarios y encargados y asignaba los trabajos a cada uno de los equipos. Los operarios salían, montaban en sus furgonetas y se iban a las instalaciones. Luego Linares se reunía con Ana Robles, la responsable de compras, y repasaban los materiales que hacían falta para las reparaciones de los días siguientes. Y, por último, le daba a Nicolás los formularios para la confección de nuevas ofertas.

Un día Linares le dio una ficha para una reparación que consistía en la adecuación a la normativa europea en materia de seguridad. El cliente era la comunidad de propietarios de Fuentes Claras, donde Hispania de Elevadores estaba encargada del mantenimiento de los cuatro ascensores de los dos bloques. Y como era habitual, Nicolás preparó el borrador, lo revisó con Linares y juntos pusieron el precio. Se trataba de una reparación de cierto volumen. Antes de ir a llevarla en mano, Linares le solicitó repasarla de nuevo, esta vez la versión final que se entregaba al cliente.

Linares repasó la oferta mientras con un rotulador de color rojo anotaba en el borde. De las seis páginas, Linares puso notas en las seis.

—Tome la oferta y le ruego que la modifique —dijo Linares sin mostrar ninguna expresión—. Hay fallos, hay errores de ortografía, no la ha estructurado bien, no indica la forma de pago y no la ha firmado. —Y con un gran derroche de displicencia continuó diciendo—: Sáqueme, por favor, una copia de las ofertas que ha entregado en el último mes, que se las quiero revisar.

—Pues yo no la veo tan mal —contestó Nicolás—. Se me olvidó la forma de pago, pero eso no es tan grave.

En ese instante Linares levantó la cabeza y se quitó las gafas.

—Mire, señor Luna, a usted no le parecerá tan grave, pero son los pequeños detalles los que marcan la diferencia.

—Lo que usted diga, Linares. ¿Le imprimo entonces todas las ofertas? —Linares no contestó—. Y cuando las corrija, ¿qué se supone que tengo que hacer?

—Las que tengan errores, entregarlas de nuevo al cliente y pedirle disculpas por no haberlas repasado.

Antes de finalizar el día, Nicolás había dejado las copias de más de cuarenta ofertas

encima de la mesa de Linares, que en ese momento había salido a una reunión del comité de dirección en la segunda planta. Se marchó a casa. Y para su sorpresa, al día siguiente todas la ofertas estaban corregidas con anotaciones, correcciones, sugerencias..., y puestas encima de su mesa. Linares ya estaba despachando con los operarios los trabajos de la jornada. Al terminar le dio los buenos días a Nicolás y se puso a ver con Ana los planes de aprovisionamiento.

Nicolás tardó más de una semana en corregir todas las ofertas y volver a entregarlas a sus destinatarios. En cada caso tuvo que improvisar una excusa para que el cliente le cambiara unos papeles por otros. Y en muchos casos se convirtió en una oportunidad para volver a explicarla. Cerró algunas ventas más esa semana.

Después de entregar de nuevo los presupuestos corregidos siguió con su trabajo normal. Cuando le enseñó a Linares una nueva oferta para que la corrigiera, éste le dijo que no hacía falta, que estaba seguro de que estaba bien. Linares no le corrigió nunca más una oferta.

El lunes siguiente a la reunión de vecinos de la comunidad de propietarios de Fuentes Claras, Nicolás llegó exultante con la oferta firmada a la oficina. Linares le preguntó si había surgido algún problema.

—Bueno, no, tan sólo que salí de allí a las mil, se liaron con un tema de unos perros. Luego tocó el asunto del ascensor —contestó Nicolás—. También les cambié la forma de pago, y les concedí que lo pagaran en doce meses en lugar de los seis que llevábamos en la propuesta.

—¿Por qué cambió la forma de pago?

—Porque me plantearon si era posible alargar el plazo, y no creí que fuera un inconveniente...

Linares se sentó en su mesa, sacó una calculadora, y después de golpear unas cuantas teclas, giró la pantalla y enseñó una cifra a Nicolás.

—Éste es el coste financiero que supone alargar la forma de pago —prosiguió Linares—. Y aunque es cierto que la compañía no se va a arruinar por esto, usted ha actuado como si el dinero fuera suyo.

Pero el dinero no era suyo, pensó Nicolás, que se temía lo peor: ya iba conociendo a su jefe.

—Por lo tanto, ésta es la cifra que le van a descontar de su sueldo el próximo mes.

—¡No puede ser verdad, señor Linares! Yo le he visto a usted hacer algún descuento y modificar algunas condiciones.

—¿Me ha visto cambiar unas condiciones sin calcular antes el impacto en el margen?

Nicolás se giró y contuvo una respuesta que hubiera sido peor. Ese mes Nicolás

cobró el equivalente al 55 por ciento de su sueldo.

La obra de la urbanización Fuentes Claras se inició a las pocas semanas y se terminó a tiempo. El cliente quedó satisfecho, y el presidente de la comunidad, a través del administrador, le solicitó un nuevo presupuesto para el cambio de las cuatro cabinas por otras más modernas, que no estaba en la oferta inicial al no tratarse de temas de seguridad. Pero finalmente la junta de vecinos decidió no acometer el cambio ya que no era necesario y el importe era elevado.

Una mañana, poco después de que Linares despachara la reunión diaria de coordinación, Nicolás salió a entregar una oferta. Al girar una calle pudo ver, frente a un bar, varias furgonetas aparcadas con el rótulo de Hispania de Elevadores. Dentro estaban desayunando casi todos los operarios y algunos encargados. Se suponía que estaban trabajando. Aparcó el coche y se dirigió al establecimiento.

Al entrar, los operarios se quedaron callados. Él los saludó y se pidió un café. Total, él no era su jefe, y si había descubierto el rincón secreto donde desayunaban cuando se suponía que estaban camino de las instalaciones, no era su problema.

Desde aquel día, con alguna regularidad, acudía a tomar el café con ellos. Y participaba en bromas y chanzas sobre la empresa.

Lo que le resultaba un poco extraño era que Linares no saliera nunca en las mofas. Y cuando intentaba que los operarios se solidarizaran con él, por lo que sufría con Linares, nunca tenía apoyo. ¿Es que no veían que Linares era una especie de dictador?

4. La primera responsabilidad de mandar un equipo

El tiempo pasaba, y aunque Nicolás no era muy feliz en Hispania de Elevadores, tampoco había mucho tiempo para intentar cambiar de trabajo; le motivaba que estaba adquiriendo experiencia en un sector que parecía que tenía futuro.

Un día Linares llamó a Nicolás y lo llevó a la sala de reuniones para hablar con él en un entorno más privado. Allí le dijo:

—Nicolás, veo que usted ha aprendido bastante del sector, y las ventas han subido un 15 por ciento gracias a su apoyo, le felicito. —Nicolás no daba crédito porque siempre pensaba que Linares no estaba contento con su trabajo—. Así que toca dar un paso más, por lo que le voy a nombrar coordinador de reparaciones y me va ayudar a dirigir a los equipos de operarios.

—Gracias, señor Linares. ¿Y quién va a hacer la labor comercial?

—Vamos a contratar a una persona para ese puesto, que también coordinará usted. —Se levantó de la silla y mientras se dirigía a la puerta le dijo—: ¡Vamos! Tiene que dirigir su primera reunión.

Delante de todos los operarios que estaban esperando a Linares, éste comunicó al equipo:

—Desde hoy Nicolás será mi segundo de abordo. Él va a empezar a ir a las obras para controlar el progreso de las reparaciones. —Los operarios miraban a Nicolás, quien ponía cara de póquer—. Por ello pueden considerarlo como su coordinador jefe, y cuento que le darán todo su apoyo. ¿Alguna pregunta?

Era obvio que nadie preguntó nada.

Cuando acabó la reunión de coordinación, más silenciosa que nunca, Linares se dirigió a Nicolás:

—Señor Luna, ¿se viene hoy conmigo a tomar un café a la máquina? ¿O prefiere irse y tomarlo fuera como es su costumbre?

Nicolás le acompañó en silencio. Quizá el comentario había sido una simple casualidad...

Ciertamente, el ascenso que le había proporcionado Linares le había dado una motivación extra, y era un reto poder dirigir a un equipo de operarios, a los que además

conocía y se llevaba bien con ellos.

Pero, curiosamente, la relación con los operarios ya no era tan buena como antes. Los desayunos en el bar secreto no eran tan frecuentes, de hecho había días que ellos ni iban. Le hacía sentir mal que los operarios lo trataran ahora fríamente, por ello intentó acercarse a ellos. Les ayudaba a llevar las herramientas y procuraba no llegar demasiado pronto a las instalaciones por si se habían retrasado, no fuera a parecer que los controlaba.

Uno de los encargados, un tal Valenciano, se había vuelto especialmente frío con Nicolás. Por ello siempre intentaba agradarle con las reparaciones más cercanas a la localidad de Coslada, que era donde vivía, así podría llegar antes a casa. Valenciano y Linares tenían un trato distante, profesional, pero frío. Nicolás pensó que él sería capaz de caerle bien a Valenciano.

Las cosas con los operarios no iban tan suaves como Nicolás pensaba. Había veces que ellos se asignaban las tareas. Si Nicolás asignaba equipos, cuando iba a la instalación, los operarios se habían cambiado entre ellos.

Una tarde de jueves, uno de los operarios, con rango de oficial de primera, le solicitó ausentarse el viernes porque eran las fiestas del pueblo de su mujer, y como los viernes se trabajaba media jornada, parecía que no importaba mucho. Nicolás aceptó. El operario le dijo que él era mejor jefe que Linares. Nicolás no contestó a este comentario, pero en lugar de tomarlo como un halago a su gestión, no supo cómo encajarlo, algo no le gustaba.

A las pocas semanas, uno de los integrantes del equipo de Valenciano le solicitó permiso para tomarse el día libre porque tenía que buscar piso de alquiler. Nicolás accedió. Valenciano se enteró a posteriori y denegó el permiso.

—Tengo aquí una nota del departamento de personal que me pregunta si el permiso del operario Antonio Moraleda es retribuido o no. ¿Dio usted ese permiso, señor Luna? —preguntó Linares.

—Sí, es que me pidió el viernes libre.

—Bueno, pues depende de para qué será retribuido o no. ¿Para qué se lo pidió?

Nicolás empezaba a entender que no había aclarado este punto con el trabajador.

—Me lo pidió porque eran las fiestas del pueblo de su mujer —contestó, y Linares le miró con cara de póquer.

—Bueno, pues dígame, ¿es permiso retribuido? —Linares lo tenía contra las cuerdas con apenas dos preguntas—. ¿Qué le digo al área de personal? —Lógicamente no podía decir que era retribuido, pero no le advirtió nada al operario. «¿Qué hacer?», pensó.

—No retribuido.

—Conforme, así lo transmito, y esa media jornada se la descontarán del sueldo al trabajador, ya que las vacaciones para los operarios que van a turno ya están preestablecidas en el convenio. ¿Lo sabía usted, señor Luna? —Y Nicolás asintió. Pero nunca se había leído el convenio.

El día que se repartieron las hojas de la nómina, el operario Moraleda le echó en cara a Nicolás que le habían descontado una parte del sueldo, y que si lo hubiera sabido no le habría pedido ningún permiso.

La liturgia del domingo incluía repasar la sección de ofertas de empleo en el suplemento salmón del periódico.

El que busca, encuentra. Y Nicolás encontró una oferta en un puesto para ElevaComp en la dirección territorial de la zona centro. Encajaba a la perfección. El lunes por la tarde envió la carta franqueada.

Tenía que conseguirlo, se decía.

5. De Madrid a China en un suspiro

Nicolás consiguió el trabajo en ElevaComp.

La época que estuvo en la dirección territorial con Germán Navarro fueron años sin grandes sobresaltos. Se llevaba bien con su jefe. Hicieron un buen equipo, ya que a Navarro no le gustaba mucho visitar las obras, prefería más la parte comercial. Justo lo contrario que a Nicolás, así que se complementaban muy bien.

Aunque estaban en Madrid, donde ElevaComp tenía la central, las oficinas de la dirección territorial estaban en otro lugar, lo que les daba mucha libertad y actuaban casi como un departamento propio.

Cuando Nicolás se unió a ElevaComp, el problema que tenían con los clientes era la poca fiabilidad de las fechas de entrega. Esto era un trastorno ya que el ascensor era uno de los equipamientos que se instalaban en último lugar, y un retraso en el montaje retrasaba la entrega del edificio.

Las quejas por los plazos de entrega eran un tema recurrente en todas las reuniones comerciales. No era sólo que algunos proveedores como Mecavall fueran un desastre, sino que los componentes de fabricación propia, en la planta de Madrid, tampoco llegaban a tiempo. Puig acudía como invitado a esos encuentros comerciales, y cuando le tocaba hablar siempre echaba balones fuera y decía que la culpa era de los proveedores. Ponía el ejemplo del grupo tractor, que venía de Alemania y los alemanes eran inflexibles respecto a los plazos de entrega. Era lo que había.

El director comercial de ElevaComp siempre intentaba hacer comprender la importancia de los plazos de entrega a Puig. Pero Puig se remitía a la misma respuesta: los plazos son los que son. A Nicolás le irritaba que no se pudiera hacer nada. Y él sabía de primera mano lo que pasaba con los clientes, porque estaba en la calle. Era inaceptable que los plazos fueran a veces superiores a los cuatro meses, cuando empresas como Hispania de Elevadores eran capaces de servir un ascensor en cinco semanas.

Los problemas con los grupos tractores alemanes eran constantes. Al margen de los grandes plazos de entrega, estaba el precio, que suponía que en algunos modelos los ascensores de ElevaComp fueran los más caros, y los precios estuvieran fuera de mercado.

No existían muchas alternativas. Hispania de Elevadores tenía la gama HE6.0 que era una máquina propia a un precio muy competitivo. En una reunión, el área comercial exigió una solución a este problema. Al encuentro asistió Toledano y se comprometió a tomar cartas en el asunto.

El mercado chino se estaba abriendo y algunas multinacionales del sector ya estaban desembarcando allí, sobre todo las japonesas. Era un hecho que en China existían importantes fábricas de componentes para ascensor. Y también era un hecho que a finales de 1990 el gobierno chino quería atraer clientes a sus fábricas. Después de varias reuniones se resolvió que alguien de ElevaComp acudiera a China a visitar fábricas de grupos tractores por si había alguna posibilidad de cambiar de proveedor.

Una tarde que Nicolás estaba en el coche, después de revisar una instalación en Palencia, recibió una llamada.

—Nicolás, ¿cómo andas? Soy Carlos. —Carlos Toledano, presidente de ElevaComp, estaba al teléfono.

—Hola, Carlos. ¿Qué tal? —Buscó un lugar en el arcén para parar el coche; por aquella zona la cobertura no era muy buena.

—Oye, que estamos estudiando el tema de buscar un nuevo proveedor de máquinas, y analizando con Benito Puig el asunto parece que puede ser buena idea investigar si pudiéramos traer máquinas de China. —Hizo una pausa—. Y hemos pensado que tú podrías ayudarnos, conoces el problema, sabes de máquinas y hablas inglés... ¿Cómo lo ves?

—¿Y para cuándo crees que comenzaría el proyecto? — preguntó Nicolás.

—Pues ya, cuanto antes, en menos de un par de semanas tendrías que estar allí.

—¿Cuántos días serían, Carlos?

—Pues como mínimo un mes, por ahora, luego ya veríamos. ¿Qué dices?

—Vale, ok —contestó Nicolás, que tenía la cabeza dándole vueltas a todas las variables que esto suponía.

—Pues la semana que viene te quiero por la central trabajando con la gente de I+D y preparando tu viaje. Venga, un abrazo.

—Chao.

Y dejó caer su pesado móvil en el asiento del acompañante.

Vaya, no estaba nada mal, pensó. Ir a China a buscar proveedores de máquinas. Eso suponía dejar el trabajo que ahora realizaba, pero ¿qué haría ahora Navarro? Toledano no había hablado de él. Pero si lo pedía el presidente no había nada más que pensar. Así que no consideraba que fuera un problema.

La primera escala del viaje a China fue Pekín. Allí estableció los primeros contactos con

el país, y además en Pekín estaba la delegación comercial de la embajada española, que semanas antes y mediante faxes había ayudado a Nicolás a preparar el viaje. Los correos electrónicos todavía no funcionaban bien en China. Por supuesto, las comunicaciones de móviles no existían. Era un país que lentamente empezaba a recibir a empresas extranjeras. Desde luego, hablar inglés no representaba ventaja alguna, ya que nadie lo hablaba.

Con la ayuda de la embajada alquiló una pequeña oficina cerca del hotel Radisson, donde se alojaba. Contaba con los servicios de un estudiante chino, Feng-Hi, que le hacía las veces de intérprete. Con un teléfono fijo y un fax conectado empezó la tarea de buscar empresas fabricantes de grupos tractores para ascensores.

No fue nada fácil, ya que la información que había en internet era nula y todo se reducía al estudio de guías telefónicas y de asociaciones de fabricantes chinos. Pero en unas semanas tenía un mapa de los tipos de industrias que operaban en China en el sector de los elevadores. Estableció un plan de trabajo que se resumía en viajar a diferentes ciudades, establecer allí un lugar de trabajo y realizar un plan de trabajo.

La idea era estar una o dos semanas en cada ciudad y visitar el máximo de empresas posibles.

El problema era que en aquellos años no estaba permitido que un extranjero visitara solo y por propia iniciativa a las fábricas. Se necesitaba un permiso de las autoridades locales, ya que en cada destino el gobierno le asignaría un vehículo con un chófer, un traductor y un delegado del Partido Comunista chino que le acompañaría durante la visita. Una prueba de cómo el Politburó cuidaba al máximo la entrada de extranjeros y la salida de información.

Cuando Feng-Hi terminó de solicitar los permisos, empezaron a viajar por las diferentes zonas: Pekín, Tianjin, Shanghái, Ningbo y Suzhou. No en todas las ciudades encontraba el tipo de fábrica que buscaba. En general las fábricas eran muy anticuadas, con una maquinaria rusa de los años setenta. A Nicolás le recordaba los libros antiguos que estudiaba en la carrera.

Después de más de cuatro meses, en los cuales Nicolás no pisó España, el plan parecía que iba a fracasar hasta que llegó a Suzhou, una ciudad a seis horas en coche al este de Shanghái. Allí se encontraba la factoría Liang Mei, un fabricante de motores para ascensores de carga media y baja. Fue un descubrimiento de una importancia máxima para el futuro de ElevaComp, como luego se demostraría.

La estancia en Suzhou estaba prevista para un día, pero a las dos horas de estar allí le pidió a Feng-Hi que llamara al Renaissance Hotel y alargara la estancia uno o dos días más. También le pidió que hablara con el representante del PCCh y que le dijera que se quedaban un día más. Cambiar los billetes de avión ya sería más complicado porque los billetes eran en papel del tipo talonario de IATA, pero como los vuelos internos eran

baratos decidieron sacar unos nuevos.

Los siguientes dos días fueron de continuo trabajo, viendo el proceso de fabricación, de calidad y visitando instalaciones reales con ascensores en funcionamiento que tenían instalados los equipos de Liang Mei. Y por las noches llamaba a Redondo, director de I+D de ElevaComp, al que le contaba los avances y le enviaba por fax algunas fotos y catálogos técnicos.

Al final estuvieron cuatro días. Allí mismo se hizo el pedido de una máquina de carga de 450 kilos y otra de 650.

Durante los siguientes seis meses, Nicolás viajó de España a China con un equipo de ingenieros de ElevaComp del área de I+D. Finalmente, el propio Toledano se desplazó a China con Puig, Nicolás y Redondo para firmar un contrato de suministro de más de trescientas unidades al año. Esto suponía que ElevaComp podría no sólo bajar el coste de cada ascensor sino que reducía el plazo de entrega de cada pedido.

El viaje a China de Toledano para la firma del contrato con Liang Mei fue accidentado. Empezando en Londres cuando perdieron el enlace para el vuelo a Shanghái. Una pérdida de maletas en destino y una confusión con el hotel.

El ambiente entre los miembros de la delegación de ElevaComp era bueno. Puig no perdía ocasión de comentar anécdotas de los comités de dirección, a los que Nicolás no podía acceder. También hablaba en clave con el presidente de temas que parecían secretos de Estado.

Además el viaje estuvo lleno de agasajos por parte de los chinos. Y en la cena del último día, el presidente de Liang Mei les llevó al que, probablemente, era el único y mejor restaurante de Suzhou. Y tras un interminable discurso en chino, que traducía al inglés un señor mayor que no pronunciaba bien casi ninguna consonante, le tocó el turno a Toledano. Éste se levantó y le pidió a Nicolás que tradujera al inglés, que iba a hablar en español como su homólogo lo había hecho en chino. Y se armó un lío:

—Querido presidente y amigo, Mr. Shing. —Hizo una pausa y miró a Nicolás.

—*Dear president Mr. Shing, my friend* —tradujo Nicolás al inglés, sabiendo que debía hablar un inglés básico. Esperó a que el traductor de Liang Mei lo tradujera a su vez al chino.

—Estoy muy contento de estar aquí y poder hacer negocios con personas tan importantes...

—*It is a pleasure to be here and to be able to make business with people as important as you*. —Cuando el traductor al chino acabó la frase, Mr. Shing agachó la cabeza en signo de agradecimiento

—Pero esta cena ha sido un horror porque creo que hemos comido una cosa que

parecía perro o mono, y que por cierto estaba superpicante —dijo Toledano con cara seria. Y se volvió a Nicolás. Toledano seguía con la copa levantada.

—*I am sure this agreement is the beginning of our relationship and we will define the future of our businesses together* —dijo Nicolás atónito de lo que estaba pasando, tradujo el chino y asintió de nuevo Mr. Shing, que no cabía de gozo.

Toledano no se rendía.

—Por lo tanto, tiene que venir a España para que le enseñemos a comer como Dios manda, y puede traer a este tipo del partido y al chófer que nos acompañan en esta mesa. —Hizo otra pausa para que Nicolás tradujera.

—*You are invited to Spain to visit our Factory whenever you want in order to share knowledge, because we must to establish a technical alliance*. —Otra sonrisa del chino.

—Hay que ver, Nicolás, lo bien que lo haces... —le dijo con sorna Toledano, y siguió con el discurso—: ¡Por lo tanto bridemos por esas gafas de pasta tan comunistas que llevas! —Y se bebió la copa de cerveza Tsingtao.

—*Let's go to toast for our agreement!* —dijo Nicolás.

Cuando el traductor de chino terminó, los diez chinos de la mesa se levantaron y gritaron «Gambei» mientras se bebían de un trago la cerveza de sus vasos.

Durante años fue la anécdota más comentada en ElevaComp, en la que Nicolás estuvo rápido de reflejos. Cuando quería, Toledano tenía un sentido del humor excelente.

Mientras Nicolás estuvo con el asunto de China seguía adscrito a la dirección territorial de Madrid en la estructura de Navarro.

Cuando el proyecto terminó, Nicolás volvió a Madrid pero en calidad de responsable técnico comercial de Europa, ya que las ventas internacionales empezaban a ser importantes.

6. Subiendo y bajando en ElevaComp

Al día siguiente de la cena con el comité de dirección, Nicolás ya tenía casi asimilado que era un miembro del comité de dirección de ElevaComp in péctore.

Tenía varias reuniones con Puig para repasar temas. Ciertamente Puig y Nicolás no se veían mucho, el primero dejó bastante autonomía al segundo. Las veces que Nicolás despachaba con Puig eran siempre ocasiones en que éste viajaba a Madrid por algún motivo y aprovechaban para poner al día asuntos. Sobre todo el estado de los pedidos entre las plantas.

Esta vez Puig no sólo se reunió con Nicolás, sino con todos sus jefes de sección. Repasaron la cartera de pedidos y algunas inversiones que había que hacer.

Puig pidió el plan de mantenimientos de máquinas. Nicolás le explicó que el mantenimiento preventivo de las máquinas no se había realizado porque estaban muy centrados en el cumplimiento de los plazos de entrega, pero que lo tenía pendiente. Puig también solicitó un estudio actualizado de costes por producto, ya que estaban trabajando con los escandallos de hacía más de un año que realizó la anterior propiedad. Nicolás no pudo facilitarle esa información porque estaban elaborándola.

Terminadas las reuniones, Puig cogió su coche y volvió a Madrid.

El puesto de responsable técnico comercial con base en Madrid era bastante atractivo, ya que para una persona joven y soltera, viajar por Europa no estaba nada mal. Su jefe directo era el director comercial de ElevaComp.

Una tarde del mes de enero, Nicolás fue llamado al despacho del presidente. Desde que abandonó la delegación centro, tenía su puesto de trabajo en la central.

—Hola, Nicolás, ¿cómo van las cosas? —preguntó Toledano.

—Bien, Carlos, ahora con un problemilla en un ascensor de París, pero lo solucionaremos.

—Cuida a la gente de Sinogal, son exigentes y nos están probando. —Cogió una hoja en blanco y un bolígrafo—. Pero te he llamado por otro tema, que por ahora es muy confidencial. —Nicolás asintió y Carlos hizo una pausa un tanto forzada para dar más importancia al asunto—. He llegado a un acuerdo con Mecavall y la vamos a comprar. —Dibujó en el papel los nombres de ElevaComp y Mecavall y los rodeó con un círculo.

La verdad es que era un notición. Si ElevaComp compraba Mecavall, la compañía estaría en disposición de controlar la producción de ascensores y se convertiría en un jugador a escala europea.

—Pero hay un problema, Mecavall pierde dinero desde hace tres años, y o compramos la empresa o su quiebra nos arrastrará a nosotros, ya que no seremos capaces de comprar esos componentes que fabrica Mecavall a otro proveedor. —En eso tenía razón Carlos—. Por ello nos la vamos a jugar y la próxima semana hemos quedado en Valladolid para cerrar el trato. Nicolás, me juego mucho con este movimiento, mi familia y yo hemos puesto nuestro patrimonio personal como aval.

Nicolás no habló, esperando el verdadero motivo de su presencia allí.

—Hemos pensado que serías la persona idónea para quedarte en Valladolid y ser nuestros ojos y oídos, e intentar poner orden a todo aquello. —Nicolás estaba excitado con la ocasión que le estaba brindando Toledano—. Estarías en el departamento de operaciones, bajo las órdenes directas de Benito Puig, y junto a él intentar que la planta funcione. —Y antes de que Nicolás dijera nada—: Ya lo he hablado con tu jefe, y por él no hay problema que dejes la parte de internacional, ya que por ahora está todo muy controlado... ¿Cómo lo ves?

—¿Yo? Bien, pero ¿cuándo debería irme allí?

—Ya. La semana que viene. ¿Te atreves con el reto?

—¡Claro que sí! —dijo Nicolás, que estaba dando vueltas a la cabeza. ¡Al fin llegó la hora de tener un gran equipo bajo sus órdenes!

El miércoles siguiente, en una notaría de Valladolid se firmó la compraventa de las acciones de Mecavall. Como en todas las firmas de este tipo, los abogados quisieron jugar un papel destacado y la transacción se alargó hasta primera hora de la tarde.

Por la noche se celebró una cena a la que se invitó a parte del management de Mecavall. A la firma no pudieron asistir el director general ni Benito Puig porque estaban en una feria en Alemania. La cena fue muy protocolaria y terminó pronto. Al día siguiente se haría la toma de posesión de Mecavall, y sólo el director financiero de ElevaComp y Nicolás acompañarían a Toledano.

Pasaron algunos meses desde la última vez que Toledano estuviera en Valladolid. Mientras tanto, Nicolás seguía dirigiendo la planta como siempre. Tampoco Puig daba muchas señales de vida. Así que todo iba bien.

Nicolás acudía a congresos y seminarios como invitado y explicaba los cambios que había realizado en la planta. Se codeaba con empresarios de la ciudad. En alguna ocasión había salido incluso en la prensa local como uno de los ejecutivos a tener en cuenta en un futuro.

Un día, al revisar los pedidos que habían entrado el día anterior se fijó en uno de Mantenimientos y Montajes Ripla. El pedido constaba de cuatro cabinas de ascensor. Pero lo que le llamó la atención era el destino de las cuatro cabinas: la urbanización Fuentes Claras.

Sonrió. Echó cuentas. Hacía ya ocho años de aquello. Cómo pasaba el tiempo. Qué habría sido de Linares.

La verdad es que todo había sucedido muy deprisa. Hacía menos de un mes que estaba trabajando como jefe de la planta de Valladolid de ElevaComp y de repente le habían trasladado al área de I+D en un puesto de nueva creación: Sourcing Manager. El puesto consistía en encontrar proveedores internacionales para los componentes más caros o de mayor plazo de entrega.

Ya no dependía de Puig. Su anterior puesto de director de la planta de Valladolid lo había asumido personalmente su anterior jefe; de hecho, Puig iba más que nunca a la planta y ocupaba el despacho que antes pertenecía a Nicolás. Ahora Nicolás se sentaba en el *open-office* junto a dos ingenieros. Su nuevo jefe era Alberto Redondo.

Aunque cobraba lo mismo, en la empresa la impresión del cambio no era precisamente la de un ascenso. Le habían apartado del equipo directivo. ¿Qué había pasado? Se preguntaba Nicolás, si estuvo a punto de que le nombraran miembro del comité de dirección.

El pedido para el cliente de Chile fue ciertamente un desastre, ya que hubo una confusión con los planos y se envió una instalación totalmente errónea. Esto provocó que tuvieran que desplazarse allí dos ingenieros y enviar antes por avión las piezas para reemplazar. El coste fue muy importante. Nicolás no pudo dar una respuesta del motivo del error. Pero el coste de imagen fue aún mayor. La compañía estaba exportando mucho y se estaban abriendo nuevos mercados. La confianza de los nuevos mercados sólo se adquiría gracias a un excelente servicio desde el principio.

La mala suerte empezó a acompañar al área de Nicolás porque apenas un mes después del incidente de Chile, un ascensor de un cliente de Segovia se envió con las puertas cambiadas de mano y con una cabina que pertenecía a otro cliente. Con la mala suerte de que este cliente fue uno de los primeros, de cuando el mismísimo Toledano se dedicaba a patear la calle. Desde entonces, el cliente y Toledano eran muy amigos y todos los años se invitaban mutuamente a sus cotos de caza.

Este cliente llamó muy enfadado a Toledano por el fallo, que le suponía perder dinero en las certificaciones de obra. Toledano estaba en ese instante despachando con

Puig y puso el altavoz para que oyera la queja del cliente.

Nicolás recibió un correo de Puig confirmando su visita la semana próxima. Desde hacía más de un año el *reporting* con su jefe se había incrementado y además Puig solía hablar directamente con personas de su equipo. Nicolás exigía que toda información que se enviara a Puig se le pusiera en copia. De hecho, era Nicolás quien contestaba a casi todos los correos electrónicos que enviaba Puig, aunque no estuvieran dirigidos a él, e incluso si no estaba en copia.

Ese domingo salía publicada una entrevista de Nicolás Luna en *La Voz de Valladolid*.

A final de la mañana, la reunión comercial derivó en una queja por la baja calidad con que se estaban recibiendo las instalaciones, por los plazos de entrega, que en algunos casos se habían incrementado. Así las cosas, Toledano, que había asistido a la reunión con objeto de comunicar la estrategia comercial en exportación, se encontró con unos responsables comerciales preocupados por su día a día en lugar de por la estrategia.

Especialmente duro fue Germán Navarro, responsable comercial de la zona centro y primer jefe de Nicolás en ElevaComp. Navarro hizo repaso de lo acontecido en el último año y mostró los informes de no calidad que había tenido que enviar a la planta de Valladolid. También mostró otros correos de contestación de Nicolás en los que justificaba todos los errores.

Luis Miralles, el director general de ElevaComp, se comprometió ante el auditorio y el presidente a solucionar este tema.

A la reunión con Puig también acudió Miralles. Juntos le comunicaron a Nicolás que necesitaban potenciar la búsqueda de proveedores internacionales, y que aprovechando la apertura de mercados con delegados propios en aquellos países, era el momento ideal de replantearse los proveedores actuales. Y ya que Nicolás había tenido un completo éxito con las máquinas chinas, quién mejor que él para ayudar a la empresa. Pasaría a depender de Redondo en I+D.

No era una propuesta, sino una orden.

Ya habían pasado seis meses en su nuevo puesto de Sourcing Manager. El trabajo era aburrido y administrativo. Y no suponía ningún aliciente ver allí a Puig sentado en su despacho.

Ya había nacido su segundo hijo. En Valladolid se encontraba satisfecho en el

ámbito familiar, pero en el trabajo las cosas no iban bien. El amor propio de Nicolás estaba francamente herido.

Así las cosas, optó a un MBA en una de las mejores escuelas de negocios del país. Envió por correo postal toda la documentación. La verdad es que no tenía muchas esperanzas de ser admitido, ya que se daba cuenta de que su perfil era muy técnico y poco de gestión.

7. Esto es otra cosa

La verdad es que volver a China le hacía bastante ilusión. Desde su primer viaje con ElevaComp mostró mucho interés en aquel país, y leyó bastante sobre la cultura china y su historia.

Ahora estaba allí en otro sector completamente diferente, pero al fin y al cabo estaba en China.

En aquel viaje tenían que lanzar la fabricación de la campaña navideña. Por ello la expedición estaba formada por personas de su departamento de compras y de planificación. En la ciudad de Dongguan trabajaban unos veinte ingenieros y administrativos de FFD, dirigidos por Juan Vaquero, un joven ingeniero sevillano que había dejado todo en España y se había unido al equipo de Nicolás.

Ésta iba a ser la primera campaña de navidad en que la fabricación en España era residual, por lo tanto se podía decir que FFD había cumplimentado con éxito su deslocalización a China. El accionista, el fondo de capital riesgo Blacknut, estaba satisfecho porque el traslado de toda la producción de España a China se había realizado en menos de tres años, y en esta campaña los tres puntos de Ebitda adicionales por este movimiento de deslocalización iban a ser muy celebrados.

Nicolás aprovechó la menor presión que tenía en el departamento de I+D para terminar el MBA. Unos estudios de postgrado que le abrieron los ojos al mundo de la empresa y con los que adquirió una completa visión del negocio

Al acabar el MBA, Nicolás seguía trabajando como responsable de nuevos componentes. Viajaba mucho en busca de proveedores que hicieran reducir costes. Pero a veces los viajes eran una excusa para salir de la oficina, donde cada vez se sentía peor.

Seis meses después de haber acabado el máster recibió una llamada de un *head hunter*. La llamada provenía de una oferta de empleo que había visto en la web de alumnos de su escuela de negocio. Solicitaban un director de operaciones con un MBA y experiencia real en China, para FFD. Así que pasó con rapidez el filtro telefónico y acudió a la entrevista personal. Buscó una excusa para viajar a Madrid. Y de la entrevista con el *head hunter* a la entrevista con el consejero delegado de Blacknut.

Le seleccionaron. Entraba en un sector de consumo y al fin dejaba el mundo del

ascensor, iba a cobrar bastante más sueldo y pasaba a ser miembro del comité de dirección. Todo lo que siempre había querido lo tenía ahora en el bolsillo.

Su empresa actual no era capaz de valorar todo lo que él valía. Pensaba.

A la mañana siguiente de saber que había sido seleccionado habló con su jefe para comunicarle que abandonaba la empresa. Quince días después acabó el periplo de Nicolás Luna en ElevaComp.

Las oficinas centrales de Funny Fashion Dolls (FFD) en Madrid eran muy modernas y estaban situadas en la zona de Gran Vía de Hortaleza, una zona en expansión en el norte de Madrid. La compañía estaba dirigida por un consejero delegado que pertenecía a la gestora del fondo de capital riesgo, aunque no se involucraba en la gestión; para ello estaba Enrique Sedano, el director general, un directivo formado en las mejores universidades y con un título de posgrado por una universidad estadounidense. Gran aficionado al golf y con una trayectoria impecable en alguna de las consultoras más importantes del mundo, fue el candidato que Smith & Gamble (empresa de *head hunting*) escogió como el mejor. El resto del equipo directivo era también de gran nivel. Nicolás se sintió espoleado desde el primer día para demostrar que estaba a la altura.

FFD había sido fundada hacía tres décadas por un emprendedor visionario que adivinó que el futuro de las muñecas pasaba por las *fashion dolls*, muñecas estilizadas a modo de maniquíes, de menor tamaño, largos cabellos y largas piernas. La muñeca tradicional tenía un público más infantil, mientras que las niñas descubrían el gusto por la moda mucho antes. La muñeca maniquí Susan arrasó en la década de 1990, y con ello construyó un gran imperio, el universo Susan como se llamaba en el sector.

Cualquier niña había tenido una Susan en casa. Con los años, el producto fue evolucionando y modernizándose. Algunos grandes modistos habían realizado vestidos para Susan. Algunas muñecas de edición limitada se vendían a precios astronómicos en las webs de subastas.

El fundador de la empresa decidió vender la compañía ante la falta de sucesión, puesto que tenía dos hijas que no iban a seguir en el negocio. Blacknut compró la empresa porque veía un gran recorrido gracias al traslado de la producción de España a China.

La producción en España se realizaba en dos plantas situadas en la zona industrial de Leganés. La plantilla de producción era de unos trescientos empleados.

Cuando Nicolás se hizo cargo del departamento de operaciones de FFD se encontró un equipo muy desmotivado y con unos procesos anticuados. Casi todo el control del

inventario, la producción y las compras se realizaban manualmente o en hojas de cálculo. La ineficiencia reinaba.

El absentismo laboral estaba por las nubes. No era lo que se dice una empresa con tensión. Lo primero que hizo Nicolás fue poner orden en las tareas, y les quitó las responsabilidades a algunos mandos intermedios y las asumió él. Formó un equipo con personas de otras áreas y se dispuso a cumplir con los objetivos de esa primera campaña. Para ello preparó personalmente una serie de documentos y analíticas que permitieran seguir el control de producción. Las compras también las manejaba Nicolás en primera persona.

Las jornadas laborales se alargaban hasta diez y doce horas diarias. Abandonó su despacho en las oficinas centrales y se trasladó con todo su equipo a Leganés. Repasaba personalmente toda la programación de la producción y a menudo llamaba él mismo a algunos proveedores para reclamar pedidos de componentes que llegaban tarde y ponían en riesgo las líneas de producción. Salía de su casa de madrugada y volvía muy tarde. Con frecuencia los sábados se iba a la fábrica y repasaba las programaciones de producción.

En poco tiempo consiguió imprimir un ritmo de trabajo que ponía al límite a las personas de su equipo, no obstante solía tener detalles con ellos y a veces los invitaba a cenar. Nicolás consiguió que su departamento fuera hermético para el resto de la compañía, de hecho ya había quien en la central hablaba de la «secta del padre Luna». A su jefe tampoco le importaba mucho porque los resultados eran francamente buenos. No sólo cumplía con los objetivos de coste, producción y nivel de stock, sino que Nicolás los superaba. Nicolás tenía una parte del sueldo en variable, y el primer año cobró una importante cantidad gracias a los buenos números obtenidos. También había un bonus para los jefes de área de su departamento, y también ellos cobraron una importante cantidad de bonus el primer año.

La campaña de navidad que estrenaba FFD con nuevo accionista tuvo algunas deficiencias en el servicio que se solucionaron de inmediato. En paralelo, Nicolás fue llevándose producción a China. Para ello desplazó allí a Juan Vaquero, una persona de su equipo y de su máxima confianza que se trajo de ElevaComp. Juntos empezaron a montar la estructura de fabricación en Dongguan, contratando desde ingenieros de producción hasta administrativos de compras.

En apenas dos años y medio ya no quedaba producción en España.

Para Nicolás trabajar con un jefe como Sedano era un lujo. De él aprendía muchas cosas y era una persona con un nivel de capacitación y de relaciones envidiable. Ir a comer con su jefe era asistir a una clase de estrategia. Sedano le contaba cosas de proyectos que

había realizado en su etapa de consultor y a Nicolás le parecían fascinantes.

En una ocasión, le propuso llevarlo con él cuando Blacknut vendiera la empresa. Nicolás estaba muy emocionado con esa posibilidad.

El día de Nochebuena, Nicolás estaba en las oficinas centrales y se quedó a terminar de contestar unos correos electrónicos. Minutos antes habían estado celebrando la Navidad todos los empleados y se hizo una tómbola con algunos regalos que habían llegado de proveedores o clientes, y que los departamentos solían donar al bote común.

No quedaba nadie en la oficina, o eso pensó Nicolás. Pero al bajar al aparcamiento pudo ver a Sedano meter en el maletero del coche varias cestas de navidad que, supuestamente, le habían regalado a él, y que no había compartido en el sorteo.

Dejó que se fuera antes de abrir él su coche.

No sabía cómo explicarlo, pero desde aquel día ese gesto le venía a la cabeza cuando veía a Sedano.

8. Lo que importa es el plan

La reunión del comité de dirección iba a tratar sobre la decisión de adquirir una pequeña empresa de figuras de acción que estaba situada en Barcelona, y que tenía producción en España. El objetivo que puso el accionista de FFD era crecer orgánicamente, pero también mediante adquisiciones, por lo que un equipo de consultores externos se encargaba de analizar las potenciales oportunidades de compra. Ésta era una de ellas.

Como sucediera con FFD, la posibilidad de trasladar producción a China suponía una importante reducción de costes y un ahorro de salarios equivalente a cincuenta trabajadores.

El director de marketing hizo una brillante exposición de las sinergias que había en términos de mercado si se adquiría Remel Toys (RM). Había trabajado con la consultora de estrategia Cork, y habían analizado los *targets*, la competencia, los huecos en el mercado, el potencial para ventas de exportación y otras variables comerciales. Parecía que la operación era redonda en términos de estrategia. En cuanto a plantilla, el director de recursos humanos también dio su voto favorable, ya que se había encontrado un ángulo para que las indemnizaciones fueran menores de lo esperado.

La operación estaría financiada por un *pool* de seis bancos que aportarían casi el ciento por ciento de la tesorería necesaria. El precio parecía alto, más de diez veces el Ebitda, pero como el coste financiero era bajo, el director financiero no veía problemas.

Nicolás presentó su análisis de operaciones. Para ello repartió copias de un estudio de sinergias a nivel de distribución física a punto de venta y otras variables de transporte. Los números no arrojaban datos positivos. Pero en lo que Nicolás más se centró fue en poner encima de la mesa la evidencia de que la tecnología para fabricar juguetes de acción no tenía apenas similitudes con la de producir muñecas de moda. Los primeros eran de inyección, mientras que las muñecas se fabricaban en hornos de rotomoldeo. Era fabricar otra cosa diferente, sólo tenían en común que ambos eran de plástico.

Los números eras demoledores: no se podían encontrar sinergias de ningún tipo.

—Enrique, es como si compramos una fábrica de camisas, no hay nada que nos sirva —dijo Nicolás al concluir con su estudiada exposición.

—Vale, lo veo, pero algo se podrá hacer en China con esto —propuso Enrique.

—Poco. Tendríamos que buscar nuevas fábricas por Shenzhen o Guangzhou, y tampoco tengo ingenieros expertos en esta tecnología de inyección.

—Pues se buscan.

—Bueno, sí, pero esto nos llevará tiempo.

—Pero no creo que seamos los únicos que vayamos a fabricar en China este tipo de juguete —comentó el director de marketing.

—Sí, no niego eso, lo que digo es que esto supone meternos en un sector de producto que desconocemos por completo, sólo tienen en común que nuestras muñecas y las figuras de acción son juguetes.

—Pero si has conseguido llevarte la producción de Susan a China. ¿No vas a ser capaz de fabricar esto allí? —preguntó con cara de asombro Enrique.

—Sólo os estoy mostrando el estudio que me pedisteis, Enrique, y en él tienes los datos —contestó Nicolás mientras señalaba con el dedo una cifra en las hojas que había repartido—. Y los números no dan, al menos no dan como dicen los consultores de Cork.

—¿Significa entonces que debemos decir al accionista que no seguimos adelante con la operación? —Y Enrique se giró para preguntar al director financiero—: ¿Estáis ya con la *due diligence*, Paco?

—Sí, estamos a un 90 por ciento y no hemos tenido problemas, pero vamos a sacar contingencias que nos bajarán el precio.

Nicolás se sentó en su silla.

A las dos semanas, Blacknut compró RM por una cifra que no fue desvelada a los medios, pero que internamente se sabía que se había comprado a un múltiplo superior a doce veces el Ebitda.

Nicolás desembarcó en Barcelona al día siguiente de la firma.

En la reunión con los asesores legales, Nicolás y el director de recursos humanos de FFD proyectaban el Excel con los nombres de los trabajadores de la planta de Leganés. Estaba ordenada de mayor a menor salario.

El plan de negocio que hizo Blacknut para la compra de FFD preveía una reducción de salarios escalada en tres años, motivada por el desplazamiento de la producción a China, y llevaban una desviación negativa en costes del 12 por ciento respecto de dicho plan de negocio.

El sumatorio de las celdas de la columna de coste de empresa arrojaba un resultado de setenta y seis trabajadores necesarios para despedir y llegar a los objetivos económicos. Dos columnas más a la derecha estaba el coste del despido. Allí mismo se tomó la decisión de despedir a esos trabajadores. Para Nicolás la decisión fue similar a la que tomó hacía un par de días para abrir un centro logístico en Reino Unido. Lo importante era cumplir el plan de negocio.

Mentalmente calculó el bonus que obtendría ese año por cumplir objetivos.

9. La deslealtad seguro que tiene un precio

No habían transcurrido tres años desde la entrada de Blacknut en FFD y entre el equipo directivo ya corría el rumor de que Blacknut había recibido una oferta de compra por parte de, al parecer, otro fondo de inversión. Las noticias eran confusas y Sedano era muy hermético en estas cosas, se limitaba a decir que cuando hubiera algo en firme lo comunicaría.

Nicolás visitaba de vez en cuando la central y entraba en el despacho del director financiero para ver si podía enterarse de cómo iban las cosas en el aspecto financiero. Y por si había algún movimiento corporativo, bien de venta o de compra. Tanto él como todo el comité de dirección tenían unas opciones sobre acciones, por lo que de vender la compañía, él se llevaría un pellizco de la operación.

Solía hablar por teléfono con Iñaki Larrea, el director de marketing, y se dedicaban a analizar el trabajo del resto de los directores. Los despachos con Sedano siempre eran uno a uno; es decir, Sedano jamás reunía a varios directores juntos. La coordinación entre los directores se realizaba en el comité de dirección. Pero algunas veces dicho comité se aplazaba durante varias semanas.

FFD era una compañía en la que la información fluía más rápido por el canal informal que por el oficial. Era un hecho que en algunas ocasiones sus empleados le habían preguntado a Nicolás por cuestiones que él desconocía, y al poco tiempo habían resultado ciertas. La más increíble de ellas fue cuando se enteró de que los bancos habían cerrado las líneas de crédito mucho antes de que sucediera realmente. ¿Cómo era posible que la información fluyera con tanta rapidez?

Fuera como fuese, Nicolás siempre intentaba estar al tanto de los rumores, a los que empezó a dar credibilidad incluso para sus decisiones de gestión.

Nicolás pasaba largas temporadas en China. Allí podía estar varias semanas, volver a España, estar unos días, y volar de nuevo a China para otras cuatro o cinco semanas.

Cuando se consiguió trasladar la fabricación de España a China, el ahorro en costes fue importante, y a esto se sumó que el cambio con el dólar era favorable. FFD pasó de ser una empresa manufacturera a una empresa comercial y de distribución. Por lo tanto, la llave del negocio estaba en el delta del río Perla, y Nicolás era quien tenía los

contactos en las fábricas. Más bien Nicolás y Vaquero.

Después de cuatro años de trabajo, la red de fábricas era de una complejidad importante. Raro era el proveedor que producía una referencia de principio a fin. Al contrario, unas fábricas realizaban los cuerpos de la muñeca, otras los accesorios, otras los vestidos y, por último, se ensamblaban en otras fábricas diferentes. Esto aumentaba la complejidad, y la coordinación entre las fábricas era decisiva, ya que un error en una de ellas suponía perder capacidad de producción en la fábrica que seguía en el proceso.

El departamento de FFD en Dongguan lo formaban más de cincuenta personas, unas dedicadas a tareas de compras, otras a búsqueda de componentes, otras eran ingenieros de lanzamiento y, por último, los ingenieros de producción y calidad que estaban desplazados en las fábricas.

Nicolás mandaba sobre muchas personas y por ello recibía un buen sueldo. Su experiencia en China fue definitiva para que Nicolás fuera un fijo en la quiniela de foros y conferencias sobre deslocalización. Era un reconocido experto en España en lo que empezaba a llamarse deslocalización y gestión global de la cadena de suministro.

Los viajes a China de Nicolás y su equipo se realizaban en *business class*.

En uno de los viajes, acompañado por dos personas de su equipo, perdieron el enlace de Fráncfort y tuvieron que darles tres nuevos billetes de un avión que salía de Roma. Después de casi veinte minutos de teclear sin decir una palabra, la azafata de tierra de la línea aérea colocó las nuevas tarjetas de embarque dentro de los pasaportes.

—No había clase *business* para los tres, así que a uno de ustedes lo he colocado provisionalmente en turista. Si dentro del avión hay plazas libres en *business* le cambiarán.

Nicolás llevaba la tarjeta de turista.

Sus dos empleados disfrutaron de un cómodo viaje de catorce horas en clase *business*. *Business* iba completa. Nicolás estuvo las catorce horas en turista.

Una mañana, Nicolás acudió a la central en Madrid para tratar unos asuntos con Larrea y al entrar vio a Juan Vaquero. Éste dio un respingo.

—¿Qué haces aquí, Juan? —preguntó Nicolás con cara de extrañeza.

—Me llamó Sedano para hablar de unos temas. —La voz delataba nerviosismo, nadie coge un avión desde Dongguan a Madrid, vía Hong Kong y Londres, para charlar de unos temas...

—Ya. Ok. Pues ya me contarás.

Nicolás empezó a dar vueltas a la cabeza pensando qué hacía Vaquero en Madrid.

Desde luego, esto no pintaba bien.

Cogió el coche y se dirigió a su despacho en la planta de Leganés, que al abandonar la producción se había convertido en almacén logístico. La noticia de que Vaquero estaba en Madrid llegó por supuesto a su departamento antes de que él llegara. Incluso años después, Nicolás pudo estar seguro de que algunas personas de su equipo sabían que Vaquero venía a España y habían quedado a cenar con él.

Por la tarde, Sedano le pidió que fuera a su despacho para comentarle un asunto.

Al llegar no vio a Vaquero. Entró en el despacho de Sedano, que en ese momento estaba hablando por el móvil. Le hizo una señal para que se sentara. Terminó de hablar y se sentó en una silla frente a Nicolás.

—¿Qué pasa, tío? ¿Cómo van las cosas? —le preguntó Sedano.

—Pues ahí vamos, Enrique, tenemos problemas con la huelga de estibadores en el puerto de Valencia, pero vamos a trabajar el sábado y el domingo, y el lunes estará todo al día.

—Ya. Bueno. Quería comentarte un cambio en el organigrama que voy a hacer, tú vas a tope y llevas varios años pilotando la producción de China, y creo que ha llegado el momento de que descanses un poco. —Nicolás pensó: «Y una leche, que me quitas la gestión de China y se la das a Vaquero, pero no sé por qué»—. Y he pensado que esta gestión puede llevarla Vaquero, y que me reporte a mí directamente. Creo que es bueno para todos.

A continuación se sucedieron unos minutos de vacía conversación, ninguno de los dos cometió el error de forzar una discusión. Pero ¿por qué? Sedano iba a viajar a China el próximo domingo para comunicar el cambio. Vaquero no le comunicó a su jefe, Nicolás, que iba a viajar a España y tampoco supo cuándo volvió, supuso que el domingo con Sedano. Vaquero no llamó a Nicolás para darle ninguna explicación.

Desde esa fecha, Nicolás se quedó con la gestión de planificación, compras y logística. China pasó a ser un departamento más. No volvió a viajar a China mientras trabajó en FFD.

Pero no olvidó.

Un viernes al salir del trabajo, Nicolás recibió una llamada de su mujer:

—Nico, ¿por dónde andas?

—Saliendo del trabajo.

—¿Podrías recoger a Santi en casa de Pablo? Estaba en su cumple.

—¿Dónde vive Pablo?

—En la paralela del centro comercial La Villa, pasando la gasolinera hay una urbanización de dos bloques de ladrillo oscuro que se llama Fuentes Claras.

—¿Fuentes Claras? —preguntó Nicolás con auténtica sorpresa.

—Sí, ¿la conoces?

—Sí, cariño, sé cuál es.

—Pues es el bloque dos, cuarto A.

—Vale, besos.

—Chao.

«Fuentes Claras. Lo que es la vida. Cómo todo se conecta», pensaba Nicolás. Aquella urbanización, que fue de Hispania de Elevadores, y que luego se la quedó un cliente de Mecavall y ElevaComp. Qué cosas.

Al llegar a la urbanización llamó al timbre del interfono.

—Hola, soy el papá de Santi.

Sonó un zumbido y se abrió la puerta del jardín. Anduvo hasta el bloque dos. Pasó al vestíbulo y llamó al ascensor. Una vez dentro observó que la cabina era el modelo Málaga que Nicolás había fabricado en Mecavall. Miró la pegatina de la empresa que llevaba el mantenimiento: ¡era Hispania de Elevadores!

—¡Será cabrón Linares! —gritó, estando solo en el ascensor—. Qué tío, recuperó el cliente. —En el fondo se alegraba de que la comunidad de propietarios hubiera vuelto a Hispania de Elevadores—. Con Linares no se gana nunca, como mucho se empata, y a veces..., maldito viejo —dijo con cariño—. ¿Qué habrá sido de él?

Y la apertura de la puerta en el cuarto piso le devolvió de sus recuerdos.

10. Eso es todo, amigos

La presentación de la nueva plataforma logística en Reino Unido se la había preparado Nicolás muy bien. Junto a su equipo habían desarrollado todo un análisis de alternativas que permitían deducir una decisión. El estudio había supuesto muchas horas de trabajo al más puro estilo Nicolás Luna, realizado en tiempo récord. Sedano prestó atención desde la primera hoja hasta la última. La inversión era relevante, pero los ahorros en la distribución física también. Había que tomar una decisión: abrir o no abrir. Nicolás dejó la última decisión a Sedano. Después de una hora de exposición, dijo:

—No estoy seguro, dale otra vuelta.

A las dos semanas, Nicolás había rehecho el estudio con nuevos análisis de escenarios y algunas simulaciones. Había que decidir, el proveedor estaba esperando. Obtuvo esta respuesta:

—Vamos a darle otra vuelta.

Por tercera vez se analizaron las variables, se repasó de nuevo el modelo de análisis. Nicolás volvió al despacho de Sedano. Esta vez Sedano detectó una pequeña incongruencia en un número que no era nada importante en el global de la decisión, pero sirvió para que le dijera a Nicolás:

—Analiza de nuevo los dos últimos escenarios, los corriges y hablamos.

Al salir del despacho, Nicolás llamó a su equipo y les dijo que adelante con el proyecto.

—¿Te has enterado de que Enrique Sedano se va de FFD? —le preguntó a Nicolás una persona de su departamento. La cara de Nicolás era un poema. Una vez más, las noticias volaban y él no se había enterado. La credibilidad con su equipo estaba siempre en entredicho por estos detalles.

—Sigamos trabajando —acertó a decir Nicolás, y de inmediato buscó una excusa para salir de su despacho y llamar por el móvil a Larrea, su topo en la central.

Sin embargo, no le cogió el teléfono. Lo intentó con el director financiero y ocurrió lo mismo. Estaban pasando cosas y él no se estaba enterando.

Volvió a su despacho, pero no podía concentrarse en el trabajo, la ansiedad por saber qué estaba pasando le corroía. Llamó de nuevo y nada. Esta vez marcó el número del

director comercial, con el que no se llevaba bien, pero lo intentó.

—Dime, Nicolás.

—¿Qué tal? Oye, ¿qué ha pasado?

—Ha venido esta mañana Enrique a la oficina y nos ha reunido a todos, venía de ver a Blacknut y nada, nos ha dicho que dejaba la empresa, que volvía al mundo de la consultoría y que se marchaba como director para toda Latinoamérica de Cork —explicó Ignacio—. Vamos, que le deben pagar una pasta y que se pira.

—¿Y a quién van a poner en su puesto?

—De eso ha dicho que en los próximos días vendría el accionista y nos lo comunicaría, pero que durante las próximas dos o tres semanas todo seguiría igual.

Desde ese instante la conversación entró en bucle y no añadían nada nuevo a los datos que ya tenían.

La situación de FFD no era buena en el aspecto financiero. La compañía tenía un gran apalancamiento debido a la política de adquisiciones que había realizado en los últimos años, en los que había comprado tres empresas: figuras de acción (Remel Toys), juegos de mesa (Ludosa) y una de peluches (Amusement Plush). Todas estas compras las había financiado mediante todo tipo de deuda: sénior, júnior, *mezzanine*..., la estructura del pasivo de FFD era una clase de finanzas corporativas en sí misma.

El plan de negocio ya no se cumplía desde hacía dos años, y los *covenants* de los bancos estaban acechando. La cosa no pintaba bien. Para que renovaran una potente línea de *factoring*, el accionista tuvo que ampliar capital, algo que según contaba el director financiero en la máquina de café (su lugar preferido para hablar de estas cosas) sentó muy mal a los gestores del fondo.

Sedano había llegado al máximo de su capacidad para resolver la situación. No se recuerda que bajara nunca a la fábrica, y tan sólo viajó a China un par de veces, una de ellas con su mujer y la otra a imponer a Juan Vaquero como máximo responsable de la fabricación.

A las cuatro de la tarde estaba convocado el comité de dirección para la presentación del nuevo director general. El día antes ya se había filtrado su nombre y lo habían fusilado en buscadores y redes sociales. Se trataba de un hombre de cincuenta y dos años que provenía del sector de la alimentación y que tenía un perfil muy de operaciones. El accionista había decidido abandonar el perfil de estrategia en su dirección general por uno más operativo. A la reunión también asistió Vaquero, que llegó en tiempo récord desde China.

El consejero delegado de la compañía presentó al nuevo director general. Tenía un aspecto un tanto extraño. De los trajes a medida, gemelos y zapatos Oxford de color

negro de Sedano se pasaba a combinación en marrones con zapatos de suela de goma. Les dio un pequeño discurso de bienvenida y soltó una diatriba de motivación. Pero todos los directores estaban pensando en cómo todo esto afectaría a su bonus y al plan de opciones sobre acciones.

En las semanas siguientes, el nuevo consejero delegado viajó a China para conocer todo aquello. No llamó a Nicolás para preguntarle nada.

A la vuelta dedicó una tarde entera a que Nicolás le explicara qué hacía en su área. De nuevo la información informal circulaba, y Nicolás acudía ansioso a ella. Preguntaba a las personas de su equipo, e intentaba indagar haciendo llamadas nada importantes a sus colegas de la central.

Radio FFD decía que había una cabeza en juego, y que era la de Nicolás Luna.

Al mes de la llegada del nuevo director general a su puesto, y a dos meses del inicio de la campaña de navidad, llamó a Nicolás a su despacho.

En pocas palabras le dijo que estaba despedido, que agradecía todo el esfuerzo, pero que el sueldo que tenía era muy alto para las funciones que desarrollaba.

Nicolás no demostró enfado alguno, le dio la mano y se fue a ver al director de recursos humanos que ya tenía la carta de despido preparada, y con ella toda la documentación necesaria, incluso el cheque con la liquidación y el despido.

La eficacia a la hora de despedir era francamente buena.

11. ¿Una meta volante?

—¿Qué te ha pasado, que se te ha ido tu chico...? ¡Si es que no te duran nada! —rio Ugarte.

—No seas cruel, como si a ti antes te duraran mucho —contestó Linares de buen humor—. Yo creo que he sido el único que te ha aguantado todos estos años, mejor dicho, tú mujer y yo... Yolanda es una santa...

—¡Pero qué iba yo a hacer sin ti...! Parecía un buen chico, me lo crucé varias veces y era educado.

—Sí, lo era, era bastante bueno.

—¿Por qué lo dejaste escapar? —preguntó Ugarte—. Si además se marchó a ElevaComp..., pobre, no sabía lo que le esperaba, con el bicho de Puig. ¿Recuerdas cuando lo tuvimos aquí? La que nos armó...

—No me hables, no me lo recuerdes... —Y volvió al asunto de Nicolás Luna—: Luna llegará lejos, ya lo verás, tenía ambición y le gustaba el poder, además te lo decía sin complejos..., lo que ocurre es que era muy presuntuoso, pero eso se cura con un buen susto en su carrera profesional. —Y abrió el portátil—. Venga, que no tengo todo el día, mira las curvas de potencia de la nueva máquina que estamos probando, tus chicos de I+D parece que lo han conseguido... —Y miró a Ugarte—. Bueno, disculpa, parece que lo has vuelto a conseguir tú...

Y ambos rieron.

Lo peor de estar en el paro no era el hecho de no tener trabajo, sino la condescendencia que tenía que soportar en forma de amabilidad forzada, con frases huecas del tipo «ánimo que seguro que encuentras algo pronto», «verás como también aprendes de esta fase...».

Y allí estaba Nicolás en la cola del Servicio de Desempleo para inscribirse en las ofertas que hubiera, así como para poder disponer de unos ingresos, ya que con tres hijos no era sencillo llegar a fin de mes. Su mujer no había vuelto a trabajar desde que dejaron Valladolid para volver a Madrid hacía ya algunos años.

Pensándolo bien, todo lo ocurrido había sido en gran parte responsabilidad suya. Ahora estaba en la sala de espera, con un ticket de turno en la mano. Su número. Se

levantó y se dirigió a la mesa 14. Una mujer de unos cuarenta años le atendió.

Un ingeniero, con más de quince años de experiencia en alta dirección, graduado con un MBA en una de las mejores escuelas de negocio del mundo, buen nivel de inglés y acostumbrado a dirigir plantillas de más de quinientas personas, estaba apuntándose al paro.

No era humildad, era necesidad...

12. Más vale trabajo que dinero

—Recoja todo, señor Luna, que vamos a ver los ascensores del cliente en Infanta Mercedes y ya no volvemos a la oficina — dijo Linares mientras se levantaba de su mesa.

Nicolás metió la carpeta técnica de la instalación de la comunidad de propietarios de Infanta Mercedes y un par de ofertas que tenía que entregar al día siguiente a primera hora.

El libro que llevaba en la mano no le cabía en el maletín, lo llevaba para leer en el metro. Se unió a Linares, que ya estaba bajando las escaleras hacia la planta baja; le alcanzó para abrirle la puerta. En el aparcamiento, el Passat de Linares tenía sitio reservado al lado del lujoso Jaguar de Ugarte.

—He visto que está leyendo el libro de Jesús Macho *Ascenso al poder* —comentó Linares mientras conducía al destino, a su lado estaba Nicolás con el maletín y el libro en la mano—. Cuenta cómo Mario Ponce llegó al poder de su banco, ¿no?

—Sí, voy por la mitad, efectivamente cuenta cómo llegó a presidente del Banco de Crédito Ibérico.

—¿Le gustaría a usted parecerse a él?

—Yo soy muy joven y no creo que ahora pudiera pensar en ello, pero sí, me gustaría ser el presidente de un banco y llegar al poder.

—¿Qué es el poder para usted, señor Luna? ¿Qué le motiva en su vida profesional? —preguntó Linares, y por el tono no era una pregunta retórica.

—Pues mandar, tomar decisiones y ganar más dinero.

—¿Es eso lo que cuenta el libro sobre Mario Ponce? ¿Cómo llegar a mandar y tener más dinero?

—Bueno, no es así exactamente, pero cuenta cómo este señor llegó a lo más alto de una empresa y ahora es quien dirige el banco.

—¿Verdaderamente cree que él ahora es libre de tomar decisiones y que es el que más manda? Y no me refiero a los accionistas de bolsa, sino a ser el que más manda a nivel ejecutivo o directivo. —Y continuó—: El caso de Mario Ponce es un caso típico de un directivo que piensa en llegar al poder, pero no piensa qué hacer cuando llegue al poder. ¿Y sabe lo que primero se hace cuando se llega al poder? —Nicolás no contestó, esta pregunta sí era retórica—. Pues ponerse a trabajar para que no se lo quiten,

entonces, el poder, ¿para qué?

—Pues para hacer que la empresa vaya mejor y se venda más, y porque un directivo tiene que tener la ambición de llegar a lo más alto. —No sabía Nicolás si se estaba metiendo en un jardín, pero siguió—: Yo tengo esa ambición.

—¿Cree que yo no la tengo? Llevo más de treinta años en esta empresa y nunca llegaré a lo más alto, porque el juego del poder es un juego de suma cero, o estás tú o está otro; y en mi caso, está otro. —Nunca había visto a Linares hablar con tanta naturalidad—. Y esto no me frustra, al contrario, miro atrás y veo dónde ha llegado un chico de pueblo, y esto hace que sea feliz, porque el poder no es para lo que usted cree que sirve. —Ya estaban llegando y Linares se estaba animando, parecía como si Nicolás fuera su amigo—. Me apuesto pincho de tortilla y caña con usted, señor Luna, a que Mario Ponce cometerá un error, porque los que llegan al poder con una motivación errónea al final se equivocan, no falla. La motivación es la clave, señor Luna, los directivos que llegan al poder con una motivación equivocada siempre caen, siempre.

Ya habían aparcado. Sacó la llave del clausor.

—¿Cuándo cree que un directivo como Mario Ponce sabe que ha llegado a lo más alto? —preguntó de nuevo Linares.

—Pues cuando es el que más manda, el que tiene más poder y ordena a todos, ¿no?

—No. Ésa no es la respuesta correcta.

—¿Y cuál es la respuesta correcta, señor Linares?

—Ya lo sabrá cuando llegue, ya lo sabrá si llega a ser el número uno de una empresa. —Abrió la puerta del coche—. Ande, vamos, que tenemos que ver qué destrozo nos ha hecho Valenciano.

Los primeros meses que Nicolás estuvo en el paro los dedicó a establecer una estrategia de búsqueda de empleo. Muchas veces fue duro porque se veía obligado a llamar a personas que tenían una cierta posición, o que en el pasado le habían conocido como una persona de éxito. Pero la vanidad quedó aparcada, con cuatro hijos y una indemnización que finalizaba en unos meses, no había hueco para estupideces.

Hizo el vía crucis de pasar por los despachos de los *head hunters* más importantes, paso obligado, aunque consciente de que la probabilidad de encontrar trabajo a través de esas consultoras es más bien baja. Es un hecho que los puestos se encuentran antes por la propia red de contactos. Y eso es lo que le pasó.

En una cena de exalumnos del MBA, Violeta González le comentó que conocía al dueño de una empresa que estaba teniendo problemas en su fábrica. Le prometió ponerles en contacto y lo hizo al día siguiente.

La empresa era una compañía situada en Alcalá de Henares, una ciudad al norte de

Madrid, dedicada a la producción de botes de plástico, fundamentalmente para el sector cosmético: champús, gel, colonias, etcétera; siempre en tamaños de 300 ml, 500 ml o 1.000 ml. Era una empresa familiar dirigida en la actualidad por el hijo del fundador. Los altos costes del petróleo estaban haciendo mella en la cuenta de resultados, ya que la materia prima oscilaba entre el 40 y el 50 por ciento del coste total de cada botella. La maquinaria era anticuada y la programación de producción se realizaba de forma manual.

BotePack estaba en un momento delicado y hacía falta dar un paso en la profesionalización de la empresa. No era una compañía complicada de manejar, ya que constaba de poca mano de obra al ser una producción muy tecnificada mediante máquinas de soplado, pero la eficiencia era muy baja comparándola con la del resto del sector.

La entrevista con Felipe Mata, accionista y director general, fue bien, y Nicolás encajaba perfectamente en lo que BotePack necesitaba. Además tenía buenas referencias de Violeta.

El sueldo era inferior al que tenía en FFD, pero ahora lo importante era trabajar, pensó.

13. Orden y más orden

BotePack tenía serios problemas de coordinación interna, además de que año tras año perdía competitividad. La que fue una de las empresas punteras en el panorama industrial alcalaíno, hoy era una empresa en decadencia.

Los grandes clientes habían desaparecido hacia empresas más potentes que les ofrecían mejores costes, o traían el producto de países asiáticos. José Mata, fundador de BotePack, había dejado hacía ya una década la gestión a cargo de su hijo Felipe.

El reto de Nicolás no era pequeño. El departamento de producción estaba desordenado y no había una cabeza que tuviera un poco de autoridad. Cada área trabajaba por su cuenta, como si de empresas diferentes se tratara.

Un lunes del mes de abril, Mata presentó a Nicolás como el nuevo responsable de operaciones. Hasta la fecha, las operaciones estaban desgregadas, y existía un responsable de producción, otro de compras y una responsable de logística. La idea de Mata era unificar todo en un solo departamento y contratar a un director externo para que intentara solucionar los problemas más importantes. Hasta la fecha había sido Mata a quien reportaban las tres áreas directamente. Esto era la teoría, porque en la práctica el área que dominaba en las decisiones era el departamento de compras, un departamento vital y del que dependía el cumplimiento de las fechas de entrega y, lo más importante, el presupuesto de costes.

Después de las palabras de bienvenida, Nicolás empezó por dar una vuelta por la planta de producción. Le acompañaba Jesús Iglesias, el jefe de producción. En la fábrica trabajaban unas sesenta personas que atendían las máquinas, alimentaban las líneas de producción, descargaban materia prima y componentes, y empaquetaban producto que pasaban al almacén. La planta estaba sucia y había cantidad de carteles pegados en las máquinas. En una de ellas había un calendario con chicas en bañador, y no con el bañador completo.

Durante la visita, Nicolás no hizo ningún comentario. Tan sólo pidió ver los vestuarios. Al entrar, la imagen era de auténtico desorden. Además, los operarios no llevaban correctamente puestos los uniformes, de hecho algunos estaban trabajando con pantalones vaqueros. Iglesias era una persona de mediana edad, llevaba en BotePack más de diez años y entró cuando José Mata todavía estaba al mando de la compañía. Pero hoy se veía que era una persona desmotivada y que los problemas le habían superado.

Subió a las oficinas y preguntó al jefe de compras, Tomás Hurtado, por su trabajo. Éste se quejó de que las petroleras eran un cártel y que ellos, al ser pequeños, no recibían el mismo trato que otras empresas del sector. La granza para el soplado del plástico se compraba a granel. Los tres silos de materia prima que Nicolás vio en la puerta estaban en desuso porque no había liquidez suficiente para rellenarlos, así que se pedía el plástico en sacos que pasaban al alimentador manual de las máquinas de soplado. También le hizo ver a Nicolás lo delicado de su trabajo y de cómo él, durante los años en que ocupaba ese puesto, había dado la cara frente a los proveedores. Hurtado era un auténtico profesional, y de su discurso se desprendía que de él dependía el futuro de la empresa. Además, un dato debía ser tenido en cuenta: era uno de los mejores amigos de Felipe Mata.

Ana Godoy era la responsable de logística. Estaba encargada básicamente del almacén y de los transportes. La reunión con Nicolás duró poco, ya que estaba tan nerviosa que él decidió intentarlo en otro momento. Así las cosas, transcurrió el primer día en BotePack.

La primera semana no varió mucho de lo del lunes: simples tomas de contacto. Lo que sí hizo Nicolás fue entrevistarse con los equipos enteros; es decir, no quiso oír sólo las versiones de los responsables de área, sino de todas las personas que trabajaban en cada una de ellas. Mata le llamó el viernes para que le contara sus impresiones después de la primera semana. Nicolás fue a su despacho y le dijo:

—Felipe, tienes un equipo de personas muy valioso, y se nota que has intentado reconducir esto, te felicito —comentó Nicolás—. La situación actual está claro que está motivada por causas ajenas a tu gestión, como por ejemplo la subida del petróleo y la especulación por parte de la petroleras para suministrarnos la granza.

—Así es, Nicolás, veo que te has dado cuenta muy rápido de lo que pasa aquí, a ver si con tu ayuda podemos salvar esta situación, que pasa por intentar bajar costes. —Se incorporó en el sillón de cuero del despacho, que a todas luces había sido el despacho de su padre—. Porque no creo que Iglesias sea la persona más adecuada para dirigir la producción, así que si te decides a echarlo, por mí, perfecto... Pero es tu decisión.

—Gracias, Felipe, por tu apoyo, vamos a ver qué pasa con Iglesias, pero sí, tienes razón, acabaremos prescindiendo de él en breve.

Y con unos pocos comentarios más terminaron la reunión, y Mata se despidió hasta el lunes. Esa tarde de viernes se la tomaba libre, que para eso era el consejero delegado de la compañía.

Nicolás bajó a su oficina y llamó a Iglesias. Juntos se pusieron en un lugar discreto para no ser escuchados.

—Vamos a ver, Jesús, tú eres quien sabe de esto, yo sólo he venido a intentar ayudar, pero tú eres la persona clave. —Hablaba Nicolás con gesto muy serio—. Necesito tu

ayuda. Llevo sólo desde el lunes aquí, pero hay que ser ciego para no ver lo que pasa aquí. Piénsatelo este fin de semana y el lunes empezamos.

Uno de los planes que había establecido Nicolás cuando estuvo desempleado fue el de aumentar su formación, así que aprovechaba el viaje en autobús desde la fábrica de BotePack hasta el centro de Madrid, y de ahí cogía el metro, para leer libros y artículos de gestión. Aunque ya tenía trabajo, no tenía intención de abandonar el plan de formación establecido.

El área en la que más aprendió fue finanzas. Había devorado todo tipo de ejercicios y libros, además de contar con la ayuda de antiguos profesores que le resolvían las dudas.

La formación en ingeniería le proporcionaba una visión más analítica de las finanzas, por lo que se convirtió en un apasionado del mundo financiero.

El lunes por la mañana, Nicolás buscó coincidir en la máquina de café con Iglesias.

—¿Qué has pensado, Jesús?

—Mira, Nicolás, no te conozco, y yo ya me he quemado intentando que aquí las cosas cambien, pero no es posible —se quejó Jesús Iglesias—. Por ello no creo que esto funcione. Antes se hicieron intentos como el tuyo y nada.

—Tienes razón en que no me conoces, pero vamos a intentarlo, ayúdame y te ayudaré.

—¿A qué me vas a ayudar?

—A que la empresa funcione como tú siempre has querido y no te han dejado. ¿Tienes algo que perder?

—La verdad es que no —reconoció Iglesias—. Conforme, vamos a ver si te dejan actuar.

—No se trata de si me dejan actuar o no, es que esto va de otra cosa, esto va de salvar una empresa a pesar de los dueños.

Durante la segunda semana, Nicolás fue preparando unas primeras actuaciones, y coordinando con Iglesias una serie de medidas para intentar quitar el atasco de pedidos que había. La relación con los delegados comerciales de zona era francamente mala. Había una tensión muy grande entre ellos y el área de fabricación.

Pero a lo que más se dedicó Nicolás fue a despachar con Hurtado. A Hurtado le dedicaba una atención especial y le daba la razón en lo mal que estaba el panorama.

Llegó el viernes y reunió a todos los responsables de área. Les convocó para comunicar las primeras actuaciones urgentes. Había generado expectación y teatralizó un poco la escena. La reunión tuvo lugar en la sala de juntas y todo se resumió en:

—Vamos a poner en marcha dos medidas muy importantes: la limpieza y el orden. Esto significa que antes del lunes toda la fábrica debe quedar limpia, las máquinas no deben tener ni un cartel colgando, el vestuario impoluto y, desde hoy, quien deje su ropa, zapatos o casco de la moto fuera de la taquilla se les tirará a la basura. —Todos miraban atónitos porque esperaban otro plan de choque—. Y en lo que respecta a las oficinas, igual. Están las mesas llenas de papeles y carpetas amontonadas, por lo que para el lunes tenemos que arrancar con las mesas limpias y ordenadas, que den ganas de trabajar más cómodamente. —Y, por último, anunció—: Y como jefe de este plan de orden y limpieza nombro a Tomás Hurtado como coordinador.

En ese momento Iglesias miró a Nicolás, y éste no quiso devolverle la mirada. Hurtado sonreía con aire más bien petulante.

Al acabar la reunión, Nicolás buscó a Iglesias:

—Pásame un listado de los pedidos más urgentes de cada una de las delegaciones, y dime si tenemos plástico para fabricarlos la semana que viene.

—Pero la semana que viene hay un pedido de un cliente que Mata lleva personalmente.

—Hazme caso, Jesús.

—Ya. ¿Y lo de Hurtado como jefe del proyecto de limpieza y orden a qué ha venido?

—¡Hazme caso! Y confía en mí.

Se trabajó la tarde del viernes y parte del fin de semana en limpiar y ordenar las instalaciones. El ambiente era bueno porque los trabajadores se lo tomaron como algo divertido. Y reconocían, según tiraban papeles antiguos o cajas a los contenedores extra que se habían traído para la ocasión, que no eran conscientes de lo que habían llegado a acumular.

El lunes siguiente, los pasillos de la fábrica estaban limpios, sin cajas ni palés que estorbaran el paso y el vestuario ordenado. Arriba, en las oficinas, todo estaba también en orden. Nicolás fue a felicitar a Hurtado.

—Gracias, Tomás, ha quedado todo bien.

—Ya, de nada, aunque ya sabes que el sábado no pude venir porque tenía una celebración familiar.

—Sin problemas, ya vine yo y todo fue muy bien.

Un día, al subir Nicolás de la planta de producción vio a dos personas del área de compras comentar algo acerca de Mata.

—¿Qué sucede, Pilar?

—Nada, estábamos leyendo el último mensaje que Felipe Mata ha puesto en MyNote.

MyNote era una de las emergentes redes sociales que estaban apareciendo en internet, en la que el usuario dejaba notas o comentarios cortos que compartía públicamente.

—No entiendo —dijo Nicolás.

—Es que cada vez que alguien se reúne con Felipe, él pone una frasecita en MyNote. —Y le enseñó la página web en la pantalla de su ordenador—. ¿Ves? Esta mañana tuvo una reunión con Óscar Guerra. —Óscar Guerra era el director comercial de BotePack—. Y poco tiempo después colgó el comentario «Hay pocas trufas en el mundo... para tanto cerdito». —Nicolás lo leyó—. Y, claro, nadie sabe si lo dice por Óscar o por otra cosa... A ti también te pone alguna cosita...

El consejero delegado de BotePack manejaba a su equipo a base de mensajes ambiguos que sólo provocaban ansiedad entre las personas de su equipo, y obligaba a que todos buscaran que su comentario fuera bueno.

Nicolás se prometió a sí mismo que nunca miraría los comentarios de Felipe Mata en MyNote, ni por curiosidad. Nadie le iba a manipular.

14. El tercer déjà vu..., pero ahora sí

Durante las siguientes semanas, Nicolás se esforzó en cumplir con los plazos de entrega de los pedidos más importantes para los delegados comerciales. Mantenía con ellos una comunicación fluida. Siempre que se podía se organizaba la producción conforme a las urgencias.

Para el área comercial, aunque no para todos, la opinión sobre la fábrica empezaba a cambiar. El delegado de Levante era el más guerrero e inconformista. En una ocasión envió un correo electrónico a Nicolás y al director financiero con seis puntos en los que arremetía contra ellos y les hacía culpables de la bajada en ventas de su zona, con copia a Mata, al director comercial y al resto de la red de delegados de las otras zonas de venta. La respuesta (con copia a todos) del director comercial fue rebatir punto por punto los argumentos del delegado con datos, cifras y adjuntar correos cruzados en fechas anteriores. La respuesta (con copia a todos) del director financiero fue solicitarle una visita a Valencia en próximas fechas para repasar los puntos que afectaban a su área y bromear sobre una de las reclamaciones. También le telefoneó para rebajar la tensión. La respuesta (sólo al remitente) de Nicolás fue más sencilla: «Gracias por tu correo. Lo he reenviado a las personas de mi equipo para corregir los errores en un futuro. Saludos».

La relación con el equipo de operaciones era buena. Había un buen ambiente de trabajo. Casi todos los viernes, después de trabajar, varias personas del departamento se iban a tomar algo antes de ir a casa, pero Nicolás nunca iba. En navidades se disculpó, pero no acudió a la cena del departamento que organizó Jesús Iglesias, se disculpó. La empresa sí daba un aperitivo el día 24 por la mañana, y allí felicitó la Navidad personalmente a todas las persona de su equipo.

Desde la salida de Hurtado, en el área de compras las cosas también iban mejor. No se contrató a nadie externo, sino que Nicolás le dio la oportunidad a Pilar Bermúdez para que asumiera esa responsabilidad. Al principio le ayudó con las reuniones con proveedores, ya que tras el incidente con Transax tenían que llegar a acuerdos con otro proveedor cuanto antes. En muy poco tiempo, Bermúdez fue capaz de llevar ella sola el departamento.

En otra ocasión, una empleada del área de la oficina técnica le solicitó a Nicolás permiso para salir antes de hora dos días a la semana para hacer unos cursos, pero él se lo denegó. También denegó un trato especial a un trabajador que pedía una mayor

flexibilidad horaria para otro asunto. Pidió el traslado a otro departamento de una persona de logística porque cometió errores en dos transportes que provocaron un coste extra.

El mote de Nicolás era «Míster Proper». Desde su primer plan de limpieza y orden, no transcurría una semana sin pasar revista. El vestuario era visita obligada, no sólo para él, sino que allí llevaba a proveedores y clientes, como muestra del orden y calidad que había en la fábrica. Un orden que también aplicaba a él mismo, ya que siempre vestía de manera impecable, combinando colores a la perfección. Tenía una imagen pulcra e iba bien arreglado. No se le recordaba haber llegado nunca sin afeitar o sin chaqueta. Incluso en verano vestía con ella. Sólo en algunas ocasiones, un sábado, o encontrado casualmente en algún centro comercial, se le había visto vestido con vaqueros.

Felipe Mata era un tipo peculiar. Era ostentoso, conducía un coche de lujo y usaba relojes de marca. No disponía de gusto para vestir, pero lo hacía siempre con marcas de lujo. Su vida personal era un poco desastrosa, había estado casado y tenía dos hijos que vivían con su madre desde el divorcio. Ahora se rumoreaba que tenía otra novia y que algo había con una chica del departamento de administración.

La posición económica de su padre, que ganó mucho dinero con BotePack, le permitió asistir a buenos colegios y universidades. Y algo le quedaba de aquello en la elegancia que, de vez en cuando, dejaba sobresalir entre los desaires y frases soeces. Y es que Mata estaba siempre y a todas horas demostrando que él era el jefe.

Los empleados de BotePack no le tenían en ninguna estima. Nicolás prohibió, y de hecho le molestaba cuando alguien lo hacía, rumorear sobre el director general de la compañía. En una ocasión en que había comité de dirección después de comer, hacía un poco de calor, y cuando Nicolás estaba exponiendo los resultados del mes anterior, Mata se durmió, lo que causó mofa entre el resto de los directores, menos en Nicolás, que terminó su exposición aunque no fuera objeto de atención.

Siempre que podía, Nicolás hacía partícipe a Mata de sus decisiones y le daba confianza en el futuro de la compañía. Muchas veces Mata lo invitaba a tomar algo después del trabajo, o en los viajes le proponía cenar juntos. Nicolás siempre declinaba educadamente la invitación.

Después del primer año de Nicolás en BotePack, hubo un problema de tesorería bastante importante, y la única manera de resolverlo era mediante una nueva póliza de crédito. Para ello se solicitó una auditoría por parte de la entidad financiera. Sobre todo en lo referido a compras de materias primas, que era el mayor gasto de la compañía.

Esos días, Mata estaba especialmente preocupado, ya que de no obtener esa línea de financiación se complicaba bastante el futuro de la empresa.

Durante los meses que llevaba Nicolás en BotePack, la relación que había mantenido con Hurtado había sido siempre excelente. Siempre que había ocasión demostraba públicamente lo importante que era para la empresa.

Pero en paralelo, junto a Iglesias, había estado recopilando datos de las facturas de compra de granza a la petrolera Transax. Y sin que Hurtado lo supiera, pesaron los tráileres de sacos y compararon el peso con el del albarán. Había una diferencia casi exacta del 3 por ciento. Realmente se facturaba más de lo que se compraba, y como era la misma persona la que metía los datos en el MRP de la empresa que la que compraba, no existían problemas a la hora de dar por buenos una factura y un albarán con una diferencia en los kilos de sacos.

Pasaron meses hasta que Nicolás encontró la fecha idónea para sacar el asunto a la luz. Y fue cuando tuvo lugar el proceso de auditoría. Allí se sentó Nicolás con Hurtado.

—Tomás, hay una diferencia importante entre los albaranes y las facturas de Transax, tengo aquí los documentos y ésta es la hoja de cálculo de los últimos tres meses, en la que puedes ver las comprobaciones —dijo Nicolás con mucha cautela—. Viendo esto, no puedo nada más que pedirte que abandones la empresa.

Desde ese momento, Hurtado empezó un discurso según el cual era víctima de una persecución, y que todo era mentira. Nicolás no abrió la boca. Le dejó terminar, y cuando se calló dijo:

—Tomás, te lo repito, pide la cuenta ahora o te despediré y haré que te pongan una demanda. —Hurtado cambió la cara—. Dime, por favor, si tienes problemas y podemos ayudarte.

Y Hurtado se derrumbó. Reconoció que tenía problemas con unas partidas de cartas y que esto le estaba causando la ruina también en casa. Le demostró a Nicolás que BotePack no se había visto afectada en costes, ya que la empresa compraba al precio de Transax, pero que luego a él le daba un 3 por ciento de comisión, que era el desajuste de los albaranes.

—Entonces pides la cuenta y te vas, nadie va a saber nada. Y de tu tema personal, mi consejo es que te tomes esto como un gran aviso, y que busques ayuda de un profesional. —Sacó de un cuaderno una hoja con la redacción de la baja voluntaria, y se la ofreció para firmar allí mismo.

Hurtado firmó. Mata tampoco nunca supo nada.

En una ocasión, Óscar Guerra le pidió a Nicolás que le acompañara a visitar Body & Hair, un posible nuevo cliente que podría ser una venta muy importante, porque había

unos datos técnicos que sería conveniente matizar. Guerra había contactado con el jefe de compras de Body & Hair y ese día iban a verse por primera vez con el dueño y gerente de la empresa.

Llegaron a las oficinas de Body & Hair y esperaron. A los pocos minutos una señorita les acompañó al despacho del consejero delegado de Body & Hair. Al entrar en la habitación, un caballero de unos sesenta años les salió al encuentro. Les hizo un gesto para que se sentaran a una mesa accesoria dentro del amplio despacho.

Al sentarse, Guerra dijo:

—Muchas gracias, señor Palacios, por recibirnos.

—Gracias a ustedes por venir.

—Bien, queremos enseñarle nuestra propuesta para su nueva línea de champús, para ello está conmigo el jefe de operaciones de BotePack, Nicolás Luna, ya que existen unos comentarios técnicos sobre la muestra del bote que nos envió.

Guerra hizo un gesto como de tiempo muerto de baloncesto, y dirigiéndose a Palacios le preguntó:

—¿Puedo tutearte?

—Sin problemas, señor Guerra, puede usted tutearme, pero tutéeme como se tutea a Dios —contestó Palacios.

Ahí se acabó la reunión.

A pesar de las notables mejoras en las operaciones de la compañía que desde hacía casi dos años había introducido Nicolás Luna, y que habían mejorado el margen bruto de venta, la situación no parecía remontar. Eran demasiadas variables que superar, sobre todo la que hacía referencia a la inversión en nuevas máquinas de soplado, ya que las máquinas actuales tenían unas características técnicas que las hacían obsoletas.

BotePack era una empresa centrada en la flexibilidad de las pequeñas series, ya que en las series largas no era competitiva en precio. Pero esto suponía una baja rentabilidad. El sector estaba cada vez más concentrado y aunque habían tenido algunas propuestas de comprar la empresa, con la maquinaria actual no había posibilidades de colocarla a un precio razonable, ya que la inversión del nuevo accionista era de gran calibre y por ello rebajaba de manera considerable el precio. Había que encontrar una solución.

La familia Mata decidió apostar por la empresa y amplió capital para acometer algunas inversiones. La idea era renovar el parque de maquinaria por otras más modernas que aumentaran la eficiencia en producción. Mata pidió un informe a Nicolás acerca de su opinión respecto de las máquinas que había que sustituir y los potenciales costes que se ahorraban. Al director comercial le pidió su estimación de incremento de ventas. Ciertamente Nicolás había conseguido infundir algo de optimismo a Mata. Y

aunque las cosas no marchaban bien, se había conseguido que todo el comité de dirección remara en la misma dirección.

Días después de que Mata informara al comité de dirección que los accionistas iban a capitalizar la empresa para acometer inversiones, Nicolás mantuvo una conversación en privado con Mata.

—Felipe, es una muestra de compromiso para con tus empleados el que vayáis a invertir en la empresa a costa de vuestro patrimonio, pero no creo que lo que me pides sea una solución para el medio plazo. —Nicolás abrió su cuaderno—. Ni para el corto plazo. —Mata dejó que Nicolás siguiera su explicación—. Es un hecho que estamos en un sector de bajos márgenes compitiendo además con los países de bajo coste, nuestra única ventaja competitiva es la flexibilidad de las series cortas que los chinos no admiten como pedidos, por lo tanto, vivir de los pedidos que no quieren los chinos no es precisamente lo que yo considero una estrategia que se sostenga en el tiempo.

Nicolás le enseñó algunas notas de su cuaderno y prosiguió:

—He estado haciendo un estudio de nuevos sectores a los que podríamos acceder, y que tuvieran un mayor margen. —Mostró una matriz con dos ejes—. Entre los nuevos sectores de envases de soplado como el nuestro, aparecen los botes de las *amenities* de los hoteles, pero el problema es que deberíamos también tener una tecnología de relleno, y el otro problema es que en Asia empiezan también a fabricar a buen precio este producto. —Con la punta del bolígrafo señaló un punto en la esquina superior derecha —: Como sector que veo de mayor proyección y mayor margen está todo lo que se refiere a la fabricación de botellas para la industria farmacéutica. —Mostró una hoja de cálculo con unas proyecciones anuales—. Tengo hecho el análisis de la inversión, y si nos sale bien, en tres años estamos con un Ebitda del 15 por ciento...

—Nicolás, pero este sector es nuevo para nosotros, que nos dedicamos a los champús, geles o limpieza —interrumpió Mata—. No tenemos a nadie que pilote esta nueva categoría.

—Sí, estoy yo. —Y Nicolás se incorporó de la silla—. Déjame que me haga cargo de la división de farmacia, yo me encargo de la parte comercial y me pateo todas las industrias farmacéuticas de Europa en seis meses mientras tú te dedicas a coordinar con Iglesias la puesta en marcha de la nueva planta, hay que hacer una sala aséptica que podemos instalar donde están las extrusoras 7, 8 y 9 al final de la nave.

—Lo tienes todo pensado.

—Así es, Felipe, vamos a intentarlo.

15. Cuando el éxito es un problema

Ciertamente era una osadía salir a vender una nueva línea de negocio sin tenerla preparada, pero no había tiempo, así que con un catálogo y buenas intenciones se lanzó a la conquista del mercado de los laboratorios. Nicolás impulsando la unidad en el exterior e Iglesias coordinando el montaje de la sala blanca (aséptica), así como de las primeras máquinas de extrusión.

La separación del área comercial no fue bien recibida por Óscar Guerra, el director comercial de BotePack, ya que consideraba que Nicolás le había comido una parte de su trabajo, y desde el principio puso todo tipo de impedimentos. Entre ellos, presionar al área de operaciones que ahora dirigía Iglesias, al pasar Nicolás a la unidad que llamaron Pharma BP, e intentar poner a la red comercial en contra. Iglesias resistía todos los envites y pedía consejo a Nicolás.

—No te preocupes, Jesús, esos puntapiés en el trasero te los llevas tú, pero son para mí.

—No me preocupo, es un honor usar mi trasero para ayudarte, Nicolás.

En un tiempo récord de apenas cuatro meses la unidad de Pharma BP estaba lista para operar, pero faltaba que alguien la sacara a bailar. Y llegó ese día con Apotheke GmbH, un laboratorio alemán que habían tenido un problema de aprovisionamiento con una de las gigantes multinacionales de la fabricación de envases: ComCon. ComCon era quizá el mayor productor de envases para laboratorios, y tenía toda la potencia económica de la corporación china Cheng-Ho. Para BotePack era la ocasión perfecta de demostrar que podían ser muy competitivos en precios a la par que fiables. Y con la osadía que tienen aquellos que pasan hambre, firmaron el contrato de suministro.

Un único contrato de suministro para Apotheke suponía en valor casi el 50 por ciento de toda la facturación anual de BotePack en la división de geles y champús. Además, en la división Pharma la materia prima, el plástico, no superaba el 25 por ciento del coste total, por lo que el 75 por ciento restante era valor añadido por BotePack, lo que amortiguaba los cambios en la cotización del petróleo.

Tras tres meses de trabajo, cuando las noches se confundían con los días, Iglesias logró enviar los primeros pallets de producto terminado. No sin antes haber sufrido un desembarco de ingenieros alemanes para las preseries. Pero el esfuerzo titánico tuvo su recompensa.

Y mientras Iglesias ponía en marcha el primer cliente de Pharma, Nicolás seguía llamando puertas.

Durante estos años, Nicolás tenía una vida personal equilibrada, su hija mayor, María, ya tenía diez años, el niño ocho y los dos mellizos cuatro años. Vivían en una casa adosada en Boadilla del Monte, una casa que compraron cuando Nicolás trabajaba en FFD, y que luego, gracias a la férrea economía que la mujer de Nicolás aplicaba, pudieron rebajar considerablemente el préstamo del banco.

Gracias a ello, los meses que Nicolás estuvo sin trabajo la familia no se resintió demasiado. Y con el sueldo actual, bastante inferior al que cobraba en FFD, se iban defendiendo.

Aunque los dos eran de Madrid, tenían claro que irían adonde el trabajo les llevara. Inés seguía a su marido adonde fuera. Las tareas estaban muy repartidas, y aunque en los últimos tiempos Nicolás vivía de aeropuerto en aeropuerto, los niños no sentían su ausencia porque el ambiente en casa era muy familiar.

Con los años, Nicolás se volvió más perezoso para dormir fuera de casa, pero con el proyecto de Pharma BP tenía que hacerlo más de la mitad de los días del mes; pero si había un vuelo a última hora o uno que salía a primerísima, prefería cogerlos antes que pasar otra noche fuera. Había días que llegaba a su casa desde Francia a las nueve de la noche, veía a los niños, y a las seis de la mañana salía de casa otra vez con destino a Italia. Eso sí, los sábados y domingos en casa, trabajando, pero en casa.

La rutina en casa siempre era la misma: mensajes cuando Inés ya estaba levantada, mensaje al mediodía y una llamada por la noche, sólo si había wifi, de lo contrario más mensajes. Inés le grababa vídeos de los niños diciéndole cosas a Nicolás y haciendo algunas payasadas.

Haubel Hezel, un laboratorio suizo, también quiso probar con Pharma BP y esto supuso otra dolorosa puesta en marcha, costosa en tiempo y en dinero. Pero ésa era la apuesta. Y en unos meses, BotePack ya disponía de dos clientes potentes que para el volumen que movían, BotePack era una gota en el océano.

Había dos nuevos proyectos que estaban muy calientes para conseguirlos y Nicolás reconoció que Mata había llegado a su máximo nivel en lo que a capacidad financiera suponía, y en lo que a liderazgo del equipo se trataba. Para el ejercicio del siguiente año, las inversiones de la familia Mata quedarían recuperadas con estos dos contratos tan grandes.

Además estaba Alfonso Zuazo, el director financiero, que no desistía en su actitud

pesimista acerca del riesgo que suponía la línea de Pharma, ya que suponía unas inversiones fuertes con unos retornos a mayor plazo que la línea tradicional de BotePack. Era cierto. Hacían falta más recursos de capital, pero los contratos de suministro eran de varios años, por lo que la amortización de los equipos se realizaba sin problemas.

Por lo tanto, crecer significaba más capital. Y conseguir capital vía mayor apalancamiento financiero no era la solución; en consecuencia, sólo había dos salidas: ampliar de nuevo capital y crecer, o no crecer y que BotePack tuviera la dimensión actual. Y Nicolás no estaba dispuesto a perder esa oportunidad de negocio.

—Cuando un negocio está ahí, no es profesional dejarlo marchar —le decía Nicolás a Mata—. Es la obligación de un directivo generar más riqueza para todos, para el accionista y los empleados. Hemos empezado hace un par de años y ya nos hemos metido en la liga de las multinacionales, estamos salvando la empresa, hemos contratado a nuevos trabajadores... ¿Cuál es el problema?

—Pues muy sencillo, que para poder aceptar el proyecto de Mayo Lab hay que invertir algunos millones de euros, y después de Apotheke y Haubel Hezel no estoy dispuesto a empeñar más parte de mi patrimonio —contestaba Mata—. Quiero empezar a gastarme el dinero, y trabajar menos. No vamos a invertir más, Nicolás, somos una empresita pyme y así somos felices.

El Felipe Mata de los primeros tiempos había vuelto. Zuazo y Guerra habían llevado a su terreno al accionista de BotePack. Tras unos pocos años de trabajo, humildad e ilusión, todo era como antes: coches lujosos, comilonas, poco respeto, nueva novia, y un comité de dirección inoperante que le reía las gracias a Mata esperando más dádivas en forma de bonus. Mientras, la gestión basada en los mensajes en MyNote empezó a circular de nuevo. Y con ella los chismorreos y chascarrillos.

Nicolás sólo tenía que esperar, él era consciente de que con o sin inversión, la posición financiera de la empresa no era sostenible.

Mientras esperaba la salida de un vuelo a París, Nicolás estaba ojeando unos libros cuando alguien le tocó el hombro. Se giró.

—¡Hombre, Eduardo! ¿Qué tal? ¿Qué haces?

—Hola, Nicolás, te veo bien, un poco más fondón sí que estás, ¿eh? —rio Eduardo Gómez,

—Vaya vaya, qué sorpresa... Ya leí que Hispania de Elevadores había comprado ElevaComp —dijo Nicolás mientras pagaba el libro—. Debió de ser un *shock* para vosotros, ¿no?

—No, la verdad es que era algo normal, se veía venir, el acuerdo con el chino para la máquinas se canceló porque pensábamos hacerlas nosotros y salió mal, hubo que llegar a

un acuerdo con Hispania para comprarles a ellos el nuevo grupo tractor, y de ahí hasta que Toledano se metió en el sector de la construcción, le fue mal, y tuvo que hacer caja. —Eduardo tiraba de la maleta hacia las puertas de embarque mientras hablaban—. Yo voy a Bruselas, a una reunión de la directiva comunitaria de seguridad, ¿y tú?

—Yo voy a París a ver a un posible cliente, un laboratorio farmacéutico que hace colirios, a ver si les vendo algo. —Y cambió de tema—: Oye, pues te veo bien, veo que te integraste muy bien con el enemigo.

—Ya ves, a mí lo que me interesa es trabajar y no meterme en líos.

—¿Y Linares cómo llevó la fusión?

—Un crack. Dirigió en persona la unión de los equipos, ten en cuenta que nosotros éramos únicamente fabricantes, y ellos sabían de montaje y mantenimiento, así que la empresa resultante ya ves que ha sido un gran competidor contra los grandes.

—¿Y Puig?

—¿Puig? Salió en globo el primero. Por cierto, Linares recuperó los procedimientos que tú implementaste y que se cargó Puig —suspiró—. La verdad es que han pasado ya..., ¿nueve años?... O más. Linares se jubiló hace unos meses.

—¿Linares jubilado? No me lo creo... —dijo con sorna Nicolás.

La megafonía del aeropuerto anunció la salida del vuelo a Bruselas.

—Toma mi tarjeta y envíame tus coordenadas, Nico, ¿vale?

—Venga, ok —y le extendió la mano—. Da recuerdos a la gente.

—¡*Bye*!

Nicolás se quedó mirando cómo Eduardo desaparecía entre las colas de las puertas de embarque. Recordó aquellos tiempos. ¡Qué lejos parecía todo! Hispania de Elevadores, ElevaComp, Mecavall, Funny Fashion Dolls... Ahora tenía buenos recuerdos de casi todas las empresas en las que había estado. Se guardó la tarjeta de Eduardo con el propósito de enviarle un correo electrónico para preguntarle el teléfono de Linares y llamarle.

Pero nunca lo hizo.

16. El palo y la zanahoria

Lo primero que ve un viajero cuando llega al Reino Unido en el aeropuerto de Gatwick es el color gris oscuro con dibujos poligonales negros de la moqueta del suelo de la terminal. Lleva ahí décadas. Y los interminables pasillos a modo de laberinto de los espejos, para terminar en un pasillo sin salida del que de repente se abren unas puertas de la pared y aparece un vagón de tren.

Nicolás Luna llegó a Victoria Station en el centro de Londres y cogió un taxi camino de las oficinas de Sea Pines Capital en Upper Grosvenor Street, una de las calles que desembocan en Hyde Park. Un lujo poder trabajar cerca del pulmón londinense, pensó.

Poco sabía Nicolás del motivo de la reunión, aunque tampoco le preocupaba demasiado, lo más probable era que fuera ver qué sinergias en la compra de plástico podían conseguirse con otras empresas participadas por Sea Pines Capital. Pagó al taxista, saludó al portero y éste le pidió la identificación, le dio una tarjeta de *Visitor* y pasó a las oficinas. Una amable chica con rasgos hindúes le acompañó a una sala de reuniones.

Y esperó.

Tras la negativa de Mata a invertir, la única manera de crecer era que entrara un nuevo accionista.

Al cabo de pocos meses las necesidades operativas de fondos se dispararon a más del 60 por ciento sobre ventas, hecho lógico porque BotePack debía financiar parte del stock de producto terminado, unas condiciones de cobro que no eran leoninas, pero que suponían más días que el período medio de pago a los proveedores de plástico, que era al contado, ya que BotePack, con su historial, no gozaba de la credibilidad necesaria para financiar las compras. Zuazo no era capaz de parar este problema y la peor de las pesadillas se estaba convirtiendo en realidad. Los clientes de la línea gel no pagaban antes de 120 días de la fecha de la factura.

La tormenta perfecta se avecinaba.

En un comité de dirección, tras la intervención de Zuazo en la que explicó lo delicado de la situación financiera, Nicolás tomó la palabra:

—Estamos ganando dinero, Alfonso nos lo ha dicho, después de años de pérdidas,

pero necesitamos una financiación a corto plazo que nos permita una liquidez adecuada. —Nicolás intentaba objetivar la situación—. Estamos en el camino, pero tenemos dos vías para conseguirlo: intentamos que los bancos nos amplíen las líneas de crédito, o los socios tienen que aportar capital. —Y teatralizó las siguientes frases con algo de pomposidad—: Yo particularmente elijo la primera, no quiero que la familia Mata se exponga más en el negocio.

—Nicolás, nuestra familia no va a poner más dinero en la empresa —contestó Mata con cierto enojo—. Mi hermana no quiere ni oír hablar de seguir jugando con el patrimonio que nos dejó nuestro padre...

—Pues vayamos entonces a hablar con los bancos para que nos amplíen las líneas de crédito —respondió Nicolás.

—Un momento —interrumpió Zuazo—. Hay que tener en cuenta que si solicitamos más riesgo a los bancos, éstos nos van a pedir más garantías. —Se giró hacia Mata—: Por lo que tendrás que avalar con tus bienes personales, Felipe, así que también es un riesgo para tu patrimonio. — Zuazo siempre se hacía el interesante—. Y te recuerdo que Inversiones Mata Escribano, S. L., está ya avalando operaciones...

Hubo un momento de silencio. Nicolás estaba gestionando bien la reunión, tomó la palabra:

—Gracias, Alfonso, es cierto. Pero lo que es incuestionable es que hace falta tesorería. —Y se la jugó—: ¿Y si buscamos un socio financiero, Felipe?

—¿A qué te refieres, Nico, con un socio financiero? — preguntó Zuazo.

—A un socio que aporte capital. Vamos a ver en cuánto nos valoran la empresa y luego tú decides, Felipe. —Miró a Zuazo y a Guerra—. Un socio financiero no se mete en la gestión.

—¿Y dónde encontramos a ese socio financiero? —preguntó Guerra con ironía.

¡Bingo!, pensó Nicolás. Y contestó:

—Yo me encargaría de hacer un plan de negocio, que me lo revise Alfonso, que es el que sabe más de esto, y buscar un inversor interesado. —Y sentenció—: ¿Tenemos algo que perder por intentarlo?

Meses después, Nicolás había conseguido llamar la atención de al menos dos fondos de capital riesgo. Conocía por su paso por FFD lo que buscan estos fondos y hablaba su idioma. Presentó a Mata las dos opciones más interesantes.

—Pero esto significa que mi hermana y yo dejamos de ser los socios mayoritarios de BotePack.

—Así es —dijo Nicolás—. Pero, por otro lado, no vas a tener nunca más problemas de dinero, vas a ser millonario, y te liberan de las garantías frente a los bancos... Además de que sigues siendo el director general.

No hizo falta mucho más para convencerle, aunque tenía pocas opciones, ya que su

hermana quería vender a ese precio.

Al día siguiente, Mata reunió al comité de dirección y comunicó que su hermana y él iban a vender el 75 por ciento de las acciones con una opción de compra del 25 por ciento a Sea Pines Capital. Zuazo y Guerra no abrieron la boca.

Sí lo hizo Nicolás para aconsejar de los siguientes pasos en el ámbito de la comunicación interna y externa.

Nicolás e Iglesias salieron ese día un poco antes para celebrarlo con unas cervezas. Además jugaba el Atlético de Madrid contra el Real Madrid. Ganó el Atlético por cuatro goles a cero. Un día redondo para Nicolás Luna.

La venta del 75 por ciento de BotePack al fondo de inversión Sea Pines Capital se realizó en una notaría de la calle Serrano de Madrid. Por parte de SPC acudió Garech Miller en calidad de vicepresidente de SPC y Ian Lewis como director de inversiones, junto a un séquito de abogados del bufete Lombardo & Cooper. Por parte de BotePack acudieron Felipe Mata y su hermana como accionistas, junto al que fuera el abogado de toda la vida de la familia. La firma se demoró porque hubo que revisar de nuevo todos los préstamos de las entidades financieras y las cláusulas que contenían los contratos de los clientes, ya que algunos de ellos no dejaban una venta de acciones previa de conformidad de ellos, bajo castigo de buscar otro fabricante de envases.

Con esta firma Felipe y su hermana se convirtieron en los nuevos ricos de Madrid. La valoración que hizo SPC fue al alza, basada en el potencial de la nueva línea de Pharma.

Felipe Mata seguiría siendo el director general y máximo ejecutivo de la empresa durante los próximos dos años. Si se despidiera antes a Mata, éste tendría derecho a dos años de sueldo bruto como indemnización.

Se abrió la puerta de la sala de reuniones donde estaba Nicolás Luna esperando y entraron Garech y Ian.

Después de los saludos de rigor, fueron al asunto sin preámbulos:

—Nico, hiciste un gran trabajo con el lanzamiento de la línea de farmacia para BotePack, y en tan sólo dos años conseguiste tres proyectos de gran magnitud. A partir de ese momento el crecimiento de BotePack ha sido imparable, por ello nos fijamos en vosotros y estamos seguros de que hemos hecho una buena inversión comprando la mayoría de la compañía. —Nicolás estaba esperando el pero...—. Pero ahora hay que seguir creciendo a mayor ritmo porque para eso hemos invertido y tenemos capacidad financiera.

Nicolás no dijo nada. Garech le cedió la palabra a Ian.

—Te estamos proponiendo que asumas el puesto de director general de BotePack. —Hizo una pausa—. Ya que no vemos que Mata sea la persona adecuada para llevar a la organización a la cifra de ventas que queremos. Este sector es muy estratégico para nosotros, y vamos a seguir invirtiendo en él.

—Gracias a los dos, la verdad es que no me esperaba esta oferta, dadme por favor un poco de tiempo para contestar, tengo que poner en orden unas ideas. Es que hace unas semanas que entrasteis como socios mayoritarios en la compañía y me parece todo muy precipitado. —Se calló—. Bueno, mira, Garech. ¡Qué demonios! Ok a tu oferta.

Al salir de las oficinas de Sea Pines Capital, Nicolás estaba inmerso en una marea de pensamientos contradictorios. Por una parte, Mata le había dado la oportunidad de crear una nueva unidad de negocio, pero por otra era cierto que él era quien había salvado BotePack gracias a haber gestionado en persona la puesta en marcha y la gestión comercial.

Desde luego, las cosas vienen cuando menos te las esperas, pensó.

17. Reestructurar y seguir creciendo

La conversación con Felipe Mata no fue sencilla. Nicolás le informó a su vuelta de la propuesta del fondo de hacerle director general. Y había aceptado.

—Me siento traicionado —dijo Mata con un más que evidente enojo y malas formas —. Has conspirado a mis espaldas.

Y continuó con un discurso contra Nicolás y el nuevo accionista.

Nicolás le escuchó callado, sentado en un sillón del despacho de Mata. Cuando terminó retomó la conversación:

—Felipe, no he intervenido en este asunto, pero era yo u otro. Con la entrada de Sea Pines Capital habéis ganado mucho dinero tu hermana y tú, creo que tus afirmaciones son injustas, siempre he buscado lo mejor para BotePack, lamento que no lo veas así.

Mata observaba por la ventana y no miraba a Nicolás.

—Entonces, si tú eres el nuevo director general, ¿yo qué soy?

Nicolás no respondió.

—Pero yo tengo firmado que si me despiden me pagarán dos años de salario — recordó Mata.

—El coste de tu despido lo tenían recogido en el plan de negocio —dijo Nicolás, intentando transmitir la máxima elegancia.

—Ya. Bueno. ¿Hasta cuándo tengo plazo?

—No hay más plazo, Felipe, lo siento de verdad. —Y se levantó del sillón.

—Primero le pusieron un jefe a Zuazo y ahora lo tienen apartado en un despacho sin hacer nada, ahora yo, ¿quién será el próximo?

Desde la ventana de su despacho, Nicolás observaba cómo Mata cargaba algunas cajas con cosas personales en su nuevo y lujoso coche. Le ayudaba su secretaria. La escena era muy dura para Nicolás, sentía de verdad la situación.

Pero sólo podía haber un director general.

Cuando Mata abandonó la empresa el día anterior, Guerra estaba de viaje pero volvía esa noche a Madrid. Nicolás llegó el primero a la fábrica y pasó por el departamento de sistemas antes de ir a su despacho. Y cuando vio llegar a Guerra lo llamó.

—Las noticias vuelan, Nicolás, ya me he enterado de que eres el nuevo director

general, te felicito, y estoy seguro de que vas a ser un excelente jefe —dijo Guerra con una sonrisa más bien forzada—. Estoy contigo en esta nueva etapa.

—Gracias, Óscar. —Y miró a los ojos a Guerra—. En estos momentos están haciendo una copia de seguridad del disco duro de tu ordenador. Y ya no tienes acceso al sistema. Te pagaremos la indemnización completa y nos ponemos a tu disposición para ayudarte a encontrar un nuevo trabajo —continuó Nicolás—. Nos haremos cargo de tus clientes por ahora. Lo siento de verdad, Óscar, pero cuando una puerta se cierra, otra se abre.

—¿Puedo entrar en el correo para resolver un par de temas urgentes?

—No.

—Bien. Lo tengo claro. —Y se levantó para salir del despacho de Nicolás.

—En recursos humanos tienen todos los papeles listos, pasa a verles, por favor.

Guerra cerró la puerta lentamente y dirigió una última mirada a Nicolás, que estaba de pie junto a su mesa.

En pocos meses la nueva estructura de BotePack estaba en marcha. El nuevo comité de dirección estaba formado por personas de las que Nicolás ya conocía su desempeño. Tan sólo el director financiero era nuevo en la empresa, pero de su selección y contratación se encargó directamente Sea Pines Capital.

Nicolás seguía muy centrado en la labor de abrir mercados y conseguir nuevos clientes de la línea de Pharma. Algunos de los proyectos que se ofertaron hacía más de doce meses estaban madurando. Este sector requería de largos períodos de maduración, un laboratorio no podía cambiar de proveedor de envases de la noche a la mañana.

La unidad de negocio de botes para geles se vendió a un precio muy bajo a un antiguo competidor de BotePack. La transacción consistió en una venta del fondo del comercial y algunas máquinas que eran específicas para botellas de geles y demás. Por lo tanto, BotePack sólo se dedicaba a la fabricación de envases para laboratorios farmacéuticos, y por ello Iglesias estaba transformando toda la planta en una fábrica ciento por ciento de sala blanca.

Las relaciones con proveedores se habían normalizado y abrieron el grifo de la financiación, lo que supuso una importante liberación de *cash flow*. Y estas cosas eran las que verdaderamente apreciaba Sea Pines Capital. El fondo, como predijo Nicolás, dejaba trabajar si el informe mensual daba números que fueran acordes al presupuesto y al plan de negocio.

El orden y la limpieza seguían siendo una obsesión para Nicolás, a la que hubo que sumar el servicio al cliente. Todas las acciones de mejora que se implementaban tenían como foco al cliente. Incluso se informaba de un retraso de un día cuando el cliente

hacía planificaciones mensuales. De hecho, los bonus a los responsables de departamento se modificaron y las ratios cuantitativas se fueron cambiando por cualitativas, ya no se pagaba más salario por vender más sino por cómo el cliente percibía el servicio.

La cultura de cliente se extendió a todos los niveles de la organización, incluso se daba formación de este tipo a las recepcionistas.

Nicolás aprovechó que sus ingresos habían mejorado notablemente gracias su nueva responsabilidad para asistir a un programa de reciclaje en la que fuera su escuela de negocios. Necesitaba volver a las aulas y ponerse al día de lo que sucedía en los temas de gestión.

En el diario económico que se repartía de forma gratuita a los alumnos, Nicolás vio la noticia de que a Enrique Sedano, su antiguo jefe en FFD, le habían nombrado consejero delegado de Cork tras haber liderado la expansión de la firma en Latinoamérica. Y sonrió, cada uno sirve para lo que sirve, pensó.

Pero no fue la única referencia que le llegó de FFD esa semana, ya que yendo con alguno de sus hijos a un centro comercial pasó por la sección de juguetes y miró la nueva colección de la muñeca Susan. Cogió una unidad y leyó el código de la base, sólo él sabía interpretar qué significaban los dígitos de la referencia, y en ese caso la muñeca había sido producida en la fábrica de Great Fun. Muchos recuerdos de China se le agolparon en la cabeza. Eso sí, echaba de menos viajar a China, habían sido tantos años trabajando con aquel país que llegó a tenerle cariño.

Mantenía contacto mediante las emergentes redes sociales con algunos antiguos proveedores. Siempre se proponía ir allí a verles, pero nunca disponía de tiempo; además, con una hija adolescente y los demás niños aún pequeños no era posible organizar la logística.

Lo que sí mantenía eran las canciones de algunas artistas chinas de pop en su reproductor de MP3.

La relación de Nicolás con Sea Pines Capital era una relación profesional y cordial. Cada una de las partes guardaba cierta distancia. Tan sólo en los consejos de administración, que se celebraban cada trimestre, el ambiente posterior en la cena era más distendido y surgían los chistes entre ingleses y españoles.

Con la compra de una cadena de clínicas oftalmológicas en Francia, Sea Pines Capital estaba bastante activo, dirigió sus inversiones a sectores de salud, y realizó también una inversión en una compañía alemana de aviación de bajo coste.

18. Un paso atrás a la irlandesa

Desde la cola del *check-in* en Heathrow para el vuelo a Madrid, Nicolás llamó a su mujer para darle la noticia:

—Entonces, ¿qué te parece?

—Pues, Nico, lo que te he dicho siempre, que debemos ir donde esté el trabajo, así que si hay que irse a vivir a Dublín, pues nos vamos.

—Pero María tiene ya diecisiete años y tiene que empezar la universidad, los otros ya no me preocupan tanto, y con el nuevo puesto seguiré viajando.

—No te preocupes, es un nuevo trabajo muy importante y estoy orgullosa de ti.

—Ya, pero dejo de ser director general de la empresa... —dijo Nicolás, esperando la respuesta que con seguridad le iba a dar su mujer.

—¡No digas tonterías! No seas vanidoso, si te hubieran dicho hace unos años que ibas a tener ese puesto hubieras firmado. ¿No te das cuenta de lo que vas a aprender y a la gente que vas a conocer?

—Vale, vale, no me eches la bronca.

—No te echo la bronca, cariño, es que a veces no te das cuenta de lo importante que es todo lo que puedes aportar.

A veces, la mujer de Nicolás parecía discípula de Peter Drucker. Aunque sólo hacía falta aplicar el sentido común.

Cuando Sea Pines Capital adquirió BotePack lo hizo porque consideraba que el mercado de los envases para laboratorios de farmacia era estratégico. Y por esta razón analizó otras oportunidades de adquisición que le fueron llegando cuando se convenció de que BotePack estaba estabilizada y ganaba dinero.

Entre las opciones que había encima de la mesa decidió ir a por una de las diez empresas más grandes del sector: la irlandesa Noland Pack Company (NPC). NPC tenía entre su accionariado a dos fondos de inversión, pero el control seguía en manos de la familia fundadora. Y tras casi dos años de negociaciones, Sea Pines Capital firmó la compra de un paquete mayoritario de acciones que le daba el control de la compañía.

La facturación de NPC era veinte veces la de BotePack. La complementariedad de producto era muy importante, ya que BotePack estaba especializada en envases para

pastillas en PET, mientras que NPC era líder en botellas de PEHD. Por lo tanto, el crecimiento de BotePack estaba asegurado gracias al fondo de comercio de NPC.

Justo antes de emitir el comunicado de prensa, Sea Pines Capital informó al comité de dirección la adquisición.

Nicolás pensó en cómo les afectarían estos cambios.

Las cosas sucedieron con mucha rapidez. La sociedad desapareció y se integró en NPC. Ahora Nicolás era el director general de Noland Pack Company Spain, S. A. Pero por poco tiempo.

Nicolás fue citado en Londres a una reunión con Sea Pines Capital. Allí estaba invitado también Kevin Clancy, el director general de NPC. La reunión era ciertamente una entrevista en la que Clancy analizó la experiencia y potencial de Nicolás. Y él se sintió bastante molesto, al fin y al cabo, él había sido quien inició el negocio de BotePack Pharma, lo que hoy era NPC Spain. Pero ¿no era ese sentimiento parecido al que tuvo Mata cuando él ocupó su puesto?

La reunión posterior transcurrió sobre los negocios, analizando la estrategia comercial de las dos compañías. Desde luego estaba claro que NPC Spain perdía su autonomía. Y si lo pensaba con frialdad, era normal y lógico, no tenía sentido mantener una unidad independiente en España. Además, ¿no había trabajado desde que entró en BotePack con la idea de ser prescindible con objeto de ascender? El orgullo y el amor propio de perder su posición de capitán general en el reinado hispano duraron el tiempo de tomarse un café en la máquina expendedora: la dirección general de BotePack no era la cima de su carrera profesional, ahora tenía en frente un nuevo reto. No sabía qué puesto iba a ocupar en el nuevo organigrama, pero fuera cual fuese sería el que debería afrontar.

Al final del día, Garech le llamó a un aparte.

—Nicolás, estamos muy satisfechos con tu gestión al frente de BotePack y quisiera agradecerte todo el esfuerzo que has realizado en este tiempo que llevamos juntos. —Estaban sentados en los taburetes del *office* mientras bebían un par de refrescos—. Te informo que vamos a ejecutar la opción de compra del 25 por ciento restante que tenía la familia Mata.

Los Mata más ricos todavía, pensó Nicolás.

—Vamos a reorganizar la compañía tras la compra de NPC —continuó Garech—. Y se elimina la dirección general de NPC Spain, que pasa a ser una de las plantas de NPC en Europa, como la de Dublín, Lyon o la de Génova. Y en tu caso hemos pensado que

podrías ayudar mucho en el puesto de director comercial de Europa, Oriente Medio y África (EMEA). —Nicolás seguía escuchando a Garech—. Ello supone estar bajo las órdenes de Kevin Clancy, y que tendrías tu base en Dublín.

La cabeza de Nicolás empezó a hacer un mapa mental de pros y contras de esta decisión. Los pros eran trasladarse a una empresa muy grande, con un mejor sueldo, con total seguridad y una compañía con un recorrido de varios años. Por el contrario, suponía que perdía el contacto con Sea Pines Capital y que ya no asistiría a los consejos de administración, que dejaba de ser el número uno en la gestión de la empresa; es decir, dejaba de ser el jefe.

—Muchas gracias, Garech, acepto sin ningún problema —dijo Nicolás de inmediato —. Ya me irás informando de los temas logísticos, tengo que ver cómo lo hago con la familia. Y en lo que a la gestión de la planta de España, Iglesias es un número uno y no hay nada que yo sepa que ellos no conozcan.

Garech bajó del taburete y le dio un caluroso apretón de manos y una palmada en el hombro a la vez que le dedicó una sonrisa de agradecimiento:

—Pero en las semifinales de la Champion, no eliminéis a mi Chelsea.

—Eso no puedo prometerlo, Garech, ya me conoces, antes del Atleti que de otra cosa.

Kevin Clancy era un profesional con muchos años de experiencia en el sector. Con cincuenta y seis años era el consejero delegado del grupo NPC. Los que le conocían lo describían como extremadamente educado y con un gran sentido del humor. Su aspecto físico era el del típico irlandés de tez blanca y mofletes sonrojados. Padre de dos hijos, estaba casado con Eileen. Eileen Clancy ayudó a la familia de Nicolás a instalarse en Dublín. Esperaron dos meses a que los niños terminaran la escuela y durante ese tiempo Nicolás viajó cada fin de semana.

Los niños se adaptaron con mucha rapidez a su nueva vida. Tenían una buena base de inglés del colegio de Madrid y no les costó demasiado hacer una vida normal. María, la hija mayor, tardó un poco más en adaptarse pero consiguió hacerse con una pandilla de amigos con gustos afines.

El primer año pasó rápido. Para aprovechar los fines de semana en familia, los Luna alquilaron una *cottage* en el pueblo de Rathmullan, una villa del condado de Donegal a orillas del fiordo Swilly y muy cerca de la ciudad de Letterkenny. Toda la familia solía cenar junta en el restaurante The Waters Edge, un lugar tranquilo situado muy cerca de la casa, pero de vez en cuando había que ir a Letterkenny a dar cuenta de algún McDonald’s para los niños.

El contacto con la familia en España era constante. Las visitas de algunos

compañeros de Nicolás como Iglesias eran un día especial, ese día se comía jamón del bueno.

Además de Clancy, el comité de dirección de NPC estaba formado por seis directores. Nicolás era el único que no era irlandés. Las reuniones eran muy ejecutivas y la presión por los resultados era máxima. El nivel de *reporting* a Londres era semanal. La presión sobre Nicolás era constante ya que de él dependía el 60 por ciento de las ventas totales. El otro director comercial, Sean Carmody, se dedicaba a los clientes americanos, fundamentalmente de Estados Unidos, quien lógicamente, como buen irlandés, había fijado la delegación de NPC en Boston.

Nicolás se ocupó de reordenar la red comercial y crear un equipo coordinado que tuviera una interlocución directa con el área técnica de proyectos. Esta área de proyectos era fundamental para la correcta marcha del departamento comercial, ya que eran los que cotizaban los productos y calculaban los costes asociados a cada una de las ofertas. Con posterioridad, el departamento comercial fijaba un precio con un margen preestablecido.

Al frente del área de la oficina de proyectos estaba un joven ingeniero que había demostrado su eficacia en el puesto. Siempre que podía, Nicolás hablaba muy bien de Nigel Irwin y de cómo las ofertas estaban tan bien estructuradas. Tener un atraso en el estudio técnico de una oferta podía suponer no llegar a tiempo a un concurso y no poder optar a que adjudicaran a NPC el proyecto en cuestión.

Muchos laboratorios multinacionales sacaban a concurso sus producciones de los próximos tres o cuatro años. Lograr un concurso de una de las *top ten* significaba un volumen de negocio asegurado, lo que se traducía en una entrada de *cash flow* recurrente; nada mejor para un accionista del tipo de Sea Pines Capital.

Nigel Irwin era el hombre más odiado por toda la red comercial de NPC.

Nicolás se lo llevaba a comer con cierta regularidad, pero en lugar de usar la comida para pedirle favores del tipo de analizar su proyecto antes que el de Carmody, Nicolás sólo charlaba de temas triviales. Descubrieron la misma pasión por la música e intercambiaban discos. Poco a poco Nicolás se ganó la confianza de Irwin, y como éste sabía de la preparación técnica de Nicolás, ambos comentaban algunas ofertas.

En una ocasión, Nicolás descubrió un error en un escandallo de costes para un proyecto de un laboratorio californiano. Además, sabía más de finanzas que Irwin, y por ello le ayudó a crear una hoja de cálculo que arrojara los análisis de sensibilidad de cada oferta que había que hacer. Las conversaciones con Irwin eran muy técnicas, ya que Nicolás poseía una buena base técnica por su experiencia en BotePack con la línea de cosmética y consumo y cuando arrancó las operaciones de Pharma. Por todo ello, Nigel Irwin encontraba en Nicolás un aliado y un colega.

19. Cogiendo el control

En la agenda de uno de los comités de dirección se trataba un punto que decía literalmente: «Solución a los atrasos de las ofertas de proyectos».

—Este punto, Cormac, hay que solucionarlo cuanto antes —reprochó Clancy a Cormac Brennan, el director de operaciones de NPC—. Es un hecho que la red comercial no puede trabajar al ritmo que marca el área de proyectos que está bajo tu mando.

Brennan tenía bajo su departamento la gestión de todas las plantas que NPC tenía en Europa, una de ellas era la de España; por lo tanto, Brennan era el jefe directo de Iglesias. También se ocupaba del aprovisionamiento y de la logística. Por último, el área técnica de desarrollo de proyectos era la que ponía en marcha los proyectos, un departamento que podía ser asimilable a un I+D de cualquier otra empresa. Esta área de desarrollo de proyectos tenía una pata que era la de cotizaciones para nuevos clientes o proyectos de clientes ya existentes. Las ofertas requerían un costoso proceso de tiempo de análisis que no era valorado por los laboratorios, pero el sector de los fabricantes de envases había adoptado como norma hacer los desarrollos cotizados sin coste, y si no había oferta no había pedido, por ello era un servicio que había que prestar.

—Tenéis mucho trabajo con los cambios de modelo productivo que estáis haciendo —continuó Clancy—. Por los que debo felicitarte públicamente porque los costes están bajando y la eficiencia es la más alta en la historia de NPC. —Faltaba la sorpresa que estaba a punto de llegar—: Pero la cotización de proyectos no puede ser percibida como un problema o como un trabajo que os distraiga de vuestro verdadero objetivo. —Nicolás se incorporó en su sillón y se esforzó por poner un gesto neutro, no había hablado con Clancy de nada esto, pero sabía lo que iba a decir, llevaba meses trabajando para que esto sucediera—. Por ello las personas de la oficina técnica que están dedicadas a la elaboración de ofertas vamos a pasarlas al área comercial, y que sea Nicolás quien las coordine. —«¡Conseguido!», pensó Nicolás. Clancy continuó—. Tiene todo el sentido, ya que Nicolás proviene del área de operaciones.

No hubo más que decir, Brennan era un tipo inteligente y no iba a poner su orgullo personal por delante de una decisión que le quitaba un peso de encima, él, como el resto de los allí reunidos, tenía un importante paquete de opciones sobre acciones, por lo tanto, si con este cambio la empresa iba a ir bien, mejor para él también.

—Nico, me parece que eres la persona adecuada para ello —confirmó Brennan—. Además tienes enamorado a Irwin, no sé qué le das —bromeó—. Y es cierto que vamos de cráneo con las implementaciones de nuevos planes de proceso productivo.

El siguiente punto del comité era el análisis de la posible adquisición de la empresa turca Plastik Ambalaj Co. Pero mientras Clancy hacía la introducción, Nicolás envió un SMS a Iglesias: «Conseguido. Gracias, amigo. Abrazos. Nico».

Una tarde Nicolás estaba saliendo de la oficina cuando vio la luz del despacho de Clancy encendida. Se acercó y tocó con los nudillos la puerta entreabierta.

—¡Ey, Nico! Entra, por favor. —Le hizo una señal con la mano para que tomara asiento—. Oye, ¿cómo va lo de Plastik Ambalaj? Me han dicho que lo primero que has hecho es cargarte al director comercial que tenían. ¿Y eso? No te ha dado tiempo a comprobar si era bueno. —El tono de Clancy no era en absoluto de reproche.

—Estaba sobrepagado, tenía un sueldo desmesurado, y ya sabes que el problema de las personas que están remuneradas por encima de lo normal es que al final se creen que valen lo que se les paga. —Tomó asiento—. Pero sin problemas, ya había hablado con los abogados de Estambul y todo en orden. ¿Tú qué tal, Kevin?

—Bueno, pues ya ves, los chicos de Sea Pines Capital han puesto el acelerador y me tienen loco con reportes. Hace más de dos meses que no salgo al campo. —Clancy, como buen irlandés, era un adicto al golf—. Espero que baje un poco el ritmo, pero desde que entró el nuevo accionista la verdad es que está siendo duro, ya no somos tan jóvenes.

—Así es, Kevin, a mí también me cuesta a veces seguir un ritmo tan rápido, cada edad tiene su estilo de dirección. ¿No crees? —Clancy asintió.

Comentaron algunos datos, y como siempre desde que Nicolás se incorporó a la sede central en Dublín, le preguntó a Clancy por los objetivos que le ponía el accionista, y cómo podía él ayudarle.

—¿Me envías el viernes el cierre de mes?

—Sí, como siempre te lo enviará Linda. —Se levantó del sillón—. Ya sabes que hace tiempo que le enseñé a hacer los reportes.

Clancy se quitó las gafas.

—Nico, tengo a Carmody presionándome con respecto al asunto de los alemanes que... —Nicolás no le dejó terminar.

—Kevin, no tengo tiempo para estos temas, lo que decidas se hará. —Y cuando ya estaba en la puerta se giró para comentar—: Carmody no es mal chico y es humano que esté molesto con este asunto, al fin y al cabo era su cliente. Y tranquilo, conozco lo que dice de mí, pero hace tiempo que estas cosas no entran en mi variable de gestión.

—Te lo agradezco, Nico, descansa.
—Hasta mañana, Kevin, apaga y vete tú también a casa.

20. La invasión china

La visita de Garech Miller de Sea Pines Capital a Dublín no era una visita normal. Los rumores en la City se habían incrementado en los últimos días. Garech vendría a desmentir o a confirmar. Clancy sabía lo mismo que el resto de los directores, era un tipo honesto con su equipo, y cuando debía ser discreto se limitaba a esquivar las preguntas, pero en este caso había dicho rotundamente que no tenía más información que la que leía en la prensa.

Junto a Garech vinieron dos personas de su equipo, entre ellas Ian Lewis, al que Nicolás ya conocía de años atrás.

La sala de reuniones estaba lista con agua mineral encima de la mesa y algunos sándwiches, refrescos y, por supuesto, la máquina de café.

Garech comentó que el vuelo había sido un infierno con las turbulencias, a lo que Ian repuso que al menos les había tocado salida de emergencia de clase turista y que iban a ser los primeros en salir. Y cuando estaban todos sentados, Garech empezó a hablar sin necesidad de abrir su portátil ni proyectar nada:

—Bueno, como sabéis, ha salido publicado hace unos días que hemos llegado a un acuerdo con ComCon para la venta de NPC, y quiero deciros que es cierto. —Nadie movió un milímetro de su rostro—. A veces es imposible poder controlar toda la información y asegurar la confidencialidad cuando en la recta final de las transacciones entran a jugar tantos abogados y auditores —continuó—. Hace ya más de diez años que empezamos en este mundo de los envases para la línea de farmacia —miró a Nicolás—, y desde entonces hemos creado un gigante mundial que nos ha permitido ser la cuarta empresa del mundo, gracias a la confianza de nuestros inversores y la gestión de todos los que estáis aquí.

Cogió un vaso y se echó un poco de agua. Bebió un sorbo corto. Estaba muy tranquilo, aunque era obvio que sus gestos eran los de alguien que ha conseguido un gran objetivo profesional.

—Creímos que era el momento de vender NPC y la oferta de ComCon ha sido aceptable, con esta adquisición, ComCon se convierte en el líder mundial del sector con una plantilla de más de ocho mil personas y un volumen de negocio de muchos miles de millones. En verdad, Cheng-Ho se convierte en el empresario más importante de Hong Kong, y nosotros nos vamos a centrar en otros sectores que estamos analizando. —Dio

otro sorbo corto—. Y lo más importante de todo, quisiera agradecer a todo el equipo de NPC su esfuerzo, y a su capitán Kevin, quien ha pilotado esta locura desde hace años, desde que arrancamos cuando conocimos BotePack en España, y ya veis dónde hemos llegado —sonrió, ya se había relajado—. Quisiera informaros que el presidente de Sea Pines Capital y algunos de los inversores de relevancia quieren que el día de la firma oficial asistáis al cóctel, el presidente es consciente de que esto ha sido gracias a vuestro trabajo.

A partir de aquí la reunión se convirtió en un bucle hablando de lo mismo, sin más datos nuevos. Otra vez, Nicolás estaba listo para recoger su despacho y cambiar, todo su conocimiento lo tenían las personas de su equipo. Como siempre, él era el más prescindible. «Pero bueno, vamos a esperar a ver qué pasa.»

La directiva de ComCon estaba formada por un consejero delegado de máxima confianza de Cheng-Ho, Wilson Feng, un señor que sobrepasaba los setenta años.

La fusión de ComCon con NPD creaba un monstruo de compañía. ComCon tenía en Madrid una sede desde la que cubría España, Portugal y el norte de África. Nicolás fue destinado de vuelta a España y a formar parte del comité de dirección de ComCon Europe.

Kevin Clancy abandonó a los doce meses la empresa, tal como habían pactado, tras el período de fusión.

La digestión de NPD por parte de ComCon se hizo en un tiempo récord. En parte gracias a la consultora Kazan & Associates. Kazan ganó el proyecto que suponía una cifra de ventas muy importante. Al final quedaron Kazan y Cork, que tenía a Sedano, antiguo director general de FFD, como consejero delegado.

Sedano llamó a Nicolás.

—Hola, Nico, ¿qué tal te trata la vida?

—Bien, Enrique, dime.

—Oye, Nico, que hemos ofertado por el proyecto de ComCon y me gustaría que vieras si puedes echarnos una mano. Es un proyecto muy importante para Cork. —Nicolás seguía callado—. Y, bueno, quisiera saber si tú podrías... —Seguía callado—. Sabemos que la gente de Kazan también ha ofertado y no sabemos cómo vamos de precio... —Y Nicolás seguía callado—. ¿Nicolás? ¿Sigues allí?

—Sí, Enrique, pero no puedo ayudarte.

A partir de ese momento, la conversación adquirió un tono cortés; y cuando ambos creyeron que ya habían agotado los minutos de rigor, se despidieron.

La mujer y los hijos de Nicolás siguieron un tiempo en Irlanda, donde ComCon estableció su cuartel general en Europa. Además Nicolás debía viajar con cierta frecuencia a Hong Kong, la sede central de ComCon, por lo que retrasaron un poco la mudanza de vuelta a Madrid.

Pero una semana antes de dejar Irlanda, María, la hija mayor de Nicolás, que contaba con veinte años, les dijo a sus padres que no volvía a España. Además les anunció que abandonaba la carrera de económicas y que se quería matricular en el Dun Laoghaire Institute of Art Design & Technology para estudiar BA (Honour) in Art.

Nicolás no estaba de acuerdo y se entabló una discusión. María ya era mayor de edad y no podía obligarla.

En el aeropuerto, padre e hija se despidieron con frialdad.

21. Una buena noticia... y una mala

Era la primera vez que Nicolás se alojaba en el Four Seasons. Hasta ese día siempre había estado en hoteles de la zona de Kowloon y no en la isla. Pero la secretaria del señor Feng, el CEO de ComCon le había hecho la reserva allí.

Bajó al vestíbulo del hotel, salió, y el botones le pidió un taxi. Era noviembre, pero no hacía mucho frío. Nunca hacía mucho frío en Hong Kong. Se subió al Toyota rojo y se dirigió a las oficinas de ComCon, situadas en un rascacielos propiedad del imperio del magnate Cheng-Ho en Victoria Peak, la montaña más alta de la isla.

El grupo de Cheng-Ho era una corporación que tenía muchos intereses comerciales: concesiones de varias terminales del puerto comercial de Hong Kong, aseguradoras, una línea aérea de bajo coste y una división industrial en la que se encontraba la línea de embalajes plásticos ComCon. Se decía que de cada dólar de Hong Kong que se movía en Hong Kong, un centavo era entre empresas de la corporación Cheng-Ho.

Cuando llegó a las oficinas subió a la planta 64. El ascensor era un Mitsubishi. Nunca dejó de estar informado sobre el sector que fue su primera área laboral. Entró en la sala y una educada asistente le ofreció agua y café. Tenía un inglés perfecto.

El señor Feng también entró en la sala. Era un hombre con una simpatía contagiosa y una educación exquisita. Pequeño, con el pelo canoso, vestía un impoluto traje de corte inglés. Hablaron del viaje y de cómo iban las cosas por ComCon en Europa. La conversación transcurría entre temas acerca del país y el futuro después de que China cogiera el control de la colonia hongkonita, hasta que se abrió la puerta y entró el señor Cheng-Ho.

Ambos se levantaron y le saludaron muy protocolariamente. Cheng-Ho tendría unos setenta años y también lucía una sonrisa contagiosa. Se sentó a un lado de la mesa. Feng y Cheng-Ho hablaron un par de frases en cantonés, y Feng le preguntó a Nicolás:

—¿Comerá con nosotros, señor Luna?

—Sí, por supuesto, muchas gracias.

—Si prefiere podemos ir al restaurante español que está en Lan Kwai Fong.

—No, no, el que ustedes elijan.

—Perfecto, hasta luego, entonces.

—Hasta luego, señor Feng

Nicolás se giró hacia Cheng-Ho.

—Bien, señor Luna, es un placer conocerle —dijo el presidente de ComCon.

—Es un placer también para mí, señor Cheng-Ho.

—Nicolás estaba nervioso.

—Señor Luna, vamos a hacer cambios en ComCon, y voy a ir al grano, el señor Feng se jubila y necesitamos que alguien coja las riendas de la compañía, alguien que sepa del negocio y que haya demostrado lealtad a la empresa. El señor Clancy dijo que usted era la persona adecuada para ocupar este cargo y —en ese instante el corazón de Nicolás estaba entrando en una arritmia galopante, en menos de un minuto desde que conoció al presidente de la compañía, y así, sin preámbulos, le estaban ofreciendo el cargo de consejero delegado de ComCon— por eso mismo, señor Luna, le ofrezco el puesto de consejero delegado de ComCon.

Nicolás procuró mantener el rostro inalterable, tampoco movió el cuerpo, el lenguaje gestual para el pueblo chino es determinante, lo sabía, estaba controlando su excitación sin que fuera percibida. Continuó Cheng-Ho:

—Debería estar trabajando un año con el señor Feng, aunque formalmente sea usted el consejero delegado. Me reportará a mí en persona y deberá venir a verme al menos una vez cada dos meses. Yo ya no viajo tanto, me canso. Mi hija Lucy estará con usted y será su directora adjunta, usted le enseñará el negocio y cuando usted lo crea oportuno será la responsable de las operaciones en América bajo su cargo —y se calló. No había hecho una pregunta, eran todas afirmaciones.

—Es un honor y una gran responsabilidad, señor Cheng-Ho.

Ambos estuvieron callados un par de segundos, mirándose, Nicolás conocía cómo mantener una reunión con un chino. Ahora era el turno de Cheng-Ho, las cosas se hacían sin prisas:

—Bien, señor Luna, estoy seguro de que querrá hacerme alguna pregunta.

—Creo que está todo claro, señor Cheng-Ho. Tan sólo quisiera comentarle que tengo el defecto de que no sé trabajar sin estar al lado de mi mujer y mis hijos, por ello le ruego que estudie la posibilidad de cambiar la sede central de Dublín a Madrid. —Cheng-Ho sonrió—. El negocio no se va a resentir, ya que incluso desde Madrid hay mejores conexiones con Latinoamérica y Europa que desde Irlanda. Sólo le ruego que lo analice.

—Amigo Luna, cuente con ello. Lo analizaremos. ¿Tiene alguna otra pregunta?

—Está todo muy claro, señor Cheng-Ho, estoy a disposición del señor Feng desde este instante.

Cheng-Ho se levantó. Nicolás hizo lo propio. No se dieron la mano sino que ambos hicieron una reverencia con la cabeza. Pero cuando Cheng-Ho estaba en la puerta, se giró y le preguntó a Nicolás:

—¿Por qué no me ha preguntado por las condiciones económicas, señor Luna?

—Porque usted sabía que iba a aceptar, de lo contrario no nos iríamos luego a comer, lo que significa que el sueldo es lo que usted considera justo y adecuado, y si lo es para usted, lo es para mí.

Cheng-Ho sonrió y salió de la sala. Hemos acertado, pensó.

Se quedó solo. Se levantó y se acercó a los ventanales. Enfrente tenía la península de Kowloon. Las vistas eran espectaculares. El rascacielos ICC a su izquierda con toda su inmensidad de plantas. Veía la Torre del Reloj de Tsim Sha Tsui. Y los ferris llevando y trayendo gente hacia la isla de Hong Kong. Algún remolcador y un carguero. El cielo con un sol diferente al de España, un sol asiático, más anaranjado y grande.

Estaba arriba, en Victoria Peak, la cumbre Victoria en castellano. El punto más alto de Hong Kong. Y también estaba en lo más alto de ComCon, en la cima de la empresa. Ésta era la victoria en su carrera profesional, había llegado a la cumbre. Se concedió un minuto de autocomplacencia. Sólo un minuto, se dijo. Y repasó su carrera profesional. Casi treinta años después, ahí estaba.

Estaba tranquilo. Era un trabajo más. Y ahora que estaba en lo más alto no sentía nada, nada en especial. Sabía lo que le esperaba. Y pensó en Inés, su mujer. Ella era su socia en todo esto. Ella siempre le ponía los pies en el suelo y le susurraba a la oreja: «Eres mortal...». Vaya que si lo era. Miró el reloj y todavía eran las tres de la madrugada en España, muy temprano para llamar a su mujer y contárselo. Bueno, lo haría luego.

Y ya. Se acabó eso de dejar volar la imaginación. A trabajar se dijo, que para eso había venido. Salió de la sala de juntas y se fue a buscar a Feng. Tenía que empezar cuanto antes.

A los dos días, Nicolás estaba de vuelta en Madrid, la decisión de ComCon se iba a comunicar esa tarde. Para ello la agencia de comunicación de ComCon en Madrid había previsto cómo atender a los medios. Nicolás tenía que estar disponible.

Nicolás comió en el pequeño comedor de empleados. Al terminar se fue hacia la cafetera y cogió un diario. Lo ojeaba sin leer nada, sólo estaba pensando en lo que se le venía encima esa tarde. En las últimas páginas su subconsciente leyó unas palabras que le llamaron la atención. Era una pequeña esquela que decía:

D. Juan Escobar García
En la iglesia de las Hermanas del Ángel de la Guarda,
calle Joaquín Turina, 35, a las 20.00 horas
se celebrará el funeral por su alma,

fallecido el pasado 16 de noviembre.

A Nicolás le saltó el corazón en el pecho. Su cabeza empezó a recordar. La tristeza le invadió por completo. Salió dando vueltas a un montón de pensamientos. Estaba afectado de verdad.

—Miriam, ¿sabes dónde está mi marido?

—Inés, no sé dónde está Nicolás, salió muy deprisa de su despacho sobre las siete y media y no dijo dónde iba —respondió la asistente de Nicolás; no quiso decirle que lo vio un poco preocupado toda la tarde, pero lo achacó a la rueda de prensa. Los chicos de la agencia de comunicación estaban esperándole.

—Ah..., espera, que me envía un mensaje que dice que no puede hablar... y que me llama en diez minutos —suspiró—. Estaba un poco preocupada. Gracias, Miriam.

—Un saludo, Inés.

[A la historia de Nicolás Luna todavía le resta un capítulo que se encuentra casi al final del libro.]

RELACIÓN DE PERSONAJES

Bermúdez, Pilar. Responsable de compras de BotePack. Sustituyó a Tomás Hurtado.
Brennan, Cormac. Director de operaciones de Noland Pack Company (NPC). Forma parte del comité de dirección. Es el jefe directo de Nigel Irwin.
Carmody, Sean. Director comercial (VP Sales) de Noland Pack Company (NPC) para el mercado de Estados Unidos y Latinoamérica.
Cheng-Ho. Presidente y máximo accionista de ComCon. Presidente de la corporación.
Clancy, Kevin. Director general de Noland Pack Company (NPC).
Clancy, Eileen. La mujer de Kevin Clancy.
Escobar García, Juan. (El lector descubrirá quién es en las últimas páginas del libro, al finalizar la tercera parte.)
Feng-Hi. El ayudante de Nicolás Luna en el primer viaje a China que hace con ElevaComp.
Feng, Wilson. Consejero delegado de ComCon y persona de máxima confianza de Cheng-Ho.
Godoy, Ana. Jefa de logística de BotePack.
Gómez, Eduardo. Jefe de personal de Mecavall.
González, Violeta. Amiga de Felipe Mata, director general y dueño de BotePack.
Guerra, Óscar. Director comercial de BotePack.
Hurtado, Tomás. Jefe de compras de BotePack.
Iglesias, Jesús. Jefe de producción de BotePack.
Irwin, Nigel. Jefe de la oficina de proyectos de Noland Pack Company (NPC).
Larrea, Iñaki. Director de marketing de Funny Fashion Dolls (FFD).
Lewis, Ian. Socio en Europa de Sea Pines Capital (SPC).
Linares. Director del departamento de mantenimiento y reparaciones de Hispania de Elevadores.
Mata, Felipe. Dueño y director general de BotePack.
Miller, Garech. Socio director en Europa de Sea Pines Capital (SPC).
Miralles, Luis. Director general de ElevaComp.
Moraleda, Antonio. Operario de Hispania de Elevadores.
Navarro, Germán. Director territorial de la zona centro de ElevaComp.
Puig, Benito. Director de operaciones de ElevaComp.
Redondo, Alberto. Director de I+D de ElevaComp.
Robles, Ana. Adjunta de Linares en el departamento de compras de Hispania de Elevadores.
Sedano, Enrique. Director general de Funny Fashion Dolls. Posteriormente CEO de Cork.
Shing. Presidente de Liang Mei, la empresa china fabricante de máquinas con la que llega a un acuerdo ElevaComp.
Toledano, Carlos. Presidente de ElevaComp y posteriormente también de Mecavall.
Ugarte, Juan José. Accionista y consejero delegado de Hispania de Elevadores.
Valenciano. Encargado de reparaciones de Hispania de Elevadores.
Vaquero, Juan. Responsable de la oficina de Funny Fashion Dolls en Dongguan (China).
Zuazo, Alberto. Director financiero de BotePack.

TERCERA PARTE

Generar y retener poder

PARTE A

motivaciones

1. Sólo hay una verdadera motivación

La motivación es la condición necesaria para conseguir poder. Porque si la motivación no es la correcta, estaremos pilotando un avión con unas coordenadas que no llevarán nunca al destino.

De la motivación se habla poco. Parece que preguntar por la motivación de un directivo es un ejercicio inútil porque la respuesta es obvia. Pues no. El directivo que esté leyendo este libro y conteste que su motivación consiste en ganar más dinero, un coche de empresa, conseguir reconocimiento, o un plan de opciones sobre acciones... debe coger este libro y guardarlo, y dentro de unos diez años empezar a leerlo de nuevo.

Todas las motivaciones que tienen como objetivo una recompensa no generan poder, ni ayudan a ascender en la carrera profesional: sólo alimentan el poder personal, y no el poder social

Este libro no trata de cómo ganar más dinero.

Entonces, eliminadas las motivaciones de bajo perfil, podemos seguir avanzando. McClelland y Burnham, descubrieron que los directivos pueden agruparse en tres tipos de motivaciones: afiliativas, de logro y de poder. Obviamente nos interesa la última, pero vamos a ver cómo las otras dos son confundidas con la motivación por el poder.

La motivación afiliativa es aquella en la que el directivo busca agradar a los demás. Estos directivos tienen mayor necesidad de estima y reconocimiento que de conseguir logros.

Obedece a la necesidad de caer bien al equipo, y a todos. Y esto choca de frente con la generación de poder, porque el placer que siente el directivo cuando es querido, adulado, y cae bien a todos, es un narcótico para la toma de decisiones. Sucedía con los emperadores y generales romanos, gladiadores o atletas, a los que se les daba una corona de laurel en reconocimiento, y desde ese día dejaban de esforzarse como antes.

Una motivación afiliativa es una motivación vanidosa que es incompatible con la generación y el uso del poder, porque basan sus decisiones en aumentar su popularidad en lugar de promover metas en la organización

Estos directivos que buscan la estima son personas a las que les gusta mantener relaciones positivas con el resto del equipo, con sus colegas y con el mundo entero. Su aspiración —motivación— es que todo mundo hable bien de ellos. Sufren cuando reciben un correo electrónico con un reproche, o cuando un compañero ha dejado de hablarles. En ese instante ponen en marcha una serie de estrategias para recuperar su imagen ante el equipo. Además no tienen paciencia para restablecer la relación y necesitan cuanto antes resolver el conflicto. Y ahí está el error: pierden poder porque se precipitan y demuestran ansiedad y, por lo tanto, su debilidad.

Los gerentes afiliativos suelen gestionar con excepciones, recuerda Hill. No siguen los procedimientos y deciden ad hoc (una solución para ese problema en concreto) y ad hóminem (atacando al oponente y no escuchando sus razones). En paralelo van ganándose al equipo haciendo favores y excepciones. Excepciones a la hora de la salida, a la fecha de entrega de un proyecto, ante un fallo de calidad...

Las excepciones a las normas no son entendidas por el resto del equipo, porque son arbitrarias y por lo tanto injustas, lo que genera una hemorragia de autoridad y, en consecuencia, de poder

Si se hacen excepciones con un empleado, se tiene que restituir al resto con otra excepción, y así se abre una rueda de servidumbres que cada vez gira más rápido. Para motivar al equipo hay muchas maneras que no pasan por la excepción, aunque haya

veces en que deba usarse la flexibilidad.

Estamos rodeados de prescriptores de buen clima laboral y evaluaciones de 360 grados. Las técnicas de management actual tienden a un estilo afiliativo. Cuidado. Si el directivo gestiona al equipo pensando en lo que el equipo piensa de él, no se genera poder, ni influencia y mucho menos autoridad

Por ello, estos gerentes afiliativos consiguen que sus equipos se sientan mediocres, acomodados y caprichosos. Me dará la razón si ha estado usted bajo alguno de ellos.

Pero si la motivación afiliativa es una trampa para alcanzar el poder en la empresa, hay otra motivación más visible que tampoco lleva al poder: la motivación del logro.

La motivación del logro es aquella que mueve a los directivos para alcanzar y superar sus objetivos. Es la motivación que recoge el espíritu competitivo, y permite compararse con un colega. Permite también demostrar al jefe de lo que uno es capaz. Los emprendedores tienen claramente este tipo de motivación, ya que la meta es demostrar que su idea de negocio es viable.

Los directivos motivados por objetivos son aquellos que dirigen a su equipo únicamente a la consecución de los resultados. Si los resultados se consiguen, o incluso se superan, son una prueba real y tangible de la habilidad que tienen para cumplir con lo que se les encomienda. Es lo que buscan.

Pero esta demostración de máxima eficacia esconde una serie de problemas que hacen que no sea una motivación que genera poder.

La motivación al logro no es una garantía de buena gestión, ya que la consecución de objetivos depende también de cómo se gestiona el equipo, que es quien en verdad consigue los resultados

Quien concentra su motivación en los objetivos es un directivo que pide *feedback* con frecuencia y de corto plazo, para comprobar si va por el buen camino. Trabaja siempre buscando cómo conseguir los mismos resultados en menor tiempo.

Los objetivos por encima de todo. Buscan su propio logro y reconocimiento. Son impacientes. Son egoístas. Son unos plastas.

¿Llegan a consejeros delegados los directivos que cumplen o superan más veces los objetivos? La respuesta es casi nunca. Al puesto de consejero delegado no se llega por el número de medallas ganadas en los objetivos de ventas, reducciones de coste o ahorro de inventarios... Las compañías no ascienden a esos directivos que son auténticas máquinas de superar ratios y que se retroalimentan ellos mismos. Son unos tontos útiles. Ascenderlos significa perder un fijo en la quiniela del cumplimiento de los presupuestos.

Un directivo motivado al logro y que cumple con sus objetivos es típicamente el que tira del carro y avasalla al equipo. Casi todo lo hace él. Se llega a la meta porque está él. Pero cuando asciende es un mal jefe: no sabe gestionar personas. Su equipo ha sido una herramienta que ha usado en su propio beneficio.

Pero entonces, ¿cuál es la motivación realmente correcta para conseguir poder? La motivación por el poder.

A los directivos que desean poder les motiva ser influyentes porque reconocen que para hacer cosas dentro de una organización hay que influenciar en las personas de alrededor, y por ello se preocupan de acumular poder a través de la influencia y no con sus logros individuales. Les gusta la política y saben conseguir información de los demás. Influyen, pero no manipulan.

Son gerentes ambiciosos, pero no buscan la grandeza personal sino la de la empresa. La motivación de poder significa enseñar y preparar a las personas del equipo. Destinan mucho tiempo a dar consejos a sus empleados. Les dotan de autonomía.

A los directivos que les motiva el poder no les preocupa que alguien del equipo destaque y les haga sombra: les viene bien. Quieren ser prescindibles porque el directivo imprescindible nunca asciende: no hay nadie más que pueda desempeñar su trabajo

Les gusta la disciplina en el trabajo. Siguen las normas sin quejas ni reproches, pero también tienen un alto sentido de la justicia, por ello suelen ser inconformistas y de vez en cuando se saltan esas reglas. Pero son organizados: en su equipo todo el mundo sabe lo que tiene que hacer. Tienen equipos con grandes responsabilidades.

Son directivos a los que les da igual muchas cosas; por ejemplo, lo que los demás piensen de ellos. No son ostentosos porque saben que eso genera envidias.

Sobre todo son muy eficaces. Cumplen su cometido con un alto grado de fiabilidad. No es lo mismo orientar la motivación a cumplir los objetivos que hacer que los objetivos se cumplan.

Forman equipos fuertes, leales a la empresa, no a ellos mismos, porque esa conciencia de justicia hace que el equipo sea recompensado como se merece

Es el verdadero liderazgo: el poderazgo.

No hacen tareas que puede realizar un empleado, por el hecho de demostrar que saben hacerlas. Su estrategia es demostrar a la organización que son capaces de conseguir que su equipo consiga los resultados gracias a las órdenes que da, no a las tareas que ellos mismos realizan.

En la investigación de McClelland y Burnham, en encuestas a directivos de alto nivel, se desprende que el 80 por ciento de los directivos tienen como motivación principal la afiliativa. Según el mismo estudio, los directivos con motivación al poder tienen los mayores índices de altruismo. Saque el lector sus conclusiones.

Es un hecho que es complicado tener la motivación al poder al inicio de la vida profesional. La edad de la vida profesional marca bastante el tipo de motivación. Un directivo joven que esté en la adolescencia de su vida profesional tiene una motivación al logro muy clara que confunde con la motivación al poder. Lo que debe hacer es ser consciente de ello y trabajar el cambio de estilo de gestión, sobre todo en lo que afecta a la gestión del equipo.

Los directivos adultos en términos de vida profesional son más proclives a caer en la motivación de estima. Y ahí está el riesgo, porque es cuando tienen la capacitación y conocimientos para conseguir poder en lugar de sentimientos afiliativos.

Claves del caso

En la historia, Nicolás muestra los tres tipos de motivaciones. Muy ligadas a la edad profesional que tiene en cada una de las empresas.

En Hispania de Elevadores se muestra con una clara motivación afiliativa que le cuesta cara: no se sabe imponer al equipo y se rinde. Por eso se marcha. Desea caer bien a los operarios frente a la aparente dureza de Linares. Es el error del péndulo de muchos directivos: ser el opuesto al jefe que tenían antes, así creen que destacan. Piensa Nicolás que con las excepciones y favores (permiso que da al operario Antonio Moraleda para las fiestas del pueblo [capítulo 4]) se gana la estima. Vemos que no es así. Esos favores son un bumerán porque se convierten en servidumbres ad etérnum, para siempre.

Cuando está en Mecavall dirigiendo la planta de Valladolid evidencia menos motivación afiliativa, pero se equivoca otra vez intentando caer bien a sus empleados aliándose contra la central y participando de las bromas y mofas contra la planta de Madrid [capítulo 1]. Un error que además echa por tierra la autoridad que pudiera tener. Ponerse la gorra de sus empelados e intentar ser uno más no funciona. Nunca.

También en Mecavall empieza a apuntar una motivación al logro. Vemos cómo Nicolás se conjura para eliminar el atasco de pedidos y lo hace en tiempo récord [capítulo 1]. Pero, por el contrario, no realiza tareas claves como el mantenimiento de las máquinas o el control de costes [capítulo 6]. Piensa que no son necesarias ya que lo verdaderamente importante es cumplir con los planes de producción y plazos de entrega. Estas tareas no son tan visibles para su lucimiento.

Y en FFD la motivación se dirige con claridad a los objetivos. Nada más aterrizar empieza a tomar decisiones para conseguir objetivos con rapidez. Además empieza a ser él quien hace las tareas. Esto junto a jornadas inagotables [capítulo 7] hacen de esta patología el mismo diagnóstico: un directivo que sólo quiere destacar él.

Además está rodeado de colegas de alto nivel y tiene que demostrar sus capacidades ante el director general. Hay que superar los objetivos. Y su jefe le deja hacer. Aunque el cumplimiento constante de los objetivos no le ha proporcionado poder alguno.

La cosa cambia desde que entra BotePack. Su motivación es claramente hacia el poder. Desde el primer día da la sensación de que está deseando irse. No es así. Lo que hace Nicolás es que desde el primer día trabaja para la empresa, nada más. No trabaja para el bien de su jefe, de hecho se aprecia una relación apenas cordial, le da lo mismo, no está Nicolás allí para llevarse bien con su jefe, sino para salvar a la organización, que está a punto del colapso.

Cumple las normas. Y gestiona el entorno que tiene. No se queja.

Lo que es cierto es que después del susto del desempleo tiene claro lo que quiere: poder. Si no hubiera entrado Sea Pines Capital en BotePack se hubiera ido de la empresa.

El caso también muestra cómo desde que entra en BotePack, Nicolás no es imprescindible en ningún puesto que ocupa. Vemos que asume y deja puestos sin problemas: esto sólo pasa cuando los directivos dan autonomía a sus equipos.

Pero se nota que es un jefe exigente y duro. Lo intuimos. La motivación afiliativa ha desaparecido en BotePack y NPC, prueba de ello es que niega el permiso a dos empleados que le solicitan una excepción [capítulo 14] porque la excepción en esos casos es injusta con el resto del equipo. Y es que le da lo mismo lo que piensan de él los demás. En NPC queda claro cuando Kevin Clancy le deja ver que Sean Carmody va hablando mal de él [capítulo19], y es el propio Nicolás el que no gasta ni un segundo en preocuparse: él está allí para gestionar empresas, no para ver lo que Carmody dice de él.

Además, Nicolás no tiene problemas en que sus empleados envíen datos directamente a Clancy. De hecho lo promociona.Por último, hay un hecho en el caso que nos sirve de ejemplo resumen sobre los tipos de motivación: cuando el delegado de ventas de la zona de Levante de BotePack envía el típico correo electrónico de queja estructurado en varios puntos y en el que pone en copia hasta al apuntador [capítulo 14]. Se desprenden tres motivaciones:

1) Motivación afiliativa. Alfonso Zuazo, el director financiero, responde claramente con el objetivo de rebajar la tensión. Llama luego al remitente por teléfono porque no puede quedarse con la ansiedad de no saber si su colega de Levante sigue con el enfado.
2) Motivación al logro. Óscar Guerra, el director comercial, responde con dureza punto por punto. Ya sabe, el típico correo que se empieza con un «Estimado amigo, te contesto a tus puntos más abajo». Ese

mensaje con el texto azulado porque estamos en modo respuesta, y que se va escribiendo a modo de réplica ante un jurado. Seamos francos, esos correos que casi nadie lee y que sólo ponen en evidencia al que los escribe. ¿Alguien tiene tiempo en las empresas para redactar mensajes de más de una hoja?

3) Motivación al poder. Nicolás Luna es expeditivo: a trabajar. Créame si le digo que en esa clase de correos es mucho más eficaz no poner en copia a nadie que responderlos con copia a todos. ¡Usted estará motivado al poder cuando sea capaz de hacerlo! Hágame caso, el resto estará con la incertidumbre de si habrá o no habrá contestado, de si le molestó o no el ataque, en resumen, les dejará sin saber su opinión mientras usted ha actuado en términos de gestión: Nicolás ha puesto a su equipo para superar los errores que comenta el delegado de Levante.

PLAN DE ACCIÓN

- No tome decisiones pensando en la opinión que los demás van a tener sobre usted. Acostúmbrese a gestionar asumiendo que nunca puede agradar a todos.
- Aprenda a convivir con personas que dejan de hablarle por motivos que incluso usted desconoce. No les pida explicaciones, eso le debilita.
- No se deje engañar: un jefe que cae bien a todo el equipo es que algo está haciendo mal.
- Intente que todo el equipo cumpla las normas. No ceda a excepciones arbitrarias o estará siendo injusto con el resto del equipo.
- Tenga mucho cuidado con la moda del *management del buenismo*. El «buen rollo» no es sostenible en el tiempo: alguna vez tendrá que tomar una decisión complicada.
- El conseguidor de objetivos nunca llega a consejero delegado: la empresa no puede permitirse el lujo de ascenderlo.
- No solicite *feedback* con frecuencia. Gestione y recuerde que si lo hace mal el *feedback* se lo darán de inmediato.
- Prepare a las personas de su equipo para que trabajen de manera autónoma: los imprescindibles nunca ascienden porque son imprescindibles.
- Desaparezca del remitente de los correos que reportan o informan de buenas noticias. Que sea una persona de su equipo quien firme esas comunicaciones: usted en copia. Ceda visibilidad a las personas de su equipo. Cuesta al principio, pero se consigue.

PARTE B

AUTORIDAD

1. Ser merecedor de autoridad

La autoridad se basa en la libre aceptación de las personas del equipo en asumir como suyas las órdenes que formula el jefe.

Por lo tanto, son los propios subordinados quienes dan la autoridad al jefe. La autoridad es la única que otorgan los empleados. Es decir, la *auctoritas* es esa legitimación social que rodea al jefe ejemplar y es la razón por la que el equipo sigue sus decisiones, ya que son mandatos u órdenes que vale la pena cumplir.

Un directivo* con auctor*itas tiene una capacidad moral que el equipo le otorga

El senado del Imperio romano distinguía muy bien entre *auctoritas* y *potestas*. La *potestas* se puede definir como la capacidad de una persona para premiar o castigar a los empleados bajo su mando. No es el poder social del que hablamos en la primera parte del libro, sino el poder que tiene un político para promulgar una ley, o un juez para castigar al que no la cumple.

En términos de empresa, la *potestas* es la capacidad de mando que otorga el puesto en el organigrama. Un directivo que gestiona un equipo tiene la potestad de tomar una serie de decisiones que sobrevienen con el cargo que ocupa. Y esas decisiones deben ser obedecidas por sus empleados porque existe una cadena de mando.

La autoridad es precisamente lo contrario. Si el directivo goza de autoridad, las decisiones que tome serán seguidas por el equipo porque sus empleados confían en que los mandatos son

adecuados para la empresa y para ellos

A principios del siglo pasado, el escritor y poeta catalán Joaquín Montaner presentó en el teatro Fontalba de Madrid su obra *El hijo del diablo*. Al estreno asistió el dramaturgo don Ramón del Valle-Inclán. Don Ramón sólo aguantó un acto, ya que antes del segundo se levantó de su asiento y empezó a vociferar en contra de la obra por considerarla de muy baja calidad. Y fue tal el revuelo que organizó que los empleados del teatro tuvieron que llamar a los agentes de policía. Los policías hacían intentos para llevarse a comisaría al barbudo crítico teatral, pero éste se negaba a abandonar su butaca.

—Desaloje el teatro, es una orden de la autoridad —gritó el jefe de policía. A lo que Valle-Inclán respondió:

—En el teatro la única autoridad soy yo. —Y no le faltaba razón: el policía tenía la *potestas* de llevárselo al cuartelillo, pero la *auctoritas* en el teatro era él.

Finalmente se lo llevaron por la fuerza mientras gritaba:

—¡Detengan a los que aplauden! ¡Detengan a los que aplauden!

La calidad de un directivo se mide por la cantidad de potestas que necesita para hacer que sus órdenes sean cumplidas. Pero a más potestas menos calidad

Hay directivos que sólo pueden gestionar sus equipos haciendo uso de la potestad que les da el cargo. Son esos directivos que hacen mal uso del poder, que McClellan y Burnham identifican como los que usan el poder compulsivamente. Ya lo advertíamos en el primer capítulo del libro.

Son los directivos sin autoridad los que buscan el poder personal, y con ello abren las puertas a la corrupción y al autoritarismo.

Este tipo de directivos sin autoridad están siempre rodeados de un ejército de cortesanos. La razón es que hay empleados débiles que así se aseguran estar a salvo de las iras del jefe dictador.

Pero ¿cómo se consigue autoridad si estamos

diciendo que la autoridad es una cosa que otorgan los demás? Sencillo: con la ejemplaridad

En palabras de Pérez López: «La ejemplaridad de un directivo es el único medio para alcanzar autoridad. Ello es así porque una persona tiene autoridad respecto de otra si, y solamente si, esta última confía en la primera».

En el gráfico de Power Snowball, la autoridad es uno de los dos pilares donde se apoya el poder. Ya que sin autoridad no se genera ni retiene poder, pero sin ejemplaridad no se consigue autoridad, ergo, la ejemplaridad es una de las variables básicas para llegar al poder.

La actual crisis de liderazgo político es una crisis de autoridad, motivada por una clara falta de comportamiento ejemplar.

La clase política tiene la potestad de emitir leyes porque están facultados para ello, gracias a que así lo han querido las urnas. Pero si en momentos tensos de la economía suben los impuestos, los ciudadanos deberían reconocer que es una medida complicada para sus bolsillos pero que redunda en el bien común por el principio de solidaridad. Hecho que sería posible si la clase política que gobierna tuviera autoridad, pero los ciudadanos no se la concedemos porque su comportamiento no ha sido ejemplar. Es decir, si la clase política se comportara con austeridad y ética, los ciudadanos tendríamos la certeza de que sus decisiones son por el bien común, pero como hemos visto que sus actuaciones han sido corruptas y poco ejemplarizantes, pagamos los impuestos sólo por no ser penalizados. Es decir, sólo obedecemos a los políticos porque ellos nos aplican la *potestas*.

La autoridad es como una referencia circular en una hoja de cálculo o un círculo virtuoso: es necesaria para generar poder, y cuanto mejor se usa la autoridad más poder se genera

A contrario sensu, el uso incorrecto del poder hace perder autoridad.

Pérez López identifica en sus estudios tres usos incorrectos del poder que hacen perder autoridad. El primer error es hacer un uso injusto del poder, quitando a una persona algo que le pertenece. Poniéndolo en contexto empresa: reducir un bonus que estaba pactado, eliminar una ventaja social sin que haya motivo, quitarle a un empleado su responsabilidad sobre algo de manera arbitraria, etcétera.

El segundo uso incorrecto del poder es precisamente no usarlo. Matizando, no usarlo cuando hay que hacerlo. Porque, como ya sabemos, el poder es necesario para que la empresa o el equipo realicen o acaten una orden. Es obligación del directivo usar todo su poder, el coactivo incluso, para que se cumplan las órdenes y con ello conseguir los objetivos que se les ha encomendado al equipo. Huelga decir que los objetivos tienen que ser por el bien de la empresa y éticamente correctos.

Este punto refuerza la idea del poderazgo que veíamos al principio del libro: el poder hay que usarlo cuando hace falta. Y su uso no menoscaba la imagen que el equipo tiene del jefe, todo lo contario, lo refuerza y lo hace más líder

Pero también ocurre que hay veces que un directivo que tiene sus objetivos cumplidos, sigue presionando al equipo haciendo uso de su poder, para mejorarlos aún más. Ése es el tercer error al que se refiere Pérez López: uso inútil del poder. Consiste en echar mano del poder para ordenar acciones que no están justificadas. Es decir, mandar por mandar. Pedir un sacrificio a los empleados que no guarda relación directa con los resultados que se van a conseguir.

Ganar autoridad, por lo tanto, es una tarea que lleva tiempo. Cuesta mucho ganarla. Y cuesta muy poco perderla.

Vamos a ver en los capítulos siguientes cómo debe actuar un directivo para ser merecedor de autoridad.

CLAVES DEL CASO

Hay dos análisis: los jefes de Nicolás y Nicolás como jefe.

Linares es sin duda un jefe con autoridad. Se ha ganado el respeto de su equipo. Su comportamiento es ejemplar, o al menos así se deja entrever en el caso. Linares infunde respeto. El lector se lo imagina como una persona seria y educada. Un jefe que aunque no genera un gran afecto personal, ante un problema de un empleado ofrece su ayuda. Linares conjuga la exigencia con la empatía, un binomio perfecto. Su equipo confía en él porque están seguros de que sus decisiones las toma desde un plano profesional. Podrá equivocarse, porque es humano, pero por ello no pierde autoridad.

Ugarte, el dueño de Hispania de Elevadores, también respeta a Linares. Eso le da a Linares una autoridad muy potente frente a su propio equipo. Recuerde que cuando Nicolás acude a desayunar con los mecánicos, éstos nunca critican ni murmuran sobre Linares. Nicolás lo detecta, pero no lo comprende en ese momento,

posteriormente se dará cuenta a lo largo de su vida profesional: a Linares le tenían respeto por encima de todo.

De los siguientes jefes en ElevaComp y Mecavall no hay muchos datos para sacar conclusiones. Pero sí podemos hablar bastante de Felipe Mata, su jefe de BotePack.

Mata es el ejemplo del jefe que sólo usa la potestad del cargo (es además el dueño de la empresa) para mandar. Este tipo de directivos, como hemos comentado ya en este libro, sólo acumulan poder personal, y por ello suelen pecar de ostentación y dureza. Nadie les respeta. Hasta la llegada de Nicolás, el equipo directivo de BotePack está formado por directores que cuentan lo que el jefe quiere oír. Son una corte de aduladores. Esto confunde a los directivos tipo Mata porque piensan que lo hacen todo bien, y no son capaces de reconocer que tienen un equipo directivo coaccionado que les ríe las gracias por pura supervivencia.

Episodios como el de opinar de sus empleados en las redes sociales [capítulo 15] son acciones que denotan una total falta de autoridad. Son estilos de dirección que se basan en generar temor e incertidumbre al equipo. Dirigir jugando con la ansiedad de los empleados no es generar poder, es ser un jefe mezquino.

Otra consideración tiene Enrique Sedano, director general de Funny Fashion Dolls. En este caso, Sedano es un tipo culto, listo y bien preparado al que no le hace falta el uso del cargo para que las cosas se hagan. Pero comete un error. Un gesto tonto, pero ruin, que basta para que toda la autoridad generada se caiga. El episodio de las cestas de navidad [capítulo 7] es de poca importancia en sí mismo, no ha cometido un fallo ético, pero sí estético. Es un signo de egoísmo que hace pensar al equipo que es la punta del iceberg: «Si se lleva las cestas..., ¿qué no se estará llevando por otro lado?». Es muy difícil mantener un comportamiento ejemplar todos los días y a todas horas, pero es lo que toca si se busca el poder.

El último jefe de Nicolás, Kevin Clancy, parece que tiene bastante autoridad porque, sin muchos datos, se adivina de la lectura del caso que las decisiones que toma son para el bien de la empresa y sus accionistas.

Nicolás como jefe empieza muy mal en Hispania de Elevadores. De hecho, su equipo de operarios no le concede ni el beneficio de la duda. Comete el error de intentar ser uno más de ellos, y cuando tiene que dirigirlos no puede. No le respetan: no ha sido un ejemplo porque ha compartido con ellos un fraude que ha sido visitar un bar en horas en las que se supone que debían estar trabajando [capítulo 3]. Linares lo sabía, pero le dejó que comprobara por él mismo las consecuencias [capítulo 4].

Tampoco el poder que le da el cargo al que le ha investido su jefe es suficiente para imponer su mando. No ayuda la sombra tan alargada de Linares.

Sin autoridad y sin medios para usar la influencia, no tiene posibilidad alguna de mandar. Por eso se va.

En Mecavall repite el error. Nicolás promueve una competición de planta de Valladolid contra planta de Madrid. Actitud típica de directivos débiles que hacen equipo con estrategias de ir contra la central, contra el departamento comercial o contra lo que sea. Pero esta estrategia no funciona: los empleados no confían en un jefe que critica a los demás directores de su empresa. A la hora de la verdad, las bromas contra la planta de Madrid no le han servido para crear lealtad en su equipo: no levantan la voz cuando lo defenestran y lo envían a la congeladora del departamento de I+D [capítulo 6]. Su comportamiento con Puig no ha sido tampoco muy ejemplar, ya que lo ridiculiza ente sus subordinados.

En FFD no van las cosas mejor. Cierto que comete errores menos ostensibles, pero no demuestra un comportamiento ejemplar: su equipo percibe que su objetivo es conseguir su bonus y estatus [capítulo 8]. Un jefe que tiene como motivación el logro nunca tiene el respeto de su equipo.

Esto es el antes. El después de su paso por las oficinas de empleo sirve para que Nicolás cambie muchas cosas. Entre ellas para que comprenda que la autoridad se gana con el ejemplo. Por ello, desde el primer minuto en BotePack, mide sus acciones y no se arriesga a cometer un error. El caso nos da algunas pistas, como que no suele alternar con las personas de la empresa o no se suma a la cena de Navidad [capítulo 14].

El comportamiento ejemplar hay que tenerlo dentro y fuera del trabajo. Y fuera del trabajo hay situaciones que no se controlan porque el jefe no puede dar una orden y el empleado está en sus horas libres.

Antes de terminar este capítulo, le dejo una pregunta en el aire: ¿Qué hubiera hecho usted en la situación en que los dos billetes de sus empleados son en *business class* y el de usted es turista? [capítulo 9].

PLAN DE ACCIÓN

- Las órdenes se deben sugerir. Si disfruta de suficiente autoridad, el equipo

entenderá que la sugerencia es una orden y se llevará a cabo.

Si esto no sucede (todavía no le conocen lo suficiente, el equipo le pone a prueba...), entonces es cuando hay que aplicar todo el poder para que se atienda su decisión.

De lo contrario habrá perdido el respeto del equipo para siempre.

- Nunca dé una orden directa a un cuello azul, hágalo siempre a través de un empleado bajo su cargo. La razón es sencilla: si el operario no le hace caso, está usted en un problema. ¿Lo amonesta? ¿Lo despide? El operario de cuello azul está en otra liga que no es la suya, y además no le conoce, ni sabe de autoridad.

  Si ve usted un problema en la planta de la fábrica, no corrija a los operarios que manejan las máquinas, llame al jefe de planta y coménteselo, porque él sabe mejor que usted cómo lidiar con sus operarios. No se exponga a que le cuestionen su autoridad.

- Seguro que le resulta familiar: el proveedor de telefonía móvil de su empresa entrega una unidad del último modelo de *smartphone*, el jefe de compras se lo lleva a su despacho para que sea usted, el jefe, quien disfrute del teléfono más avanzado.

No lo acepte. Diga que lo pruebe otra persona del equipo, que usted por ahora sigue con el que tiene que funciona a la perfección.

Haga de estos pequeños detalles una ocasión única para dar ejemplo.

Y quien dice del *smartphone* dice de la plaza reservada en el aparcamiento, las entradas de fútbol gratis, etcétera.

- No se exponga a situaciones complicadas que son ajenas al trabajo. La autoridad es tan importante para generar y retener poder que un momento de relajación en el comportamiento ejemplar tira todo por tierra. Y peor aún si ese momento se produce fuera del trabajo.

  Procure ser precavido en cenas y festejos. Usted no es uno más. No, no lo es. Un chiste fuera de tono, un gesto o una conversación mal entendida en un ambiente relajado con empleados es la ruina de la autoridad.

  Pero puede ser que el que pierda los papeles no sea usted, sino un empleado suyo, y estando fuera del horario del trabajo usted no puede ejercer su poder sobre él, por lo que pierde autoridad si no puede recriminar sus actos, ya que usted sigue siendo el jefe para el equipo.

  Escoja las reuniones fuera del trabajo a las que acude.

- Nunca deje a un empleado con la incertidumbre sobre algún comportamiento o decisión que éste ha tomado porque no contesta o lo hace con vaguedades o ironías.

  Usar el silencio como método de castigo es cruel, y usted será percibido como un jefe mezquino.

  Conteste, por ejemplo, a los correos que sabe que le preocupan a alguna persona

de su equipo, ofrezca un *feedback* rápido —aunque sea negativo— a esas decisiones o comportamientos que sus empleados saben que son importantes.

Los empleados son conscientes de cuándo han jugado con fuego y se han quemado. Si lo han hecho, dígaselo cuanto antes.

Ojo con dejar a sus empleados con la ansiedad de lo que puede pasarles en viernes o vísperas de vacaciones. Nunca les haga dudar de lo correcto o no de una decisión que han tomado durante sus días libres, ya que no es bueno para usted ser objeto de su pensamiento constante (pensamiento rumiante en términos de psicología): el ser humano da muchas vueltas y la mente vuela a veces demasiado.

- Querer conseguir poder significa estar en «modo ejemplaridad ON» siempre. Si me apura, hasta en su casa. No se la juegue nunca cuando esté en público. Nunca se sabe. Vivimos en los tiempos de la noticia inmediata y de la pérdida de intimidad, téngalo en cuenta.

  Vigile lo que dice o hace en las redes sociales. Sus empleados le buscan y le espían por internet de cuando en cuando. Lo hacen.

- Nunca envíe o responda a un correo en caliente. Nunca. Use el truco de los programas de correo electrónico que tienen la opción de enviar a una hora en concreto y retrasar el envío. Eso le salvará de más un problema, porque con total seguridad lo revisará y matizará. Los correos quedan para siempre.

  Una reprimenda pública, aun con razón, crea solidaridad hacia el reprimido y le resta a usted autoridad.

  Una reprimenda dura, pero con mesura y razonada, es imbatible y genera adeptos a su estilo de gestión de justicia.

2. La capacitación como fuente de autoridad

Los jefes con mejor preparación técnica y conocimiento del negocio son los que consiguen más confianza por parte del equipo: se fían de él.

Los empleados dan más poder a aquellos directivos que tienen una mayor capacitación

El directivo que es buen jefe, cuida al equipo, los motiva y decide con justicia, pero si no es percibido con una buena preparación se le tacha sólo de buena gente, sin autoridad, porque sus decisiones son cuestionadas en cuanto a la idoneidad.

Es fundamental ser percibido como un directivo competente. Porque como dice Cardona, las competencias son comportamientos observables

La competencia de un directivo se basa en dos pilares: el conocimiento y la experiencia. La segunda depende básicamente del tiempo. Pero no así la primera. Es necesario que un directivo que pretenda adquirir poder tenga la humildad de reconocer que no lo sabe todo. Tiene que aprender de los demás, incluso de cómo no hacer las cosas.

Por ello es imprescindible que el directivo se forme, recicle y acuda a diversas actividades formativas: escuelas de negocio, conferencias, congresos, etcétera.

Existe la sensación de perder el tiempo acudiendo a estas cosas, pero la palabra «perder» debe cambiarse por «inversión». Usted sabe perfectamente que hay un tipo de formación para cada etapa profesional, pero llega una época en la carrera del directivo en

que piensa que cualquier acto, evento o programa formativo no están a su altura o a su nivel. Ese es el momento en que hay que hacérselo mirar, porque sólo ascienden en las organizaciones los que tienen la humildad suficiente para seguir aprendiendo.

La experiencia, decíamos, es una variable directamente proporcional al tiempo. Cuanto más y mayor sea la experiencia vital única, más posibilidades hay de adquirir poder.

CLAVES DEL CASO

En el caso hay varias referencias muy importantes al asunto de la capacitación, tanto en términos de formación como de experiencia.

Nicolás aprovecha que ha sido apartado por parte de Puig de la gestión de la planta de Valladolid para realizar un MBA [capítulo 6]. Esta decisión fue acertada ya que cualquier directivo que desee alcanzar poder debe tener una formación de posgrado generalista en alguna escuela de negocios de cierto nivel. Un currículum de un alto directivo sin formación ejecutiva es extraño.

Pero lo que mejor hace Nicolás es que desde su graduación en el MBA no deja de aprender [capítulo 13]. Esto es crítico y esencial para el directivo con potencial. Hay que estar siempre al día. Además, si el equipo percibe que el jefe se forma, lee y está al día de los avances de gestión, demuestra una humildad por aprender que es ejemplarizante.

Nicolás además, al cabo de unos años desde la obtención de su título de MBA, vuelve a las aulas para un curso más sénior y de reciclaje [capítulo 17]. Estas paradas o metas volantes en la formación son fundamentales en la vida profesional del directivo. Y es notable el esfuerzo que realiza mientras está sin trabajo para mejorar en las áreas de conocimiento en la que tradicionalmente los ingenieros no son en especial expertos, como son las finanzas.

La experiencia ha sido fundamental en la carrera de Nicolás. A veces las experiencias profesionales parecen inconexas, pero según pasa el tiempo, todo cobra sentido.

En 2005, Steve Jobs, fundador de Apple, dio un discurso a los graduados por la Universidad de Stanford, en el que precisamente hablaba de cómo las cosas en el pasado profesional sirven en un futuro, por muy lejano que quede en el tiempo. Lo llamó conectar puntos. Ponía el ejemplo de cómo una de las asignaturas a las que asistió en la universidad —aunque nunca terminara los estudios— fue la de caligrafía. La caligrafía fue fundamental en el desarrollo de Apple, ya que siempre la marca fue asociada a un cuidado diseño y buen gusto.

Pues lo mismo le sucede a Nicolás: China se encuentra varias veces en su camino profesional, y sabiamente estudia y se forma con las costumbres del país. Y al final del caso vemos a Nicolás como consejero delegado [capítulo 21] en la empresa de capital chino de la corporación de Cheng-Ho. Esto no hubiera sido posible sin que el presidente de ComCon hubiera percibido respeto y conocimiento por su país. Aquel primer viaje con ElevaComp resultó fundamental en la carrea de Nicolás.

La experiencia a nivel técnico también es una constante en la historia de Nicolás Luna. Vemos cómo va forjando saltos basados en esa experiencia. Aunque a veces inserta puntos de inflexión en su vida profesional. Podemos verlo en BotePack, donde pasa de dirigir las operaciones de la fábrica a ponerse manos a la obra para liderar la nueva unidad de negocio de Pharma [capítulo 16]. Tampoco hubiera sido posible este salto sin una formación previa.

Resaltar por último su avanzada formación financiera que le permite no sólo crear un punto de inflexión, sino tener una visión de lo que va a suceder en BotePack en términos de *cash flow*. Por no hablar de cómo se hace con la fuente de poder en NPC, que no es otro que el departamento de Nigel Irwin [capítulo 19].

Nicolás es un ejecutivo que ha gestionado perfectamente la capacitación y la experiencia.

PLAN DE ACCION

- Una buena manera de estar al día es impartir clases o conferencias. De este modo es obligado investigar y ver las nuevas prácticas o tendencias de su sector.

  Estar delante de un público exigente es sinónimo de exigencia propia.
- Apréndase el lenguaje del sector. Si cambia de empresa y sector es obligado que aterrice con unos conocimientos de cuál es la jerga que se usa. Sabe que cada sector se expresa de una manera. Si llega con esto aprendido ganará autoridad, ya que sus empleados saben que no proviene de ese sector, pero que conoce de qué va el negocio.
- Identifique el grado de conocimiento técnico que se precisa en su empresa para llegar a lo más alto. Hay empresas donde el conocimiento técnico es primordial porque son empresas muy especializadas o tecnificadas: laboratorios farmacéuticos, empresas de investigación, etcétera.

  En este tipo de empresas llegar a consejero delegado implica menos habilidades de gestión y más conocimiento científico.
- Haga que su empresa conozca su capacitación. Si posee el conocimiento y la experiencia que hace falta en su empresa, haga que sus jefes lo sepan.
- Prepare un plan de lectura. Coloque en un carpeta de su ordenador los textos que tiene que leer, haga una lista de libros interesantes y póngalos en un orden para ser leídos, intercale temáticas, no lea siempre de un mismo tema o se saturará.

  Intente buscar resúmenes de temas que tiene que aprender, no lea siempre todo de algo, lea algo de casi todo.
- Fíjese en algunas biografías, sobre todo de personajes históricos que están menos saturadas de marketing y de liderazgo sesgado, y aprenda de algunas habilidades de personajes que hicieron historia.

  Empiece por la de Rodrigo Díaz de Vivar.
- En su trabajo tiene que relacionarse con personas de otros países, clientes, proveedores o colegas de la misma empresa. Y tiene que viajar a esos países.

  Es obligado para un directivo conocer cómo es el país, y me refiero a cómo son las personas, culturas y valores. No hablo del folklore sino de las personas, porque somos como son las historias de nuestros países.

  A mediados del siglo pasado, en China murieron de hambre 35 millones de personas. Los ejecutivos chinos de hoy en día son los hijos de aquellos que presumiblemente fallecieron por la hambruna, o como mínimo estuvieron a punto de hacerlo. Si usted no conocía este dato seguramente ahora haya comprendido por qué para los profesionales chinos es tan importante parar a comer, aunque usted prefiera una comida frugal para no perder tiempo y acabar rápido. Por ello, cuando

haga negocios con un país, conozca su historia. No se compre un tratado, basta con algún resumen web.

- Repase las experiencias profesionales que ha tenido que le parecen ahora poco útiles, busque esas clases de caligrafía que decía Jobs, y esté al día de ello, no la olvide o no la deje de practicar, ya que aunque hoy no la ponga en valor, será usted uno de los máximos expertos el día de mañana en ese conocimiento. Y nunca se sabe qué puntos tiene que conectar usted.
- Propóngase asistir a una conferencia cada cierto tiempo, aunque piense que los ponentes no están a su altura, de ese modo siempre obtiene una retroalimentación. Y si los ponentes no están a su nivel, ¿por qué no es usted el que está dando la conferencia?

3. La gestión de la incertidumbre y las decisiones

La incertidumbre crea ansiedad y no todos los directivos saben controlarla adecuadamente. Uno de los mayores frenos a la generación de poder es el miedo a la incertidumbre.

Para Álvarez, la gestión de la incertidumbre y de su compañera, la ambigüedad, es una de las competencias imprescindibles en un directivo. Dice Álvarez que las situaciones en que no se dispone de todos los datos son las situaciones en que más se requiere no paralizarse, aunque el directivo sea consciente de lo impredecible de los efectos de decidir en esa situación de precaria información.

La tolerancia a la ambigüedad no es una competencia intelectual del directivo, es una competencia orientada a la acción y en especial necesaria en entornos de cambio: es la capacidad de decidir y actuar a pesar de no dominar la situación

A mayor incertidumbre, mayores oportunidades de generar poder. Y para vencer a la incertidumbre sólo hay un remedio: tomar decisiones.

Decidir bajo incertidumbre depende de la aversión al riesgo que tenga cada directivo. No todos los directivos tienen la misma tolerancia a lo desconocido, hay directivos que deciden de manera intuitiva y otros de manera más racional. Por ello, tomar decisiones es una mezcla entre arte y ciencia. Y hay quienes usan más arte y otros, más ciencia.

No se puede decir qué es mejor, ya que cada caso es diferente, pero lo que sí es un hecho es que un directivo que cae en la parálisis por análisis no es un candidato a consejero delegado.

Tomar decisiones es un proceso y no un acto, por ello se puede aprender mediante la práctica

Por ejemplo, las escuelas de negocio que usan el método del caso entrenan a sus alumnos a tomar decisiones mediante situaciones reales de empresas reales (el método del caso, como bien sabemos en este libro), lo que ayuda a estructurar la mente del directivo en el proceso de análisis y toma de decisiones entre varias opciones que nunca están del todo claras.

Las situaciones para decidir que tienen un retorno de poder más rápido son aquellas que se toman en situaciones de crisis. Las crisis son una fuente de poder muy potente.

Dirigir una crisis es un ejercicio de decisión por intuición que atenaza a la mayoría de los directivos, pero es la oportunidad para aquellos que quieren el mando y el poder

Cuanto más se asciende en la empresa, más ambiguas son las decisiones. Las decisiones van perdiendo análisis cuantitativo y se convierten en estratégicas, y por lo tanto el margen de error es mayor. Las decisiones tácticas y operativas, aparte de generar un mayor confort al decisor, son a corto plazo, y las que se toman a nivel de consejero delegado son a largo plazo con retornos lejanos. Pero las decisiones a largo plazo son las que cuentan.

Un buen directivo sabe retrasar al máximo la toma de decisiones por si surgen nuevas informaciones u ocurren cosas que le permitan arrojar más luz. Hay que saber esperar sin caer en una anorexia de gestión

Aunque a veces la propia inacción es una decisión en sí misma, es decir, no decidir ya es una decisión.

Para tomar buenas decisiones hay que tener en cuenta que todos tenemos sesgos que condicionan la elección de una opción u otra. Son los sesgos cognitivos.

Según Baucells y Weber, uno de estos sesgos es la distorsión retrospectiva. Cuando se conoce el resultado de una decisión es muy común cambiar el criterio o ser capaces de explicar dicho resultado. Eso que los economistas hacen muy bien: explicar el pasado, aunque son incapaces de adivinar el futuro. La distorsión retrospectiva tiene el problema de generar exceso de confianza, porque cuando la decisión ha salido mal, el directivo es capaz de explicarlo agarrándose a causas externas como la economía, el mercado..., pero si la decisión ha sido acertada, él mismo ha sido el artífice.

El sesgo más peligroso es la búsqueda del riesgo en situaciones de pérdida. Ocurre cuando la decisión se toma por probabilidad, es decir, para comprar la posibilidad de no perder. Un ejemplo es cuando un jugador ha perdido una gran cantidad de dinero en el casino y las últimas fichas las juega a la desesperada apostando a un número en la ruleta, en lugar de a un color rojo-negro, donde la probabilidad es mayor. Un directivo muchas veces actúa como el jugador que ha perdido en el casino.

Pero quizá hay un sesgo de decisión más común, es la escalada de compromiso, que Baucells y Weber definen como «las trampas de la mente».

La escalada de compromiso es cuando el directivo se obstina en salvar una unidad de negocio, un producto o un área de la compañía, aun cuando los números dicen lo contrario

Es relativamente frecuente encontrar empresas donde casi todas las líneas de negocio o producto son rentables, pero hay una de ellas que está en pérdidas. Es entonces cuando el directivo se vuelca en intentar salvarla desviando recursos de las rentables a la que tiene problemas. El triste destino no dice que pocas veces es viable un rescate y, por el contrario, se han desperdiciado recursos de las unidades sanas.

Un directivo que aspira al poder debe tomar decisiones valientes, aunque sean impopulares. Para Pfeffer tomar decisiones es una palanca de poder.

Pero hay que tener presente que una decisión en sí misma no cambia nada. Lo que afecta verdaderamente es la puesta en práctica de la decisión. Stein recuerda que una

buena implementación y puesta en práctica puede redimir una decisión deficiente. Y al contrario, una excelente decisión puede ser un completo fracaso si se falla en la implementación.

Stein además da dos consejos para la toma de decisiones. En primer lugar, invita a analizar el plano general de la decisión antes de aterrizar en el plano particular. Esto es un fenómeno común en la toma de decisiones, ya que los análisis se realizan casi siempre en la realidad más cercana, de forma que si la decisión es el ejemplo que poníamos antes, de cierre o no de una división porque ha entrado en pérdidas, la atención se desvía de inmediato a las consecuencias en las personas en lugar de analizar la bondad o no del cierre para, posteriormente, ver qué se hace con las personas.

El segundo consejo es aislar los juicios de los hechos. Primero, hay que analizar los hechos que concurren en la decisión y luego atender a los juicios. Esto enlaza perfectamente con las teorías de Baucells y Weber.

La toma de decisiones es un tema muy analizado en la investigación de gestión de las organizaciones, aquí nos hemos centrado en algunas ideas que pueden generar autoridad o perderla.

En cualquier caso, los equipos se sienten más seguros con un jefe que se atreve a tomar decisiones

CLAVES DEL CASO

La primera clave del caso de este capítulo es en negativo, y se refiere a Enrique Sedano, director general de FFD.

Sedano es un directivo que a pesar de tener una gran formación y experiencia es incapaz de decidir. Son esos jefes a los que no se puede ir con A o B. Por muy bien que estén las opciones explicadas, siempre habrá un matiz, un dato, o una cifra que sirva de excusa a la que agarrarse para dilatar la decisión. Como anécdota, el uso de coletillas entre estos tipos de directivos es bastante típico, en el caso de Sedano es «dale otra vuelta» [capítulo 10].

Nicolás actúa bien cuando percibe que Sedano no le va a ayudar nunca a decidir, por ello gestiona de manera adecuada tomando él las decisiones basándose en sus análisis, y posteriormente informa de la decisión adoptada.

Es evidente que en una decisión mal tomada por parte de Nicolás no contará con el apoyo de Sedano ante el accionista, ya que Sedano formalmente no ha participado del proceso de análisis y toma de decisiones. Éste es un punto importante para tener en cuenta: los jefes que no se atreven a decidir, dejan a sus empleados solos ante el peligro si la cosa sale mal.

En la historia profesional de Nicolás se observa que él no tiene muchos problemas para tomar decisiones y se mueve bien en entornos inciertos y ambiguos. De hecho, en Mecavall usa la incertidumbre de los primeros meses para ganar poder tomando decisiones y poniéndolas en marcha.

Hará lo mismo en el resto del caso en las otras empresas.

PLAN DE ACCIÓN

- Simplifique los datos de las presentaciones en las que deba tomar una decisión y el auditorio sea heterogéneo (un comité de dirección, un consejo de administración...), ya que aquel miembro del foro que no esté cómodo con la responsabilidad de decidir se fijará en un dato entre todos los que ha expuesto y dirá aquello de «Ese dato está mal, ¿no?», y creará un ambiente de desconfianza, usted no estará seguro de esa cifra, del todo irrelevante, pero le obliga a explicarla posteriormente; por lo tanto, se vuelven usted y su presentación a casa sin haber tomado la decisión.

  Una presentación que agrega datos, los resume y que es muy gráfica, le ayudará a que este caso no suceda.
- Tomar decisiones es el trabajo del directivo, pero no tome decisiones que pueden ser gestionadas por un empleado. Puede perder autoridad. Que decida su equipo siempre que sea posible.
- Tenga en cuenta que no tomar una decisión o dilatarla es en sí mismo una decisión. Pero sea consciente de ello.
- Aprenda a no tomar sólo aquellas decisiones que tienen un rápido retorno y que se sabe rápido el resultado. Esas decisiones no son las que hacen a un buen directivo.
- Por el contrario, en situaciones de crisis acuda a los *quick wins*.

  Al llegar a un nuevo puesto, haga un diagnóstico de las posibles actuaciones que hay que ejecutar. Clasifíquelas en una matriz 2x2 donde un eje sea la rapidez de implementación y el otro eje el valor que recibe la organización. Actúe en el cuadrante de las decisiones de menor tiempo de implementación y mayor retorno. Son los *quick wins*.
- Las decisiones sintéticas son aquellas que se toman sobre la marcha, sin tiempo para el estudio. No tome siempre decisiones sintéticas, aprenda a compensarlas con las analíticas.
- Antes de tomar una decisión siga unos sencillos pasos que aconseja Pfeffer y que tienen en cuenta el punto de vista de generación de poder:

  1) Tenga claros los objetivos.

  2) Haga una lista de las personas influyentes a las que afecta su decisión.

  3) Anticipe la reacción que estas personas influyentes puedan tener.

  4) Haga un examen de sí mismo y compruebe qué poder e influencia tiene usted para que su decisión sea un éxito.
- Intente diversificar el riesgo. No tome todas las decisiones de riesgo a la vez, deje alguna pendiente.

4. Los objetivos están para cumplirse

Otra fuente de autoridad es la credibilidad.

Cumplir con los objetivos es la base de la credibilidad frente al equipo y a la organización. Los objetivos están para cumplirse

Los objetivos no se corrigen para adaptarlos a la nueva realidad. Una de las pérdidas más importantes de autoridad frente a los empleados es fijar objetivos y que éstos se corrijan según transcurran los acontecimientos y de esa manera no fallar nunca.

El directivo con estas acciones demuestra dos cosas: que es incapaz de conocer su negocio o sector, o que como no llega a cumplirlos, los devalúa. Porque lo habitual no es corregir los objetivos al alza, al contrario, si éstos habían sido subestimados se mantienen en la cota inicial para poder dar cifras espectaculares de resultados sobre el previsto. Pero cuando los objetivos están por encima de la realidad, la tendencia es reducirlos.

Cumplir objetivos difíciles es una fuente de autoridad. Sin quejas ni aspavientos, sólo hacer lo que la empresa solicita en el presupuesto. Esto tiene como ventaja para el directivo demostrar que es capaz de hacer las cosas mejor de cómo se habían hecho hasta la fecha.

El directivo que aspira al poder tiene que ser eficaz y fiable. La organización debe confiar en sus capacidades de cumplir las metas que se le han propuesto. Esto no significa que la motivación sea

el logro, sino que la eficacia es sinónimo de credibilidad

Los objetivos son un foco de luz sobre la gestión. Las empresas que tienen muy estructurado el sistema de *controlling* son organizaciones menos politizadas, y con ello el camino al poder es menos arbitrario y se basa en datos más tangibles y medibles.

Aunque conseguir objetivos no es sinónimo de buena gestión, no cumplirlos es perder toda opción para ascender.

Tenga presente que nadie destaca por hacer lo que tiene que hacer, sino por realizar algo extraordinario. Y los objetivos son una magnífica plataforma para demostrarlo

CLAVES DEL CASO

Durante todo el relato de Nicolás Luna, desde su primer trabajo en Hispania de Elevadores al último puesto de director de EMEA en NPC, podemos deducir que Nicolás es un directivo eficaz, y que cumple con lo que se le encomienda.

Cierto que tiene un problema en Mecavall que le cuesta la destitución [capítulo 6], pero no es un error de incumplimiento de objetivos, sino de gestión.

Nicolás es un directivo orientado a resultados. Aumenta ventas en Hispania de Elevadores, consigue un proveedor chino en ElevaComp, reduce plazos de entrega en Mecavall, traslada la producción a China en FFD, corrige los atascos en la producción de BotePack e integra compañías y sube ventas en NPC.

Si esto que acabamos de decir lo leyera alguien que no ha leído el caso, pensaría que Nicolás ha ido de éxito en éxito como de oca a oca, y sabemos que no ha sido así: es una prueba de que la eficacia por sí sola no genera autoridad, pero es imprescindible para obtenerla.

PLAN DE ACCIÓN

- Si no cumple con algún objetivo no se disculpe, no explique por qué no ha podido llegar, aunque todos sepan que sufrió dos tornados y se quemó la fábrica. Nunca tiene que disculparse.

  Describa los datos y la distancia entre el objetivo y la realidad, pero no solicite la comprensión de sus jefes y colegas.

Esta manera de actuar sorprenderá a su equipo, pero les enseñará una lección de autoexigencia.

- Nunca se ponga objetivos demasiado fáciles. Su equipo lo sabe y pierde autoridad.
- Utilice la palabra «propietario» para referirse a los objetivos.

  Es una palabra muy contundente. No es lo mismo decir a un miembro del equipo «Éstos son tus objetivos» que «Eres el propietario de estos objetivos».
- Cuando tenga objetivos que son técnicamente imposibles, no fuerce a su equipo a conseguirlos ni los obvie; trabaje con normalidad. Con ello demuestra a su equipo que no se queja y que tiene sentido común.

5. Firmeza, la gran olvidada

Poco se ha escrito acerca de la firmeza, cuando su uso es definitivo para la generación de autoridad. Si la firmeza se usa mal (básicamente, no se tiene), significa una vía de agua muy importante en la pérdida de autoridad.

Tener firmeza significa tener el carácter suficiente para hacer lo correcto. De esta manera el equipo puede ver lo que se hace y dice, y lo que no se hace y no se dice

No hay que confundir la firmeza con el autoritarismo. Un directivo tiene que ser exigente, y eso es lo que espera de él su equipo, pero son malos tiempos para la firmeza porque, como hemos comentado, la gestión del directivo actual está invadida por el *management del buenismo*.

Lo paradójico es que los empleados están más seguros con un jefe que aplica firmeza en sus decisiones que con un gerente que busca constantemente el consenso, y obliga a tomar un rumbo diferente para sucesos idénticos.

La firmeza es la viga maestra en la que se sostiene la autoridad. Es imposible que un directivo tenga autoridad si no actúa con firmeza en sus decisiones. Imposible

Lo complicado de la firmeza es mantenerla. Porque desde el primer minuto que un

directivo toma una decisión y transmite una orden, hay fuerzas opuestas que le sugieren que la orden sea revisada, o al menos matizada. Y es cuando hay que sacar a pasear la firmeza, casi siempre antipática para los que no comparten la decisión.

En la historia hay muchos ejemplos de directivos o dirigentes que se ganaron su autoridad gracias a haber manejado la firmeza sin fisuras.

En Gran Bretaña, el sindicato de mineros NUM (National Union of Mineworkers) había conseguido derribar al gobierno conservador de Edward Heath en 1974. En 1984, siendo primera ministra Margaret Thatcher, el sindicato se opuso a las medidas que el gobierno pretendía para elevar la productividad del sector del carbón. El NUM inició otra huelga como la de una década atrás, pero se tropezó con la primera ministra, que no cedió y mantuvo su pulso a los mineros, hasta que en 1985, un año después, los mineros volvieron derrotados a sus puestos de trabajo, en lo que fue la primera (que no última) batalla ganada por la apodada Dama de Hierro. Un apodo que se ganó por su firmeza a la hora de dirigir los asuntos de Estado.

Dar una orden significa llevarla a cabo, y se necesita la firmeza para mantener el criterio frente a los grupos que opinan que la decisión tomada no es la más conveniente

Pero no hay que confundir al directivo con firmeza con el directivo que emula a los hidalgos castellanos de antaño, que una vez desenfundada la espada por algún agravio, aunque se hubiera equivocado, no tenía más remedio que sostenerla y usarla hasta el final: sostenella y no enmendalla.

El directivo que tiene firmeza sabe rectificar una decisión porque las variables iniciales de cuando la tomó han cambiado. Y esto, lejos de reducir la autoridad, la incrementa.

CLAVES DEL CASO

La historia de Nicolás Luna no puede comenzar con un mejor ejemplo de firmeza. Aquel suceso en que Carlos Toledano despide fulminantemente a dos trabajadores [capítulo 1] que estaban cometiendo faltas de disciplina y poniendo en juego su seguridad.

Si se aísla la decisión de otras variables emocionales, la jugada de Toledano es perfecta: da un aviso contundente en el primer momento y establece la política futura. Mecavall era una fábrica que arrastraba

pérdidas de varios años, y algo tendrían que ver los equipos directivos anteriores y los trabajadores. Desde luego que la actitud por parte de los empleados de Mecavall no era la mejor el día de la toma de posesión por parte de ElevaComp, y les tocó el boleto de la firmeza.

Toledano avisa con su gesto de las nuevas reglas del juego y de la manera con que se tiene que dirigir la nueva Mecavall. Es una jugada muy arriesgada que sale bien gracias a la firmeza con la que se emplea Toledano. Pero el riesgo de que la decisión provocara una rebelión, u otro gesto de solidaridad hacia los dos compañeros, era enorme, máxime cuando en los procesos de fusión siempre hay un bando que gana y uno que pierde. Toledano sabe que es imprescindible forzar un cambio y tiene la suerte de que la oportunidad se le presenta en el primer momento. No desaprovecha la ocasión y se arriesga.

Las consecuencias de que el incidente de los dos trabajadores hubiera salido mal habrían sido terribles. La hemorragia de autoridad hubiera tenido consecuencias casi irreparables. La firmeza salvó la situación. Y la inteligente intervención de Nicolás que ayudó a que la decisión se ejecutara de la forma más rápida posible.

En BotePack Nicolás toma posesión con rapidez con una orden simple y que tiene mucho significado: todo limpio [capítulo 13]. Con ello consigue que los empleados reconozcan que él es el jefe, y desde ese día que el orden y la limpieza fueran el ADN de su sección. La limpieza y el orden son unas palancas muy sencillas para trabajar la firmeza, ya que en el día a día no hay situaciones tan espectaculares como la de Toledano en su primer día en Mecavall, pero todos los días sí se puede pasar revista de orden y limpieza.

El mote de Nicolás como «Míster Proper» es en este caso un piropo [capítulo 14].

PLAN DE ACCIÓN

- Un directivo tiene que dar muestras de firmeza desde los primeros momentos. Por ello, si accede a un nuevo puesto, debe tomar posesión del mismo con rapidez.

Recuerde que sólo hay una primera vez para una primera impresión. Planifique la suya.

- En su nuevo puesto tome alguna decisión en cuanto pueda. Es muy importante que el equipo compruebe que usted ha venido a tomar decisiones y a ponerlas en práctica.
- No pida demasiados consejos a su equipo porque puede perder autoridad, ya que el equipo piensa que usted es la respuesta a todo.
- Use palancas sencillas para recordar todos los días a su equipo que tiene firmeza; por ejemplo, ponga reglas de orden, limpieza o puntualidad y revíselas a diario.

6. La atracción personal, la reputación y el carisma

Carisma es una palabra compleja de encajar en el mundo de la empresa. Fue el economista Max Weber quien la introdujo por primera vez en la literatura del management, y precisamente para decir que el carisma otorgaba poder. Lo dijo antes de 1920, por lo tanto no es nada nuevo.

Un directivo tiene carisma cuando sus empleados tienen un pensamiento idealizado de él

El carisma es esa habilidad que tienen algunos gerentes de atraer o fascinar a sus empleados. Como señala Hill, el carisma es un liderazgo visionario e inspirador, que genera (como decía Weber) una fuente de poder especialmente potente.

Los directivos carismáticos son aquellos que provocan confianza en el equipo y les dan razones para el optimismo en el futuro

Son capaces de contagiar estados de ánimo y emociones a sus empleados. Por ello, cuando el contagio es positivo, el equipo rinde más y se generan menos conflictos. Cuando las cosas no marchan bien en la organización, los trabajadores hacen piña con quien pueda aportarles esperanza.

Son directivos que tienen poderazgo.

El carisma se basa en la propia atracción personal y en los sentimientos que despierta el directivo en la organización. Esto conforma esa imagen que trasmite al equipo y por la que están dispuestos a confiar en él. Le ceden autoridad.

La atracción personal es entonces obligatoria para la obtención de autoridad y carisma. El directivo necesita desarrollar habilidades sociales. La buena noticia es que las habilidades se aprenden y se entrenan.

La simpatía es un factor fundamental en la atracción personal. La simpatía se da entre los amigos y denota carácter abierto, honestidad, lealtad y empatía, por ello los directivos con personalidades agradables y simpáticas son capaces de inspirar en su equipo la confianza de que no abusarán del poder, como recuerda Hill

El estilo de comunicación es también muy importante para la consecución de atracción personal. Son numerosos los estudios y bibliografía sobre cómo comunicar de manera más eficaz. No nos extenderemos en este punto.

Pero Brion y Anderson hacen referencia a un nuevo factor en las percepciones interpersonales: la sensibilidad.

El equipo otorga más autoridad a aquellos directivos que demuestran una mayor sensibilidad

Las investigaciones de Schmid Mast encontraron que un jefe con falta de sensibilidad es un candidato seguro a perder autoridad. El riesgo para un directivo es perder la sensibilidad de lo que pasa en el equipo y gestionar de acuerdo a generalizaciones, estereotipos o prejuicios. Por ello se corre el riesgo de sólo tener en cuenta a los que dan la razón al jefe.

Pero hay que tener presente que por sí mismo el carisma no alimenta la cuenta de resultados

No todo es carisma bajo el sol. En ocasiones, las empresas han preferido un líder con mayor carisma que otro con mayor capacitación y experiencia, y no ha funcionado. Es la moda del carisma la que ha permitido que estos líderes carismáticos, pero menos eficaces, tuvieran sueldos estratosféricos, sin que el resultado de su gestión fuera mejor que el de aquellas organizaciones que estaban dirigidas por directivos con menos carisma. La variable carisma no hace ganar más dinero.

El riesgo es que un líder carismático puede crear grupos muy fieles a su persona en lugar de a la organización

El llamado «lenguaje carismático» es ese lenguaje cargado de expresiones semihuecas rayando lo pedante, pero que nadie cuestiona por el riesgo de quedar como un ignorante o un *outsider* en esto del management. Ya saben, esas frases del tipo «búsqueda incansable del talento dentro de la organización», «alineados con la sostenibilidad» o aquella de «fomentamos el intraemprendedurismo entre nuestros empleados».

Las investigaciones de Tosi y Van Scotter fueron reveladoras en el sentido de la importancia que en la actualidad tiene el lenguaje carismático. Descubrieron que había una relación directa entre las recomendaciones que hacían los analistas financieros de Wall Street y la intensidad del lenguaje carismático que usaban los consejeros delegados de esas empresas en sus informes a los accionistas. A mayor uso del lenguaje carismático, mejor recomendación.

Hay un dicho español que dice que la fama de una persona le precede a él mismo. Y es que antes de conocer a alguien ya sabemos su vida y milagros. Pocas veces tenemos los prejuicios en blanco, y ya tenemos una idea preconcebida de esa persona.

La reputación es como su sombra, está inseparablemente unida a usted y proyecta su imagen

Peter Pan sí podía quitarse su sombra de encima, pero el directivo no. Allá donde vaya le preceden sus hechos. Veíamos en los primeros capítulos cómo un directivo con poder está sometido a un escrutinio constante que tiene como origen la visibilidad que da el cargo.

Con mayor motivo, el directivo debe cuidar al máximo su reputación.

Cuando una persona se ha formado una imagen de otra, no atiende a las señales que dicen que es posible que se haya equivocado. La primera imagen es la que queda y es difícil cambiarla

CLAVES DEL CASO

De atrás adelante, Linares es un líder con carisma. Sí, porque reúne los factores que hemos comentado en este capítulo. Cierto que no es el líder que pretendería un partido político, afortunadamente para Linares, ya que el carisma que nos venden los medios de comunicación es otro que al que nos hemos referido en este capítulo.

Bajo la protección de Linares se pondría buena parte del equipo si las cosas se pusieran complicadas. Después de todo, eso es ser un líder carismático: alguien que el equipo reconoce con las aptitudes necesarias para sacar a la organización del atolladero si vienen mal dadas.

Con esta definición no se atisban más directivos carismáticos en el caso. De los jefes posteriores de Nicolás no se aprecia ninguno. Quizá Clancy, pero no tenemos datos.

En sus últimos años, Nicolás sí es un líder carismático. Se demuestra que pone toda su energía en salvar la situación de

BotePack. Si se hubiera llevado a votación entre los empleados quién debía ser el director general de BotePack, sabemos que habría ganado Nicolás por casi unanimidad. Eso es una prueba del carisma.

En FFD se dan todos los ejemplos de lo que no hay que hacer para ser un líder carismático. Desde Sedano hasta cualquier miembro del comité de dirección, incluido Nicolás. Todos tienen una patente falta de sensibilidad.

Por otro lado, Nicolás tiene una personalidad simpática que le ha ayudado sin duda a escalar puestos. Sí, estas cosas son así: los equipos prefieren a directivos simpáticos que a otros refunfuñones. ¿Se imaginaba el lector a Nicolás como una persona de trato simpático? Creo que sí, desde luego no nos lo imaginamos como un tipo adusto o aburrido.

¿Y Linares era simpático? Pues aunque no lo dice el caso, el autor sabe que no era precisamente un personaje de la zarzuela de Chueca *La alegría de la huerta*, pero Linares era burlón y bastante simpático cuando quería.

PLAN DE ACCIÓN

- Practique la escucha. Los buenos directivos monopolizan la escucha, los directivos mediocres monopolizan la conversación.
- Actúe con un estilo interpersonal que denote poder. Hable con buen tono, gesticule,

tenga en su rostro siempre un gesto positivo...

- Actúe como si tuviera todo el poder, los demás creerán que verdaderamente lo tiene.
- En las organizaciones estamos acostumbrados a tener un compañero o un empleado a menos de dos metros y le enviamos un correo electrónico en lugar de decir algo en persona.

  Haga el propósito de ordenar o comunicarse alguna vez en persona o por teléfono. Con ello estará creando un puente interpersonal con sus empleados.
- Atienda a la sensibilidad de sus empleados. Nunca haga suposiciones o prejuicios, entérese de lo que pasa.

  Pierda (¡invierta!) algunos minutos a la semana para darse un paseo por su departamento y preguntar: «¿Qué tal?».

  Esos gestos son los que construyen carisma.
- Aprenda el «lenguaje carismático». Tenga dos o tres frases preparadas para cuando tenga que hablar con algún representante del management del buenismo.
- Ejerza la simpatía y el buen humor. Eso no significa contar chistes, o reír todo el día. Eso es ser un pelmazo.
- No critique a los demás. No murmure. No cotillee a espaldas del resto.

  Empiece a aprender que un silencio es un arma mucho más potente que la crítica. Recuerde el oxímoron que dice que hay silencios muy ruidosos.
- Construya una red de personas que hablen bien de usted ya que usted no puede hablar bien de sí mismo. Hágalo con profesionales de la comunicación, en esto no puede improvisar ni arriesgar con personas de bajo perfil.
- Fabrique noticias que tengan interés para los medios.
- Constrúyase una reputación.

7. Comportamiento responsable

Poder y ética no son antónimos.

Pero a medida que el directivo va acumulando poder tiene que estar alerta para no abusar de él, y tener presente que el poder tiene unos derechos y unos privilegios, pero también tiene unos deberes y unas obligaciones.

Como recuerda Kotter, en las empresas modernas no basta la intención de un directivo de hacer las cosas bien, sino que debe tener un sólido juicio moral. Por ello el gerente debe tomar conciencia de que sus decisiones no sólo afectan a los accionistas, sino a todas las personas que están en el nivel más bajo del organigrama.

Ya hemos hablado en la primera parte de este libro acerca de cómo el poder es percibido erróneamente como una fuente de comportamientos corruptos. No vamos a insistir más porque ya lo hemos comentado en los primeros capítulos.

Sin embargo, hay un riesgo entre los directivos que va más allá de la corrupción y del que apenas se comenta nada: la pérdida de sensibilidad al sufrimiento de los demás

Esto ocurre cuando el directivo se ha distanciado de la realidad y piensa que camina a unos cuantos metros del suelo. Y es que una de las medidas de cómo de bien o mal usa el poder un directivo es la manera en que trata a los demás.

Van Kleef demostró que el poder reduce la empatía y la compasión por el sufrimiento de los otros. Por si fuera poco, varios investigadores en gestión directiva como Gruenfeld demuestran que el poder deshumaniza a los gerentes, reduciendo el buen juicio, lo que conlleva a que la probabilidad de caer en situaciones poco éticas sea mayor.

Desde luego que no es un buen panorama el que tenemos enfrente.

La buena noticia es que las investigaciones también demuestran que estos comportamientos poco éticos y corruptos suelen darse en mayor medida entre directivos que se saben incompetentes y son de perfil bajo

Es innegable que el poder puede ser una tentación para no cumplir con las normas éticas o morales. De hecho, cuanto más alto se está en el organigrama de una organización más oportunidades existen de no actuar de acuerdo a la ética porque más poder se acumula, precisamente, para tapar las transgresiones que se han cometido.

Piense que nadie puede engañar a todo el mundo todo el tiempo

Conocí a un agente de la oficina del fiscal de Nueva York especializado en delitos económicos. Nos contaba que cuando iba a detener a algún alto ejecutivo, algunas veces directivos de grandes corporaciones, siempre obtenía la misma respuesta a la pregunta ¿por qué?: «Porque una vez pisé una raya y no pasó nada, otra vez pisé otra raya y tampoco, y así..., hasta hoy». La detención era una liberación para todos ellos, decía.

Pensar que todo el mundo es bueno y que nadie se salta las reglas es de una candidez extrema. Hay que aprender de las situaciones complicadas

Seguramente le ha tocado presenciar situaciones complicadas en las que la ética estaba en entredicho, o la estética. En esas ocasiones hay que actuar con prudencia.

El poder anestesia algunas alertas básicas. Adormece algunos valores que se suponían bien afianzados

Algunos directivos llegan a ser tan engreídos que sufren de una narcolepsia extrema de la realidad que llegan a confundir gestos de personas de su equipo, y como dice McClelland en un ejemplo muy gráfico, llegan a pensar a veces que generan interés sexual, creando un lío enorme. Por llamarlo de alguna manera. Vemos en los medios de comunicación que personas que eran normales, con unos valores correctos, cometen estupideces de este calibre cuando han llegado al poder. Decía un conocido comunicador español que cuando un directivo llegaba al poder cambiaba las tres ces (CCC): casa, coche y compañera/o.

Pero aunque la ética se ha ganado un puesto sólido en la teoría y en la práctica de la gestión de empresas, en buena parte debido al origen de la crisis de 2008, la humildad no está considerada como una de las virtudes más relevantes en el mundo de los negocios, dice Argandoña.

Una actitud modesta, humilde, contribuye al éxito de un directivo.

El directivo humilde se conoce y se acepta como es, pero no se conforma con lo que tiene, sino que posee una ambición de superarse y ser mejor directivo.

Es la humildad la que permite a un directivo ascender más rápido, porque aprende de sus errores, no como el directivo orgulloso

Esta actitud humilde le conduce a adquirir otros valores que, como recuerda Argandoña, están conectados: la naturalidad, la generosidad, el espíritu de servicio, el respeto... Este directivo reconoce los méritos de sus empleados antes que el suyo propio.

El líder humilde practica el poderazgo porque no es condescendiente: juzga con objetividad, dice los aspectos positivos, y sin herir, también los negativos siendo sincero en su crítica.

CLAVES DEL CASO

Creo que estaremos de acuerdo en que cuando Nicolás está haciendo la lista de despidos en la planta de Leganés con los asesores legales, es quizás el comportamiento más reprobable y de lo peor que le hemos leído al protagonista de la historia [capítulo 8]. Para Nicolás, las personas son filas de Excel y decide su futuro basándose en la suma de la columna «coste de empresa».

En el caso se ve con claridad cómo Nicolás, cuya motivación es exclusivamente la del logro, hace y deshace en materia de recursos humanos con una insensibilidad que casi es delito. Es un hecho que hay que despedir a empleados por el traslado de la producción a China, pero existen muchas maneras más objetivas y profesionales de afrontar un episodio de despidos.

Pero esta imagen de Nicolás no está muy alejada de la realidad. Usted habrá presenciado algunas ocasiones en que quien tiene el poder maneja la tristemente famosa lista negra, de donde entran y salen personas, según la influencia sopla de un lado u otro. Una lista negra que nunca se sabe por qué, siempre se filtra. ¿O es que hay alguien que tenga más poder que el que confecciona la lista negra? Esta persona decide el futuro de quien se salva y quién no. Y es que hay directivos que no son capaces de soportar tener un secreto de tanto poder en sus manos, y lo filtran, eso sí, para que no se lo digan a nadie...

El incidente de corrupción del jefe de compras Hurtado tampoco es extraño en algunas empresas [capítulo 14]. Pero es de destacar cómo lo gestiona Nicolás, recopilando hechos, que no juicios, y esperando el momento procesal oportuno para comunicar al protagonista el resultado.

Nicolás lo hace francamente bien ya que no discute, no humilla y se interesa por la causa del problema. Hoy Hurtado es un hombre totalmente recuperado y que vive feliz con su familia. Además agradece a Nicolás el gesto que tuvo con él.

PLAN DE ACCIÓN

- ¿En qué ha servido a los demás su posición de poder? Piénselo. Piense cómo ha mejorado la vida de los que le rodean desde su posición. Piense en cómo le mejoraría la vida a ellos si usted llegara más arriba ¿Qué haría para estar más al servicio de sus empleados?
- Responda sinceramente si ahora tiene usted la misma sensibilidad al sufrimiento de los demás que antes.

  Es un hecho que cuanto más arriba se está en la jerarquía más pequeños se ven los problemas: baje de vez en cuando a los niveles inferiores a respirar realidad.
- Cuando tome decisiones no deje de pensar en las consecuencias que tienen para los empleados y sus familias. Y si las decisiones son inevitables, anticipe cómo ayudar en esa situación.
- Si en su organización existen problemas de comportamientos poco éticos, no se alarme, trace un plan de prescripción de pruebas a favor de su inocencia.

  Hágalo con cautela, asumiendo que tarde o temprano alguna persona va a sospechar y le cerrará el acceso a la información.
- No use nunca la información que tenga de actuaciones sospechosas como un arma de negociación con su empresa. Eso es chantaje. Esto que parece tan obvio ha acabado con la carrera profesional de importantes directivos. Y no me refiero a los infractores.

- No se exponga a situaciones complejas. Deje su vida profesional al margen de la privada, no se juegue la segunda por la primera. No piense que usted causa admiración más allá del plano profesional. Ojo porque juega con fuego: no hay peor humillación que perder la autoridad por un tema de faldas o pantalones. Intente no compararse con los demás, sea humilde, vaya a lo suyo. Y si se compara intente siempre encontrar en la otra persona aspectos positivos que ella tiene y usted no.
- Póngase en asientos alejados, no se ponga siempre en primera fila, espere a que le inviten a colocarse en mejor puesto, la humildad es elegancia. Aprenda del episodio de las bodas de Caná del Evangelio de san Juan.

8. La elegancia, el saber estar y la discreción

La imagen física y las maneras de comportamiento son claves para ganar autoridad. El poder también depende de la apariencia y la forma de comportarse. Los empleados quieren imitar de los jefes aquellos atributos que consideran atractivos.

Las personas consideradas como que tienen atributos que a otros les resultan atractivos, y que se identifican con ellos y querrían emular, tienden a tener más poder que las que no lo son. Entre esos atributos se encuentra la apariencia física atractiva

Hill además recuerda las investigaciones en esta materia que dicen que los directivos que son percibidos como atractivos también lo son como más eficaces, e incluso con un mayor comportamiento ético.

Vivimos en la sociedad de la imagen. Por ello la apariencia personal o algunas características físicas pueden hacer que un directivo ascienda más o menos que otro. El sexo, la raza o la edad pueden ser determinantes para llegar a lo más alto en la empresa, concluye Hill.

Y también el aspecto personal: la forma de vestir.

Existe un código de vestimenta que hay que respetar. No es cierto que cada uno sea libre de vestir como quiera, a menos que no le importe generar o perder autoridad. Hay veces que una imagen chocante o extraña desdice de su cargo o su posición y es incompatible con la autoridad que se necesita para ganarse el respeto del equipo.

En materia de imagen personal hay que ir siempre a un estadio de máximos: mejor pecar por exceso que por defecto. Tampoco hay mucho sitio para la innovación, porque a no ser que el lector sea un/una modista o modisto, las tendencias de la moda son las que

son.

En materia de vestir sólo hay una norma: elegancia. Y elegancia no sólo significa ir de traje y corbata (ellos) o traje de chaqueta (ellas), ya que cada organización tiene una cultura y opera en un sector determinado; significa vestir acorde a los estándares.

Y usted sabe perfectamente los estándares a los que me refiero. Y dentro de los estándares se incluyen no sólo los modelos de vestimenta, sino también las medidas o longitudes.

No se genera autoridad haciendo del puesto de trabajo una plataforma para el lucimiento y la exhibición.

Tenga también en cuenta que el atractivo es una cuestión subjetiva, y lo que es atractivo en una empresa puede no serlo para otra

Y cuando hablamos de imagen se incluye no sólo el vestir. Sino también la imagen en términos de tatuajes, pirsin y demás. Usted es libre de quitar y poner, pero si quiere llegar al poder en la empresa, en estos temas debe pasar muy desapercibido.

La higiene personal es una causa de hemorragia de autoridad casi instantánea si no se gestiona adecuadamente. Sí. Porque no hay manera de perder autoridad más rápido que no cuidando la higiene. Lo sabe. Y hasta aquí puedo escribir, el resto ya lo sabe usted.

La elegancia no es sólo vestir sino también saber estar

Hay que cuidar la educación y las formas. Un directivo debe ser prudente en el trato, dentro y fuera del trabajo. Siempre hay que dirigirse con educación y respeto al equipo. Para conseguir poder no se pueden perder los nervios. Voces e insultos no generan autoridad.

Hay que saber estar en todas las situaciones. Y cuando el directivo empieza a subir en la escala de la empresa se relaciona con personas que tienen más formación o recursos en el trato social. Por ello hay que estar a la altura siempre.

Pero si hay algo que tiene que tener grabado a fuego el directivo es la discreción

Ser discreto es la base de todo. De todo. No cometa el error de aparecer ante la organización como un chismoso.

Saber guardar un secreto es el reto más complicado de llevar a cabo para un ser humano

Ya sabe aquello de que si quiere que algo no se sepa, ni lo piense, o ya lo sabrá usted. La discreción es escuchar cosas y no comentarlas, ver situaciones y no preguntar por ellas.

Uno de los problemas de la sociedad de la información en que vivimos es que todo se comparte y se cuenta: no existe el sentido del pudor directivo

Un directivo que quiera ascender debe ser un profesional confiable.

Además, la discreción transmite una elegancia y un señorío sin parangón entre sus subordinados. Todo lo contrario del que alardea de saber cosas secretas pero que, claro, no puede contar. Y luego las cuenta.

CLAVES DEL CASO

Es reseñable la actitud de Linares de llamar de usted a Nicolás. Durante los años que están juntos, siempre trata a Nicolás con el máximo respeto, y eso proporciona un *seniority* muy importante a Linares. En castellano tenemos la suerte de poder usar el tú y el usted.

La anécdota de Óscar Guerra, director comercial de BotePack, cuando visitan al director de Body & Hair [capítulo 14] es un claro ejemplo de lo que pasa cuando no se presta importancia a los pequeños detalles.

En la carrera profesional de Nicolás hay un momento en el que le da mucha importancia a su imagen. Entiende Nicolás que si cuida su aspecto los demás le perciben con mayor autoridad [capítulo 14]. Nicolás siempre va bien vestido y nunca descuida su aspecto ni su higiene.

Y su paso por una escuela de negocios en dos ocasiones le sirve, con total seguridad, para aprender a manejarse entre profesionales de alto nivel.

También durante la historia se muestra a un Nicolás que en la primera parte de su carrera no actúa de forma discreta. En FFD, por ejemplo, busca siempre información y comenta las decisiones de gestión con su colega del comité, Larrea [capítulo 9].

Podemos intuir entonces que Nicolás es un directivo que no es prudente y que socializa algunos asuntos importantes. De hecho, hay veces que basa sus decisiones en rumores que provienen de la máquina de café. No es ése un comportamiento ejemplar.

Sin embargo, en la segunda parte de su vida profesional, Nicolás se muestra alejado de los chismes y chismosos de la empresa. No van con él. Nicolás concentra todos sus esfuerzos en el trabajo y en los objetivos sin perder tiempo en los canales informales.

PLAN DE ACCIÓN

- Nadie nace enseñado, por ello acuda a blogs o páginas de internet para aprender a vestir correctamente. Fíjese en las personas que tienen una buena imagen. Vestir bien no significa gastar mucho dinero, basta con tener un armario equilibrado.
- Vista conforme al código de conducta de su organización. E intente hacerlo un poco mejor que la media, observe qué marcas o tendencias se llevan en su sector, y vista así.
- Tenga cuidado con los *casual Friday*. Son trituradores de autoridad. No aparente ser moderno y cercano al equipo cuando en verdad va vestido haciendo el ridículo.
- Aprenda normas sociales. Asista a algún curso de protocolo, son cortos y baratos, y pueden ayudarle mucho en el futuro. Aprenda un poco de vinos, de gastronomía...
- Un directivo soso no gusta. Lea y tenga temas de conversación.
- Aprenda a controlar su humor y su genio. Igual que muchas otras cosas, esto se entrena. Practique.
- Controle su higiene. Todos los días. Un día malo echa por tierra toda una reputación de autoridad. Y si hay temas patológicos, hay especialistas, visítelos.
- No esté presente en aquelarres al jefe. Sea discreto y prudente, huya de esas situaciones de crítica colectiva, incluso aunque esté de acuerdo.

- No hable mal de otros directores delante de sus empleados, ni de clientes a otros clientes, ni de proveedores delante de otros proveedores... Esto que parece tan obvio es tan complicado de cumplir...
- No revele secretos. No es fácil, porque un secreto que no se comparte no sirve de nada. Pero a usted sí.

9. El poder tiene un precio

Alcanzar poder es una tarea ardua que requiere de capacidad de sufrimiento y de resistencia, y saber superar muchos sinsabores.

Un directivo que pretenda adquirir poder debe saber que necesita una capacidad de resiliencia muy importante. Precisa de dureza personal y estar dispuesto a muchos sacrificios

La capacidad de tolerancia al conflicto es un factor que Pfeffer incluye como necesario para la obtención de poder. El conflicto es una gran ventaja para el que lo perpetra, ya que hay muchos directivos que huyen de la confrontación, y ceden a las exigencias con tal de no enfrentarse a una discusión. Si usted tiene la capacidad de soportar estos faroles, tendrá una gran ventaja en el futuro.

En muchas ocasiones hay que cooperar con lo inevitable, aunque eso signifique ir contra su estrategia para ir ascendiendo.

El esfuerzo es siempre una cualidad que valora el equipo, ya que los subordinados siempre preguntan y atienden las órdenes de quienes más se esfuerzan porque los identifican como las personas que más saben

En ocasiones hay que seguir el juego a diversas costumbres que son poco eficaces,

pero no hacerlo supone destacar y ser la excepción, y eso no conviene. Un claro ejemplo es el *face-time*, estar en el puesto de trabajo hasta que se va el jefe por el hecho de aparentar. Una práctica que no genera ningún retorno en términos de negocio, pero que existe en algunas empresas. Son empresas donde el «tiempo de presencia» es importante, como dice Hill, aunque en términos de eficacia sea idéntico a jugar a ver quién pestañea antes.

No todo es sufrir. La buena noticia es que los que tienen poder tienen mejor salud. Marmot descubrió que los consejeros delegados viven más años, ya que no sufren tanto estrés porque ellos tienen el control, y tener el control es reducir la ansiedad.

También descubrió que los directivos que tienen poder poseen mayor tolerancia al dolor y niveles más altos de testosterona.

No todo es malo.

CLAVES DEL CASO

Para Nicolás, Linares es un sufrimiento. Lo es porque no entiende nada. Nicolás no comprende que la exigencia de su jefe es que entrene y capacite para su primera responsabilidad dirigiendo el equipo.

El bagaje profesional en Hispania de Elevadores es de lo más positivo en la carrera profesional de Nicolás. Nicolás es muy afortunado de haber comenzado a trabajar en tareas de bajo perfil, de muy bajo perfil como es llevar presupuestos de reparaciones de ascensor a las casas de los presidentes de comunidad [capítulo 2].

Digo que es afortunado porque aprende lecciones vitales. Una de ellas es que la venta es primordial en cualquier negocio. Teniendo un perfil técnico, aprender a vender es un maridaje ganador que le sirve años después.

Pero lo que de verdad aprende Nicolás es a vencer la frustración de trabajar en un puesto que no le motiva. Algo que tarde o temprano le sucede a cualquier directivo, y mejor antes que después. Nicolás tuvo la suerte de vivirlo en su primer trabajo.

PLAN DE ACCIÓN

- Conseguir poder supone también un esfuerzo físico. Tenga una buena preparación física, haga deporte. Además de ganar en salud le ayudará a desconectar del trabajo y una mente relajada ayuda a pensar mejor y estar preparado para afrontar situaciones comprometidas.
- Debe jugar al *face-time*, pero cuando se aburra de hacerlo busque una excusa para salir antes del trabajo con alguna actividad que además añada valor a su empresa, por ejemplo, apúntese a una academia de chino, curse un posgrado o similar que justifique que usted debe salir a su hora del trabajo.
- No hay que ser masoquista, por ello no le voy a recomendar que escoja a conciencia tareas complicadas o que le supongan una gran molestia, pero asimile que alguna vez en su carrera profesional tendrá que estar desempeñando puestos que están

objetivamente por debajo de su capacitación. Digo objetivamente ya que subjetivamente sin duda todos serán inferiores...

10. La lealtad siempre gana

Para terminar la parte de autoridad es necesaria una breve idea sobre algo que en la sociedad actual es un valor casi perdido: la lealtad. Hay organizaciones donde existen pocas líneas de ascenso, y se producen los cuellos de botella en la carrera profesional de quien quiere llegar a lo más alto. Es entonces cuando el directivo puede caer en la tentación de actuar contra su jefe en un lamentable ejercicio de deslealtad: hablar mal de él, dejarle en evidencia, provocar que cometa errores forzados, etcétera.

Llegar al poder por el camino de las deslealtades es un camino eficaz, cierto, pero de muy corto recorrido. Y significa llegar al poder con cero gramos de autoridad frente al equipo: ya han visto cómo se las gasta

Roma no paga traidores. Roma pretendía hacerse con el dominio de la península. En Lusitania, la actual Portugal, el pueblo autóctono de los lusitanos se enfrentaba al poder de Roma por la simple supervivencia de su forma de vida, de sus tierras y su independencia. Viriato era un pastor lusitano que venció a los romanos en repetidas ocasiones y demostró ser un estratega de primer orden, estableciendo una guerra de guerrillas, que unido al conocimiento del terreno y a la movilidad de sus guerreros le permitió vencer uno tras otro a todos los generales romanos que le iban enviando. Finalmente se llegó a un tratado de paz con Viriato, pero el senado de Roma no quiso ratificarlo, y así Marco Pompilio sobornó a Àudax, Ditalco y Minurus, generales del ejército lusitano que habían sido enviados por Viriato al campamento romano para firmar la paz.

A la vuelta de los traidores al campamento de Viriato, éstos lo mataron mientras dormía. Cuando los asesinos fueron en busca de la recompensa prometida por Marco

Pompilio, el cónsul Escipión ordenó que fueran ejecutados por traidores, al tiempo que les decía que Roma no pagaba a traidores.

Para conseguir un ascenso quizá haya otros caminos que no pasan por su actual departamento. Si está usted en el área financiera y su jefe es una persona de gran prestigio y consolidada, tal vez lo que debe hacer es cambiarse de departamento, ya que el cuello de botella de su línea de ascenso es muy complicado de salvar.

CLAVES DEL CASO

Cuando Toledano le ofrece a Nicolás ir a China, es casi una orden a la que no cabe decir que no, pero la respuesta de Nicolás no es la correcta. Nicolás debiera haber aceptado pero con un plan de desenganche para no perjudicar a Navarro. Nicolás sólo piensa en su parcela de poder [capítulo 5].

Donde las dan las toman, dice el refranero. Y Nicolás bebe de la misma medicina amplificada cuando Sedano le aparta de la gestión de China [capítulo 9]. La deslealtad no es de Sedano, sino de Juan Vaquero, que en el fondo hace lo mismo con Nicolás que éste hizo con Navarro. Cierto que Sedano no ejecuta el cambio con las mejores técnicas de gestión, pero es una decisión que ha tomado.

Cuando Sedano llama a Nicolás para que interceda por la oferta de Cork [capítulo 20], la respuesta de Nicolás es muy correcta: no es una venganza, porque entonces estaría anteponiendo sus intereses a los de NPD, pero se cruza de brazos.

Por último, queda ver si Nicolás actuó con lealtad aceptando el cargo de director de general de BotePack [capítulo 16]. Si analizamos los hechos libres de prejuicios, Nicolás no sabía que lo iban a nombrar a él y que el despido de Mata estaba previsto por parte del accionista, por lo que Sea Pines Capital iba a poner un director general nuevo sí o sí. ¿Qué le debía Nicolás a Mata? Nada, al contrario, ha sido Nicolás quien ha sido capaz de reflotar la empresa.

PLAN DE ACCIÓN

- Las deslealtades nunca salen gratis. Siempre se vuelven en contra, tarde o temprano, dan un ejemplo terrible al equipo y laminan toda autoridad. Cualquier empleado sabrá lo que le espera si confía en usted. Y cualquier nuevo jefe.
- Nunca confíe en un directivo que miente. Basta una única mentira para no confiar nunca más en él.
- La fábula de «El escorpión y la rana» atribuida a Esopo es de máxima actualidad dentro de las organizaciones. El escorpión quiere cruzar el río y le pide ayuda a la rana, que se niega por si le pica. El escorpión le dice que nunca haría eso ya que se hundirían los dos, pero cuando van por la mitad el escorpión pica a la rana. «¿Por qué has hecho eso?», pregunta ésta. «Porque no lo pude evitar, está en mi naturaleza», contestó el escorpión. Cuidado con los escorpiones.
- Ya sabe, las personas nunca cambian.

PARTE C

INFLUENCIA

1. Usar la influencia donde el poder no llega

La influencia es el ejercicio del poder para modificar el comportamiento o las actitudes de las personas de la organización. A mayor influencia, mayor acumulación de poder.

Donde la autoridad formal no alcanza, llega la influencia

La autoridad formal, el orden jerárquico en la cadena de mando, no es sinónimo de que las tareas se hagan correctamente, tampoco significa que vayan a realizarse. Es por esto por lo que un directivo tiene que influir en las personas de su equipo para que se cumplan sus mandatos, al margen del poder que ya le otorga el cargo. De lo contrario sólo queda la burocracia para conseguir los recursos, y si se usa la burocracia o poder institucional, el directivo queda al margen de la información relevante que necesita para, precisamente, ganar más peso en la compañía.

Esto último es de vital importancia. Es indiscutible la ventaja que proporciona tener información, por ello cuando no se dispone de esta información el directivo está al margen de lo que ocurre en la organización

La influencia es inseparable de la gestión de las personas.

Cuando un directivo llega a un cargo, está atrapado en una red de relaciones personales que tiene que gestionar

Pero no sólo de arriba abajo, sino también en horizontal.

Para ejecutar las decisiones, el directivo depende del concurso de responsables o directores de otras áreas sobre las que no tiene ninguna ascendencia jerárquica, por ello es imprescindible usar la influencia para que todo salga como usted ha previsto.

La influencia es el arte de hacer que las cosas ocurran

Entonces, ¿qué se necesita para poder ejercer la influencia? El primer paso es identificar las fuentes de poder. Las fuentes de poder son diferentes de una organización a otra, o incluso de un departamento a otro dentro de la misma empresa.

Seguidamente hay que saber manejar la política, gestionar la información, tener una estrategia con los enemigos y saber dirigir con el verdadero liderazgo: el poderazgo.

Pero la influencia tiene un riesgo si no se usa correctamente: la manipulación

La manipulación tiene una barrera muy sutil con la influencia. Influir es conseguir que sus subordinados hagan las cosas que usted quiere, pero hay un límite. Usted no puede pedir a su equipo tareas que no tienen como objetivos el bien de la empresa o el bien común.

Hay veces que nos referimos a un determinado departamento o cultura empresarial como sectario. El líder de una secta es capaz de hacer que sus seguidores tengan comportamientos anormales porque ejerce sobre sus seguidores una influencia total, originada gracias a la confianza y credibilidad que ha creado el líder. Pero esa influencia es una manipulación que anula la capacidad de discernimiento de los seguidores.

El directivo con poderazgo no usa el poder para manipular

Hay directivos que son capaces de manipular a su equipo y hacer de ellos una secta, gracias a una capacidad de influencia mal orientada. Suelen ser directivos temerosos de perder el poder, que se rodean de un equipo fiel hasta el final.

Los emperadores romanos elegían a una serie de soldados para formar su guardia pretoriana; un cuerpo de escoltas que les protegían. Estos soldados tenían doble paga y disfrutaban de algunos beneficios extras. Y es que nos hemos encontrado a veces con directivos que han creado un auténtico *firewall* manipulando a sus empleados comprando lealtades. Pero esta guardia pretoriana aprende de sus pretores y, por ejemplo, los emperadores Calígula, Galba o Vitelio fueron eliminados por su propia guardia.

CLAVES DEL CASO

Nicolás no ha utilizado la influencia en los años que ha estado en Hispania de Elevadores. Siendo justos, tampoco tenía muchas opciones.

Pero en ElevaComp empieza a tener una visibilidad enorme que desaprovecha. El proyecto en China, en la misión de buscar un proveedor de máquinas [capítulo 5], no lo rentabiliza en términos de poder. Y en Mecavall no se observa tampoco que utilice la influencia para conseguir poder. De hecho, empieza y termina su aventura en Valladolid de la misma manera y en el mismo puesto. ¿Qué poder ha ganado Nicolás en Mecavall? Cero.

En FFD Nicolás es un directivo que no busca el poder, busca su propio beneficio, por ello no usa la influencia, porque no la necesita, no pierde el tiempo pensando en la gestión de las personas, ya que hay que cumplir el plan. Y así, le sucede al final que no tiene equipo que le respalde ni tiene unión alguna con la organización. Es un directivo de usar y tirar.

Pero en BotePack la cosa cambia. Da una lección de cómo se maneja la influencia. Desde el primer día maneja las sensibilidades de todas las personas, desde su jefe Mata hasta Jesús Iglesias, cuando le pide que confíe en él [capítulo 13], pasando por los directores financiero y comercial.

¡Va consiguiendo todos los objetivos haciendo que sean los demás los que los propongan! Incluso adivina lo que va a suceder en términos de *cash flow* [capítulo 15] y ya está preparado para ello. Sabe que Pharma BP va a ser un éxito, pero lo dosifica, y se prepara para cuando el crecimiento suponga tensiones de tesorería.

De la lectura del caso es sencillo ver cómo va llevando a BotePack al punto que él quiere. Pero ojo, no es el punto que más le conviene a Nicolás, a sus propios intereses, sino al escenario donde la empresa tiene más valor y es más rentable.

Cierto que no sabríamos decir dónde acaba la influencia y comienza la manipulación entre Mata y Nicolás. Pero eso es algo que los directivos deben saber gestionar.

El Black Jack es un juego en el que se piden cartas hasta llegar a 21, si se tiene una puntuación de 18 y se pide carta, las posibilidades de pasarse de 21 son mayores y, por lo tanto, perderlo todo, pero si se arriesga y se llega a 21 el triunfo es seguro. Lo mismo pasa con la influencia, se juega al 21, pero si se pasa se llama manipulación y se pierde todo.

La jugada de Nigel Irwin es también bastante buena. Usa la influencia para que Kevin Clancy sea quien proponga exactamente lo que Nicolás tenía preparado [capítulo 19]. Nicolás hace que las cosas sucedan.

Todo el capítulo [capítulo 19] podríamos haberlo resumido así: para saber lo que es la influencia, aprenda

de Nicolás Luna cómo ha conseguido el gordo en la quiniela llevándose la gestión del departamento de proyectos, que es clave para el área comercial.

Por cierto, y antes de cambiar de capítulo, algunos lectores habrán pensado que Nicolás influyó o manipuló a Felipe Mata para que vendiera la empresa. Personalmente creo que no: la empresa sólo tenía salvación creciendo, Mata no iba a poner más dinero y Nicolás hizo ricos a los hermanos Mata.

PLAN DE ACCIÓN

- Mida su capacidad de influencia probando en asociaciones o clubs deportivos, donde la estructura jerárquica no aporta valor por ser estructuras muy democráticas y planas; descubra entonces si puede hacer que los demás sigan sus iniciativas gracias a sus habilidades de influencia.
- No ponga a su equipo en contra de otros directores o colegas. No los manipule.
- Observe qué cantidad de burocracia y poder formal necesita para que se cumplan sus órdenes.
- Intente que las cosas sucedan sin necesidad de imponerlas. Sugiera las órdenes.
- Haga pruebas piloto. Piense en mejorar su departamento, identifique a las personas a las que debería ocurrírseles la idea, y haga un plan para que, dando algunas pistas, sean esas personas las que le propongan la idea.

Si funciona, está usted aprendiendo a manejar la influencia.

2. Dónde reside el poder

Una perogrullada es una verdad o certeza que, por notoriamente sabida, es necedad o simpleza decirla. Decir que para conseguir poder antes hay que saber dónde está, es una perogrullada.

El poder no es algo abstracto, se visualiza con facilidad. El error es pensar que la persona que tiene más poder es la que más lo exhibe. No es así.

El poder reside en los directivos que gestionan los recursos más escasos o los que son clave del negocio

Para identificar la fuente de poder en una empresa es necesario conocer cuál es el recurso clave. Por ejemplo, en una compañía manufacturera el poder lo suele tener la persona que asigna los plazos de entrega; las llamadas del área comercial solicitándole adelantos y pedidos urgentes son un clásico. En una empresa intensiva en inversión, el poder lo tiene el área financiera; y en un banco, el poder lo tiene el analista de riesgos. Este último caso lo conocemos bien todos.

Como recuerda Pfeffer, el poder puede rotar de un área a otra dependiendo de la estrategia, el mercado o la situación macroeconómica. Así podemos ver que en la épocas de reducción de crédito, el poder lo tiene el área financiera que debe ocuparse las refinanciaciones, pero quizá posteriormente hay que hacer un ajuste en plantilla y es el departamento de recursos humanos quien adquiere el protagonismo, y luego hay que fabricar con menos operarios, y menos stock, porque no hay tesorería, y el poder pasa a la dirección de operaciones... Y así hasta que cambia el ciclo y son los comerciales los tipos estrella, si es que alguna vez dejaron de serlo.

Las fuentes de poder suelen ser de cuatro tipos:

dinero, capacidad productiva, recursos para crecer o información

Pero hay más derivadas a la ecuación de las fuentes de poder, porque un cambio en el organigrama, un ascenso o un despido en una organización significan que hay que buscar un nuevo punto de equilibrio. Un cambio en el organigrama produce un efecto dominó en puestos y funciones que abre una oportunidad de buscar poder.

Las fuentes de poder son dinámicas y pueden cambiar de un puesto o departamento a otro dependiendo de factores internos o externos a la empresa

Por lo tanto, el análisis de las fuentes de poder en la organización es clave para un directivo que busca el ascenso, y éstas suelen ser dinero, capacidad productiva, recursos para crecer o información.

CLAVES DEL CASO

Durante el caso se van observando las fuentes de poder que hay en cada una de las empresas, y en algunas de ellas cómo esa fuente de poder se desplaza de un departamento a otro.

En Hispania de Elevadores hay una fuente de poder en el mantenimiento, es el área que más aporta al caso. Pero Nicolás en Hispania no tiene muchas posibilidades reales de controlar esa fuente.

En Mecavall, la fuente de poder está en la persona que controla los plazos de entrega. Hay un problema de plazos y quien asigna estos plazos tiene el control. Nicolás lo sabe, y se hace con este control. Lo que sucede es que luego el poder en Mecavall gira hacia el área comercial, ya que la empresa está en expansión internacional, y Nicolás no está allí.

En FFD claramente hay una fuente de poder: el control del recurso China. Es la madre de todos los poderes, y en el caso se aprecia que Nicolás no es consciente de ello. Está más preocupado por lograr objetivos, cobrar bonus y estar a la altura del equipo directivo que de afianzar su poder. Y pasa lo que pasa: Sedano quiere controlar ese recurso una vez que Nicolás ha hecho el trabajo [capítulo 9]...

En BotePack se repite la historia de Mecavall. Es el área de operaciones la que tiene que salvar la empresa gracias a una mejor eficiencia y calidad. Nicolás está ahí. Pero como en Mecavall, el poder gira, y se traslada al área comercial, o más bien, al área de expansión con la introducción de una nueva línea de producto. Nicolás, ahora sí, gira con el poder y se va donde está la nueva fuente proponiéndose como responsable de la nueva área de negocio BP Pharma.

En BotePack hay un segundo giro. La fuente de poder se desplaza ahora al recurso de capital: hay que

financiar la expansión ante la entrada de nuevos clientes. Vuelve Nicolás a estar hábil y se hace con el control de este recurso y es quien pilota la entrada de Sea Pines Capital. Esto le da una visibilidad tremenda ante el fondo.

Desde ahora veremos al protagonista del caso moverse siempre hacia donde está el poder. La jugada de Nigel Irwin cuando se hace con el control del departamento de proyectos es casi prodigiosa. Es un triunfo de la influencia bien gestionada. Deja además a su enemigo Carmody, el vicepresidente de ventas en Estados Unidos y Latinoamérica, a su merced: ahora es Nicolás quien asigna los precios a los concursos.

Los últimos episodios son consecuencia de haber gestionado muy bien la fuente del poder.

Y le llega el premio [capítulo 21].

PLAN DE ACCIÓN

- Simple: cuando llegue a una empresa, observe cuál es el recurso que escasea. O mejor dicho, cuál es el departamento al que todos piden un favor.

3. La autonomía, las normas y la burocracia

A mayor autonomía para actuar, mayor poder. Tener autonomía de actuación es disfrutar de una libertad que permite demostrar muchas capacidades de gestión que con el corsé de la burocracia normativa no existe.

Un directivo que goza de autonomía puede tomar una decisión sin tener que contar con una decisión de un superior. Eso es tener poder.

Para ejercer poder es necesario tener independencia de actuación

Una de las mejores oportunidades para gestionar con independencia y generar poder son aquellas organizaciones que no están reguladas (sin eufemismos, aquellas que son un guirigay) y ponerlas en orden. La autonomía con la que se disfruta al principio es una ocasión única para demostrar las capacidades de gestión.

Por ello, para un joven directivo una manera de acelerar su ascenso es asumir retos de restructuración o de puesta en marcha de nuevas áreas de negocio

La visibilidad es importante. Muchos directivos se frustran porque nadie reconoce sus éxitos, pero no se pueden reconocer éxitos si no se muestran o no se enseñan. La autonomía es importante, pero más importante es la visibilidad.

De la misma manera que actuar autónomamente es fuente de poder, también lo es cuando el directivo cede autonomía a su equipo. Dotar de cierta autonomía a los

subordinados es una estrategia de influencia muy potente, ya que les demuestra confianza.

Pero como en casi todo lo que se refiere a conseguir poder en las organizaciones, hay una parte de riesgo a tener en cuenta. Trabajar autónomamente tiene el peligro de que el directivo abuse de la autonomía y construya su castillo. Son esos directivos que creen que sus áreas de negocio son sus reino de taifas, a lo califato cordobés. En este tipo de organizaciones conseguir el poder es una tarea poco rentable, ya que son demasiados egos los que poner en común.

Dotar de autonomía a los empleados está bien, pero nunca pierda el control de las unidades que trabajan con autonomía, por ello siempre hay que intentar estandarizar procesos

La capacidad de decidir de sus empleados es enemiga del orden y de la calidad, y aunque esto se aplica a los cuellos azules, piense a veces en los de color blanco. Controle el grado de autonomía para que toda la organización trabaje según los estándares comunes.

La estandarización de procesos por parte de un directivo es una manera muy tangible de demostrar capacidades de gestión

Si la consecución del poder es que el directivo se vuelva prescindible, es necesario que la unidad de negocio esté normalizada.

Un directivo que gestiona una unidad de negocio que sólo él entiende nunca ascenderá, por el riesgo para la organización de perder esa unidad de negocio.

Y en el otro extremo del péndulo están aquellos directivos obsesivos con la burocratización.

El directivo burocrático sólo premia el cumplimiento de la norma, y esto aburre al equipo con la consiguiente pérdida de influencia

CLAVES DEL CASO

Desde NPC siempre está Nicolás en los puestos novedosos y visibles. Cómo si no le van a ofrecer ser el CEO de ComCon.

Desde el primer trabajo Nicolás disfruta de autonomía. En unos empleos más que en otros, pero no ha tenido jefes burocráticos ni controladores.

Linares le deja libertad para gestionarse. Pero en lo concerniente a las normas, Linares le da una lección a Nicolás de cómo se doma a un directivo joven. Es cuando Linares le obliga a repetir todas las ofertas [capítulo 3]. Y el *affaire* del descuento en un precio [capítulo 3]. Con seguridad que si preguntáramos hoy a Nicolás por aquellos incidentes los recordaría como lecciones a tiempo y bien aprendidas. Igual que hace usted ahora cuando ha recordado aquella situación en la que le sucedió algo parecido.

El ejemplo de Nicolás en comisión de servicio a China, buscando máquinas [capítulo 5], es un ejemplo de cómo generar visibilidad con rapidez y demostrar las capacidades.

En la planta de Valladolid es cuando Nicolás ejerce la autonomía plenamente, ya que además está en un entorno de crisis que hay que reflotar. Pero comete un error fatal: usa la autonomía para sus propios intereses y no para generar influencia. Juega a corto plazo sin establecer alianzas.

En todos los años que ha estado en Valladolid no ha sabido ganarse a la central, al contrario, se ha aislado. Parece que se ha hecho visible, los resultados están ahí y las mejoras son tangibles, pero no ha capitalizado en poder este éxito. Al contrario, el éxito se le ha vuelto en contra.

En FFD Nicolás hace mal uso de la autonomía de acción que le brinda el puesto, ya que blinda su departamento y hace de él una especie de fortín, además se lo lleva físicamente fuera de las oficinas centrales, lo que supone un grave error estratégico como también veremos en el capítulo siguiente. Que Sedano le haya quitado el poder de China tiene mucho que ver con esa autonomía mal utilizada. Desde luego el paso por FFD es una pérdida de oportunidades constante de Nicolás para haber generado poder y lo hace rematadamente mal.

En BotePack no sólo tiene autonomía sino que también la cede a sus empleados. Vuelve a estar en el sitio perfecto para ganar visibilidad, gracias a ello SPC se fija en él como nuevo director general. Nicolás ofrece una visibilidad elegante y educada, no es un trepa ni un pelota que no pierde ocasión para acercarse a los jefes.

Desde NPC siempre está Nicolás en los puestos novedosos y visibles. Cómo si no le van a ofrecer ser el CEO de ComCom.

PLAN DE ACCIÓN

- Busque puestos novedosos ya que son fuentes de autonomía porque todavía no están sometidos a procedimientos

  Es su oportunidad.
- Los cargos de adjunto no dan poder. Pero un cargo adjunto al director general da una visibilidad muy importante. Son los cargos ideales para jóvenes directivos.
- Un puesto de expatriado también es una fuente de poder importante, porque se goza de gran autonomía y de gran visibilidad.
- Las organizaciones que trabajan con una alta variabilidad en su proceso operativo

son ideales para trabajar con autonomía, ya que la norma no puede recoger cada escenario posible, dejando al responsable de la unidad de negocio la arbitrariedad de la decisión.

Suelen ser empresas del sector servicios en las que la variabilidad la provoca el propio cliente.

- ¿Es su departamento un reino de taifas? Se lo pregunto de otra manera: ¿Le molesta cuando la dirección de la compañía le pide reportes de su unidad de negocio? Si la respuesta es afirmativa, tiene usted un problema.

  Nunca piense que es usted un consejero delegado de su negociado, porque ser el consejero delegado de un departamento es ser el consejero delegado de nada.
- Si le dan la autonomía para la gestión de una unidad de negocio acuerde antes los sistemas de reportes. Nunca deje de informar a la central para dejar claro que no es usted un verso suelto.
- Trabaje para ser visible, que le vean, pero esto no significa ser un pesado o un trepa. A nadie le ofrecen un ascenso si no lo conocen, pero tampoco se le ofrecen ascensos a los pesados que no dejan de pavonearse.

4. La información es poder, pero es más poder la centralidad

La frase de que la información es poder es un tópico. Y es cierta. Pero en los términos de influencia, la información no es tan importante como la posición que juega el directivo en esa red de información.

Es crítico estar en el punto en que se comparte información. Es lo que Hill define como centralidad. Dice Hill que las personas que ocupan posiciones centrales tienden a tener poder, ya que otras personas situadas en redes más periféricas deben depender de ellas para conseguir recursos, o para conseguir información.

El directivo que consigue ser punto de conexión entre personas inconexas tiene una fuente de influencia muy potente

Piense en ese directivo que pilota el lanzamiento de un nuevo producto: tiene que coordinar a mucha gente, y él es quien coordina todas las informaciones, por lo que la utiliza conforme a su mejor criterio.

Cuentan que cuando Luis Aragonés dirigía la selección española, el año que España ganó la primera Eurocopa, en un entrenamiento un jugador le dijo: «Míster, y cuándo tenga la pelota, ¿qué hago?». Luis Aragonés se acercó y, señalando a Andrés Iniesta, le respondió: «¿Ve usted a aquel señor bajito? Pues cuando tenga la pelota, se la pasa a él».

Las personas (como Andrés Iniesta) que ocupan posiciones centrales pueden actuar como conductos de intercambio de los recursos, concluye Hill. Esto es manejar la información para influir en su máxima expresión.

También Pfeffer habla de la importancia de la centralidad, de hecho sugiere que cada directivo debe evaluar cómo está situado en la red, analizando qué proporción de los trabajos de los demás depende de él.

Es obligatorio estar donde fluye la información crítica para que se completen tareas. Y para ello es preciso analizar la red por la que fluye la información.

Pero no sólo es necesario analizar la red de la información, sino el sitio físico donde está colocado un directivo.

La ubicación física es determinante para la obtención de información.

Un directivo que pretende poder no puede estar físicamente aislado en un despacho, alejado de la centralidad donde fluye la información

CLAVES DEL CASO

Aunque hemos visto que Nicolás identifica las fuentes de poder, la gestión de la información es deficiente en los primeros años.

En Mecavall está totalmente alejado del epicentro donde suceden las cosas. Su centralidad es nula. Pasan cosas en ElevaComp, la empresa matriz de Mecavall, y Nicolás no se entera. No se le ocurre hacer nada para reducir la brecha de distancia física que hay entre Valladolid y Madrid. Así le sucede que no se entera del malestar que hay en la red comercial, y que le cuesta el puesto, hasta que tiene el problema enfrente de él [capítulo 6].

Pero si la gestión de la centralidad en Mecavall es deficiente, es peor la que realiza en FFD. No sólo está fuera por su trabajo en China, sino que cuando está en España sitúa su centro de trabajo en Leganés, fuera de la central. Es lógico que vuelva a ser víctima de estar fuera del centro donde se cuecen las cosas.

La imagen de un Nicolás mendigando información cuando pasan cosas es un poco lamentable. La escena en que Sedano abandona FFD [capítulo 10] y se entera antes por el canal informal, y está llamando a la central sin que nadie le cuente lo que pasa, es una prueba de lo mal que ha gestionado la centralidad. Pero él ha sido el único responsable. Ha preferido la autonomía a ser centro de información.

La cantidad de información no oficial que circula es una consecuencia del nivel de política que hay en la empresa. En este caso, FFD es una organización que tiende a que la información fluya por este tipo de canales: es una empresa donde el dueño no tiene una cara y ojos definidos, por lo que puede haber una sensación de desgobierno, que no es tal.

Sedano además tiene un estilo de dirección que potencia la creación de canales informales. Dice el relato que Sedano gestiona a sus directores uno a uno [capítulo 9] en lugar de fomentar el trabajo en equipo mediante comités o reuniones. Es obvio que si Sedano le da una orden a Nicolás sobre un asunto en particular, éste irá a comentarla con alguno de los otros directores para tener *feedback*. Sedano es de esos jefes que provocan que haya una red de comunicación paralela que sólo hace daño a las compañías.

PLAN DE ACCIÓN

- El sitio físico donde se coloque influye en la captura de información. Sitúese físicamente en una buena posición donde controle lo que sucede. Si está en un sitio aislado no se enterará de lo que pasa.
- No solicite información a su equipo hasta que no esté seguro de que no la puede conseguir usted solo.

- Nunca cometa el error de dirigir a los jefes de sus departamentos uno a uno, sin hacer reuniones conjuntas. Con ello está fomentando el canal informal, ya que sus jefes de departamento van a hablar entre ellos con total seguridad.
- ¿Para qué potenciar que sus empleados usen un canal informal entre ellos?
- No haga caso a la información de la máquina de café. No es nada sencillo, pero vivirá sin ansiedad y será más libre para tomar decisiones.

  La información informal hay que tenerla controlada, pero un directivo no puede estar gestionando conforme a cotilleos, chismes o informaciones de eventos que todavía no han sucedido.
- Recuerde que el ser humano es el único animal que se preocupa por cosas que todavía no han pasado.
- La centralidad en el canal informal no funciona. Los directivos que se colocan en el centro de las informaciones no oficiales sólo denotan mezquindad porque juegan con la información gestionando los secretos, lo que les hace poderosamente estúpidos.

  No compre y venda secretos nunca. Si puede, ni los escuche.

5. La influencia hacia el jefe

La gestión del jefe es fundamental para adquirir poder en la organización.

El primer análisis que debe hacer el directivo es si está bajo el jefe adecuado que le permita seguir escalando en la organización. Su carrera profesional depende de cómo es la persona que está por encima de usted.

Los jefes que tienen recorrido en la organización son los mejores para la propia carrera profesional, porque son jefes con futuro. Y un jefe con futuro mira hacia arriba, y por ello piensan en sus empleados como los sustitutos de ellos mismos

Pin y Stein aconsejan tener un jefe que tiene proyección, porque dota de más autonomía a su equipo, a la vez que participa a sus empleados de las decisiones.

Un jefe que tiene una carrera agotada no apoya el desarrollo de sus subordinados, y exhibe un estilo de dirección excesivamente burocrático y normativo. Una reacción lógica porque ha perdido el poder, y cuando se pierde el poder sólo se gestiona con los procedimientos.

Los directivos que no tiene más recorrido en la empresa son jefes controladores que premian y castigan basándose en la norma, y están obsesionados con que el momento en que vendrán a relevarles, por ello ven enemigos constantemente

Hay un tipo de jefes que Pin y Stein definen como jefes Otelo, en honor al moro de Venecia que inmortalizó Shakespeare.

Estos jefes Otelo están obsesionados por los celos, y su Desdémona es la parcela de poder que poseen, y por ello hacen todo lo que está en su mano para proteger su puesto

La buena noticia es que son muy fáciles de identificar, y por ello el directivo que desea llegar a consejero delegado tiene un camino sencillo si tiene la paciencia y la habilidad para gestionarlo.

Uno de los comportamientos típicos del Otelo es evitar que la alta dirección hable con su equipo directamente.

Los Otelo tienen gestos infantiles en algunas ocasiones. Si el consejero delegado visita el departamento, escenifican ante el resto del equipo alguna conversación confidencial en su despacho, hablan en clave con otro colega de la alta dirección o recuerdan un sucedido jocoso en la reunión del comité de dirección, comité de dirección al que lógicamente no pertenece nadie más que él en su equipo. Es el jefe que obliga a ponerle en copia en todos los correos.

El jefe celoso también es un experto en criticar el desempeño de algún subordinado en presencia del resto. Es hiriente en muchas ocasiones. Sabe que ha perdido la autoridad y por eso hace uso del poder institucional al máximo. No le dé opción a que le vea a usted como un enemigo.

Pero las debilidades de un jefe Otelo son una excelente oportunidad para el directivo que desea ascender, ya que un jefe con unas carencias tan evidentes se puede gestionar mejor que aquel otro jefe más sibilino. El riesgo está en que un jefe

celoso genera replicas de sí mismo en algunas personas de su equipo

En la tragedia de Shakespeare hay otro personaje: Yago, el servidor y confidente de Otelo. El jefe Otelo siempre tiene un Yago. Es la persona que manipula y maneja al jefe. Es un compañero insidioso y de corto recorrido pero con mayor peligro que el propio jefe. Y como sucede con el jefe, el Yago es sencillo de reconocer. La variable que debe gestionar el directivo que desea el poder es que los Yago también están enamorados de Desdémona y también quieren el sillón del jefe, por lo que en algún momento será un rival para ascender, ya que hará todo lo posible por hacerse con el poder antes que usted.

Hay veces que el comportamiento tosco o celoso de un jefe está tan sólo motivado porque llegó a ese puesto cuando que el anterior lo dejó vacante (ascendió, se marchó o fue despedido) y es jefe únicamente porque era el siguiente en el escalafón. Entonces debe demostrar que es merecedor del puesto y se empeña con fruición en manifestar lo que él vale.

A veces su jefe teme perder su condición de poder porque llevaba demasiado tiempo esperando la oportunidad y le costó mucho llegar, por lo que ahora defiende su conquista

Es humano y entendible. Y gestionar esto desde la posición de subordinado no es complicado, basta con darle el confort necesario de que no va a haber agresión por su parte.

La gestión mirando hacia arriba es necesaria para adquirir poder, por ello el directivo tiene que entender las motivaciones que tiene su jefe.

Ayudando a su jefe se ayuda a sí mismo. Conocer además cuáles son los objetivos que le ha marcado la organización con objeto de ayudarle a conseguirlos.

CLAVES DEL CASO

Queda patente que Nicolás no sabe qué hacer con su jefe Linares. No lo ha gestionado en absoluto. La

autoridad de Linares le ha superado y en ningún momento se adivina que intente empatizar, o conocer cómo es Linares. Linares por el contrario gestiona a Nicolás perfectamente, lo moldea y le va enseñando con el ejemplo. Quizá por eso Linares empieza a coger importancia en el recuerdo de Nicolás conforme su carrera profesional se va haciendo más relevante.

En el primer capítulo del caso hay una escena en la que Toledano inviste a Nicolás como jefe de planta [capítulo 1]. Es un gesto que sirve para asignar no sólo una capacidad de poder formal, sino de abrir la puerta a la autoridad: si el presidente confía en él, deben hacerlo el resto de los empleados, y por algo será...

Pero el jefe directo de Nicolás no era Toledano sino Puig. Y esto ya es otro cantar.

Puig es el claro ejemplo de un jefe Otelo. Y la gestión que hace Nicolás de él es terroríficamente mala, lo que denota una miopía estratégica bastante acusada por parte de Nicolás. Además nos lo imaginamos en algún episodio de crítica pública a Puig, ya que piensa que él es mejor en ese puesto.

Son constantes las meteduras de pata de Nicolás con Puig. Nicolás no sabe leer que su jefe le ve como una amenaza, y él, metido en su vanidad, no hace nada más que meter leña en la caldera de Puig. El episodio de la cena con el comité de dirección [capítulo 1] es un ejemplo de qué pasa en realidad cuando un directivo está borracho de sí mismo.

En FFD la gestión del jefe de Nicolás no es relevante. Tiene un jefe al que admira y se limita a hacer lo que le dicen.

En BotePack podemos observar cómo Nicolás gestiona muy bien las sensibilidades de Mata. Nada más entrar, y ante el desastre que es la empresa, le alaba la gestión [capítulo 13]. Con ello está hinchando el ego de Mata, y a más ego más autonomía. También sabe lo que Mata quiere y no quiere oír. Pero sobre todo se ocupa de neutralizar al Yago de Mata, que se llama Tomás Hurtado. Con independencia del final de Hurtado, Nicolás usa perfectamente la influencia para tenerlo controlado.

Nicolás además da ejemplo en el trato con Mata. Cuando Mata comete errores o protagoniza escenas comprometidas, como cuando se duerme en plena presentación [capítulo 14], es el propio Nicolás quien intenta que Mata no sea escarnio del equipo. Eso no es sólo gestionar con inteligencia al jefe, sino hacer uso de una ejemplaridad aplastante.

Sin duda que es en BotePack donde Nicolás nos ofrece más lecciones de gestión. Nicolás tiene con Hurtado una relación especial [capítulo 13] cuando le va dando importancia a sus opiniones. Ésta es la mejor estrategia para desactivar a un Yago: grandes dosis de peloteo.

En NPD Nicolás se porta muy bien con Kevin Clancy, y le hace ver que los objetivos que tiene Clancy también le importan a él [capítulo 19]. Es una buena estrategia la de conocer qué le preocupa al jefe.

Ha gestionado tan bien a Clancy que es Clancy quien propone a Nicolás como consejero delegado de ComCon ante la jubilación de Wilson Feng [capítulo 21].

PLAN DE ACCIÓN

- Colóquese debajo de un jefe que tenga proyección, dentro o fuera de su empresa, ya que tarde o temprano dará el salto.
- Pregúntele a su jefe qué espera la compañía de él. Conozca sus objetivos y manifieste interés por ellos.
- Pregúntele también qué espera de usted. Seguramente no es lo que usted pensaba o daba por sabido.
- Si su jefe no tiene ninguna patología psíquica, es buena persona, pero es de trato complicado, receloso, desconfiado..., tome distancia y analice el origen de este comportamiento. Casi siempre descubrirá el porqué, y entonces podrá ayudarle a ser mejor.
- Observe cómo es su jefe: ordenado, intuitivo, controlador..., y prepare una estrategia para complementarlo. Por ejemplo, si su jefe es intuitivo, vaya usted a las

reuniones con datos; si es poco constante, hágale usted el seguimiento de los proyectos abiertos. Haga de contrapeso de su jefe.

- La «kriptonita» de un jefe celoso es llenar su depósito de ego a tope, por ello debe tratar con especial respeto y admiración a su jefe Otelo: felicítele cuando haga algo medio bien, recuérdele que lo reconoce como jefe pidiendo consejo, comparta información (irrelevante) con él, cuéntele algunas cosas personales para ganarse su confianza. En resumen, no le dé razones para pensar que quiere su sillón, aunque es precisamente lo que quiere.
- Tenga paciencia, un mal jefe no está eternamente en su puesto, siempre es transitorio. En las empresas de repente suceden cosas que no estaban previstas que hacen girar el statu quo de un instante a otro.
- Con los Yago actúe de manera similar. Sea en especial displicente a la hora de hablar de la empresa, de su sueldo o de sus aspiraciones. Total, esto del poder y mandar no va con usted..., haga que se lo crea. (¡Que no le vea leer este libro!)
- No desgaste a su jefe con cosas poco importantes. Solicite el poder de su jefe para que le apoye en temas que verdaderamente sean relevantes para el negocio. No haga de su jefe el hermano mayor que se pelea con los chicos en el recreo.
- Si en el camino a lo más alto de su empresa tiene un cuello de botella porque sólo hay una línea posible de ascenso, tiene entonces dos opciones: o ayuda a su jefe a que le asciendan y que le dejen a usted el puesto o cambie de empresa.
- Nunca hable mal de su jefe. A una pregunta, muchas veces responder con un silencio es más demoledor que una crítica.

6. El verdadero liderazgo

En este capítulo hablamos del líder y del verdadero liderazgo.

Dice Pérez López que el líder no nace, se hace. Se llega a ser líder a través de un largo proceso en el que se va adquiriendo la capacidad de actuar más allá de su propio egoísmo. Es esta una tarea difícil para un directivo, la de aprender a usar el poder en beneficio del equipo y la organización, evitando la tentación de usarlo con fines propios, cuando le sería fácil hacerlo, al menos a corto plazo, recuerda Pérez López.

Pero ¿quién es el verdadero líder? Aquel que consigue que sus empleados trabajen por una motivación trascendente

Vamos a explicarlo.

Veíamos que la motivación del poder en el directivo es la base para llegar a lo más alto en las organizaciones. Pero ¿y las motivaciones de los empleados? También existen tres motivaciones por las que las personas del equipo realizan las tareas.

La primera, las personas trabajan por una recompensa directa a su trabajo, que viene de sus jefes o superiores, por ello se llaman motivaciones externas. La más importante —o más tangible— es el sueldo. Existen otras recompensas externas como son los reconocimientos. Montañés las define como de dólar duro (el dinero) o de dólar blando (el reconocimiento).

El segundo tipo de motivaciones son aquellas en las que el empleado encuentra un valor para sí mismo en realizar ese trabajo o tarea. Son motivaciones internas. El ejemplo clásico es que está motivado porque aprende o adquiere experiencia.

Por último, Pérez López indica que existe la motivación trascendental, que es la recompensa que encuentra un empleado por ayudar a otras personas. Un ejemplo claro es aquel trabajador que encuentra un aliciente en su trabajo prestando un buen servicio al

cliente o ayudando a un compañero.

Es una motivación que supera su propio beneficio como empleado, y da lo mejor de sí mismo en el desempeño del trabajo para que los demás tengan el mejor resultado

Obviamente, un trabajador debe tener una mezcla de las tres motivaciones. Tiene que ganar dinero, debe obtener un beneficio para él mismo y además debería trabajar por el bien común.

El directivo ejemplar es aquel que se preocupa por que su equipo reconozca el valor de las acciones que desarrollan, y cómo éstas afectan a otras personas: clientes, colegas, proveedores y accionistas.

Un líder no es tal si provoca que sus empleados realicen las tareas a la perfección por temor o porque esperan una recompensa.

No es un líder el que tiene un equipo de empleados supereficaces que trabajan con una precisión milimétrica pero que sólo se mueven por una gratificación

¿Qué puede hacer un directivo para que sus empleados trabajen con una motivación trascendente? Nada. Un jefe no puede obligar a que sus empleados trabajen por algo más que por un sueldo o porque quieran adquirir experiencia.

El auténtico líder es el que usa la influencia y pone todos los medios para que las personas de su equipo mejoren las estructuras de motivación

Un directivo no debe ser un obstáculo para que sus empleados actúen por una motivación trascendente cuando quieran hacerlo.

Uno de los mayores enemigos de un directivo es apalancar demasiado su éxito en la eficacia a corto plazo. Los resultados inmediatos. Y esto tiene un impacto en el estilo de liderazgo porque impide que su equipo trabaje por una motivación trascendente.

Demasiadas motivaciones externas, como los bonus por ventas, ahogan la capacidad del empleado de trabajar por motivación trascendente

CLAVES DEL CASO

Nicolás es un auténtico líder cuando aterriza en BotePack, y más desde que ejerce de director general con la entrada de Sea Pinea Capital. En esa época tiene una especial obsesión con el servicio al cliente, por ello pone todos los medios para que sus empleados tengan al cliente como el objetivo de su trabajo. Esto facilitará que su equipo se mueva por una motivación trascendente.

El que su equipo pueda ver cómo Nicolás enseña a los clientes el orden y la limpieza que hay en la empresa, y ponga como ejemplo el orden y limpieza en los vestuarios, es una demostración de confianza hacia sus empleados, y con este gesto se gana la confianza de su equipo. Es una magnífica gestión de la influencia.

En FFD podemos observar que su estilo de dirección hace que su equipo se mueva por motivación externa. No en vano FFD es una empresa típica de bonus y variables.

Lo mismo le sucede en MecaVall, que aunque no es una empresa de bonus, es una empresa donde Nicolás da como ejemplo al equipo la consecución de objetivos, y ello no fomenta la motivación trascendente.

PLAN DE ACCION

- No permita que su equipo se centre en los grandes clientes olvidando a los pequeños. Enséñeles que cada cliente merece una atención. Dé usted ejemplo. «Di que no estoy» o cosas por el estilo no ayudan a dar ejemplo.
- No permita expresiones como que un cliente es un pelmazo o similares, enseñe que cada cliente tiene su espacio y que todos comen gracias a ellos.
- Cuando algún empleado se exceda en dar servicio a un compañero o a un cliente, no le recrimine. Hágale ver que el tiempo es un recurso más, y que hay que gestionarlo, pero no le transmita que ha actuado mal.
- Haga seguimiento de aquellas veces que un empleado suyo ha prestado ayuda a un cliente externo o interno con objeto de conocer si esa ayuda sirvió para algo. Si el resultado ha sido positivo, anúncielo y ponga al empleado como ejemplo.

7. La influencia en el organigrama jerárquico

La posición en el organigrama es determinante a la hora de saber si se va a tener éxito en la consecución de poder, ya que de ello depende la capacidad de influencia que se va a poder desarrollar.

A mayor nivel en el organigrama, mayor nivel de interdependencia porque hay más personas (empleados, jefes y colegas) a las que coordinar, por lo que mayor influencia hay que usar

Cuando uno entra en una empresa lo que ve son personas y no organigramas.

El organigrama es importante, pero como recuerda López Pérez, las organizaciones que sólo atienden al poder formal del cargo son empresas deshumanizadas, y están abocadas a desaparecer.

Un directivo que sólo gestiona sobre la base de su cargo es que no tiene influencia de ningún tipo

Recuerdan Pin y Stein que las posiciones intermedias de los organigramas son las más peligrosas a la hora de perder poder.

CLAVES DEL CASO

Cierto que casi ningún directivo termina su carrera en la empresa en la que empezó, pero hay veces que las

oportunidades pasan desapercibidas. Es el caso de Nicolás en Hispania de Elevadores: la compañía está participada por una multinacional de Estados Unidos, por lo que en teoría el techo está bastante lejano.

Esto es común en algunos directivos, que sólo ven el salto en el sillón más inmediato: el de su jefe y en línea recta, de abajo arriba.

Pero como pasa con el juego de las damas, hay veces que el salto hacia delante se hace en varios puestos de una sola vez y en diagonal.

PLAN DE ACCIÓN

- Analice qué posición ocupa en el organigrama de poder de su empresa: 1) ¿De quién depende? 2) ¿De quién necesita colaboración para sacar adelante sus decisiones?, y 3) ¿Quién puede ser un impedimento para poner en marcha sus proyectos?
- Distinga bien entre cuellos azules y cuellos blancos. Los cuellos azules tienen unas motivaciones totalmente diferentes a las del color blanco. Y esto es un error que se comete con frecuencia: la pirámide de Maslow no es la misma para cada color.
- Analice si su organización es un tablero de damas donde puede crecer con rapidez saltando de un departamento a otro. O es un parchís, donde va paso a paso por el mismo camino..., y a veces se lo comen a usted.

8. Los enemigos también se gestionan

*En la empresa, como en la política, los enemigos están dentro; fuera están los competido*res

Hay que saber convivir con los enemigos, y no es sencillo.

Con los enemigos sólo hay una estrategia: quitarlos de en medio cuanto antes. Y mientras tanto, gestionarlos

El primer consejo es despedirlos gentilmente recuerda Pfeffer, bien facilitando la salida con dinero o prescribirlos como grandes profesionales, y así conseguirles trabajo en otro departamento u otra empresa, y a ser posible, con mayor sueldo. Estarán además agradecidos.

Si su nivel en el organigrama no alcanza para tener el poder de quitarse a su enemigo, quizás es el director de otra área de negocio y usted no tiene competencias, no tiene más remedio que convivir con él. Pero mientras él está elaborando estrategias contra usted, ocupe el tiempo tejiendo alianzas. Salga del despacho y conozca a la gente de su empresa. Y que le conozcan a usted.

Aprenda a convivir con la calumnia. No tiene tiempo para responder a todos los ataques. No ofende quien quiere sino quien puede. Quizá tenga incluso enemigos por acciones o decisiones que ni siquiera las ha tomado usted. Son cosas que pasan. La condición humana no se queda en la puerta de la oficina. Lo que debe hacer es anticiparse a la acciones del contrario y buscar los momentos de debilidad para desactivarlo.

¿Cómo se generan enemigos? Los enemigos se generan por multitud de causas.

Algunas de ellas son lógicas si han sido víctimas de alguna decisión que el directivo ha tomado y que ha afectado empeorando su estatus o congelando sus expectativas.

Pero otra causa muy común para ganarse enemigos son los éxitos. La envidia y los celos que genera el éxito son el acelerador de enemigos dentro de una empresa. Esto viene desde el pecado original.

Sin duda, la principal causa de generación de enemigos es la prepotencia. La vanidad cae muy mal

Un directivo engreído es una diana. Hay que tener especial cuidado con las formas, ya que no es lo que uno dice, sino lo que el otro escucha. Hay discursos que fuera de contexto suenan mal.

Por ejemplo, hay frases en este libro que si las entrecomillamos fuera del contexto (la oración o el párrafo donde se han escrito) pueden sonar a justo lo contrario de lo que el autor quiere expresar.

Con los enemigos hay que ser persistente, ya que tarde o temprano los enemigos dejan la empresa, se jubilan o cambian de puesto

CLAVES DEL CASO

Nicolás cae en la trampa que le pone Puig. Hemos dicho que Puig es un jefe celoso, y Nicolás no deja de hacer gestos que ponen en peligro el estatus de su jefe. ¿O es que el puesto de Puig no es un puesto de suma cero? O Puig, o Nicolás.

La situación de la cena en Valladolid, con Nicolás sentado a la mesa junto al comité de dirección, cuando el director comercial de ElevaComp le dice, delante de Puig, que debe arreglar también la situación de la planta de Madrid, y él responde que estaría dispuesto, es hilarante. Cuántas veces la vanidad del éxito anula al mínimo el sentido común.

Puig le deja una autonomía a Nicolás que éste entiende como debilidad de su jefe. Además está aislado físicamente de lo que sucede en la central, y no es capaz de adivinar lo que ha pasado: Puig, aliado con Navarro, al que le debe un favor tras la espantada a China [capítulo 5], airea los problemas de la planta de Valladolid. Puig tiene munición: Nicolás no realiza tareas imprescindibles como los mantenimientos de las máquinas o el control de costes.

El poder ha girado y ahora ya no está en las operaciones. Puig ha movido ficha.

Puig seguramente no le habrá dicho a Toledano de despedirle, no, le habrá dicho: «Hay que seguir

avanzando en la línea de bajar costes encontrando nuevos proveedores, y Nicolás es el hombre adecuado para hacerlo». Él llevará la planta, que ahora está estabilizada. Y Nicolás al congelador de I+D, eso sí, con el mismo sueldo...

Pero en la segunda parte de su carrera realiza algunas jugadas muy buenas con las que se gana aliados incondicionales. En BotePack pone como mano derecha a Iglesias [capítulo 13], un trabajador arrinconado al que le da autonomía cediéndole parte de la suya. Con este gesto de confianza que ha tenido con Iglesias ha conseguido un aliado a su favor para siempre.

Hace lo mismo con Irwin, le esconde un error [capítulo 18], y además Iglesias le ayuda a influenciar en la decisión que al final se toma: que Nicolás dirija el departamento de proyectos, la fuente de poder [capítulo 19].

En capítulos anteriores hemos dicho que la visibilidad era muy importante. Mención especial tenemos que hacer a la época en que Nicolás está en Mecavall y es invitado a conferencias y objeto de entrevistas por parte de los medios [capítulo 6]. Esta exposición siempre (¡siempre!) es fuente de enemigos. Lo que sucede es que también hay que saber gestionarla, por ello la noticia no tiene que ser Nicolás, sino Mecavall. Y aunque el final es el mismo, el matiz es importante, y se crean menos enemigos.

Está muy de moda aquello de crear una «marca personal». Pero cuidado, a ver si la marca se convierte en un despido.

PLAN DE ACCIÓN

- No se tome los ataques de sus enemigos como algo personal, con ello evitará que su vesícula biliar trabaje en exceso y podrá desconectar cuando llegue a casa.
- Ponga a rendir a trabajadores que hasta ahora estaban infrautilizados o poco valorados y se habrá ganado un aliado incondicional para siempre.
- No intente que todo el mundo entienda sus decisiones. Asuma que siempre habrá personas que no estén conformes con su modo de gestión. No caiga en el error de dedicar más tiempo a convencer a personas que nunca estarán convencidas.
- Ponga a sus enemigos al mando de alguna comisión de control o similar en la que sea usted auditado. Con ello los desactiva..., lógicamente si su gestión es la adecuada.
- Cuando no saque adelante alguna iniciativa, no entre en la confrontación. Acepte la decisión: ya podrá hacer que la decisión gire más adelante.

  Lo importante es estar vivo para pelear mañana.
- Aprenda a tirar huesos. Tire huesos para que sus enemigos estén entretenidos royéndolos mientras usted se dedica a otra cosa.
- No pierda tiempo en defenderse. Esos correos de varias páginas en los que contesta punto por punto a una información que no es del todo correcta, y que le pone en entredicho, sólo le consume tiempo. ¿Después de haber enviado ese correo probatorio de su inocencia —con copia a media organización— ha recibido una disculpa de su enemigo reconociendo el error de apreciación? Pues eso.
- Expóngase en los medios cuando la noticia no sea usted. Haga que el foco de la noticia sea algún sucedido de su organización y salga usted opinando, pero que el titular no sea su persona.
- Reúnase con personas influyentes de su organización aunque sepa que usted no es

bien visto. Informe de lo que hace, así evita que ellos tengan que usar canales informales para enterarse de lo que usted hace. Ellos pueden usar también el canal informal para intoxicar a su equipo.

- Intente evitar el uso de la primera persona del singular. La primera del plural suma más.
- La desviación estándar mide la dispersión de una serie numérica. Si usted es apreciado mucho por muchos, y por el contario genera un odio africano en unos pocos, tiene una desviación estándar alta. Esto significa que lo está haciendo bien, y es mejor que caer regular a todos.
- El libro de Sun Tzu *El arte de la guerra* no es aplicable a la empresa. No lo intente.

9. Anticiparse a la pérdida de poder

Es más sencillo alcanzar el poder que retenerlo.

El poder también se pierde, y de la misma manera que se buscan las fuentes de poder y se gestiona para retenerlo, hay que percibir las señales de cuando existen amenazas.

Son muchas las causas de pérdida del poder, basta con hacer lo contrario de lo que debe hacer o cometer errores. No me refiero a perder poder por motivos de mala gestión, sino a cómo leer el entorno para prever que la pérdida de poder es un hecho inminente.

¿Qué es perder poder? Perder poder es perder la capacidad de influencia

No tener ya la capacidad de que las cosas se hagan como usted quiere. Y esto no es lo mismo que perder número de estrellas en las hombreras, ya que no estamos hablando de ser degradado en la cadena de mando. Que un directivo sea apartado de su puesto o se le retiren una serie de responsabilidades no significa que pierda su capacidad de influencia en el equipo: su capacidad de liderazgo puede seguir intacta.

Solemos decir que cuando un profesional se va de una empresa hace tiempo que se fue. Pues con la pérdida de poder sucede lo mismo: cuando un directivo pierde poder hace tiempo que ya no tenía capacidad para ejercerlo, o que sus mandatos sólo eran atendidos por la jerarquía de la propia cadena de mando. Hay jefes a los que se obedece porque no hay alternativa.

Entonces hablamos de cómo evitar perder influencia en el equipo. Puede ser que nunca la haya tenido —eso que llamamos coloquialmente como que el puesto le viene grande—, o que en su día sí que ejerció una influencia en la organización, pero ahora no posee esa capacidad.

Esto suele pasar en las épocas de cambios y en

directivos con baja autoestima, dos variables que suelen ir unidas, ya que cuando en las organizaciones hay cierta zozobra, es normal que la autoestima de algún directivo haga aguas

Y eso lo nota el equipo. Y ahí está el riesgo. Porque es el propio directivo quien proyecta una imagen de pérdida de influencia.

Lo más importante es reconocer cuándo se ha perdido la capacidad de influir en el equipo. Y en ese instante retirarse. Pero a veces es muy complicado anticiparse a una pérdida de poder porque la autocomplacencia impide ver con claridad y objetividad.

Disculpen por el siguiente ejemplo tan tétrico. El gato Óscar vive en la residencia de ancianos de Steere House de Providence, en Estados Unidos, y parece que predice la muerte de algunos huéspedes acurrucándose en sus camas, y en menos de dos horas los pacientes fallecen. Tan fiable es Óscar que ha sido objeto de un estudio en *The New England Journal of Medicine*.

En una compañía, el gato Óscar se manifiesta siempre de la misma manera: información que fluye en la que usted no participa

Hay que estar pendiente de estos movimientos, pero sin caer en la paranoia.

La paranoia es muy detectable en el equipo y es una fuente de pérdida de autoridad inmediata: el equipo percibe que usted tiene miedo, está nervioso o preocupado.

CLAVES DEL CASO

Siguiendo con el ejemplo del funesto gato, a Nicolás se le presentó el gato en Mecavall con el pedido de Chile, donde se cometieron errores [capítulo 6]. Allí no supo ver que su poder estaba en peligro. El gato le visita de nuevo con el pedido para Segovia, donde el amigo de Toledano emite una queja. ¿Qué hace Nicolás? Lo que hacen los malos directivos: excusar su gestión. Y el gato hizo el resto.

PLAN DE ACCIÓN

- Consiga que su equipo nunca perciba su ansiedad ante los posibles cambios en el organigrama de su empresa.
- Practique la displicencia: dé una imagen de indiferencia ante una potencial retirada de estatus, así mantendrá su liderazgo intacto.
- Busque dónde está el gato Óscar en su organización, y no lo pierda de vista.
- Si ha detectado que usted es el próximo objetivo del gato, corte de inmediato sus canales de información informales, o de lo contrario aparecerá mendigando información entre sus subordinados, que además pueden manipularla y con ello usted se convierte en un muñeco de sus subordinados.

PARTE D

POLÍTICA

1. Con todos ustedes, la política

Las empresas son pequeña naciones, y el trabajo de un directivo es en esencia político, afirma Stein. Por ello hay que ser políticamente inteligente para conseguir el poder en la empresa. Hay que abandonar la inocencia.

Sólo los ingenuos piensan que en las organizaciones se elige la mejor opción de entre todas las posibles

Aquellos directivos que dicen huir del politiqueo en las organizaciones, lo hacen porque les frustra observar cómo la decisión evidente no es la que se toma, y sobre todo piensan que la explicación de dicha evidencia les dará la razón. Y luego la compañía escoge otra. Creo que le suena.

La política en las empresas es equilibrar la interdependencia entre los diferentes departamentos con la divergencia de intereses

Para que una empresa funcione es necesario que varios departamentos trabajen conjuntamente, pero huelga recordar que cada departamento tiene un interés diferente, y más aún los directores de esos departamentos. La buena gestión política consigue cuadrar esta ecuación de voluntades dispares.

¿Qué es si no la política más que comprar y vender voluntades? ¿No es el trabajo de un directivo buscar el equilibrio de egos y sensibilidades?

Por ello dominar la gestión política es esencial para el directivo que pretende

alcanzar poder en la empresa. No se concibe un consejero delegado sin unas habilidades políticas destacables. También es cierto que no todas las empresas tienen el mismo grado de política, y por ello la gestión política de la organización será más o menos definitiva.

Aquellas empresas que tienen alineados los objetivos y que sobre todo comparten valores son organizaciones poco politizadas

Es lógico. Si existe una cultura claramente definida e implantada hay menos margen de maniobra para la divergencia, y por lo tanto hay menos voluntades diferentes que gestionar.

Aunque es muy saludable que existan intereses diferentes, ya que un cierto grado de política mantiene en tensión a la organización. Las empresas que no tienen política son aquellas que sólo tienen un dueño.

Por el contrario, aquellas empresas donde los intereses de accionistas, directores y empleados, son diversos, la política es la variable para gestionar.

El grado de política es inversamente proporcional al control corporativo de la empresa; es decir, las empresas familiares son menos políticas que las que tienen entre sus accionistas a inversores institucionales.

Las empresas participadas por fondos de capital riesgo son muy políticas porque aunque existe un objetivo común que es la desinversión, cada directivo tiene un interés diferente para cuando llega ese momento. Y unos y otros van tomando posiciones durante el proceso. Ayuda además que el dueño de la empresa sea tan confuso como un fondo de inversión. Los directivos no les ponen cara a los accionistas.

Pero si hemos dicho que a mayor unificación de valores menos política, a mayor concentración de poder en una persona, mayor politización en la empresa

Y aunque parezca que es lo mismo, no lo es: si una persona concentra mucho poder

en la empresa, los profesionales que están por debajo se mueven buscando el poco poder disponible.

Las tendencias actuales del *management del buenismo* —en las que, como decíamos al principio del libro, se habla de consenso, de organizaciones poco jerarquizadas, de participación en decisiones y de democratización de la gestión— son paradójicamente el caldo de cultivo de lo contrario que promulgan: la política campa a sus anchas.

Y es que en este tipo de empresas sólo hay dos niveles: un jefe y el resto. Y si alguien del resto quiere ser jefe, o quita al que ya está o se va de la empresa.

El management del buenismo que aboga por empresas tortilla (planas) provoca una gran frustración entre los empleados que tienen una sana ambición por ascender

PLAN DE ACCIÓN

- Intente alinear al mayor número de departamentos de su empresa cada vez que lance un proyecto o iniciativa. Para ello use siempre al inicio frases incontestables como: «Por el bien de nuestros pacientes...», «El mejor servicio a nuestros clientes pasa por...». No diga que no siempre a las propuestas que le hagan. A veces acepte alguna iniciativa aunque de antemano sepa que va a ser un fracaso, pero así reduce tiempo que otros dedican a la política.
- Proporcione a cada uno de sus empleados una misión. Deles alguna responsabilidad específica. Un hombre con una misión es un hombre que encuentra sentido a su existencia dentro de la organización.
- La sutileza es la base de la política, por ello envíe a sus empleados a que realicen tareas menos arriesgadas y no se exponga usted. No sea siempre el que está en primera línea. Pilote en primera persona únicamente las tareas complicadas y difíciles.

Epílogo. Lo que de verdad importa

Nicolás Luna conducía su coche mientras hablaba con su hija María, a la que hacía meses que no veía; ella vivía en Dublín.

—¿Papá?.

—¿Qué tal, hija?

—Ya me he enterado papá, es muy fuerte, estarás muy contento. Yo estoy muy orgullosa.

—Pues, hija, esto no significa nada más que mayor responsabilidad con las miles de personas que trabajan en la empresa y sus familias... No estoy seguro de que quisiera esto, no sé...

—¡Papá! ¡Pero si es por lo que siempre has trabajado! Pero te noto triste...

—Vengo de un funeral.

—Vaya... ¿Quién se ha muerto?

—Juan Escobar —contestó Nicolás—. Pero no lo conocías.

—¿Y quién era? ¿Un amigo tuyo? No me suena el nombre.

—Fue mi primer jefe. Le llamábamos Linares porque era de aquel pueblo..., ahora que lo recuerdo no oí a nadie que le llamara por su verdadero nombre hasta que hoy le ha nombrado el cura. —Hubo un segundo de silencio—. Y nunca tuve un momento para enviarle un correo electrónico o hacerle una llamada...

María intentó animarle.

—Pues debió de ser un buen jefe para que le recuerdes con tanto cariño.

—El mejor de todos los que he tenido, pero no lo supe hasta hace unos días.

—¿Hasta hace unos días? ¿Y eso?

—Es una historia un poco larga. Una vez me hizo una pregunta y ahora sé la respuesta.

—¿Qué te preguntó?

—Si sabía cuándo un directivo había llegado a lo más alto. Le respondí que cuando todos le obedecen.

—¿Y no es verdad? Ahora vas a ser el que más manda en ComCon, ¿no?

—Hija, eso no es así, lo máximo en la carrera profesional de un directivo es cuando no le hace falta mandar, cuando teniendo todo el poder, no le hace falta usarlo porque sus trabajadores hacen las cosas como tienen que hacerlas porque es lo correcto,

entonces el jefe sólo sirve para definir estrategias y tomar decisiones. —Nicolás estaba llegando a casa—. Yo respondí lo mismo que tú y ésa fue la respuesta errónea que le di a Linares... Mira, es como tu madre, todos hacemos lo que ella ordena porque sabemos que es lo correcto y sabemos que como nos quiere, no tomará una mala decisión a conciencia..., se equivoca algunas veces, pero la obedecemos porque la respetamos, y porque siempre nos ha demostrado las cosas con el ejemplo, no hace falta que nos obligue, lo hacemos y punto... Te estoy metiendo un rollo que no veas...

María rió. Nicolás ya había llegado a casa pero seguía dentro del coche hablando con su hija antes de meterse en el garaje y perder la cobertura. Hacía dos meses que no hablaba con ella.

—Que no, papá, que lo he entendido... —Se puso un poco más seria—. Oye, que tengo ganas de veros...

—Y yo, cariño. —Hizo una pausa porque se le puso un nudo en la garganta—. Hija, te pido perdón, hay veces que me enfado, pero es que has crecido sin darme cuenta, ya eres mayor y me gustaría que siguiésemos siempre juntos, pero es la vida... —Se le empañaron un poco los ojos—. Y cuando me he querido dar cuenta, ya eras una mujer.

En la ventana del salón se asomó Anita, su hija pequeña, una de las mellizas, y le saludó con la mano. Nicolás desde el coche le hizo un guiño.

—Mira, María, ¿sabes qué?, iremos a visitarte este fin de semana y vamos a la cabaña de Rathmullan, ¿vale?

—¿Estás loco? Con todo el lío que tendrás ahora...

—¡Nada! Decidido, vamos los cinco a verte, el viernes estamos allí, ahora saco los billetes por internet, que Anita no sabes lo que te echa de menos.

—¡Ay, mi Anita! Genial..., y que sepas que te quiero papá...

—Yo también te quiero mucho, hija..., y cumple tu sueño, hija, sé la mejor fotógrafa del mundo, que lo serás si pones esfuerzo. Cumple tu sueño, María.

—Gracias, papá..., por cierto, me gustaría que se pudiera venir Brian, y así lo conocéis...

—¿Brian? ¿Quién es ese tal Brian? —preguntó Nicolás con tono más bien seco.

Nicolás volvía a ser el de siempre.

BIBLIOGRAFÍA

Andersen, Cameron & Brion, Sebastien. *Perspectives on Power in Organizations.* Annual Reviews Organ. Phychology (2014)

Argandoña, Antonio. *Reputación y humildad en la dirección de empresas.* IESE Publishing (2013)

Baucells, Manel & Weber, Martin. *Cuidado con las trampas de su mente.* IESE Insight Nr. 01 (2009)

Brion, Sebastien. *Cómo lograr autoridad y no perderla.* IESE Insight Nr. 19 (2013)

Cardona, Pablo & Fontodrona, Joan. *Los problemas de acción: cómo definirlos y evaluarlos.* IESE Publishing (1991)

Cialdini, Robert B. *Influence: Science and Practice.* Allyn and Bacon (2008)

Collins, Jim. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't.* HarperBusiness (2001)

Edelberg, Guillermo S. *Envidia y celos en el trabajo.* INCAE

Gabarro, John. *When a New Manager Takes Charge.* Harvard Business Review (2007)

Gabarro, John & Kotter, John. *Managing Your Boss.* Harvard Business Review (2005)

Hamel, Gary. *Moon Shoots for Management.* Harvard Business Review (2009)

Hill, Linda. *Power Dynamics in Organizations.* HBS (1995)

Hill, Linda. *Exercising Influence.* HBS (1994)

Hill, Linda. *Managing Your Career*. Harvard Business Review (1994)

Kanter, Rosabeth Moss. *Confidence: How Winning Streaks and Losing Streaks Begin and End*. Crown Business (2006)

Kovner Antony R.; Pfeffer, Jeffrey & Fine, David. *What More Evidence Do You Need?*. Harvard Business Review (2010)

McClelland, David C. & Burnham, David H. *Power Is the Great Motivator.* Harvard Business Review (2000)

Pérez López, Juan A. *El poder… ¿Para qué?*. IESE Publishing (1991)

Pfeffer, Jeffrey. *Power: Why Some People Have It and Others Don't.* HarperBusiness (2010)

Pfeffer, Jeffrey. *Managing With Power: Politics and Influence in Organizations.* Harvard Business Review Press (1993)

Pfeffer, Jeffrey. *Power Play.* Harvard Business Review (2010)

Pfeffer, Jeffrey & Sutton, Robert I. *Evidence-Based Management.* Harvard Business Review (2006)

Pin, José Ramón & Steim, Guido. *Del poder a la influencia.* IESE Publishing (2008)

Pin, José Ramón & Steim, Guido. *El síndrome del jefe Otelo en la empresa.* IESE Publishing (2013)

Pin, José Ramón & Villanueva, Marián. *El ciclo de vida del directivo.* IESE Publishing (1992)

Rosique, Miguel. *El ocaso del carisma.* Diario Información (2015)

Rosique, Miguel. *Saturados de talento.* Diario Información (2014)

Rosique, Miguel. *La política en las empresas genera valor.* Diario Información (2015)

Sasser, Earl W.; Pfeffer, Jeffrey & Falcone, Paul. *Challenge the Boss or Stand Down?*. Harvard Business Review (2011)

Stein, Guido. *Reflexiones prácticas sobre el nuevo director general.* IESE Publishing (2007)

Stein, Guido; Pin, José Ramón & Váquez-Dorero, Juan C. *Apuntes sobre el riesgo personal y la prudencia.* IESE Publishing (2011)

Tosi, Henry & Van Scotter, James. *No se deje seducir por el carisma.* IESE Insight Nr. 07 (2010)

Vaccaro, Antonino. *¿Qué puedo hacer si descubro que estoy trabajando en un entorno corrupto?*. IESE Publishing (2013

Poder, influencia y autoridad
Miguel Rosique

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.
Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

© del diseño de la portada, microbiogentleman.com, 2015

© Miguel Rosique, 2015

© Centro Libros PAPF, S. L. U., 2015
Alienta es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.
Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): octubre de 2015

ISBN: 978-84-16253-29-6 (epub)

Conversión a libro electrónico: Victor Igual, S.L.

Índice

Índice 2
Dedicatoria 5
CÓMO LEER EL LIBRO 6
Prólogo. El final es el principio 7
PRIMERA PARTE. EL PODER 9
1. Reconciliarse con el poder 10
2. La cantidad de poder que hace falta 14
3. Cómo se construye el poder 17
4. El poder es un juego de suma cero 20
5. El «poderazgo». Esto no es un libro de liderazgo 21
6. Los riesgos y los costes del poder 24
SEGUNDA PARTE. CAMINO DE VICTORIA PEAK 26
IMPORTANTE 27
1. La ambición cumplida 29
2. El primer trabajo y el primer jefe 36
3. La excelencia en los pequeños detalles 41
4. La primera responsabilidad de mandar un equipo 44
5. De Madrid a China en un suspiro 47
6. Subiendo y bajando en ElevaComp 52
7. Esto es otra cosa 57
8. Lo que importa es el plan 61
9. La deslealtad seguro que tiene un precio 63
10. Eso es todo, amigos 67
11. ¿Una meta volante? 70
12. Más vale trabajo que dinero 72
13. Orden y más orden 75
14. El tercer déjà vu..., pero ahora sí 80
15. Cuando el éxito es un problema 85
16. El palo y la zanahoria 89
17. Reestructurar y seguir creciendo 93
18. Un paso atrás a la irlandesa 96
19. Cogiendo el control 100

20. La invasión china 103
21. Una buena noticia... y una mala 106
RELACIÓN DE PERSONAJES 110
TERCERA PARTE. GENERAR Y RETENER PODER 111
PARTE A. MOTIVACIONES 112
1. Sólo hay una verdadera motivación 113
PARTE B. AUTORIDAD 120
1. Ser merecedor de autoridad 121
2. La capacitación como fuente de autoridad 128
3. La gestión de la incertidumbre y las decisiones 132
4. Los objetivos están para cumplirse 137
5. Firmeza, la gran olvidada 140
6. La atracción personal, la reputación y el carisma 143
7. Comportamiento responsable 148
8. La elegancia, el saber estar y la discreción 153
9. El poder tiene un precio 158
10. La lealtad siempre gana 161
PARTE C. INFLUENCIA 163
1. Usar la influencia donde el poder no llega 164
2. Dónde reside el poder 168
3. La autonomía, las normas y la burocracia 171
4. La información es poder, pero es más poder la centralidad 175
5. La influencia hacia el jefe 178
6. El verdadero liderazgo 183
7. La influencia en el organigrama jerárquico 186
8. Los enemigos también se gestionan 188
9. Anticiparse a la pérdida de poder 192
PARTE D. POLÍTICA 195
1. Con todos ustedes, la política 196
Epílogo. Lo que de verdad importa 199
BIBLIOGRAFÍA 201
Créditos 202