

**Jaime Antoñanzas**Presidente de Comunica + A. [opinione@recoletos.es](mailto:opinione@recoletos.es)

## Menos pandas y más tigres

A los jóvenes que entran en el mundo laboral les cuesta comprometerse con su profesión. Son como los pandas, delicados y mimosos, al contrario que los tigres.

**Antes de que nadie pueda** criticar el título de esta tribuna, permítaseme decir que me encantan los pandas, que he seguido con mucho interés la llegada de Binxing y de Hua Zui Ba a Madrid y que en cuanto tenga un rato llevaré a mis hijas a que conozcan a los nuevos y encantadores inquilinos del Zoo de Madrid.

Dicho esto, confieso que me gustan mucho más los tigres. No en vano, en la empresa que presido, les hemos utilizado varias veces para anuncios y promociones y estoy especialmente orgulloso de una foto en la que aparezco con mis tres hermanos junto a un magnífico ejemplar de tigre de Bengala.

¿Qué tiene esto que ver con el mundo del empleo y de los recursos humanos, se preguntarán? Si con benevolencia me permiten comparar a las personas con animales –lo que se ha hecho desde Esopo hasta Orwell– creo que en el mundo de los jóvenes que comienzan su vida laboral hay muchos más pandas que tigres, cuando lo que quisiéramos los empresarios es que hubiera más tigres. Me explico.

Los pandas son animalitos encantadores, tímidos, que viven en un hábitat muy localizado, que tienen la alimentación asegurada (parece que sólo comen bambú), que se estresan y hasta parece que tienen dificultades para reproducirse. Los tigres, tan bellos o más que los pandas y también

### Antes, los candidatos tenían mirada de tigres hambrientos, comprometidos con su profesión

en peligro de extinción, son carnívoros que se adaptan a cualquier clima, que fallan nueve de cada diez ataques porque cazan al acecho y que, afortunadamente, no tienen dificultades en reproducirse.

Para convertir en diez años una empresa en una gran compañía, hay que esforzarse y fajarse como tigres hambrientos, adaptarse a todo tipo de clientes y ni siquiera considerar la posibilidad de deprimirse o estresarse, porque nunca se tiene la comida asegurada. Todo el mundo tiene que esforzarse al máximo; desde los fundadores hasta los becarios que se han ido seleccionando a lo largo de los años. Hay que ser muy tigres y muy poco pandas.

Con cierta preocupación, veo que entre las últimas hornadas de jóvenes estudiantes que entrevistamos hay más pandas que tigres... Aspirantes a un empleo que lo primero que preguntan es el horario que van a tener, lo que van a ganar o si van a tener *tickets* restaurante. Me recuerdan a los pandas delicados y mimosos, con riesgo de estresarse a la primera contrariedad.

Antes no era así; los candidatos tenían miradas de tigres hambrientos y preguntaban con entusiasmo cuándo podrían empezar y con qué clientes trabajarían. A aquellos felinos se les veía el compromiso con su profesión y el deseo de ser fieles a una empresa, a su visión y a sus objetivos. A los de las últimas generaciones cuesta encontrarles incluso el compromiso con su profesión; les falta implicación intelectual y emocional.

No se dan cuenta de que los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que, vistas en su conjunto, reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa; algo vital para sobrevivir en un mundo cada vez más cambiante y competitivo. Ser tigres y no pandas, es decir, comprometerse con la organi-



zación, es clave para la eficiencia, la productividad, la satisfacción, la permanencia y la lealtad de los clientes; y, en definitiva, para la rentabilidad de la compañía.

¿Tendrán el mismo éxito profesional estos jóvenes que entrevisto ahora que los que he conocido y seleccionado a lo largo de estos diez años, buena parte de los cuales triunfaron en nuestra compañía o en otras agencias gracias a lo que han aprendido y se han esforzado? Creo que para ello tendrán que desarrollar más habilidades de tigre y menos de panda.

Otras opiniones en:

[www.expansionyempleo.com/opinion.html](http://www.expansionyempleo.com/opinion.html)

## EL OJO CRÍTICO

**Plácido Fajardo**Socio de Leaders Trust International.  
[opinione@recoletos.es](mailto:opinione@recoletos.es)

## Creerse imprescindible

**La frasecilla me sentó** como un tiro. Cuando uno comienza a abrirse camino en las procelosas aguas del mundo empresarial, deprime bastante escuchar cosas como ésa. A pesar de los casi veinte años transcurridos, recuerdo muy bien la escena. Me tocaba una tarea complicada, uno de esos marrones que no hay por dónde meter mano. El único que sabía cómo ayudarme era un colaborador que me doblaba la edad, famoso por sus malas pulgas y por ir a *su bola*. Era de la vieja guardia, hecho a sí mismo, sin demasiados estudios y a quien no gustaban los jefes jovencitos y sabiondos. Acudí a consultarle y casi sin mirarme me soltó jocoso: “El que quiera saber que vaya a Salamanca”. Me las hizo pasar canuts al principio, a pesar de ser su jefe o quizá por el hecho de serlo. Afortunadamente, acabamos entendiéndonos.

Aferrarse a lo que uno sabe y guardarlo para sí como escudo protector es una conducta mucho más habitual de lo que pudiera pensarse. En la vida cotidiana de nuestras organizaciones, la aspiración de seguir siendo alguien necesario se convierte a menudo en toda una obsesión. Si, además de necesario, uno llega a considerarse imprescindible, pues mucho mejor. Para ello, hay que procurar ser depositarios exclusivos de informaciones, conocimientos o hechos pasados específicos a los que casi nadie más tenga fácil acceso. Se trata de guardar celosamente la única llave de la caja donde reside la memoria histórica e intentar que no haya copias, una especie de táctica defensiva que ciertas personas utilizan. Cuentan lo justo sobre su trabajo y no comparten la información salvo que no haya más remedio. Y se sienten más poderosos por ello.

Probablemente, habrá quien sea comprensivo con este tipo de actitudes alegando como ex-

clusa el duro ambiente competitivo que se vive hoy día. Considerarse más valioso por la información que uno atesora equivale a tener ventaja. Se trata de un puro instinto de supervivencia, “si han de prescindir de alguien no será de mí” dirán algunos –a pesar de que los cementerios están llenos de imprescindibles-. O bien, “si han de promocionar a alguien, tendré más probabilidades seguramente” –craso error pues el pretendido imprescindible queda atado a lo que hace y lastrado para moverse-.

No creo que haya justificación. Estos comportamientos son un cáncer para los equipos de trabajo porque suponen un freno a su crecimiento y progreso. Además, entorpecen el desarrollo de los restantes miembros del grupo y suelen constituir frecuentes motivos de malestar que deterioran el clima laboral. Quien actúa de manera egoísta e insolidaria menoscaba el rendimiento colectivo. Resulta paradójico que se ponga tanto énfasis en mejorar la famosa “gestión del conocimiento” en las organizaciones y luego se toleren actitudes que representan todo lo contrario. Disponer de los mejores sistemas de información es una condición necesaria, pero no suficiente si no se actúa sobre los aspectos humanos, sean culturales o conductuales.

La excelencia en las empresas está reñida con el individualismo. Lo que necesitan las organizaciones no son francotiradores parapetados tras información reservada sólo para sus ojos, por muy resolutivos que parezcan, sino jugadores de equipo. Quien juega a ser imprescindible debería terminar pagándolo caro. Aunque no tanto como el jefe que lo consiente, bien sea por comodidad o por dejación, pues él es el verdadero responsable a fin de cuentas.

**Expansión & EMPLEO**

GRUPO UNIDAD EDITORIAL

**PRESIDENTA**  
CARMEN IGLESIAS**CONSEJERO DELEGADO**  
ANTONIO FERNÁNDEZ-GALIANO

Director general de publicidad: Alejandro de Vicente

Directores generales: Luis Enriquez (Prensa); Jaime Gutiérrez-Colomer (Audiovisual); Koro Castellano (Internet); Julián Esteban (Operaciones)

Edita: Unidad Editorial Prensa Económica S.L.U.

Director gerente: José Jesús López  
Director de Publicidad: Pablo Sempere  
Director de Marketing: Pedro Iglesias**DIRECTOR GENERAL EDITORIAL**  
PEDRO J. RAMÍREZ**DIRECTOR**  
JESÚS MARTÍNEZ DE RIOJA VÁZQUEZ**DIRECTOR DE REDACCIÓN:** Iñaki Garay**SUBDIRECTORES:** Manuel del Pozo, Martí Saballs y Pilar Trucíos**COORDINACIÓN DE EXPANSIÓN Y EMPLEO:** Pilar Trucíos

Jefe de Sección: Quique Rodríguez

**Expansión & Empleo:** Marián Lezaun / Montserrat Mateos / Ana Colmenarejo / Soledad Valle / Ángela Méndez / Tamara Vázquez / Raquel Goig / Margarita Castillo / Juan Carlos Fernández / Carlos García-León / Felipe J. García / Ángel González / Henar González / Silvia Barroso  
[expansionyempleo@recoletos.es](mailto:expansionyempleo@recoletos.es)  
Tfno.: 91 337 32 20 Fax: 91 337 32 66MADRID. 28046. Paseo de la Castellana, 66. Tel. 91 337 32 20. Télex 41889. Fax: **Empresas** 91 337 32 45. **Finanzas** 91 337 32 04. **Economía** 91 321 69 55. **Fin de Semana/Expansión y Empleo/Especiales** 91 337 32 66. **Expansión.com** 91 337 87 89. **BARCELONA** 08017. Avda. Diagonal, 640. Edif. 3-4.ª planta. Tel. 93 227 67 00. Télex 93 227 67 61. **BILBAO** 48001. Gran Vía, 8. 3.ª dcha. Tel. 94 435 65 20. Télex 94 435 65 25. **VALENCIA** 46004. Pasaje Doctor Serra, 1. 2.ª pta. 5. Tel. 96 351 77 76. Fax 96 351 81 01. **SEVILLA** 41011. República Argentina, 25. 9.ª planta. Tel. 95 499 14 40. Fax 95 427 25 01. **VIGO** 36202. López de Neira, 3. 3.ª. Oficina 303. Tel. 986 22 79 33. Télex 986 43 81 99. **BRUSELAS** Bd. Charlemagne, 46. 1000 Bruselas. Tel. (322) 2311932. Fax (322) 2309303. **NEW YORK** 11330. Avenue of the Americas, 8.ª New York, NY 10019. Tel. (1212) 641 65 96. Fax (212) 641 65 97. **LONDRES** Financial Times. Number One Southwark Bridge. London SE1 9HL. Tel. 44 20 78733369. Fax 44 20 78733731.**PUBLICIDAD:** DIRECTORA: Arantxa Sasiambarena. JEFE DE PUBLICIDAD: José María Montejo. COORDINACIÓN: Esteban Garrido. Tel. 91 337 31 74. Fax 91 337 37 84. **MADRID:** Paseo de la Castellana, 66. 28046 Madrid. Tel. 91 337 32 58-91 337 09 32. Fax 91 337 37 84. **BARCELONA:** Eduardo Jaumot. Avda. Diagonal, 640. Edif. 3-4.ª planta. 08017 Barcelona. Tel. 93 227 67 62. **BILBAO:** Juan Luis González Anduiza. Gran Vía, 8. 3.ª dcha. 48001 Bilbao. Tel. 94 435 65 20. Fax 94 435 65 25. **VALENCIA:** José Vicente Sánchez Beato. Pasaje Dr. Serra, 1. 2.ª pta. 5. 46004 Valencia. Tel. 96 351 77 76. Fax 96 351 81 01. **ANDALUCÍA:** Miguel Dávila. Avda. República Argentina, 25. 9.ª B. 41011 Sevilla. Tel. 95 499 14 40. Fax 95 427 25 01. **A CORUÑA:** Miguel Vlu. C/ Juana de Vega, n.º 10 bis. 5.ª planta. 15003 A Coruña. Tel. 981 20 85 37. Fax 981 22 84 59. **VIGO:** Manuel Carrera. C/ López de Neira, 3. pl. 3. ofc. 36202 Vigo. Tel. 986 22 91 28. Fax 986 43 81 99. **ZARAGOZA:** Álvaro Cardemil. Avda. Pablo Gargallo, 100. 50006 Zaragoza. Tel. 976 40 50 53.**COMERCIAL:** SUSCRIPCIONES Paseo de la Castellana, 66. 28046 Madrid. Tel. **902 99 61 00**. Fax 901 022 220. **EJEMPLARES ATRASADOS** CDA. Tel. **902 50 54 86**. Fax 91 208 93 31. **CIRCULACIÓN:** MADRID Paseo de la Castellana, 66. Tels. 91 337 38 76-91 337 37 89. Fax 91 337 37 91. **SEVILLA** Polígono Industrial La Palmera. Parcela 3. Carretera Madrid-Cádiz, km. 550. 41700 Dos Hermanas (Sevilla). **BARCELONA** Avda. Diagonal, 640. Edif. 3-4.ª planta. **RESÚMENES DE PRENSA.** Empresas autorizadas por EXPANSIÓN (artículo 32.1, Ley 23/2006): Acceso, My News, Vozcento Media Trader y Factiva.

IMPRESIÓN: RECOPIR IMPRESIÓN, S.L. Tel. 91 692 73 20. Fax 91 692 13 74

DIFUSIÓN CONTROLADA POR

