

## EL TÓPICO DE LA SEMANA POR PILAR CAMBRA

El vaso de este año ya está medio vacío. O medio lleno de duelos, quebrantos, trancas y barrancas... En suma: paso del Ecuador. Y se nota (mucho) su peso en las costillas laborales.

## En 'stand by'

Estoy totalmente segura de que mi abuela materna, Mariana de nombre, y Alexander Graham Bell jamás se conocieron, nunca fueron presentados. Aunque sí tuvieron algo en común: según sus biografías oficiales, Graham Bell, el inventor del teléfono, "tuvo una formación básicamente autodidacta"... Mi yaya Ana, también: cuanto aprendió -y fue mucho y muy ejemplar en lo que se refiere, por ejemplo, a laboriosidad casi encarnizada, entrega a los demás, sexto sentido para abordar los problemas con sensatez y hallar soluciones eficaces, ánimo para no rendirse ante los contratiempos-, todo lo que aprendió y enseñó fue fruto de una vida dura e intensamente vivida...

Pero, vamos, que mi abuela y Graham Bell no tuvieron la más mínima idea de la existencia del otro... Tal vez por ello -aunque mi yaya no peinaba ni un pelo de tonta y aceptaba cuantos avances facilitaban la existencia y el trabajo- mi abuela no acabó de asimilar del todo el invento del señor Alexander... Verla intentar hablar por teléfono, responder a una llamada o realizarla era, en verdad, un espectáculo delicioso: tomaba el receptor con cierto temor, como con reverencia, y se lo colocaba casi a medio metro de la oreja... En suma: mi abuela guardaba las distancias -incluso literalmente- con la tecnología telefónica y, aunque no lo dijo, yo creo que olía en ella un tufo a brujería que fomentaba su desconfianza. O su desconcierto...

Pues bien: ciudadana satisfecha y oronda y agradecida como yo soy de este siglo XXI marcado a fuego, sellado y firmado por una tecnología que se va superando a sí misma casi segundo a segundo, creo que he heredado una pizca del desconcierto de mi abuela ante ella... En concreto, hay una "situación" de los aparatejos que me produce una profunda perplejidad: el *stand by*... ¿En qué estado se hallan el ordenador, la tele, el reproductor de DVD, etcétera, cuando los dejamos en ese *stand by*? No están en el infierno de la avería, ni el cielo del pleno funcionamiento... Pienso yo que es una especie de limbo en el que los aparatejos siguen vivos al tiempo que descansan... Y digo yo: ahora mismo, cuando el curso laboral, profesional, empresarial está justo en la mitad, todos -bueno: casi todos; excepto los superhéroes y los que no están hechos de carne y huesos sino de platino e iridio- comenzamos a presentar una serie de síntomas que hablan a las claras de fatiga, de cansancio, de llevar "enchufados" al rudo quehacer demasiado tiempo...



## Llega la hora de parar, templarnos y mandar de nuevo en nuestra cabeza

Enumero -sin ánimo de ser exhaustiva- algunos de esos síntomas: 1) confusión e, incluso, ausencia casi absoluta de buenas ideas; laboral, profesionalmente, el cuerpo y la mente nos piden refugiarnos en la rutina y que nos dejen de novedades; 2) urgencias, nervios, prisas y angustias *pá ná*, que diría el otro; más gráficamente: corremos como pollos sin cabeza hacia una meta envuelta en la bruma de la incertidumbre; 3) comenzamos a darle una importancia extrema a las banalidades; en el trabajo, tememos olvidarnos, pasar por alto, descuidar lo que, en realidad, es puramente accesorio; 4) nuestro carácter se torna, a la vez, susceptible y agresivo: cualquier llamada de atención llegada de jefes, colegas o subordinados, por amable y cordial que sea, nos hiere en lo más profundo; y, al tiempo, somos nosotros los que saltamos como panteras al cuello de los demás compañeros de trabajo por minucias... En suma: nuestra escala de valores laboral y profesional está hecha un lío, un confuso ovillo, un marmágnum que sufre cons-

tantes alteraciones; ¡y qué decir de nuestra lista de prioridades personales!: ya no somos capaces de discernir si vale -o no- la pena sumergirnos en jornadas de trabajo interminables, aunque nuestra vida familiar, social quede como unos zorros. O sea: ¡ha sonado la hora de dejarnos un ratito a nosotros mismos en *stand by*: de parar, templarnos y mandar de nuevo en nuestra cabeza! Ha llegado el momento de respirar hondo, de dejar de gastar inútilmente nuestra valiosa energía, de cesar de dar vueltas como un tiovivo...

No se trata, claro está, de escurrir el bulto, de dejarnos mecer por la mollicie o por la pereza... Estoy hablando de aplicar el sentido común, la sensatez a nuestra actividad profesional. Porque el *stand by* que nos imponemos es, simple y llanamente, una especie de "seguro de vida profesional", una imprescindible medida de prudencia para evitar que otro -el jefe, sin ir más lejos- nos "desconecte" del todo y para siempre.

Animo a experimentar con el *stand by*: algo más de descanso, de profundo cansancio, y una dosis menor de agonías. Porque, como en el caso de los aparatejos, el *stand by* no nos deja fuera de uso: es la cura de los abusos a los que hemos sometido nuestro cuerpo y nuestra mente en lo que va de este año duro de pelar. Muy duro de pelar.

## EL OJO CRÍTICO



Plácido Fajardo

Socio de Leaders Trust



## El imprevisible

Algunas valiosas virtudes de quienes dirigen a los demás son, entre otras, el equilibrio y el sentido común. Admiro a quienes son ejemplo de ponderación y mesura, quienes evitan sobre-reaccionar a las primeras de cambio y son capaces de mantener el temperamento bajo control, sin excesivos altibajos. Suelen ser personas con las que apetece estar, pues además de transmitir una cierta paz, generan afinidad y empatía. Como jefes, al someter un asunto a su consideración sabes de antemano que será la lógica de los argumentos la que prevalezca en su discurso. Si existe un trato continuado con ellos durante años, se va creando un progresivo alineamiento que te permite anticipar su opinión, sin grandes variaciones, respecto al tema en cuestión. Esta beneficiosa situación se produce sobre todo en personas maduras, equilibradas, con la dosis adecuada de seguridad y autoestima, que no necesitan imperiosamente demostrar casi nada a casi nadie.

En el extremo contrario encontramos ejemplos nada edificantes. Como en columnas anteriores, regreso a la galería de estereotipos organizacionales para dedicar la crítica de hoy a uno de esos perfiles con los que seguro ustedes, como yo, se habrán topado. Me refiero a quienes exhiben habitualmente reacciones desconcertantes, los imprevisibles, aquellos que pueden salir por la vía de Tarifa a las primeras de cambio, sin la menor sospecha. Hace poco me contaban algún caso que no es el primero, ni será el último. Para el sujeto en cuestión, sus colaboradores pasaban de héroes a villanos en 24 horas, las mismas que necesitaba Lope para ir de las musas al teatro, según el genial Quevedo. Todo dependía del estado anímico del día en cuestión. Cuando la gente iba a reportarle nunca sabía si llevar la ropa de invierno o de verano. Lo mismo podía preguntarle el *Teorema de Pitágoras* que la *Tabla Periódica*. E igual les caía un chaparrón de aúpa que salían del despacho con la Cruz Laureada de San Fernando brillando en la solapa.

Tener un jefe imprevisible es una de las mayores faenas que a uno pueden tocarle en suerte. Y es que tomarle el aire al jefe es algo que cualquier colaborador se afana en aprender con celeridad. Es un signo de pragmatismo e inteligencia. Se puede ser un jefe más o menos exigente o tolerante, con tendencia a la supervisión o a la delegación, capacitador o despreocupado, racional o emocional, pero al menos consistente en la conducta a lo largo del tiempo. Es conveniente adaptar los estilos de gestionar personas a las diferentes situaciones que se produzcan. Como los palos de golf, el buen líder sabe manejar cada uno de ellos dependiendo de las circunstancias. El problema viene cuando esos estilos y sus comportamientos asociados viajan en una especie de montaña rusa, cuyo caprichoso itinerario es tan incierto como la lotería. La consecuencia es el desconcierto generalizado en quienes son guiados.

El imprevisible es una de las especies de jefe más peligrosas, pues sus reacciones dependen de una suerte de bipolaridad sorprendente, según la cual puede esperarse de él cualquier cosa, más allá de lo que dicta el sentido común. Si quiere generar confianza a su alrededor intente evitar ganarse el apelativo de líder imprevisible. La consistencia es una cualidad más adecuada para merecer los honores de la cúspide que el desvarío arbitrario de quienes quedan situados a la altura del desdén.

pilarcambraserra@gmail.com

www.expansion.com/blogs/cambra

www.expansionyempleo.com/pilarcambra

## Expansión &amp; EMPLEO

Depósito Legal M-15572-1986  
ISSN 1576-3323

GRUPO UNIDAD EDITORIAL

PRESIDENTA  
CARMEN IGLESIASCONSEJERO DELEGADO  
ANTONIO FERNÁNDEZ-GALIANO

Director general de publicidad: Alejandro de Vicente

Directores generales: Luis Enriquez (Prensa);  
Jaime Gutiérrez-Colomer (Audiovisual)

Edita: Unidad Editorial, Información Económica S.L.U.

Director gerente: José Jesús López  
Director Área Clasificados: Juan Vallejo  
Director de Marketing: Pedro IglesiasDIRECTOR GENERAL EDITORIAL  
PEDRO J. RAMÍREZ

DIRECTOR

JESÚS MARTÍNEZ DE RIOJA VÁZQUEZ

DIRECTOR DE REDACCIÓN: Iñaki Garay

DIRECTOR ADJUNTO: Manuel del Pozo (Expansión.com)

SUBDIRECTOR: Martí Saballs

COORDINACIÓN DE EXPANSIÓN Y EMPLEO: Tino Fernández

Jefe de Sección: Quique Rodríguez

Expansión & Empleo: Montserrat Mateos / Beatriz Elías/  
Ángela Méndez / Tamara Vázquez /

expansionyempleo@unidadeditorial.es

Tfno.: 91 443 61 61

MADRID: 28033. Avenida de San Luis, 25-27, 1.ª planta. Tel. 91 443 50 00. Expansión.com 902 99 61 11. BARCELONA: 08017. Avda. Diagonal, 640. Edif. 3-4.ª planta. Tel. 93 227 67 00. Telefax 93 227 67 61. BILBAO: 48013. Camino Capuchinos de Basurto, 2. Tel. 94 473 91 50. Telefax 94 473 91 64. VALENCIA: 46004. Plaza de América, 2, 1.ª planta. Tel. 96 337 93 20. 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. Telefax 986 43 81 99.

PUBLICIDAD: DIRECTOR: José M.ª Montejó. Tel.: 91 443 55 70. EMPLEO: Beatriz González. Tel.: 91 443 55 71. JEFA DE PRODUCTO - ÁREA FORMACIÓN, PUBLICIDAD RR.HH. Y ESPECIALES: Mónica Fernández. Tel.: 91 443 55 75. FORMACIÓN: Ana Casallilla. Tel.: 91 443 55 73. COORDINACIÓN: Daniel Ortiz. Tel.: 91 443 52 80. Fax 91 443 56 47. EXPANSIÓN &amp; EMPLEO.COM. JEFE DE PUBLICIDAD: Cristina Gornati. Tel.: 91 443 55 76. BARCELONA: Cándido Blasco. Tel. 93 496 24 42. Fax 93 227 67 62. BILBAO: Juan Luis González Anduiza. Tel. 94 473 91 02. Fax 94 473 91 56. VALENCIA: José Vicente Sánchez Beato. Tel. 96 351 77 76. Fax 96 351 81 01. ANDALUCÍA: Rafael Azancot. Tel. 95 499 06 29. Fax 95 427 25 01. A CORUÑA: Adriana González. Tel. 981 21 80 20. Fax 981 22 84 59. VIGO: Manuel Carrera. Tel. 986 22 91 28. Fax 986 43 81 99. ZARAGOZA: Álvaro Cardemil. Tel. 976 40 50 53.

COMERCIAL: SUSCRIPCIONES Avenida de San Luis, 25-27, 1.ª planta. 28033 Madrid. Tel. 902 99 61 00. Fax 901 022 220. TELÉFONO PARA EJEMPLARES ATRASADOS 902 99 99 46 DISTRIBUYE Logintegral 2000, S.A.U. Tel. 91 586 43 48 RESÚMENES DE PRENSA. Empresas autorizadas por EXPANSIÓN (artículo 32.1, Ley 23/2006): Acceso, TNS Sofres, My News, Vocento Media Trader y Factiva.

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

DIFUSIÓN CONTROLADA POR