

NOMBRAMIENTOS**Consejero delegado de gestión de patrimonios de Lazard****Manuel San Salvador**

Es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por Cune y máster en Dirección de Empresas por el IESE. Procede de Banco Urquijo donde fue consejero director general desde la compra de la entidad por Banco Sabadell en 2006. Antes fue el responsable de Europa de Barclays Private Bank.

Director general de GyD Ibérica**Andreas Lewe**

Se incorporó a la compañía en 1991 como director de operaciones y finanzas. Dos años más tarde asumió el cargo de director general para diferentes áreas, como la de negocio de telecomunicaciones, y los departamentos de finanzas, producción, administración e I+D.

Socio de Boyden**Javier Beneyto**

Ingeniero informático y diplomado por IESE. Comenzó su carrera profesional en consultoría en Coopers & Lybrand. Más tarde desarrolló su carrera en el campo del *executive search*, donde trabajó como director en Egon Zehnder. También ha desempeñado su labor en IBM y SUN Microsystems.

Director general de aplicaciones de Hewlett Packard Iberia**Francisco Armesto**

Es ingeniero agrónomo y *executive MBA* por el Instituto de Empresa. Cuenta con una amplia experiencia en la consultoría tecnológica. Ha trabajado para compañías del sector, como Entel y Cap Gemini. Ha sido CEO de Sogeti y director general de aplicaciones para España y Portugal en Oracle.

Director general de marketing de Grupo Vips**Juan Ángel Rodríguez**

Es licenciado en Empresariales y en Derecho por la Universidad Pontificia de Comillas. Su trayectoria profesional ha estado ligada a Procter&Gamble desde 1995 a 2008. En estos años llegó a ser *assistant brand manager* de Fairy, Vicks y Profidén. También fue *category leader* de Sunny Delight y Pringles.

Director de proyectos de People Excellence**Gianluca Balocco**

Es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid. Ha desempeñado su labor profesional como director de *people & change* en el área de consultoría de *human capital* de Deloitte. Con su nuevo cargo dirigirá el área de proyectos de transformación.

Directora de marketing de Unipapel Distribución**Mireia Ampurdanés**

Ha desarrollado toda su carrera profesional en las áreas de marketing de importantes multinacionales. Antes de unirse a Unipapel, ha ocupado el cargo de directora de marketing y compras de Spicers. Anteriormente trabajó en los departamentos de marketing de Braun y Esselte.

Director de marketing y desarrollo de negocio de Avanza**José Manuel Moreno**

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. También posee un Programa de Alta Dirección de Empresas por el IESE y un MBA por el IDE CESEM. Ha trabajado en la multinacional danesa Pandora, en Grupo Primera Ópticos, Loop Vision, Yves Rocher España y Benetton.

EL OJO CRÍTICO**Plácido Fajardo**

Socio de Leaders Trust

Ha llovido más de una década desde que el provocador *Funky Business* de Ridderstrale, aludiera a montones de altos directivos, cuyo principal mérito para mantenerse arriba consistía en ser expertos en lo que era importante ayer.

Me temo que no han cambiado mucho las cosas. Leo en el último *McKinsey Quarterly* que un tercio de los 600 ejecutivos senior entrevistados en un estudio reconocen que sus comités de dirección no cuentan con las personas ni las capacidades adecuadas. Quizá muchos las habrían tenido en el pasado y permanezcan en el top por inercia, agradecimiento a servicios prestados, o simplemente porque el CEO no se atreve a cambiarlos. Aunque decidir los miembros del primer equipo sea su princi-

pal responsabilidad –y el arma más poderosa para lograr el rendimiento colectivo–, sorprende cómo se contempera o titubea a la hora de adoptar ese tipo de decisiones.

Ello es aún más grave si consideramos las características emergentes en el nuevo liderazgo. El *Global CEO Study 2010* de IBM, bajo la denominación *Liderar la Complejidad*, arroja como conclusión tras 1.500 entrevistas a CEO de todo el mundo, que la creatividad será la cualidad de liderazgo más importante durante los próximos cinco años. Los líderes creativos, afirman, se sienten cómodos con la ambigüedad y la experimentación. Para conectar y servir de inspiración a una nueva generación, los CEO han de dirigir e interactuar de forma completamente nueva.

Mírese a sí mismo y a su alrede-

dor, querido directivo o CEO. ¿Cómo de familiarizados se encuentran usted y su empresa con expresiones como *innovación rompedora*, *disrupción tecnológica*, *comunicación viral* o *reinención permanente*? No me refiero al discurso oficial, sino a su entorno real inmediato. Si le resultan lejanas, preocúpese con urgencia. O mejor, ocúpese. Seguro que tiene en su mano mucho más de lo que supone.

Transformar a una organización en creativa no es fácil, pero es posible. Requiere romper moldes y paradigmas culturales, arriesgar con valentía, cambiar a algunos, involucrar a todos, sustituir el *orden* y *mando* por la persuasión e influencia. Y hágalo deprisa, antes de que le conviertan en estatua en memoria del glorioso pasado.

Expertos en el ayer**MUY PERSONAL****Pan para hoy...**

Ignacio Belinchón Socio de Norman Broadbent

Son años duros, y lo que nos queda... Pero por fin se empieza a vislumbrar algún cambio de tendencia en algunas compañías que han entendido que un proyecto empresarial jamás será un "proyecto" si a lo que nos dedicamos es a apagar fuegos y a cubrir el corto plazo. Si nos ceñimos al día a día y no hacemos planteamientos a medio y largo plazo; si no nos planteamos el reinventarnos para tener realmente un proyecto de éxito, tarde o temprano caeremos. La táctica sin la estrategia es incompatible. Ambas tienen que ir unidas si queremos alcanzar nuestro objetivo, son inseparables. En estos últimos años me he encontrado muchos Directivos abducidos por el cortoplacismo, pendientes únicamente de salvar su silla y ofrecer a sus consejos de administración datos de supervivencia pero nunca datos de futuro. Por fin me he encontrado dos compañías que se han reinventado. La primera, de restauración, lleva dos años trabajando en el futuro a sabiendas de que durante este periodo los resultados no serán buenos, pero una vez culminado el proceso de reinención serán capaces de despegar con solidez. Y los accionistas lo han entendido, aceptado y apoyado. El principal negocio de la segunda, fabricante de elevadores, ha evolucionado de vender "máquinas" a vender soluciones, después de una reflexión estratégica. Una petición a los directivos: Por favor, paren un momento. Siéntense y dediquen algo de su tiempo a pensar. Es un buen ejercicio.

EL ANTÍDOTO**Procrastinar o vaguear**

Pascual Drake Periodista

Parece que nos estamos creyendo esto de que las redes sociales son una panacea (y eso que por el momento los únicos que parecen ganar dinero son los que dan cursos proclamándolo). Cada vez hay más ejecutivos metidos en este mundillo de Twitter y Facebook, e incluso hay compañías que invitan a sus empleados a hacerlo (y otras que lo penalizan, por supuesto). El problema llega a la hora de poner barrera entre lo laboral y lo personal en el uso de estas herramientas: Hasta hace poco, si se te veía con un informe es que estabas trabajando y si tenías abierto el *Marca*, pues no. Ahora la cosa se ha complicado. Uno puede navegar por Twitter, leyendo información de otros usuarios de su sector; ver un video de la competencia en YouTube –algo que de interés laboral–; o puede estar viendo las perlas de Belén Esteban en su perfil, o la boda real inglesa en el canal de video de la BBC. Desde fuera no hay diferencia. El problema aumenta cuando, además, te engañas. La *Community Manager* de una gran empresa española me enseñaba hace poco *El ciclo de la procrastinación*, del blog *cinismoilustrado.com*. Se trata de un círculo vicioso que te atrapa entre que lees Twitter, abres el correo de un amigo, te levantas por un café, subes una noticia a Facebook, otro café... De tal forma que llega la hora de comer y aquello que tenías que hacer por la mañana, no sólo no lo has hecho, sino que tienes la sensación de haber estado liadísimo. Eso sí, llamar a esto procrastinación o vago suele depender de si se habla de uno mismo o de un tercero.

Expansión&EMPLEODepósito Legal M-15572-1986
ISSN 1576-3323

GRUPO UNIDAD EDITORIAL

PRESIDENTA

CARMEN IGLESIAS

CONSEJERO DELEGADO

ANTONIO FERNÁNDEZ-GALIANO

Director general de publicidad: Alejandro de Vicente

Directores generales: Luis Enríquez (Prensa);

Carlos Beldarrain (Expansión)

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

Director gerente: José Jesús López

Director Área Clasificados: Juan Vallejo

Directora de Marketing: Marta Romani

DIRECTOR GENERAL EDITORIAL

PEDRO J. RAMÍREZ

DIRECTORA

ANA I. PEREDA

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 /

Ángela Méndez / Beatriz Elías / Arancha Bustillo /

expansionempleo@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 Montejo. 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 y Virginia Rodríguez. Tel.: 91 443 55 73. COORDINACIÓN: Daniel Ortiz. Tel.: 91 443 52 80. Fax 91 443 56 47. **EXPANSIÓN&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. **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.

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

DIFUSIÓN CONTROLADA POR

**NUEVA REALIDAD
NUEVAS SOLUCIONES**

PSICO SOFT