

LA TRIBUNA

**Gonzalo Martínez de Miguel**

Director general de Infova



Augusto Constanza

El coeficiente de optimismo

Si Ernest Shackleton demostró que ante el reto y la adversidad el éxito de un equipo depende enormemente de su coeficiente de optimismo, entendido como el número de optimistas que hay en un grupo dividido por el número de personas del grupo. Shackleton, que se está convirtiendo en un icono de liderazgo en tiempos de crisis por la gestión que realizó de su aventura polar, rescató con vida a toda su tripulación después de más de 20 meses atrapados en el hielo y seleccionó al equipo del *Endurance*, con quien escribiría una de las mayores epopeyas del último siglo. No sólo por sus competencias para la aventura, sino por su capacidad para aportar entusiasmo y optimismo al grupo durante las largas noches antárticas y los interminables momentos de espera.

La dificultad de la situación económica actual para la mayoría de las empresas permite observar con mucha claridad la cantidad y la calidad de optimistas que hay en una organización. Los datos de un avance del estudio del Observatorio de Comportamiento Humano en la Empresa (OCHE), realizado sobre más de 300 directivos que trabajan en España, reflejan que en el actual ambiente, cada vez más desfavorable, el 64% de los consultados afirma con rotundidad que su empresa se verá reforzada por la crisis financiera actual. Según esos datos, podríamos dar al directivo español un aprobado en optimis-

mo. Pero lo cierto es que para favorecer el éxito del equipo no vale cualquier tipo de optimismo.

A partir de las investigaciones de la psicología positiva, encabezada por Martin Seligman, se ha conformado una corriente de pensamiento denominada *optimismo inteligente*, que el profesor y extraordinario conferenciante Luis Galindo contraponen al concepto de *optimismo ñoño*, que afirma que no pasa nada, que si pasa no nos afectará, que si de alguna forma nos afecta todo se arreglará, y que si no se arregla las consecuencias no serán para tanto.

El optimista ñoño tiende a negar la realidad, le molestan los pesimistas que se empeñan en destacar lo que no funciona, porque en su opinión eso sólo empeora las cosas, y confía en que el paso del tiempo arreglará por sí mismo la situación. Por el contrario, el optimista inteligente ve la realidad y es capaz de reconocer lo que no funciona, al mismo tiempo que toma conciencia de su capacidad para cambiarla a

El optimista inteligente es capaz de ver lo que hay que cambiar sin dejar de valorar lo que tiene

favor de sus intereses. El optimista inteligente tiene una cualidad singular: es capaz de ver lo que hay que cambiar sin dejar de valorar lo que tiene, lo que es y todo aquello de lo que disfruta.

Ante una situación como la actual, el pesimista busca culpables, vive en el lamento, se queja frecuentemente y tiende a la inactividad. Por su parte, el optimista ñoño está de mucho mejor humor, tiene un punto de espiritualidad pasiva, cree en la providencia y en la inteligencia del sistema para salir de una situación que no quiere ver y no suele aceptar decisiones difíciles para resolver una situación que no ha aceptado. Por el contrario, el optimista inteligente mira la situación como un nuevo escenario en el que sabe que el resultado final depende de él y se coloca internamente en la mejor posición para afrontarlo. El optimista inteligente es reflexión y acción orientada al cambio.

Seligman y los científicos de la psicología positiva han venido a demostrar que, en última instancia, cada ser humano elige su nivel de optimismo, lo que nos hace personalmente responsables del mismo. A partir de aquí tenemos decisiones que tomar a nivel individual. La primera es de qué grupo elijo ser; segunda, cuantos pesimistas y optimistas ñoños me puedo permitir en mi equipo y, tercera, si soy de los optimistas inteligentes, cuál es mi mejor jugada ante la situación actual.

EL OJO CRÍTICO

**Plácido Fajardo**

Socio de Leaders Trust



Metamorfosis

Poco antes de ser exiliado de Roma, en los comienzos de nuestra era, el poeta Ovidio terminó de escribir una obra épica cumbre de la literatura clásica. *Las Metamorfosis* constan de 250 narraciones mitológicas que relatan la historia desde el comienzo del Mundo. Dioses, héroes y mortales enlazan sus hazañas a partir de la ordenación del Caos inicial, en un mecanismo de transformación constante. Episodios como el diluvio universal que arrasa la Tierra o la Guerra de Troya y su destrucción, van sucediéndose en una trepidante recopilación cronológica de los mitos clásicos, que desembocará finalmente en la conversión en estrella del alma del Emperador Julio César.

Las transformaciones eran un tema popular en la antigua Grecia, muy presente en su filosofía y literatura. Volver la vista hacia los clásicos siempre es un ejercicio de lo más recomendable. Vivimos tiempos bastante parecidos, metafóricamente hablando, a aquéllos en los que era necesaria la ordenación del Caos inicial. Este es uno de esos momentos históricos en los que parece que nada, o casi nada, volverá a ser como antes. Muchos paradigmas socioeconómicos de nuestro mundo van a quedar muy tocados o sustituidos. Y muchas empresas tendrán que cambiar drásticamente, forzadas por los acontecimientos.

Como ejemplo, el primer ejecutivo en España de una de las grandes compañías tecnológicas multinacionales se mostraba escéptico en nuestra conversación de sobremesa. Creía difícilísimo que una organización como la suya, tradicionalmente basada en tecnologías e infraestructuras, fuera capaz de migrar hacia el nuevo mundo de aplicaciones, servicios y contenidos que caracteriza el universo *googleiano*. ¿Cómo competir en innovación con los exitosos y ágiles modelos de negocio inventados por Google, Skype o Facebook, por citar sólo algunos, desde las pesadas estructuras de grandes organizaciones, en las que muy pocos saben qué es eso de la *web 3.0* y cómo hacer negocios en la Red? En opinión de este ejecutivo, con el que coincidí plenamente, el músculo financiero, que además sufre horas bajas, no será suficiente si los intentos de generar innovaciones que aporten valor cuantificable son fagocitados por la inercia de quienes viven anclados al pasado. Y no es sólo por el exceso de tamaño. También existe una carencia de capacidades nuevas y diferentes. Y el predominio de una cultura que inhibe el alumbramiento de proyectos rupturistas, en la que abundan estructuras reticentes al cambio que acaban rechazando a quienes lo promueven.

Es mucho más difícil enseñar a un pavo a trepar que contratar una ardilla, como decían los inventores de las famosas *Competencias*. A veces, la savia nueva es necesaria. Actúa como revulsivo, enriquece y dinamiza a la organización y aporta una mirada diferente. Pero no es suficiente si no viene acompañada de mensajes, acciones y medidas ejemplares que promuevan el cambio y la innovación. Declarar la firme voluntad de reinventarse no es suficiente, si luego no se actúa con la coherencia y firmeza adecuadas. No vale resignarnos a que la innovación proceda sólo de la imaginación de jóvenes atrevidos, con un par de ordenadores potentes y un garaje por laboratorio. Las grandes organizaciones creadoras de empleo han de subirse a ese tren, aunque para ello tengan que redescubrirse y hacer su metamorfosis de cultura, personas, procesos y modelos de negocio. Los campeones de la transformación triunfarán en el nuevo Olimpo. Espero que allí nos encontremos.

Expansión & EMPLEO

Depósito Legal M-15572-1986
ISSN 1576-3323

GRUPO UNIDAD EDITORIAL

PRESIDENTA
CARMEN IGLESIAS**CONSEJERO DELEGADO**
ANTONIO FERNÁNDEZ-GALIANODirector general de publicidad: Alejandro de Vicente
Directores generales: Luis Enríquez (Prensa); Jaime Gutiérrez-Colomer (Audiovisual); Koro Castellano (Internet); Julián Esteban (Operaciones)

Edita: Unidad Editorial, Información 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 y Martí Saballs**COORDINACIÓN DE EXPANSIÓN Y EMPLEO:** Tino Fernández**Jefe de Sección:** Quique Rodríguez**Expansión & Empleo:** Montserrat Mateos / Ana Colmenarejo /
Beatriz Elías / Ángela Méndez / Tamara Vázquez /
Silvia Barrosoexpansionyempleo@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: M.ª** José Zapatero / Beatriz González. Tels.: 91 443 55 72 / 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&EMPLEO.COM. JEFE DE PUBLICIDAD:** Rodrigo Pérez Gorostiza. Tel.: 91 443 56 18.**EMPLEO:** Cristina Gornati. Tel.: 91 443 55 76. **BARCELONA:** Eduardo Jaumot. Tel. 93 227 67 70. 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:** Miguel Dávila. Tel. 95 499 14 40. Fax 95 427 25 01. **A CORUÑA:** Miguel Vizu. Tel. 981 20 85 37. 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, 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