



© Unidad Editorial, Información Económica SLU, Madrid 2009. Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser -ni en todo ni en parte- reproducida, distribuida, comunicada públicamente ni utilizada o registrada a través de ningún tipo de soporte o mecanismo, ni modificada o almacenada sin la previa autorización escrita de la sociedad editora. Conforme a lo dispuesto en el artículo 32 de la Ley de Propiedad Intelectual, queda expresamente prohibida la reproducción de los contenidos de esta publicación con fines comerciales a través de recopilaciones de artículos periodísticos



Eduardo Martínez Abascal

Mano de obra y cerebro de obra

He asistido a una conferencia del Prof. Riverola en la que resumía las tesis de su libro *Opera y Operaciones* (autores Profs. Muñoz-Seca y Riverola). Resumo aquí algunas (sólo algunas) de sus tesis.

Hasta la década de los 40-50 y mientras predominaba la economía industrial, el trabajo era básicamente mano de obra. Se contrataban "las manos del empleado", su fuerza física o su destreza, para hacer una tarea más bien mecánica y en la que no se requería pensar mucho. Su trabajo podía ser sustituido fácilmente por una máquina. A partir de los 50-60 se empiezan a introducir las teorías de la motivación. Se intentaba mover el corazón del empleado para que su trabajo fuera más productivo. Se contrataban no sólo las manos del empleado, sino también se pretendía "ganar su corazón" para que se adhiriera a la causa de la empresa.

Pues bien, hoy en el siglo XXI, y con predominio de la economía de servicios y con máquinas que ya hacen las tareas mecánicas, lo que se contrata es el "cerebro del empleado". Por eso los Profs. Muñoz-Seca y Riverola hablan de "cerebro de obra".

El problema surge cuando uno quiere dirigir "el cerebro de obra" como si fuera "mano de obra". El resultado es que no funciona. En esta conferencia el Prof. Riverola planteó a un grupo de directivos esta pregunta "¿pensáis que vuestros colaboradores os obedecen?" La respuesta mayoritaria fue: "más bien no", "me cuesta mucho convencerles, hay que explicarlo todo", etc. Esto genera una cierta frustración en el directivo, sobre todo si ya tiene una cierta edad (digamos los 50) y se ha educado en otra "cultura de gestión".

¿Y qué hay que hacer para dirigir al "cerebro de obra"? Pues, hacerle trabajar. Algunas directrices pueden ser estas. En primer lugar hay que darle "retos" que le estimulen a pensar y no tareas "rutinarias" que aburren porque no le obligan a pensar. Luego, hay que darle "libertad de acción", fijar el objetivo y que él espabile y piense cuál es el mejor modo para conseguirlo. No darle todo hecho, porque entonces el cerebro no trabaja y el "cerebro de obra" pierde interés en la tarea. No es conveniente controlar mucho, pero sí ser firme en el cumplimiento de los objetivos.

Al cerebro de obra se le aplica bien lo de "vencéis pero no convencéis". Hay que convencerle del proyecto a realizar. Con la simple orden "esto es así y punto", el "cerebro de obra" se limitará al mero cumplimiento, que podría traducirse por "cumplimiento y miento" y habremos perdido todo su potencial.

Profesor del IESE

LA FILIAL DE CASINOS DEL MAGNATE INMOBILIARIO PRESENTA EXPEDIENTE CONCURSAL POR TERCERA VEZ DESPUÉS DE QUE SUS CENTROS, EN ATLANTIC CITY, PIERDAN CLIENTES POR LA RECESIÓN ECONÓMICA.

Donald Trump deja el juego asfixiado por la deuda

Gemma Martínez. Nueva York
Atlantic City sigue los pasos de Las Vegas. La ciudad de New Jersey, epicentro del juego en la costa este de EEUU, está perdiendo negocio por la recesión, igual que Las Vegas. Los ingresos vinculados a la industria del juego en Atlantic City bajaron un 18,7% el pasado diciembre frente al mismo mes de 2007, hasta 302 millones de dólares (236,04 millones de euros), en la mayor caída de la historia. Esta coyuntura económica ha afectado a Trump Entertainment, la operadora de casinos fundada y controlada por el magnate inmobiliario estadounidense Donald Trump.

La compañía se acogió ayer a la protección por bancarrota (el equivalente al concurso de acreedores en España) al no poder hacer frente a sus obligaciones. El pasado 1 de diciembre, debía devolver una emisión de deuda por 53 millones de dólares, pero incumplió los plazos. La compañía logró un aplazamiento de 30 días, pero tampoco pudo abonar este importe tras la prórroga.

Pasivo

Trump Entertainment acumula un pasivo de 1.740 millones de dólares, frente a un activo de 2.100 millones. Entre los principales acreedores



El Taj Mahal, uno de los casinos de Donald Trump, en Atlantic City. / Bloomberg News

Atlantic City acaba de sufrir la mayor caída en los ingresos por juego de toda su historia

figuran US Bank National Association, Bovis Lend Lease y Thermal Energy Limited. La empresa, que opera tres casinos en Atlantic City, estuvo presidida por Trump hasta el viernes pasado, cuando el promotor inmobiliario dimitió presionado por los titulares de la deuda y por el consejo de administración, que han forzado la presentación de la protección por bancarrota, situación a la que el magnate se oponía. Su hija Ivanka también abandonó el órgano de gobierno de la compañía.

La filial de casinos del empresario, que ha estado en

bancarrota en tres ocasiones, cotiza en el Nasdaq y su capitalización es de 5,08 millones. Este año, prevé obtener unos ingresos de 946 millones, con un beneficio bruto de explotación de 117,3 millones, según consta en la documentación remitida al juzgado. Su consejero delegado, Mark Juliano, aseguró ayer que los casinos continuarán operando con normalidad pese al expediente. Trump, por su parte, relativizó su salida de la compañía y aseguró que su participación, del 28%, apenas representa el 1% de su fortuna personal.

EL TIEMPO

MÁXIMA	MÍNIMA
19	0
Tenerife	Valladolid

ESPAÑA

Ciudad	Máx.	Mín.	Condiciones
A Coruña	14	6	Nuboso
Barcelona	16	8	Despejado
Bilbao	12	3	Nuboso
Madrid	13	3	Despejado
Málaga	18	12	Despejado
Mallorca	15	2	Despejado

Ciudad	Máx.	Mín.	Condiciones
Sevilla	19	4	Despejado
Tenerife	19	14	Nuboso
Toledo	15	0	Despejado
Valencia	17	6	Despejado
Valladolid	10	0	Despejado
Zaragoza	13	4	Despejado

EUROPA

Ciudad	Máx.	Mín.	Condiciones
Ámsterdam	5	1	Nuboso
Berlín	-1	-5	Nuboso
Bruselas	6	2	Nuboso
Estocolmo	-2	-5	Nuboso
Ginebra	1	-3	Nuboso
Lisboa	18	9	Despejado

MUNDO

Ciudad	Máx.	Mín.	Condiciones
Buenos Aires	34	23	Nuboso
México	23	16	Nuboso
Miami	24	20	Despejado
Nueva York	7	-1	Lluvioso
Rabat	13	8	Nuboso
Tokio	8	-5	Nuboso

ACTUALIDAD ECONOMICA

La lectura económica de la actualidad.

Contenidos exclusivos.
Las firmas más prestigiosas
Ya en su kiosco