



© 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"



Cualidades del directivo (1)

En el medio plazo, las empresas que triunfan (o sobreviven) son las que tienen personas (desde directivos a administrativos) más preparadas y comprometidas con el proyecto. A esto hoy le llaman capital humano, que quiere decir (creo), tener buena gente: gente bien preparada, comprometida y en número suficiente para llevar a cabo la función de la empresa. Tener una máquina mejor es fácilmente copiable, tener gente preparada, capaz de adaptarse a los cambios, de impulsar, de innovar, etc., no es fácilmente copiable.

La pregunta clave es, pues, ¿cuáles son las cualidades del buen directivo? Aunque hay mucho escrito sobre ello, apuntaré aquí tres cualidades que me enseñaron hace años. El resumen es "el buen directivo debe saber identificar, formar y distribuir".

Identificar gente con cualidades. Un buen directivo debe saber 'fichar bien', identificar gente de valía y con capacidad de compromiso, para formar un buen equipo con ella. Un buen directivo vale su peso en oro, pero un mal directivo se convierte en un dolor y te consume tiempo infinito; de ahí la importancia de 'fichar bien'. Hay personas que tienen ese olfato para fichar bien y otras que no lo tienen. Si tienes directivos con esa capacidad de fichar bien, asignales la misión de contratar.

Formar a los que tienes por debajo. ¿Y cómo formarlos? Dale responsabilidades, reglas claras o metodología, posibilidad de consultarte cuando tengan dudas y luego déjales hacer. A la hora de evaluarlos, evalúa por lo que hacen y no por lo que dicen, para no premiar al pelota o al que halaga tus oídos, sino al que cumple y da resultados. El buen directivo se enorgullece de que sus subordinados sepan más que él. El mal directivo se 'guarda sus tesoros' para sí, por miedo a que le quiten el puesto.

Distribuir. Distribuye a tu gente de forma que esté en el sitio donde más eficaz pueda ser, que suele coincidir con el puesto en que más felices está. Hay personas con capacidad administrativa y de control; no les pongas a ser creativos o a resolver problemas. Otros tienen la habilidad de solucionar problemas a los demás, no les pongas en puestos de *control*. Piensa en qué puesto pueden ser más eficaces. Y para estar seguro de que aciertas, pregúntales a ellos que prefieren. El termómetro para ver si has acertado en la asignación es ver si cumplen con sus objetivos y si están contentos con lo que hacen. Si no lo están, puede ser que el individuo no vale o que te has equivocado en la asignación del puesto.

Profesor del IESE

CONSIGA JUNTO A SU PERIÓDICO A PARTIR DEL SÁBADO LA GUÍA PRÁCTICA MÁS COMPLETA SOBRE EL IVA, EL IRPF Y EL IMPUESTO DE TRANSMISIÓN. LA COLECCIÓN EXCLUSIVA MÁS ÚTIL.

Expansión le ofrece la guía fiscal más completa

Expansión. Madrid

¿Tiene usted su estrategia fiscal preparada? ¿Quiere planificar el pago de sus tributos de la manera más inteligente? Consiga a partir del sábado 7 de enero, junto a su diario EXPANSIÓN, la guía práctica definitiva "IVA, IRPF y Transmisiones para profesionales y empresarios 2009", que le ayudará a conocer las novedades legislativas más recientes y a poner a punto las finanzas de su compañía.

La colección, compuesta por 9 libros más el programa VISUAL EOS, está completamente actualizada e incorpora las últimas normativas y modificaciones legislativas del Gobierno y de las Comunidades Autónomas. Asimismo, incluye toda la información sobre la incorporación de los procedimientos de transmisiones. La guía ha sido elaborada por el grupo *Wolter Kluwer* y el programa informático, por *Golden Soft*.

Consiga las entregas junto a su diario cada lunes, martes, miércoles y jueves hasta el próximo 23 de marzo (salvo la primera guía, que podrá adquirirla el próximo sábado). Por tan sólo 1,95 euros por número, podrá desenvolverse con seguridad en la gestión de los impuestos que más inciden en el desarrollo de sus actividades diarias: el Impuesto



Adquiera en su quiosco cada uno de los números por tan sólo 1,95 euros junto a su periódico

sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF), el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) y el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.

La seña de identidad de esta nueva colección son los manuales y los casos prácticos, que le ayudarán a resolver todas sus dudas sobre estos impuestos. Por ejemplo, en las primeras dos entregas descubrirá los entresijos que debe conocer sobre el IRPF y el IVA. En el tercer número, podrá indagar en las transmisiones y en el cuarto descubrirá casos prácticos del Im-

puesto sobre la Renta que le ayudarán a resolver sus problemas más comunes. En la quinta entrega, se ofrecen otros casos prácticos a la hora de pagar el Impuesto de Valor Añadido y conocerá las modificaciones en la legislación sobre este tributo que ha incorporado recientemente el Gobierno en su plan anticrisis.

La colección también le ayudará a conocer las diferencias existentes en Transmisiones en las diferentes autonomías y a conocer datos prácticos que revolucionarán su manera de enfocar el pago de los impuestos.

www.renfe.com

Tarifa Web: hasta un 60% de descuento
Tarifa Estrella: hasta un 40% de descuento

Nuevos tiempos. Nuevos trenes

EL TIEMPO				ESPAÑA				EUROPA				MUNDO											
MÁXIMA	MÍNIMA			Ciudad	Máx.	Mín.	Condiciones	Ciudad	Máx.	Mín.	Condiciones	Ciudad	Máx.	Mín.	Condiciones	Ciudad	Máx.	Mín.	Condiciones				
20	1	Tenerife	Valladolid	A Coruña	11	8	Lluvioso	Sevilla	18	8	Lluvioso	Ámsterdam	8	2	Lluvioso	Londres	8	6	Nuboso	Buenos Aires	22	19	Lluvioso
				Barcelona	15	11	Lluvioso	Tenerife	20	15	Lluvioso	Berlín	11	1	Nuboso	Moscú	3	-4	Nuboso	México	20	10	Despejado
				Bilbao	10	5	Lluvioso	Toledo	11	5	Lluvioso	Bruselas	9	4	Lluvioso	Praga	10	5	Nuboso	Miami	21	13	Lluvioso
				Madrid	10	6	Lluvioso	Valencia	18	10	Lluvioso	Estocolmo	4	0	Nuboso	Roma	17	9	Nuboso	Nueva York	11	-1	Despejado
				Málaga	17	9	Lluvioso	Valladolid	10	1	Lluvioso	Ginebra	9	2	Lluvioso	Viena	10	6	Nuboso	Rabat	15	7	Lluvioso
				Mallorca	15	11	Lluvioso	Zaragoza	13	5	Lluvioso	Lisboa	13	10	Lluvioso	Zurich	8	1	Lluvioso	Tokio	9	2	Lluvioso

Toda LA LEY

VOLUMEN 21 sistema de la Seguridad Social tasación pericial contradictoria

Sociedad Limitada Nueva Empresa
Subsidio por desempleo
Sucesión de empresas
Suelo urbanizable

Si le falta algún ejemplar puede solicitarlo a través de su punto de venta habitual o llamando al 902 99 61 00

Y CADA SÁBADO, UNA NUEVA ENTREGA CON

EL MUNDO Expansion

LA LEY grupo Wolters Kluwer www.laley.es/enciclopedia

www.elmundo.es/promociones www.expansion.com/promociones

EL SÁBADO 7 DE MARZO

21º volumen

LA ÚNICA EDICIÓN ACTUALIZADA 2009

MÁS DE 500€ DE AHORRO