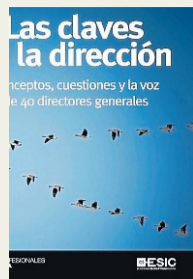


## Libros para estar al día

● Propuestas con las últimas tendencias en finanzas, economía y tecnología.



### Las claves de la dirección

**Autores:** Juan Luis Urcola Tellería y Nerea Urcola Martiarena  
**Editorial:** ESIC Editorial  
Escrito para las direcciones generales, las personas que ocupan el más alto cargo y la más alta responsabilidad de las

empresas y organizaciones, este libro es el resultado de una cuidadosa observación de comportamientos profesionales de numerosos directores y directoras generales sobre la materia y que se han ido recogiendo, completando, puliendo y perfeccionando con el tiempo.

# 13%

### Cemento

El consumo de cemento en Catalunya se normaliza en septiembre, pero continúa con la tendencia negativa acumulando un descenso del 13% durante 2020.

## Gestión

### Talento oculto



SALVADOR MARTÍNEZ  
Consultor en organización,  
cambio cultural y personas

Hace unos días leí que todo el mundo tiene algún talento, solo se trata de ubicar a la persona en el lugar adecuado para que su mérito aparezca y resulte útil. Durante unos minutos estuve reflexionando y acudí a mi mente una vieja historia que solía explicar mi padre. Advierto al lector que se trata de hechos reales que sucedieron, a principios de los años 70, en una empresa de gran tamaño del sector siderometalúrgico. Aquella compañía empleaba, por aquel entonces, a más de 2.000 personas, y no sería exagerado afirmar que más de la mitad de los habitantes de la localidad vivían directa o indirectamente gracias al valor generado por la producción y venta de material eléctrico.

Acababa de desembarcar el nuevo director de producción, buen observador y oyente, motivo por el que su primera decisión fue la visita a las instalaciones. Aquella fábrica ocupaba un espacio inmenso, con edificios inacabables repletos de material, maquinaria y personas. En ese tiempo no había sistemas informáticos para controlar la producción, ni las existencias, ni siquiera el ingente número de empleados en nómina: los procesos administrativos se hacían básicamente a mano o, en el mejor de los casos, gracias a las maravillosas Olivetti.

En una de las primeras excursiones, el director de producción quiso pasar revista al mayor de los almacenes, una nave de dimensiones descomunales, donde le recibió el jefe de almacén. Tras recorrer centenares de metros por aquel laberinto de lineales, estanterías, pasillos, cajas y polvo, el alto directivo preguntó a su acompañante: «¿Cuál es el principal problema que tiene aquí?» El encargado quedó francamente sorprendido de que su jefe se interesara en saber qué se cocía por los bajos fondos de la empresa, y respondió sin dudar: «Mire, Sr. Director, esto es muy grande y tenemos muchísimos operarios. A menudo es difícil encontrar a las personas... hablando claro, hay quien desaparece durante

gran parte de la jornada y es imposible saber dónde se encuentra». El avisado ejecutivo entendió inmediatamente que su subordinado tenía trabajadores con la habilidad para esconderse durante horas y dormir tranquilamente en sus escondrijos, así que inquirió: «¿Alguien especialmente hábil en el arte de la evaporación?». El jefe de almacén no dudó: «Mariano es un artista, el mejor... quiero decir, el peor, Sr. Director». Al día siguiente, el máximo responsable de producción mandó llamar a Mariano. Conviene recordar que en aquellos años la legislación laboral no facilitaba en absoluto el despido, pero aun así se corrió el rumor de que los felices días del escurridizo Mariano habían llegado a su final. No sabemos qué debió pensar el interfecto al entrar en el amplio despacho donde le recibió el Sr. Director con una sonrisa en los labios. «Pase, pase, Mariano, ¿qué tal van las cosas por el almacén?», a lo que el trabajador -entre intrigado y atemorizado- balbuceó algo ininteligible. «Me han comentado que usted conoce el almacén muy bien, todos los rincones, vamos». «Como la palma de mi mano», se atrevió a decir el empleado con cierto orgullo. «Verá, Mariano, resulta que algunos trabajadores tienen la costumbre de buscar escondites donde descansar en horas de trabajo». «Algo he oído, Sr. Director, pero yo no soy de hacer caso de chismes, hay mucho trabajo, ya sabe usted». «Claro, claro, Mariano. Tengo una importante misión para usted. He pensado que, dado

### Hay que ubicar a la persona en el lugar adecuado para que su talento aparezca

su gran conocimiento de cada milímetro del almacén, podría ocuparse de que nadie se tome la libertad de desaparecer. En otras palabras, quiero que controle al personal irresponsable, que les pagamos para trabajar, no para holgazanear. ¿Se ve usted capaz, Mariano?». «Sr. Director, no podría usted haber escogido mejor persona para esta tarea».

Pueden adivinar que, a partir de ese momento, el promocionado fue implacable en la persecución de los compañeros desfachatados, al punto de convertirse en la clave explicativa del portentoso incremento de productividad que experimentó el almacén. Y así fue cómo el nuevo director, gracias a su vasto conocimiento de la naturaleza humana y no menor pericia para transformar problemas en oportunidades, logró hacer brillar el talento oculto de Mariano, aunque no faltaríamos a la verdad si dijéramos que, más que oculto, estaba escondido.

## Flash



### Javier de Benito Iqoxe

Javier de Benito ha sido nombrado nuevo director general adjunto de Industrias Químicas del Óxido de Etileno (Iqoxe). El objetivo de la compañía, según una nota difundida, es ampliar la organización directiva para afrontar una nueva etapa de desarrollo.



### Carlos Torres BBVA

BBVA, entidad presidida por Carlos Torres, ha vendido su filial en Estados Unidos por 9.700 millones de euros. El mismo día de la venta, se confirmó que BBVA y Banc Sabadell mantienen contactos para una fusión que daría lugar a un grupo con más de 950.000 millones de euros en activos.



### Pedro Sánchez Hidrógeno verde

Pedro Sánchez, presidente del Ejecutivo, ha anunciado esta semana que el Gobierno destinará más de 1.500 millones, procedentes de los fondos europeos de recuperación, al desarrollo del hidrógeno verde, que tiene un papel clave en la transición ecológica en España.

## Financiero

### Mito y realidad en la inversión sostenible



EVA HERNÁNDEZ  
Programa Finanzas Sostenibles  
EFPA España

### Actualmente hay una mayor sensibilización sobre el medio ambiente

En los últimos años, hemos asistido a una creciente sensibilización de la sociedad respecto de la protección del medio ambiente. Se han promulgado nuevas regulaciones, ha subido el consumo de productos ecológicos y la venta de aparatos con etiqueta energética, y ha aumentado la concienciación sobre el uso del plástico o el reciclaje de basuras, entre otros. En el mundo empresarial se ha consolidado la responsabilidad social corporativa y se instaura una nueva visión basada en considerar no sólo el beneficio, sino también el impacto de la actividad en el planeta y las personas.

Dada la necesidad de cumplir los objetivos del Acuerdo de París y revertir el calentamiento global, está claro que la industria financiera, dado su importante papel a la hora de canalizar recursos, no puede quedarse atrás en esta evolución. Hacen falta miles de millones de euros en inversión para transitar hacia una economía baja en carbono, que no pueden cubrirse en exclusiva por los gobiernos.

Por esta razón, la UE puso en marcha en el 2008 un ambicioso plan de acción en finanzas sostenibles y la industria financiera y de gestión de activos viene integrando cada vez más la sostenibilidad en sus productos y estrategias de gestión. Seguro que en alguna ocasión hemos oído hablar de los criterios ESG, de la ISR, o de los ODS, pero ¿qué significan todos estos acrónimos?

La ESG significa Environmental, Social y Governance, es decir, criterios medioambientales, sociales y de buen gobierno corporativo. Por su parte, ISR se refiere a la Inversión Socialmente Responsable. Por último, cuando hablamos de los ODS nos estamos refiriendo a los 17 Objetivos de Desarrollo Sos-

tenible promulgados por la ONU, entre los que se encuentra el fin de la pobreza, el hambre cero, la igualdad de género, el trabajo decente o el consumo responsable.

Las instituciones financieras han venido aumentando la oferta de inversiones sostenibles, lo que ha venido de la mano de un mayor conocimiento y un aumento de la demanda por parte de inversores y ahorradores. Cada vez más fondos de inversión tienen en cuenta los criterios ESG a la hora de seleccionar y gestionar sus carteras, lo que a menudo significa excluir de las carteras negocios que se consideran perjudiciales como pueden ser las armas, el tabaco o los combustibles fósiles. Esa estrategia constituye un primer paso hacia otras más sofisticadas, basadas en estudios exhaustivos y la comunicación con las empresas para promover la consideración de esos aspectos en su gestión.

Dada la novedad, surgen juicios sobre las ventajas e inconvenientes de este tipo de inversiones. Por eso, es importante distinguir y analizar con claridad qué tienen de realidad esas valoraciones y qué tienen de mito. Uno de los prejuicios más difundidos es el que defiende que considerar la sostenibilidad tiene una penalización en términos de rentabilidad. Numerosas investigaciones académicas acerca del rendimiento de este tipo de carteras han demostrado que eso no es cierto, más bien todo lo contrario. Hay evidencia de que los títulos de empresas más sostenibles producen una mejor rentabilidad a largo plazo. Otro mito nos dice que estos fondos son más caros, algo no demostrable, o que adolecen de una escasez de oferta en relación a los productos tradicionales, algo que desmiente la proliferación de nuevos productos en los últimos años, tanto por el lado de la gestión activa como por el de la gestión pasiva.

Las inversiones socialmente responsables son un fenómeno imparable dado el rol que está tomando la industria financiera, al creciente interés de clientes e inversores, y a las nuevas normativas de la UE y de los diferentes reguladores, comprometidos en integrar la sostenibilidad en todo el espectro de productos financieros.

No se trata de una tendencia más de inversión que morirá como moda pasajera sino de una realidad que ha venido para quedarse y que viene a demostrar que construir un mundo mejor no está reñido con la búsqueda de rentabilidad y el crecimiento de nuestros ahorros e inversiones.