

**José María Cardona Labarga
Sergio Cardona Patau**

“Los 8 Hábitos del Líder[®]”

CARDONA LABARGA
centro de estrategia & liderazgo
Madrid

© José María Cardona Labarga y Sergio Cardona Patau. 2008

Con la colaboración de Ana Cardona Patau

Reservados todos los derechos.

“No está permitida la reproducción total o parcial de este libro,
ni su tratamiento informático,
ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio,
ya sea electrónico, mecánico por fotocopia,
por registro u otros métodos,
sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright”

CARDONA LABARGA,
Centro De Estrategia y Liderazgo

www.cardonalabarga.com

ISBN-13: 978-84-612-2166-0
Nº REGISTRO: 08/11029

A todo directivo de empresa
que a pesar de sus circunstancias
trabaja con honestidad, imaginación y coraje.

INDICE

	Pag
	.
INTRODUCCIÓN.....	6
1ª Idea. El Líder, Factor Clave de éxito.....	8
2ª Idea. Todo es una cuestión de Hábitos.....	24
3ª Idea. Investigación: Liderazgo y Gestión por 8 Hábitos..	30
4ª Idea. 1 ^{er} Hábito: Gestión de la Información.....	36
5ª Idea. 2º Hábito: Estrategia de Servicio.....	43
6ª Idea. 3 ^{er} Hábito: Preparación y Prioridades.....	51
7ª Idea. 4º Hábito: Delegación y Desarrollo.....	56
8ª Idea. 5º Hábito: Madurez y Autonomía.....	60
9ª Idea. 6º Hábito: Comunicación y Equipo.....	68
10ª Idea. 7º Hábito: Formación y Aprendizaje.....	75
11ª Idea. 8º Hábito: Innovación y Cambio	78
12ª Idea. Espíritu Gerencial.....	84
13ª Idea. Las Funciones Directivas.....	97

Lo que este E-LIBRO SÍ ES y lo que NO ES

Este es un E-LIBRO sobre *Management* y Dirección de Empresas actual para quien busca mejorar, tanto personalmente como Director, como la posición competitiva de su empresa. Creemos que perfecciona y amplía de forma importante al de la Primera y Segunda Edición (impresas); incluso resulta distinto.

Sí es un E-LIBRO que gustará a quien esté dispuesto a pensar, profundizar y comprometerse

No es un E-LIBRO que busca algo fácil, cómodo y de evasión.

Se basa en la experiencia práctica; y los modelos que ofrece se acomodan a la realidad de forma clara y sencilla.

No inventa la realidad dejando volar la imaginación para entretener la curiosidad.

Una vez, Rosa Montero dijo que “uno siempre escribe el libro que le gustaría leer”. Cuando fuimos directivos nos habría gustado poder leer un libro que nos dijera, por ejemplo, cómo a) enfrentarse a un colaborador caradura que se aprovecha de los demás; b) convertir un grupo en un equipo; c) no tener una tendencia tan fuerte a pensar que las cosas no se pueden cambiar; d) mejorar la conducta de un jefe que te vuelve loco; e) potenciar la confianza en uno mismo; f) saber qué hacer cuando uno no sabe qué hacer. Todos estos puntos, y otros similares, son más iguales de lo que parece y **es más fácil resolverlos todos a la vez que uno a uno**. Este E-LIBRO **le ayudará a integrar toda su función**; a afrontar y exigir responsabilidades con mayor claridad; a estructurarle mejor la cabeza para tomar decisiones. Pero no hay recetas, atajos, ni fórmulas de éxito. Le llevará trabajo y esfuerzo. Su lectura **le orientará de forma inmediata** sobre la dirección a seguir.

El Modelo de “**Los 8 Hábitos del Líder®**”, cuyo contenido se amplía en los Vídeos Flash de nuestra web, da origen a los diagnósticos de Clima Empresarial, Cultura, 360°, estilos personales de Dirección y Liderazgo, y es base de nuestros Cursos, sesiones de Coaching y Conferencias.

APLICACIÓN PRÁCTICA RECOMENDADA.

- A) Reparta Este E-LIBRO a todos los miembros del Equipo Directivo.
- B) Déjeles 10 días naturales para que lo lean.
- C) Convóquelos a una reunión para que cada uno de ellos indique cuál es su prioridad más importante para los próximos 18 meses.

INTRODUCCIÓN

¿Cuál es el problema N° 1 del directivo de empresa?

¡la falta de tiempo!

Si usted está abrumado de trabajo y tiene deseo de mejorar, éste es el e-libro que necesita.

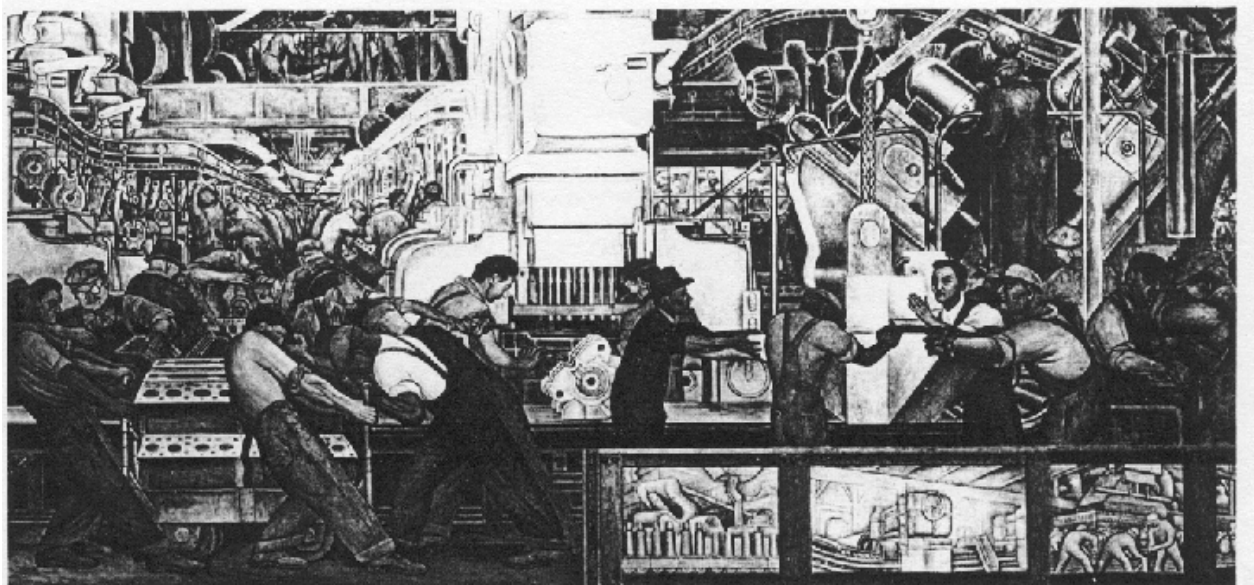
Lo hemos escrito de forma sencilla, breve, directa y con cariño. El objetivo ha sido ayudarle a dignificar su trabajo como profesional de la empresa, humanizándolo, dándole sentido a lo que hace, siendo más auténtico, justo, libre y a disfrutar de su trabajo. Quien no disfruta es insoportable.

Por tanto, **no es un texto para leerlo de corrido, sino para trabajarlo y aplicarlo**. Exige su entrega personal, generosidad, benevolencia, interés y apertura. Subráyelo, corríjalo, aplíquelo, interiorícelo. Lo más importante no es lo que decimos nosotros, sino lo que dice usted.

Todas las ideas expuestas, escritas telegráficamente, están correlacionadas entre sí. Hemos pretendido sintetizar numerosos textos, estudios empíricos, y nuestra propia experiencia como consultores en el desarrollo de directivos. Es posible que no lo hayamos logrado; cada idea exigiría seguramente todo un libro. Pero ni usted, ni nosotros, tenemos tiempo, por lo que la poda ha sido grande. **Esperamos, como decía el ilustre romano, que usted nos "lea propicio".**

En nuestras acciones de desarrollo de directivos, presumimos de la habilidad de forzarlos a reflexionar sobre su propio comportamiento. ¡Ojalá que con su ayuda aquí también logremos algo parecido!

Aunque este e-libro es práctico y de aplicación inmediata, se concentra en lo elemental y expone un modelo concreto de *Management* para el Tercer Milenio, durante el cual las cosas han cambiado más de lo que parece.



Famoso mural en Detroit de la Ford Motor Works, que muestra como hace casi 100 años el trabajo era un verdadero castigo.

¡Animo! ¡Éxito! Y como se dice a los toreros (usted seguro que lo tiene que ser un poco):
¡Que Dios reparta suerte!

Cifuentes, 18 de agosto de 2007,

“La época de los caballeros ha pasado”.

**Ahora viene la de los sofistas,
economistas y calculadores”**

Samuelson. Premio Nobel de Economía.

1ª Idea

El Líder, Factor Clave del Éxito

*Un **Líder** es el creador de un determinado estado positivo de conciencia (C). Es aquel que desarrolla la confianza de los demás en sí mismos (no en él como líder). Por cierto, definimos el **éxito** como un **estado mental que se autoperfecciona**, y no como el simple logro de los objetivos como, de modo erróneo, se define universalmente.*

Una empresa Líder es aquella que comunica al entorno su propio carácter, y siempre es la persona la clave de todo. El desafío y el avance, en el análisis final, no tiene lugar en la tecnología, ciencia o economía, sino en el plano espiritual.

El líder es la causa única que genera todos los demás efectos. Por ejemplo, el Liderazgo genera Tecnología y Estrategia. La Tecnología y Estrategia no generan Liderazgo.

1.1. - ¿Qué es un líder?

Un Directivo de una organización es un **líder** cuando ayuda conscientemente a cada uno de los que le rodean a aumentar su autoconfianza y autoestima (la que tienen en sí mismos, no en él como líder). El que empuja a los demás a elevar el concepto de su propia identidad y a reflexionar sobre el contenido que pueden dar a sus vidas ("**Voluntad de sentido**", Víctor E. Frankl), a interiorizar desafíos, a ser más humanos, más éticos, más libres, a trabajar, a elevarse por encima de sus preocupaciones, en una palabra, a autotranscenderse (K. Jaspers).

Un líder no busca
agradar ni ser popular.

Un hombre de la organización que sólo fuese hábil en temas de comportamiento, comunicación, motivación, no podría ser líder ni ayudar a autotranscenderse a las personas. Una palmada en la espalda puede ser un acto degradante. Se requiere que también sea hábil para establecer estrategias, estructuras organizativas, procesos y políticas motivantes. **El líder maneja y domina las técnicas directivas y organizativas, además de las habilidades de comportamiento.**

En principio puede parecer una idea utópica, pero en la vida real se encuentran profesionales próximos a la idea (no superhombres), aunque, sinceramente, no son muchos.

Seguramente, la definición más usual de líder es: "aquél que lleva a sus seguidores en determinada dirección (o logra a través de ellos unos objetivos) por métodos no coercitivos". Es decir, el conductor de caravanas en las películas del Oeste. El que los lleva a donde ellos solos no habrían ido nunca, aunque internamente no los haya transformado para nada. Para nosotros, esa definición es insuficiente. Creemos más bien que es quien es capaz de transformarlos para que lleguen solos.

En los medios de comunicación social se define el "líder natural" o político, como persona de sensibilidad hacia el grupo con el que se identifica y que es capaz de hacer planteamientos más aceptables para el propio grupo; suele ser carismático. Tampoco aquí lo definimos así; sería un Líder que crea Miedo (**M**) no Confianza (**C**).

No consideramos que es el grupo el que convierte a alguien en líder sino que él se convierte a sí mismo en líder mediante una autosuperación personal, elevando tras de sí al grupo. (En lo sucesivo, siempre que hablemos de líder se sobreentiende Líder C, creador de Confianza)

La función esencial del mando, no es mandar, es educar.

¿Cómo actúa un líder?

1. Un líder siempre lucha por crear una sociedad más humana, más justa; por una causa importante sobre la que no tiene la menor duda y sobre la que tiene una "visión orgánica" coherente. Sabe que sus Colaboradores desean perseguir un alto ideal y para ello están dispuestos a pasar por las mayores dificultades.
2. Sus Colaboradores perfeccionan y enriquecen dicha "visión", ya que los considera camaradas, no subordinados, factores de producción o subalternos. Hace confidencias con ellos. Sabe leer en sus ojos. Se centra en los puntos fuertes que poseen.
3. La decisión estratégica última la toma personalmente, y para tal situación no convoca una asamblea ni acepta el acuerdo de la mayoría. Aunque escuche sinceramente a todos y tenga en cuenta sus opiniones e incluso modifique su punto de vista, en último extremo ¡decide solo!.
4. Comprende también que cada Colaborador debe tomar, personalmente, su propia decisión de seguirle o no, con plena conciencia y libertad, analizando las razones a favor y en contra y siendo consciente del precio que puede llegar a pagar. No les engaña, pero hace que parezca fácil el desafío y logra que los Colaboradores se superen a sí mismos.
5. Sabe que para luchar por el triunfo con confianza de éxito, la base más fuerte es la moral y la ética, que son los valores que más pesan en la propia conciencia para crear una superación mental y física. Un Colaborador perdona fallos técnicos, decisiones equivocadas y otros errores, pero nunca el fallo moral que para él significa traición y cobardía.
6. Crea un ambiente positivo, desatando emociones profundas por su forma de actuar y por sus hechos. Motiva sobre todo por su propio entusiasmo y personalidad, no con "un plan de calidad", "un proyecto de empresa", "los presupuestos" o un "vídeo". Muestra un comportamiento visible y ejemplar comunicándose frecuentemente cara a cara. Escucha mucho y escucha bien. Reduce la distancia, el status y los privilegios. Su comportamiento es ejemplar. La gente se siente absolutamente tranquila y a gusto a su lado.

7. Un líder tiene un verdadero problema y se encuentra incómodo cuando uno de sus Colaboradores deja de desarrollarse internamente, cuando considera que ya sabe suficiente (aun cuando sepa mucho) o, en una palabra, cuando se estanca. Un líder se desarrolla y cambia. El mundo lo percibe distinto de como lo percibía hace unos años. Exige que los que le rodean también evolucionen. Les provoca para comprometerlos.

8. Tiene muchas recetas caseras y muchos recursos, primero para automotivarse y luego para motivar a otros. Eso exige conocimiento de las técnicas directivas y autodomínio. Está dispuesto a pagar el precio de ser el jefe sin autocompadecerse ni lamentarse en la desgracia. Controla sus sentimientos. No se da por vencido. Tiene plena responsabilidad de sí mismo.

9. Está dispuesto a modificar comportamientos inadecuados y, si es preciso, se inmiscuye para lograr que su Colaborador tenga un mejor concepto de sí mismo y se siga desarrollando.

Para que no parezca un esquema muy teórico, vamos a describir un ejemplo concreto y real.

**El poder es otorgado
por los superiores.
La autoridad por
los Colaboradores.**

Ejemplo de un Líder.

Se trata de una empresa mediana del sector de la alimentación que tiene centros de producción, una flota de vehículos de distribución y muchos puntos propios de atención y venta al público. Es decir, tres áreas funcionales importantes: producción, distribución y ventas. Los hombres claves son, en el primer nivel, el Director General, que será, en estos momentos, el sujeto de nuestra observación principal, y su equipo, formado por siete Directores. En un segundo nivel, cuarenta Directivos y mandos considerados personas clave. En total, 600 personas.

Conocemos bien esta empresa, porque desde hace quince años venimos realizando entrenamientos con el equipo Directivo y con otros niveles, y hemos observado su evolución.

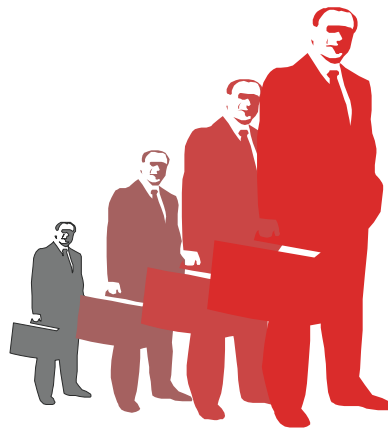
El que su Director General sea un verdadero líder lo ponen de manifiesto muchas cosas, una de ellas es el siguiente hecho: a los cuarenta Directivos y mandos del segundo nivel se les pide una evaluación anónima (360°) de los ocho Directores (siete más el Director General). En el conjunto, la evaluación más destacada es la que obtiene el Director General con diferencia.

Otro detalle: hemos hablado con personas a las que él se ha visto obligado a descender de categoría, y se siguen sintiendo completamente realizadas en su nuevo puesto de trabajo.

Vamos a exponer dos consideraciones interesantes en torno a este Director General que creemos que hacen al caso:

a) Se atreve a influir claramente sobre la conducta de todos sus hombres-clave, no sólo los Directivos. Habla con muchas personas y a todas las compromete. Escucha muy bien. Sabe lo que quiere. Cuando está con alguien, le presta a él solo toda la atención. Es visible su proximidad física. Utiliza muchos argumentos. Nunca reacciona. Es razonable. No se altera. Su mensaje se percibe como auténtico. Sabe que la persona humana es débil y si alguien le falla, le vuelve a hablar y le da una segunda oportunidad, y también una tercera si es preciso. Cuando alguien le desengaña obra en consecuencia.

b) Evalúa frecuentemente a sus Directivos y exige que, a su vez, ellos lo hagan a sus Colaboradores. Y evalúa preferentemente actitudes, que es lo que más le preocupa. Evalúa poco el desempeño, que dice que depende, casi totalmente, de las actitudes. Por nuestros propios caminos llegamos a la conclusión de que, efectivamente, ésta es la evaluación que a un verdadero líder más le importa.



c) Aunque, según él mismo dice, muchos de sus Directivos no tienen un master, se han convertido en verdaderos líderes en el mismo sentido del término antes definido y hemos vivido el proceso de cambio profundo de cada uno de ellos. Habría sido impensable que hace años hubieran podido desarrollar, gestionar y liderar las importantes áreas de negocio que ahora llevan. El líder genera líderes. Un tipo de comportamiento genera el mismo tipo de comportamiento.

1.2. - Evolución.

¿Cuándo una empresa tiene futuro? ¿Por qué frecuentemente el hombre competente y trabajador que creó una empresa hace 10 años es el mismo hombre que hoy la hace sucumbir y desaparecer?

La clave de la autoridad es la credibilidad que merece que le hace querida y voluntariamente aceptada.

Porque considera que tiene el toque de genio y de agudeza que le llevan al éxito y, por tanto, su esquema mental no ha variado.

No se da cuenta que hacer hoy lo mismo que hace diez años le arrastra al fracaso. No ve que las circunstancias han cambiado: el proteccionismo ha desaparecido, las tecnologías son accesibles a cualquiera, el trabajo en equipo es más importante que el individual, el compromiso más que la disciplina, el proceso más que el departamento, la responsabilidad mas que el control y un etcétera que, en una palabra, pone de manifiesto que las ventajas competitivas y barreras estratégicas están cambiando drásticamente y están pasando a ser cada vez más culturales.

En el corazón de ese cambio está que las tecnologías, los productos y los mercados han cedido su importancia a las personas y a cómo éstas están dirigidas.

Por favor, analice Ud.: ¿Influye esto en el plan de formación de su organización? ¿En qué medida?

1.3. – Éxito.

¿Qué significa el éxito? La definición que damos al margen, que es personal, nos ayudó mucho a encajar todo el rompecabezas del *Management*:

**Éxito es un estado mental
que se autoperfecciona.
(Cardona Labarga)**

El éxito se suele definir como el logro de los objetivos; eso es un error; o porque no había tales objetivos, o porque se fijaron mal, o porque se fijaron, se alcanzaron, y tampoco tenían mucho valor.

Desarrollo significa, en rigor, perfeccionamiento del estado mental. Exige la interiorización de un desafío externo que a uno le hace más fuerte para responder con mayores posibilidades de victoria.

**El éxito es cuestión de
autosuperación propia, y
el obstáculo nunca es
externo, sino interno.**

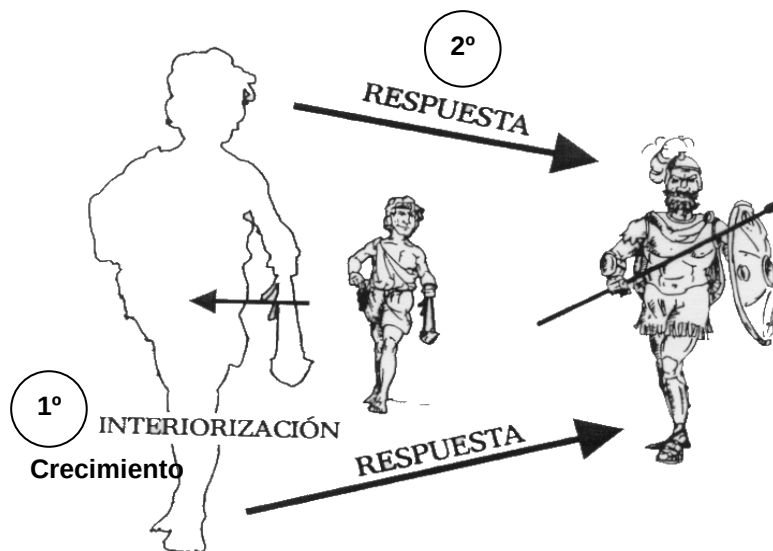
Éxito es interiorización. **Una empresa Líder, es aquella que comunica al entorno su propio carácter**; no tanto la que “aprovecha” las oportunidades del entorno, aunque también sea necesario. Pero nadie comunica lo que no tiene. **En cualquier organización la persona es la clave de todo, y es un error describir la cultura en términos tecnológicos, científicos o económicos. El verdadero avance en sí mismo tiene lugar en el plano espiritual.** Decimos espíritu en el sentido de conciencia de sí mismo, voluntad, valores y autodeterminación; no simplemente en el sentido religioso, aunque éste no se excluye. La ciencia y la técnica asocian los hombres unos con otros pero no los une. El espíritu es lo que los une o los separa para luchar a muerte si fuera preciso.

El dominio de nuevas técnicas, o la conquista del entorno no constituye un criterio de crecimiento, por muy atractiva en apariencia que parezca esta fórmula a simple vista. De hecho, **estos avances sellan la propia ruina cuando la organización se muestra incapaz de superar los desafíos que se le presentan a nivel del propio espíritu.**

1.4. – Ejemplo: David y Goliat.

Antes del día final en que desafiaba a los ejércitos de Israel, Goliat el gigante, ha cosechado cientos de rotundas victorias con su maciza lanza y su impenetrable armadura, que se considera invencible. Así pues, desafiaba al enemigo a que escoja un campeón para enfrentarse con él en combate individual, pensando que, una vez más, constituirá para él una empresa fácil. Cuando Goliat vio venir a David a su encuentro sin armadura que protegiera su cuerpo y nada perceptible en su mano excepto el cayado, se incomodó, en lugar de alarmarse ante la aparente locura de su adversario, y le gritó: “¿Soy acaso un perro que vienes a mi encuentro con un palo?”. Goliat pensó que esta impertinencia era la inconsciencia de un joven, en lugar de una maniobra planeada y asumida cuidadosamente. David se había dado cuenta que con las mismas armas que su adversario no podría vencerle, por lo que rechazó la armadura, el escudo y la lanza que el rey Saúl insistió que aceptara. Así, este filisteo avanza con paso majestuoso, pomposamente, sin sospechar la realidad y ofreciendo su frente sin la protección de la visera, como un blanco para la piedra de la honda, que lo mata de un golpe antes de que su despreciable adversario entrara en el radio de acción de su lanza, mortífera hasta entonces.

David interiorizó el desafío; se desarrolló; realmente fue “más grande” que Goliat.



La narración clásica de David y Goliat se eleva para siempre a la categoría de verdad filosófica. La próxima vez, amigo lector, que lea la historia de un fracaso empresarial, está usted leyendo la misma historia con otras palabras.

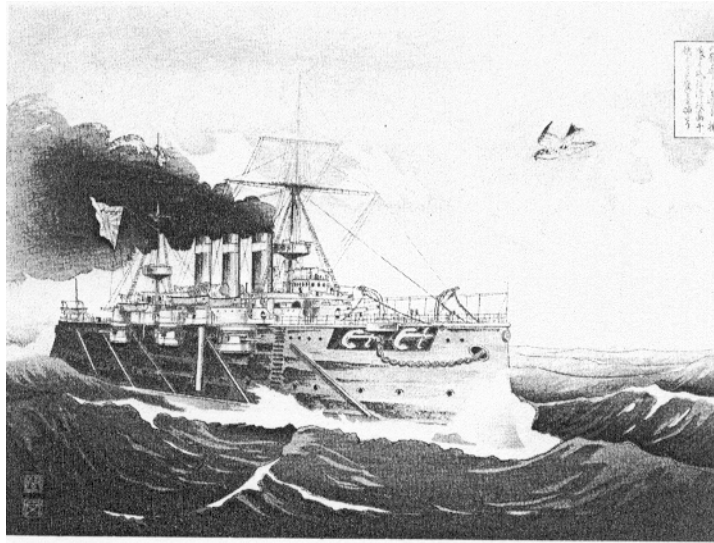
Todo Directivo debe tener la capacidad de responder con creatividad a los nuevos desafíos mediante una autosuperación propia.

Otro ejemplo: La Batalla del Mar del Japón.

En 1904, Rusia dejó un fuerte contingente armado en Manchuria, que suponía una grave amenaza para la integridad territorial del Japón. En Octubre de 1904 se nombró Almirante de la Flota Japonesa al Comandante Togo, que pasaría a la historia como el hombre que derrotó a la flota rusa del Báltico. La historia de **“La Batalla del Mar del Japón”** describe muy bien el proceso de interiorización y de autodecisión del Almirante Togo durante esos 7 meses de preparación para la lucha. En los jefes de la flota rusa del Báltico, el planteamiento era: “derrotar a los japoneses dada la envergadura de nuestra armada, nuestra superioridad técnica y mejor armamento”. Otra vez se puso de manifiesto que *no hay peor ciego que el que no quiere ver*.

En el Almirante Togo, el planteamiento era algo así como: “tenemos que superar la situación en la que nos encontramos, y eso exige superarnos a nosotros mismos”. La historia muestra lo que hicieron. En la historia el Almirante Togo estudia las alternativas, plantea todas las estrategias posibles, cómo al lado de una disciplina férrea exigida a sus hombres les habla frecuentemente con exquisita consideración de la patria y del honor, cómo les entrena y les forma muy duramente, cómo revisa todos los detalles, cómo sus propios hombres le influyen a él y le ayudan, y cómo incluso ellos se reúnen para implorar por él. Cuando por fin se encuentra en su barco insignia frente a la flota rusa del Báltico, se ha transformado en un hombre distinto que ha interiorizado y asumido ese desafío, lo mismo que sus hombres, que participaban del mismo espíritu. Se repitió la historia de David y Goliat.

**El poder de la Cultura C
es el poder de su intangible.**



Navío de guerra japonés durante la guerra ruso-japonesa. La sorprendente victoria naval nipona en Tsushima señaló el ascenso del país al rango de gran potencia.

1.5. –Consideraciones sobre el liderazgo.

La Cultura **M**, se mantiene viva férreamente, ya que nos encanta el mito del individuo genial, carismático, triunfante o “predestinado”. El llanero solitario. Nos hace sentirnos seguros bajo su amparo; nos dispensa de la responsabilidad y de tener que pensar. Incluso en ocasiones fracasos estrepitosos no debilitan la creencia en su excelencia personal. Lo único que cuenta es que mantenga la cuenta de resultados **al precio que sea**.

Quien no mejora, tiene grandes dificultades para mantener su imagen y estimación personal.

¿Cuál es la diferencia de actitud fundamental entre un Líder (Cultura **C**) y un manipulador (Cultura **M**)? En la Cultura **C**, el Líder se orienta de dentro hacia fuera; hacia sus Colaboradores, sus colegas, su jefe, sus Clientes; se ve comprometido a actuar con honestidad, imaginación y coraje. En la Cultura **M**, el manipulador, se orienta hacia dentro; hacia sí mismo; hace énfasis en su poder, en su *status*, en su rango; en ser él quien es.

Es decir, **el Líder crea compromiso**, une y motiva, porque:

- Lucha por resolver sus principales conflictos internos.
- Su nivel de autoestima es alto.
- Echa cuentas de su propia actitud interna.
- Se atreve si es preciso a ser impopular.
- Se pregunta: ¿Qué puedo hacer yo por los demás?

“Un Líder es un negociador de esperanzas”. (Napoleón)

El manipulador (Líder M) despersonaliza y crea frustración porque:

- Vive en un mundo de apariencias.
- Busca el aplauso que le hace ir con la lengua fuera.
- Su ética es totalmente relativa; se adapta al viento que sopla.
- Se centra en lo urgente y en las presiones.
- Se pregunta: ¿Qué pueden hacer los demás por mí?

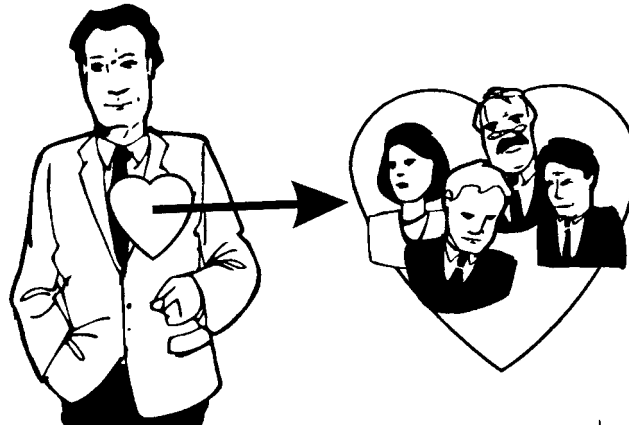
Un Líder (**C**) tiene que actuar forzosamente cara a cara, leer los mil matices de la expresión del otro, captar detalles sutiles, percibir circunstancias triviales, ver lo que no se ve, oír lo que no se dice, explorar los límites con tacto, tener una aguda sintonía personal, saber bien a qué atenerse, **darse cuenta que lo esencial es invisible a los ojos**. En una palabra: su comunicación integral es mucho mejor. Precisamente, toda esa información enriquecida por la 4ª dimensión es la más comprometedora. La cultura se crea por esa transferencia emocional y personal.

Una última consideración. Para nosotros, un Líder que desarrolla a las personas y las “autoasciende” es alguien que: a) domina el comportamiento (**soft**) y b) alguien que crea visión, estrategia, organización, políticas y sistemas (**hard**). Sin unos buenos sistemas de trabajo es imposible el desarrollo de las personas. Resumiendo: un Líder es un creador de intangibles, que es la base de la riqueza.

Un Líder es a la vez:

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------------|
| - Principal y secundario. | - Superior e inferior. |
| - Maestro y aprendiz. | - Independiente y jugador de equipo. |
| - Generalista y detallista. | - Racional y entrañable. |

Saber mantener estos equilibrios es necesario.



Un Líder suprime sus conflictos internos
que es la clave del desarrollo.
En otro caso, sus conflictos entran a formar parte
de la cultura de su grupo.

1.6. - ¿Cuál es el factor clave de éxito que lleva en la empresa la voz cantante?

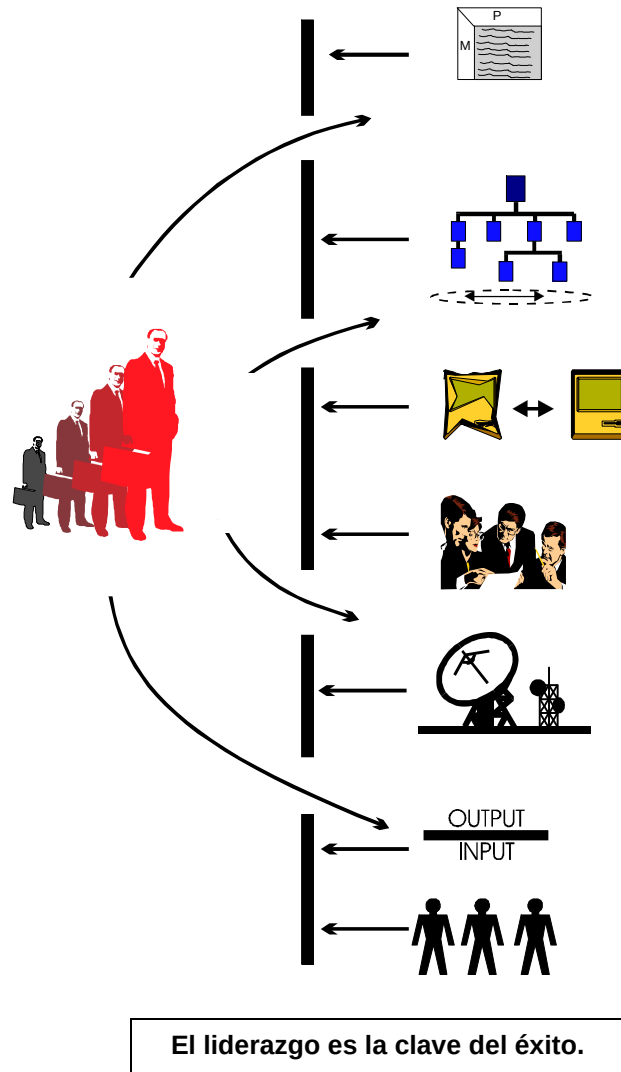
La prensa especializada, los *gurús*, y las escuelas de negocios nos inundan con una gran cantidad de conceptos viejos y nuevos entre los cuales se pierde esa esencia.

Antes de seguir leyendo, señale usted, de entre los veinte siguientes conceptos potenciales de éxito, cuál le parece que es ese factor, (que es la causa, y del que todos los demás son consecuencia) e intente razonar por qué:

1.- Trabajo en equipo. 2.- Evaluación del rendimiento. 3.- Rediseño de procesos. 4.- Gestión del talento. 5.- Desarrollo de personas. 6.- Comunicación interna. (vertical, horizontal o diagonal). 7.- Tecnologías (de muchos tipos). 8.- Gestión de Colaboradores, accionistas y Clientes. 9.- Gestión por Competencias. 10.- Horizontalización de organización.	11.- Comunicación interpersonal. 12.- Creatividad e Innovación. 13.- Competitividad. 14.- Gestión del cambio. 15.- Gestión del conocimiento. 16.- Gestión de calidad. EFQM. 17.- Gestión de RR.HH. 18.- Planteamiento estratégico. 19.- Fortaleza de la cultura. 20.- Dirección por objetivos. .
--	--

En distintas áreas geográficas (América, Europa y Japón), en distintos momentos y de distintas formas, se han hecho estudios correlacionando durante muchos años los factores indicados y otros más, con la rentabilidad económica a corto, medio y largo plazo obtenida en las empresas. El tema es complejo, acarrea muchas variables y lleva mucho aparato estadístico. Pero se ha visto empíricamente que el **único factor clave de éxito** que más correlacionado está con esa rentabilidad, es el número cinco, desarrollo de las personas, que es el factor liderazgo.

**Cualquier profesional
con interés se puede
convertir en un
líder magnífico.**



¿Por qué funcionan deficientemente, de forma muy habitual, los programas de Calidad Total, Gestión por Competencias, *Empowerment*, Comunicación interna, Trabajo en Equipo, Tecnologías de la Información y similares? ¿Por qué van fracasando casi todos uno tras otro? ¿Por qué los Directivos se dan cuenta de la necesidad de cambio pero luego en su día a día el tema no se mueve un milímetro? ¿Por qué se ignora, todavía, la Teoría Y de MC Gregor (que murió en 1964) y lo que funciona es la X basada en que la gente es vaga y tiene que ser controlada? Nuestra respuesta es: Sólo por una cosa: Porque **se ignora que el liderazgo a todos los niveles es quien lleva la voz cantante y el factor clave único del éxito**, (lo cual en el análisis final es algo del más elemental sentido común).

Cultura y liderazgo
son dos caras de la
misma moneda.

La clave está en el liderazgo porque:

- El liderazgo crea tecnología. La tecnología no crea liderazgo.
- El liderazgo crea estrategia. La estrategia no crea liderazgo.
- El liderazgo crea organización. La organización no crea liderazgo^(*).

Y así sucesivamente. Si no existe un liderazgo activo a todos los niveles en la empresa, desde los miembros del Comité de Dirección hasta los supervisores de primera línea en contacto directo con Clientes, productos y servicios, la calidad es la voz que clama en el desierto; la gestión de recursos humanos es tenebrosa; la formación una pérdida de tiempo; la evaluación del rendimiento, una simple burocracia más. (Aspectos que demasiadas veces son realmente así).

Una empresa M aprovecha las oportunidades del entorno. Una C, imprime al entorno su propio carácter.

Los empleados están acostumbrados a recibir órdenes y dejar que los Directivos tomen decisiones. El liderazgo invierte exactamente eso. Los Directivos incurren una y otra vez en el error de creer que es un problema de falta de conocimientos técnicos, o de Tecnologías de la Información, cuando de lo que se trata es de que los trabajadores asuman, voluntariamente, mayor responsabilidad.

1.7. – Autoritas y Potestas. (El concepto más antiguo de liderazgo).

“Potestas”.- Poder.- Capacidad de influir coercitivamente socialmente aceptado.

(Se centra en el “posicionamiento”).

“Autoritas”.- Autoridad.- Capacidad de influir por el conocimiento, experiencia y buen hacer socialmente aceptado. (Se centra en la “actitud de servicio”).

Autoridad (**C**) y poder(**M**) son distintos. Aquí queremos diferenciarlos ya que en el diálogo usual se encuentran bastante confundidos y es otra forma de decir lo mismo.

^(*) En el análisis final son las humanidades las que desarrollan las ciencias; y no viceversa.

Poder supone ansia de admiración del que manda. Requiere fuerza (racional o no); presión para imponer obediencia, aunque fuera la de un Director genial. Este apetito de poder, es lógico en el hombre primitivo y sin evolucionar; sin embargo todavía hay demasiados en la actualidad; engendra rebeldía y es antieducativo.



Autoridad es fuerza moral que convence y logra adhesión libre y responsable: permite apelar a la conciencia y al deber de aportar al bien común. (Ser autoridad, “*autoritas*”. Tener autoridad, “*potestas*”).

Hoy día, el concepto **autoridad** está atravesando un período de crisis. La juventud sana rechaza mitos y exige valores demostrados. Los frecuentes abusos de poder conducen por reacción a un intento de absoluta igualdad sin darse cuenta, quien así obra, que incuba su propia ruina, se debilita y destruye su propia libertad; la ausencia de autoridad acarrea grandes problemas y la organización queda sin apoyo ni fundamento. Evidentemente, la autoridad exige principios de partida, convicciones y fundamentos.

Toda autoridad es siempre sometida a prueba.

Sin **autoridad** estamos en la selva; sólo la niegan los anarquistas y quienes tienen la cabeza caliente. Autoridad viene de “autor”. Implica actitud. Es el derecho a determinar la conducta de los demás según la recta razón, respetando la libertad. Quien tiene autoridad añade algo, afianza, crea valor, enriquece, impulsa, desarrolla, educa, ayuda, estimula, acrecienta, aporta, completa. Un Director con autoridad aumenta la libertad responsable, perfecciona la existente, establece normas y objetivos, promueve la iniciativa individual, regula hacia el bien de Colaboradores, colegas y Clientes, salvaguarda los derechos de cada uno, extrae las mejores potencialidades, desarrolla la realidad y el prestigio y no permite actitudes negativas ni conductas inadecuadas.

Por tanto la **autoridad** genera Cultura **C**, de confianza, mientras que el poder, cultura **M** miedo. Por tanto la Cultura **C**, de confianza exige jerarquía y un orden escalonado de autoridad (como también lo exige el buen funcionamiento de una democracia). Sin embargo, la tendencia hacia la jerarquía del poder y a que todo esté “bajo control” es muy fuerte; y sólo se da con Colaboradores sumisos, ignorantes o alienados que pasan a ser “subordinados”.



El esclavo romano, mientras mantiene la corona de laurel sobre la cabeza del general victorioso, le está diciendo al oído: “Recuerda que sólo eres un hombre”.

Por tanto, se da **autoritas** cuando se trata a los demás como seres libres de ejercer y aplicar la inteligencia. Se influye a través del lenguaje esperando que el receptor entienda el mensaje, lo haga propio y aporte su propia iniciativa. La “**autoritas**” es la influencia adecuada para mandar sobre las personas sean niños, empleados, hijos, alumnos, ciudadanos o clientes. Esta “**autoritas**” (que es nuestro concepto de Líder **C**) para saber ejercer la autoridad es uno de los aprendizajes más difíciles ya que, en el análisis final, supone un equilibrio difícil al tener que ejercer la autoridad y lograr los objetivos manteniendo abierta la confianza, el diálogo, la argumentación razonada y la rectificación para la mejora cuando proceda.

Sólo un Líder tiene
autoridad: y quien tiene
autoridad es un Líder.

La **potestas** (Líder **M**) es la despótica: uno actúa como propietario de esclavos; instrumentaliza, utiliza y explota a las personas que dejan de ser libres y de aportar iniciativas, sobreviniendo el autoritarismo, la falta de libertad, la rebelión y el desorden.

2ª Idea

Todo es cuestión de **HÁBITOS**

*Una persona normal, en principio, **tiene** 4 tipos de “posesiones”: a) cuerpo biológico, b) algunas pertenencias, c) conocimientos y d) hábitos.*

*Pues bien, **los hábitos, si son positivos (virtudes), es la forma más perfecta de tener, ya que son lo único que autoperfecciona a la persona.** Son una segunda naturaleza. Lo condicionan todo, incluso la felicidad. La persona es el ser que al actuar, forzosamente se modifica a sí mismo a mejor o peor. E inevitablemente a los que tiene al lado. Al actuar no es posible quedar igual.*

*De ahí la importancia de los hábitos, que si son técnicos o de conocimientos los llamamos **habilidades**, y si son de carácter, **hábitos** propiamente dichos, sobre los que aquí nos parece oportuno hacer una reflexión. Es mucho más correcto tener Hábitos Directivos que Habilidades Directivas.*

2.1. - ¿Qué es un Hábito?

En la base de todo lo que hacemos, como profesionales, Directivos, empleados, y en general como personas, se encuentran los hábitos que hemos ido adquiriendo a lo largo de nuestra vida. Utilizamos con mucha frecuencia la palabra “hábito” para hablar de muchas cosas, pero ¿qué es un Hábito? ¿Cuáles de nuestras conductas responden a hábitos? ¿Cómo se han ido adquiriendo? ¿Se pueden modificar, aprender o desaprender?

El Hábito es una inclinación, tendencia o disposición estable, no genética, ni natural, ni instintiva, sino adquirida y aprendida por la repetición de actos similares que producen una costumbre y un fortalecimiento que asegura la repetición de esos actos.

Los Hábitos se adquieren sólo con la práctica. En rigor, **sólo aprendemos a hacer haciendo**; aprendemos a andar andando; a tocar la guitarra tocándola; a decir la verdad diciéndola siempre, etc. No hay otro modo. La costumbre, muy similar al hábito, es como una segunda naturaleza.

**Aprendemos
a hacer lo que
hacemos.
No lo que
estudiamos**

En la forma de comportarse, un Directivo refleja su mentalidad, su visión de la vida, de sí mismo, del trabajo, la empresa y sus Colaboradores. Al final, todo aquello que hace y que repite, acaba convirtiéndose en hábito. Aprendemos a hacer lo que hacemos (no lo que estudiamos): Se aprende a nadar nadando, pero si cada vez que me tiro al agua me agarro a una tabla, aprendo a agarrarme a las tablas. Un Directivo aprende a mandar, mandando y a dirigir, dirigiendo; que es distinto.

2.2. – Hábitos Positivos y Negativos.

Hábito Positivo (virtud), es toda costumbre en el pensar o actuar que llevan al profesional a conocerse a sí mismo, autodirigirse y automotivarse cada vez más; a dirigir y desarrollar a los demás; y a trabajar con coraje en cualquier circunstancia. La consecuencia de estos hábitos es el aumento del compromiso y la responsabilidad y, por lo tanto, la mejora de su equipo, empresa y sociedad. Crean lealtad y confianza y sus resultados son positivos y previsibles.

Hábito Negativo (vicio). En el otro extremo están las costumbres perniciosas en el pensar o en el hacer, de acuerdo con las cuales uno actúa según el estado

Quien actúa mal no se compromete y para él todo depende.

de ánimo del momento variable según mil circunstancias, que le llevan a culpar a los demás, a justificarse y autodisculparse, a desentenderse, a eludir cualquier compromiso, a no considerarse responsable y a transmitir a los demás esa mentalidad individualista, rutinaria, indiferente, escéptica, que genera miedo y despersonaliza. Sus resultados son negativos e imprevisibles.

Por supuesto la explicación es maniquea, en la práctica real existen todos los grises intermedios, aunque, en ocasiones, son visibles las posturas extremas.

¿Cuál es la diferencia entre dos Directivos uno con Hábitos Positivos y otro con Negativos?

Quizá una buena respuesta sería que **uno tiene educada la voluntad y el otro no**. Voluntad es la disposición interior para actuar y extraer lo que

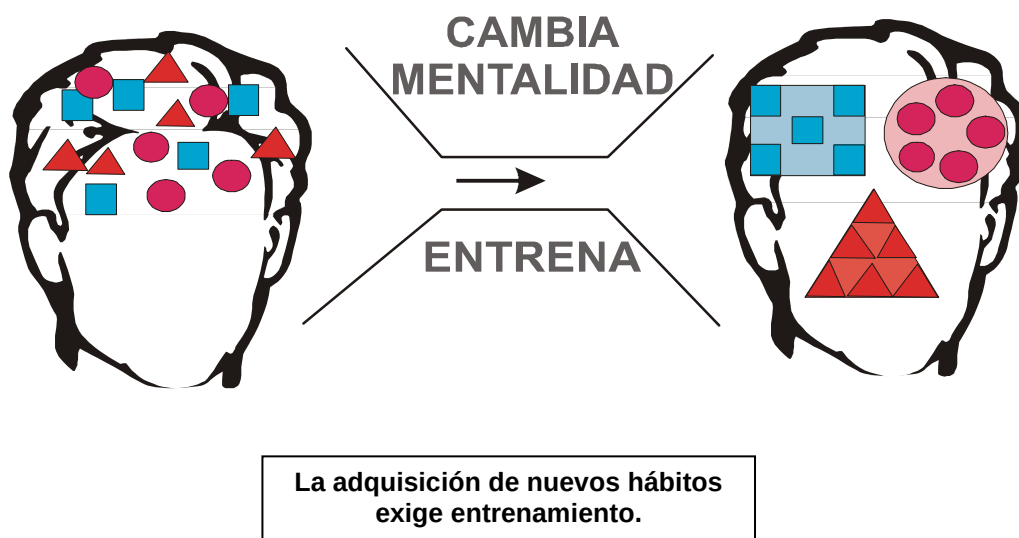
¿Cómo se logra? Dice Drucker que practicando, practicando y practicando. ¿Cómo aprendimos que $7 \times 8 = 56$? Repitiéndolo "ad nauseam".

uno puede tener dentro. Esa autoimposición es tan propia de la persona como la inteligencia y, según expertos, más importante para llegar lejos. Voluntad supone la capacidad para renunciar a la satisfacción de lo inmediato, sacrificando ese instante por la ilusión de construir un futuro. Supone determinación y firmeza. No desear o pretender. Aunque haya cierta evidencia de la incorrección actual del proceder, el cambio acarrea el replanteamiento de la propia imagen y del propio protagonismo frente a sí mismo y a los demás, lo cual no es fácil. Esto puede desatar cierta ansiedad. Digámoslo más claro: la eficacia (incluso el éxito) es cuestión de costumbre.

Se puede educar la voluntad si a) se tiene claro el objetivo que se persigue, b) se tiene autodisciplina para poner cierto orden en la cabeza, en su información y en sus errores, y c) si se ejercitan pequeños sacrificios aunque no representen, en apariencia, ningún beneficio inmediato.

Lo tremendamente positivo de esta lucha es que mantiene al Directivo altamente contento y satisfecho porque ve que está haciendo algo que realmente merece la pena, que su aportación está siendo importante y significativa y que sus sueños se van convirtiendo en realidad. Además, educar la voluntad no es tan difícil. Requiere: a) Tener muy claras las pocas prácticas que hay que llevar a cabo y que deben ser sencillas, b) hacer ejercicios fáciles con constancia, c) insistir hasta que se conviertan en hábito. En cultura. En algo que uno hace sin darse cuenta que lo hace. La verdad es que la persona no puede cambiar, aunque sí debe mejorar y tener unos objetivos de progreso.

¿En qué áreas de mi vida me estoy engañando una vez tras otra?



El gran enemigo de este planteamiento serio son los modelos de éxito fácil y rápido, basados en oportunismos, de los que nos embriagan los medios de comunicación y para los que palabras como voluntad, compromiso o responsabilidad producen rechazo.

A un inglés le preguntaron por qué los jardines de las casas inglesas suelen ser tan bonitos. Respondió: “en realidad es sencillo; se planta, se riega, se poda y se cuida con cariño durante 300 ó 400 años”.

Quien tiene hábitos negativos no trata de fraguar un carácter sino de buscar la “fórmula del éxito”, el atajo, el apaño, en una palabra, la piedra filosofal que no existe pero que seguimos buscando. O uno tiene una idea clara en la cabeza o puede entrar en una espiral sin sentido y de consecuencias imprevisibles.

2.3. – Cambio de Hábitos Negativos (M) a Positivos (C) en la Empresa.

El aspecto más asombroso de la resistencia al cambio cultural de **M** a **C** o cambio de hábitos es que la gente no se opone sólo, evidentemente, a los cambios malos o dañinos, sino también a aquellos que favorecen claramente sus intereses personales. ¿Por qué?

El liderazgo puede y debe ser aprendido. Es adquirir un conjunto de hábitos.

- 1º) Percibe o visiona consecuencias negativas. El cambio le desencadena multitud de temores.
- 2º) Tiene miedo a tener que trabajar más.
- 3º) Supone romper una estructura psicológica y emocional. Existen docenas de hábitos que se precisa cambiar que ya se conocen y le dan seguridad.
- 4º) La falta de comunicación suficiente. Se informa bastante poco normalmente.
- 5º) No se considera preciso que el cambio sea global e incluya todos los aspectos de la organización, (Tecnologías, Competencias, Organización, Conocimientos, Cultura, etc.).
- 6º) No se resiste al cambio sino a “ser cambiado”. Le parece como si se le pidiera que siga ciegamente unos consejos.

Ingredientes para que el cambio sea un éxito:

- 1º) El despertar la necesidad de cambio cuando no es un hábito, es el aspecto más emocional y que puede despertar más temores en una empresa; por eso lo primero es aumentar la pasión y el entusiasmo por el cambio. Hay que generar la visión de total necesidad de cambio para lograr el salto. Tiene que convencer de que la situación actual es insostenible; lo cual supone admitir que se cometieron errores por no evolucionar antes.
- 2º) Crear una visión clara y convincente que demuestre a la gente que vivirá mejor. Tener muy clara la idea, sin dudar, a dónde quiere ir.
- 3º) Lograr resultados positivos concretos a los 3 ó 4 meses ó 6 meses como máximo. Que se refleje con claridad cuantitativamente el cambio en el rendimiento de la organización. El cambio debe empezar y acabar con los resultados. Si en 6 meses no se ven evidencias convincentes de mejora, la gente se descorazonará. Son imprescindibles ciertos éxitos a corto plazo.

- 4º) Comunicar, comunicar y comunicar. Los empleados necesitan saber lo que saben los Directivos. Se haga lo que se haga para informar, nunca será suficiente. Comunicar de forma simple, metafórica, en diferentes foros, predicando con el ejemplo y repitiendo incansablemente. Puede ocurrir que para comunicar sea preciso educar primero a los empleados sobre el negocio y el entorno competitivo.
- 5º) Contar con un Equipo Directivo comprometido hasta el cuello con el cambio. Éste es un punto de los más críticos y difíciles que se dan en la práctica, ya que los propios Directivos tienden a pensar que las cosas son imposibles de cambiar.
- 6º) Es difícil dar recetas definitivas. Incluso puede haber ocasiones extremas en que lo más fácil sea cambiar TODO a la vez y no sólo una parte, solucionándolo de una vez por todas.
- 7º) En todo caso suele ser bueno contar con la participación de TODOS porque la gente apoya sus propias ideas. Cuando se participa, se da confianza y se habla claro, las cosas se facilitan mucho. Lo que no funciona es un planteamiento parcial. Sobre todo se debe contar con TODOS los supervisores de primera línea. Es difícil precisar si el Director tiene por sí solo la suficiente capacidad para poner en marcha un cambio importante.

Quien quiere ser mejor,
ya es mejor.

A pesar de la evidencia acumulada que certifica que la **Cultura C** es de alto rendimiento y consigue resultados en productividad, servicio y calidad, el cambio no se está introduciendo. En todo caso, casi todas las empresas han tenido una serie de experiencias aisladas en plan de “a ver que pasa”. Pero diríase que se prefiere continuar siendo más problemático que oportunista. Quizá los Directivos se sienten amenazados por **la Confianza** y ven una pérdida de status, autoridad y responsabilidad (cuando realmente es lo contrario). O tal vez ese cambio de **M** a **C** es difícil de conseguir porque el tema, sinceramente, no es fácil y está lleno de nuevas consideraciones.

3ª Idea

Investigación: “Los 8 Hábitos del Líder®”

Tras los 40 años de experiencia y estudio que reunimos los autores del libro trabajando como consultores en el campo de la estrategia, organización y políticas de empresa, y de haber escuchado más de 50.000 exposiciones breves y preparadas a muy diversos Directivos en nuestros cursos de desarrollo, llegamos a acumular una gran cantidad de informes y resúmenes, que decidimos sintetizar en lo que fue la primera edición de este libro.

*Para evitar una tremenda dispersión, (por cierto típica en casi cualquier profesional de empresa), **nos vimos forzados a sintetizar. Al tener que cerrar el tema, de forma lógica, acabamos en un “círculo de liderazgo” en el que se sitúan los 8 Hábitos que hemos observado que tiene todo verdadero líder y que aquí presentamos. Son las 8 “competencias” para la creación de una Cultura C, de Confianza.***

3.1. – Datos de la Investigación.

Llevamos muchos años trabajando en el Desarrollo de Directivos, en los campos del Liderazgo, Cultura y Estrategia de la empresa en General.

Cuando en el año 2002 nos lanzamos a escribir la primera edición de este libro, contamos con un extraordinario volumen de información extraído de la gran cantidad de cursos prácticos que impartimos a equipos Directivos. Alrededor de un 70% eran sobre desarrollo de liderazgo y un 30% sobre desarrollo de la cultura, estrategia y organización. En total teníamos apuntes de unas 54.000 exposiciones breves y preparadas por numerosos Directivos de todos los niveles y sectores empresariales. También habíamos estudiado en profundidad las conclusiones de bastantes gurús del *management* (Drucker, Fayol, Allen, Barnard, Koontz, Porter, Trout, Ohmae, Kotter, etcétera, aunque el primero eclipsa a todos). Y, por último, habíamos redactado debates, entrevistas, cuestionarios, situaciones críticas, descripción de problemáticas y numerosos informes sobre la posición competitiva de muchas diferentes empresas y diagnósticos organizativos.

La verdad es que, echando la vista atrás, fue extraordinariamente interesante y atractivo el resumen que logramos hacer y que vamos a exponer (ya perfeccionado con respecto a la inicial, que hemos corregido varias veces). **Teníamos que lograr hacer una síntesis pensando desde el origen e integrando todo.** Nos pasaba lo que le ocurre desgraciadamente a cualquier Directivo con responsabilidad: que no sólo es que tenga muchos temas, sino que los tiene desintegrados, cada uno por su sitio.

Pronto nos dimos cuenta, que había dos parejas de desequilibrios críticos:

- El primero se daba entre los aspectos **racionales** y la **persona**.
- El segundo entre la necesidad de **orden** y de **innovación**.

Y era evidente que los cuatro aspectos **a la vez** son necesarios tenerlos en cuenta **sin poder prescindir de ninguno**. Esto se representaba bien sobre unos ejes de coordenadas como muestra la figura.

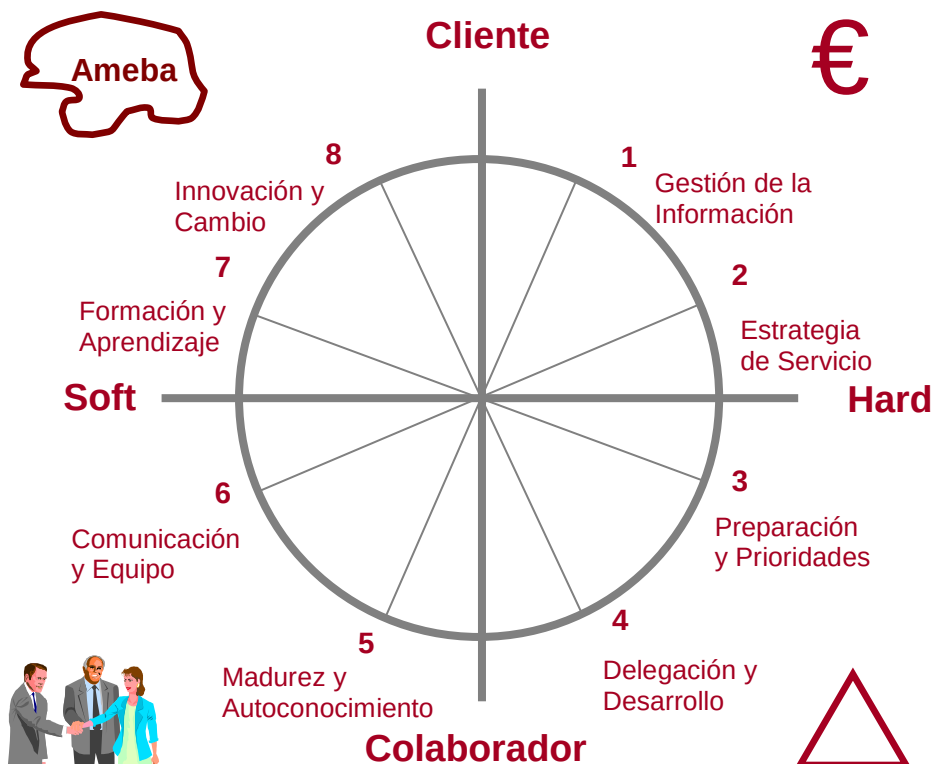
Observamos, a continuación, que existían dos hábitos críticos en cada uno de los cuatro aspectos:

- En el RACIONAL los **Hábitos de la Gestión de la Información y de la Estrategia de Servicio**.
- En el PERSONAL los **Hábitos de la Comunicación y Trabajo en Equipo**.

- En el ORDEN o estabilidad los **Hábitos de los Resultados y de la Delegación**.
- Y en la INNOVACIÓN o cambio, los **Hábitos del Aprendizaje y de la Innovación** propiamente dicha.

Y de forma absolutamente sorprendente todo se simplificaba y se cerraba en un círculo como el que indica la figura.

Curiosamente, los ejes de coordenadas fue lo último que dedujimos (cuando uno dibuja un esquema, lo primero que suele dibujar, lógicamente, son los ejes), en el de abscisas los aspectos Duros o Hard o Formales a la derecha y los Blandos o Soft o Informales a la izquierda, y en el de ordenadas la orientación hacia arriba hacia los Clientes y hacia abajo hacia los Empleados o Colaboradores*.



“Los 8 Hábitos del Líder®”

*Pueden también, encontrarse numerosas investigaciones paralelas a la nuestra y con similares resultados. Por ejemplo, el Test de Hermann (HBDI) a la hora de diagnosticar un estilo Directivo habla de cuatro áreas: los Hechos (Lógico - Racional); el Futuro (Innovación - Cambio); el Pasado (Orden - Normas); y las Personas (Sentimientos - Emociones). Otra consultoría, hablando de la orientación hacia la Flexibilidad o el Control y hacia la orientación hacia Fuera o hacia Dentro, habla de que cualquier organización tiene que desarrollar capacidad para afrontar 4 desafíos: el cognitivo (necesidad de cambio), el estratégico (necesidad económica), el político (necesidad de personas) y el ideológico (necesidad de no tener problemas). Por último, merece la pena citar un modelo de las mismas cuatro zonas que nosotros, de Robert E. Quinn y otros 3 autores que desarrollan 8 roles distintos a nuestros 8 Hábitos. Por una parte es un Texto parecido y, por otra, muy distinto por la experiencia de partida, forma y orientación.

3.2. – Los 8 Hábitos, claves de la Capacidad Gerencial.

Una descripción reducida sería:

1. – Gestión de la Información

Es el hábito para captar información, procesarla, darle sentido, enriquecerla, utilizarla y distribuirla entre Clientes internos y/o externos para que tanto unos como otros realicemos un mejor trabajo. La información puede tratar de procesos, tecnologías, mercados, competidores, tendencias, informes de situación, cuadros de mando, etc. (No confundir con comunicación; información es la herramienta pura y dura).

El Servicio al Cliente debe ser el corazón de cada uno de los 8 Hábitos.

2. – Estrategia de Servicio

Es el hábito de gestión de la imaginación. Articula, enriquece y redefine la visión global de nuestra empresa, hacia la que debe estar orientado todo el esfuerzo en todos los sentidos. Comprende la Visión, la Misión y los valores que soportan la Estrategia de Servicio, que en cada caso integra la red de objetivos concretos y que son expresados de forma que provocan compromiso, ilusión y entusiasmo; no simple participación.

3. – Preparación y Prioridades

Es el hábito de preguntarse, a la vista de la Estrategia de Servicio, de qué resultados soy yo responsable. De centrarse en lo importante y las oportunidades; de establecer los propios objetivos; y de evaluar el propio rendimiento. Sin dedicarme a la pura actividad, ni hacer un poco de todo, ni resolver continuos problemas. Es el hábito de organizarse uno a sí mismo.

4. – Delegación y Desarrollo

Es el hábito de organizar eficazmente a los demás, otorgándoles autoridad, llegando al *empowerment* y exigiéndoles responsabilidad. Supone tener los objetivos bien establecidos y tener confianza en los demás. Delegar es el hábito de establecer una exigente relación de confianza. Es la base del liderazgo. Es el que establece la autoridad y el nivel de centralización y descentralización.

La mejora en uno de los Hábitos implica forzosamente la mejora en los otros 7.

5. – Madurez y Autoconocimiento

Es el hábito de mejorar la relación que uno mantiene consigo mismo. Mejora el propio carácter, mentalidad, comportamiento, cultura, comunicación. Es clave la calidad del diálogo que uno mantiene consigo mismo para llegar al autoconocimiento, autoimagen y automanagement.

6. –Comunicación y Equipo

Es el hábito de mejorar la relación que uno mantiene con los demás. Requiere contacto personal, originando pensamientos, sentimientos, buenos estados de ánimo, gran sensibilidad interpersonal y relaciones armoniosas. Ganar – Ganar. Logra un mayor compromiso, integración y sinergia, lo que hace que se potencie el intangible y la productividad. Requiere estar dispuesto a perder protagonismo.

7. – Formación y Aprendizaje

Éste es el hábito de la mejora de los propios conocimientos para trabajar mejor, ya que se vuelven obsoletos cada 3 años. Uno tiene que lograr, por una parte ser capaz de hacer mejor lo que ya hace bien; y, por otra, tiene que entender lo que hacen otros. Por ejemplo, si uno es un Director Financiero tiene que entender cómo ven el mundo los de Marketing..

8. – Innovación y Cambio

Un Directivo tiene este hábito cuando tanto él como todos y cada uno de sus Colaboradores está introduciendo constantes innovaciones en su trabajo, reduciendo el tiempo del ciclo, los costos, logrando mayor sencillez, más calidad, etc. De tal forma que se está comprometido en una mejora continua de la productividad. La productividad, en el análisis final, es cuestión de personas más que de Tecnologías. La productividad de un directivo suele ser demasiado baja.

3.3. – Perspectiva.

Hemos llegado a la conclusión de que cualquier Directivo o Mando hace un trabajo como un líder profesional cuando tiene bien desarrollados estos 8 Hábitos. La integración simultánea (no sucesiva) de todos ellos es lo que **pone el SERVICIO AL CLIENTE en el centro de la escena**. Un Director General o **Primer Ejecutivo** debe tener desarrollados de forma similar los 8 Hábitos. Claro está que existen diferencias entre el perfil ideal de un Director de RR.HH., o Comercial, o de Operaciones. Pero en todos los casos cuando en alguno de los 8 Hábitos se obtiene una puntuación* por debajo de ciertos límites, hay problemas. **El resultado ideal es siempre un perfil mínimamente circular.**

Estos hábitos no pueden ser reemplazados por nuevas Tecnologías, más inversión, más esfuerzo, una reorganización o una reducción de costos.

Quizá, sean también necesarios, pero **después** de tener interiorizados todos y cada uno de estos 8 Hábitos de necesaria aplicación. Tal y como lo entendemos, sin estos hábitos es imposible el desarrollo de la capacidad Gerencial.

Cada hábito por sí solo es sencillo como el movimiento de una pieza de ajedrez. Pero la partida es complicada.

Todo buen profesional logra integrar su Plan de Trabajo.

Veamos cada hábito uno a uno:

* Aquí no están incluidos los distintos tipos de tests.

4ª Idea

1^{er} Hábito: Gestión de la Información

El flujo de la información es el flujo del conocimiento.

Pocos Directivos manejan bien la herramienta de la información (que no debe confundirse con la comunicación). Hablamos de información pura y dura. Y todavía menos se sienten personalmente responsables de su utilización.

Es una buena idea para mejorar el rendimiento e ir hacia la Cultura C empezar por mejorar la información, que tiene un extraordinario potencial y un increíble poder. Por el contrario, mal manejada origina Cultura M y causa una gran cantidad de problemas humanos. Con frecuencia los empleados no entienden lo que se trata de hacer, porque no se les explica y no saben cómo pueden contribuir con su comportamiento diario. Lo más curioso es que los requerimientos de un sistema de información efectiva son sencillos.

4.1. – Ejemplo del impacto de la información en los empleados.

Una empresa en la que fluya bien la información en todos los sentidos es una empresa **C**. Veamos un ejemplo sencillo de lo que ocurre cuando todos los empleados comprenden y conocen la situación económico-financiera de la empresa en la que trabajan, ya que practica una política de “libros abiertos”.

La mejora es muy grande porque en estas empresas todo el mundo entiende y sabe de dónde procede el dinero y a dónde va, ya que se les ha formado ampliamente para ello. Por ejemplo, los estados de origen y aplicación de fondos de los distintos procesos; la financiación del fondo de maniobra y su sensible composición; cómo distintas tecnologías de fabricación originan distintas “rectas” de pérdidas y ganancias, el análisis de las desviaciones en materiales, en volumen o en rendimiento de las distintas áreas; la importancia de aumentar el índice de productividad de determinada sección; etc.

De tal forma que ellos **entienden cómo repercute su comportamiento en toda esta cuestión y todas sus decisiones**, por ejemplo, ¿hay que comprar un nuevo equipo o reacondicionar el viejo?, ¿cómo se pueden variar las condiciones de venta a un Cliente especial?, ¿en qué condiciones me debo alojar y debo viajar?, ¿cómo desinvertir en una unidad de negocio e invertir o crecer en otra?. Resulta excitante ver cómo entre todos se está haciendo evolucionar la empresa y el compromiso se fortifica notablemente.



Si todo esto se ignora, ya que la idea de “libros abiertos” produce asombro y temor en los corazones de los profesionales de la alta dirección, porque les aterra que un competidor pueda saber sus números o porque no se quiere que la gente “pierda el tiempo” con esas cosas, entonces los empleados, muy lógicamente, creerán que la dirección y los accionistas se están enriqueciendo, que tienen montones de dinero, que no pasa nada si los gastos suben un poco, que les tratan de engañar, etc.

La ventaja que da que los empleados conozcan con cierto detalle la situación, supera con mucho todos los inconvenientes y, ciertamente, si no se hace así, la ignorancia de los propios empleados aumenta el miedo y hace mucho más daño del que puede hacer un competidor.

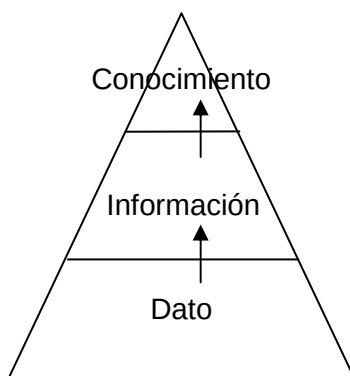
En este ejemplo hemos hablado sólo de la información interna económico-financiera de la empresa, pero existen otras informaciones sobre la evolución de la tecnología, del mercado, de la globalización, la competencia, etc., que en un momento determinado pueden ser muy interesantes de conocer.

**Dentro de la empresa
hay miles de datos.
Pero ¿sabemos cómo
está evolucionando
nuestra productividad?**

El dar forma concreta a todo esto, es un detalle distinto en cada caso y en el que aquí tampoco podemos entrar, pero recuerde un buen consejo: si quiere mejorar el rendimiento, empiece mejorando la información que se tiene y se suministra, con la cual se enseña y se aprende.

¡Sabemos el caso de un administrativo que informaba al Comité de Empresa calculando el Beneficio por el número de asientos contables que hacía!

4.2. – Responsabilidad de la Información.



El profesional suele manejar mal esta herramienta, primero, porque la información no son datos; son datos seleccionados, interpretados, enriquecidos y con un significado práctico para la toma de decisiones. Y segundo, el volumen de datos es abrumador; a través de su portátil, el profesional tiene acceso a millones de ellos en el entorno externo y también la propia empresa puede generar unos cuantos miles más. Una

sobreinformación tan extensa y abrumadora obstruye el verdadero conocimiento, olvida el sentido común y no deja tiempo para la reflexión. Resulta que la información que necesita para hacer su propio trabajo ¡no la tiene! Quizá es preferible la interpretación de unos pocos datos significativos.

Por tanto, para integrar bien su tarea, **el profesional necesita responsabilizarse en definir qué información necesita y buscarla y encontrarla; lo que puede no ser fácil.** Pregúntese, ¿con quién debo hablar para que me informe y poder hacer mejor mi trabajo? Y luego, ¿a quién de la empresa debería yo informar para que pueda hacer mejor el suyo? La información influye poderosamente en la visión del empleado; le brinda nuevas oportunidades; estimula su desarrollo; potencia su productividad. El flujo de información arrebató autoridad a la cúpula y la distribuye entre los empleados, que adquieren así mucha mayor importancia (*empowerment*). Modifica, hasta cierto punto, la estructura organizativa.

Antiguamente, quién tenía
información tenía poder.
Hoy lo tiene quien educa a
los demás.

Más concretamente: cuanto más alto sea el nivel de un profesional, tanto más imprescindible le resulta tener información directa de primera mano para poder hacer evolucionar la empresa inteligentemente. Debe de tener mucho tiempo para hablar informalmente **cara a cara** y escuchar a todos los actores de su sector (mercados, competidores, canales y proveedores). E incluso a otros sectores distintos.

Ya dijo en 1938 Chester Barnard en *“The Functions of the Executive”* que las organizaciones se mantienen unidas por la información, no por la propiedad o por la autoridad. (Por cierto, no estamos seguros que ese libro, en el tema de la Cultura Empresarial, haya sido superado hoy, en el Tercer Milenio, por algún otro).

Fuércese para
construir y mantener
conscientemente una
amplia red de
información.

Para estar bien informado, todo Director General debe reservar cuatro semanas al año, como mínimo, para pasarlas:

- Una con Clientes-consumidores actuales.
- Otra con no-Clientes que debieran serlo.
- Otra con supervisores de primera línea que trabajan en el servicio directo a Clientes.
- Y otra, con los jóvenes profesionales que lleven trabajando en la empresa en torno a un año.

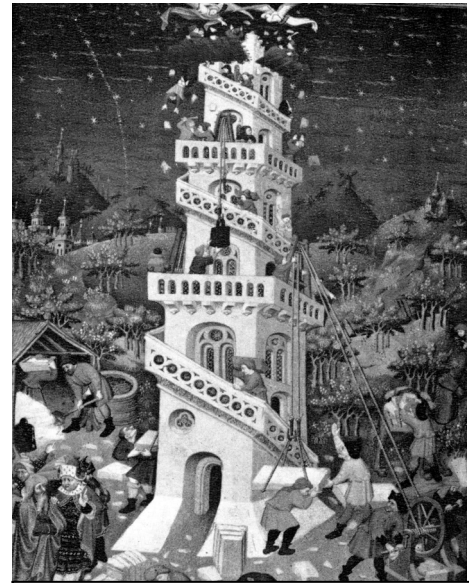
Si, por ejemplo, un Director General piensa que un informe de un departamento de Marketing competente puede sustituir su plan de trabajo de una semana con trato directo de los Clientes actuales, creemos que pueda no advertir lo verdaderamente importante.

4.3. – La Información como fuente de eficacia y responsabilidad.

Es bueno el intercambio de información sobre lo que la gente está haciendo ya que entender eso le ayuda a uno a ser más eficaz. Puede ocurrir y ocurre que yo dé por supuesto que el que está en el despacho de al lado sabe lo que hago y, sin embargo, no tener ni idea. Así es como construimos una Torre de Babel. Un buen profesional se pregunta: ¿Qué información tengo la responsabilidad de transmitir? ¿Qué cosas debe saber de mi trabajo mi jefe, mi colega, mi Colaborador o mi Cliente?

La información nos educa a todos y nos aglutina.

Cada vez funciona menos el “dar órdenes”. Cuando uno no sabe una cosa y le gustaría conocerla, está disgustado hasta que se lo dicen (si no, se engendra el rumor); sin embargo, cuando él ya está satisfecho, no se acuerda de otros Colaboradores insatisfechos que no están informados. Es una auténtica responsabilidad no romper la cadena informativa.



Si la información no fluye bien, estamos construyendo una Torre de Babel.

Todo Director antes de empezar a realizar su trabajo debe preguntarse: **¿Qué información necesito** para plantear y mejorar todo el negocio? **¿La tengo?** **¿Por qué no la tengo?** El 90% de toda la información que tiene afecta a lo que ocurre dentro de la empresa. No sólo la tiene, sino que la tiene con relativa certeza. Pero la información crítica es la del entorno a la empresa; la de fuera. Información sobre la evolución de los Clientes, de los no-Clientes, de los Competidores, de la Tecnología. Y toda esa información no está en la Contabilidad, ni en una revista, ni en una asociación, ni tampoco en el ordenador, ni siquiera en internet. Tiene que salir de la empresa y se las tienen que ingeniar. Es probable que unos cuantos de sus vendedores le dieran muy buenos consejos; pero tiene que tener tiempo para hablar con ellos directamente. O incluso para trabajar él mismo como vendedor. Esa información suele cambiar drásticamente la forma de ver el DAFO y obligar a replantear la Misión y Estrategias.

La falta de información desata el Miedo.

4.4. – Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC).

La Sociedad del Conocimiento se caracteriza por la utilización de la información para generar conocimiento con el fin de mejorar los procesos de cualquier organización: la información es un bien cada vez menos restringido, más compartido y es crítico, convertible en un elemento diferencial, en un activo productivo y rentable.

La Tecnología es imprescindible. **Es necesaria pero no suficiente.** La información abstracta es muy peligrosa y frecuente. Las TIC en sus 50 años escasos de vida han experimentado un cambio vertiginoso. Hay suficientes libros sobre

el tema y no profundizamos aquí en ello. Hoy en día el gran entramado de Tecnologías y Sistemas ha generado una paradoja. Por un lado, ha aportado importantes beneficios en términos de funcionalidad, productividad, servicio y ahorro. Pero por otro ha desarrollado una nueva filosofía y problemática de gestión que se traduce en ineficacias, baja satisfacción de los usuarios y la existencia de costes ocultos, que pueden ser muy altos.

Más que crear nuevos enfoques analíticos, se requieren nuevas síntesis. Esta creación de valor necesita una profunda comprensión de las fuerzas del cambio



Todavía suscitan hoy nuestra admiración las calzadas romanas y vías de comunicación que fueron el signo tangible de la unidad y esplendor del imperio.

4.5. – Impacto de la Información en la Organización

La información es la herramienta fundamental que, como sabemos, está reduciendo drásticamente el número de niveles organizativos. La verdad es que sólo interesan los niveles que toman decisiones y no los que simplemente “transmiten”, que sólo aumentan la distorsión. De hecho, se debe crear la organización en base a la estrategia, pero en torno al flujo de información (y más concretamente de la información ascendente), sin embargo eso no es suficiente. **Es preciso además “recorrer” la organización.** Hace falta “vagabundear” por ella. Si no se recorre, porque uno se fía de los informes, no se acaba de entender. Debe respetarse el conducto reglamentario; pero obtener información de todas partes. En la Cultura **M**, uno frecuentemente había llegado a la cúspide trepando por varios escalones y conocía bastante lo que hacía cada uno, pero eso ya no es cierto en la Cultura **C**.

¡Audítese Ud. este Hábito!

- *¿Obtengo una información enjundiosa y esencial de mis colegas, jefes y Colaboradores para mi trabajo?*
- *¿Distribuyo toda la información que necesitan de mí los demás?*
- *¿Sé redactar bien los informes y presentarlos de forma lógica, breve y adecuada?*
- *¿Lucho eficazmente contra la sobrecarga de información?*
- ***¿Tengo una información directa y de primera mano sobre Clientes y Competidores?***

La competencia
está a un “click” de
distancia.

5ª Idea

2º Hábito: Estrategia de Servicio

*Empíricamente sabemos que las empresas que han evidenciado una productividad continua, un crecimiento rentable y una fuerte competitividad son aquellas que han sabido a) **definir la concentración de su negocio central (“core business”)**, b) y sobre todo ha sido comprendida y **asumida por todos los empleados**.*

*Es muy corrosiva la costumbre de estar tomando constantemente en la empresa pequeñas decisiones. **Hay que tomar pocas e importantes (la fundamental es la de la Misión)**, y lo demás, casi todo “rutina”.*

La Misión, que es el eje fundamental de la Estrategia de Servicio, debe funcionar a corto, medio y largo plazo que es cuando se tiene en cuenta la rentabilidad y la persona, ambas a la vez.

5.1. - ¿Está clara la Misión de la Empresa?.

Paradójicamente no recordamos, a efectos prácticos, ningún caso en el que hablando con el **Primer Ejecutivo** no haya dicho que su Misión Empresarial no esté absolutamente clara. Obviamente siempre están bien definidos los productos - servicios y mercados; pero lo importante es lo que va más allá de lo que se ve a simple vista. La clave del éxito siempre está en lo que parece menos significativo.

Una organización ¿no va bien porque el diseño de su misión no está clara o porque está clara pero no está bien implantada? Aunque reconocemos que existen argumentos poderosos a favor de una idea y de la otra, en nuestra opinión, creemos que el fallo mucho general es que no está definida con claridad suficiente.

Si siempre es importante la perfecta definición de la Misión, en la Cultura **C** es doblemente importante por la turbulencia, globalización y complejidad actual. **La Misión tiene que ser una idea sencilla que permita fortificación, concentración y especialización.**

La Estrategia del negocio responde a la siguiente pregunta:
¿Por qué nos pagan los Clientes?.

Tiene que estar muy pensada y reflexionada; que huya de la dispersión y que integre adecuadamente todo. organización, Políticas, Tecnologías, conocimientos, etc.

El entorno actual es desestabilizador, las barreras de protección estratégicas se pueden volatilizar en un abrir y cerrar de ojos y la empresa **C** actual tiene que estar dispuesta, sin perder la compostura, y siguiendo siempre su vocación definida en su Misión, a abandonar funciones, departamentos, procesos, fábricas, que en tiempos fueron su orgullo y su razón de ser, entrando en terrenos nuevos (creando productos, servicios, procesos o fábricas).

Es importante llegar a un acuerdo de voluntades en torno a un muy reducido número de creencias que deben ser indiscutibles y que forman su Misión. El desacuerdo es una de las claves para llegar a alcanzar un acuerdo; sin él, las personas siguen la tónica general, como un caracol arrastra su concha y sin ningún compromiso real.

Ejemplo típico:

Los primeros 75 años de la existencia de Harley Davidson la misión era desarrollar motos para aficionados a la moto de la gama más alta, de mayor calidad y para personas de altos ingresos. Durante los últimos 25 años su misión ha cambiado de manera que ahora también suministra juguetes, anteojos, cerveza, botas de cuero, cigarrillos, seguros, revistas, tarjetas de crédito. Es decir, su misión actual no tiene nada que ver con las motos, sino con la creación de un Club que ya cuenta con medio millón de miembros de una comunidad de clase alta, que buscan un estilo de vida asociado a la compañía, la diversión y el unirse para disfrutar de todo ello.

Una empresa local podría tener diversificación. Pero en la globalización uno está forzado a especializarse.

La respuesta a la pregunta ¿cuál debe ser nuestro negocio? no es fácil de responder. Hay que trabajar mucho ese concepto y preguntarse siempre: ¿Qué más necesitamos? ¿En qué nos tenemos que concentrar? ¿Qué dispersión debemos evitar? La empresa que no es capaz de responder bien a esto muere en pocos años. **La respuesta es, además, muy comprometedora.** Para colmo, dado que el primer deber de todo director de empresa es esforzarse en conseguir los mejores resultados económicos con los recursos disponibles, dedica demasiado tiempo a los problemas operativos diarios relativos al corto plazo. Y busca constantemente herramientas y técnicas para ello.

Lo que uno suministra va más allá siempre de lo que se ve a primera vista. Por ejemplo, uno aparentemente suministra cocinas. Pero ¿cuál es su verdadero negocio? Podría ser el estilo, el diseño, la forma de distribución, las condiciones de financiación, la rapidez del montaje, la novedad, la Tecnología, ... Todos esos negocios son distintos con distintas estrategias, organización, políticas, conocimientos, ..., aunque siempre sean cocinas aparentemente iguales.

Sin embargo, resulta difícil distinguir lo importante de lo secundario: el profesional está inundado de datos. Es difícil responder a la pregunta ¿qué decide **realmente** el rendimiento del negocio concreto?



Pitágoras y el trabajo intelectual.

En una empresa la
Misión orienta todo:
hasta una simple
foto publicitaria.

5.2. – Cómo debe ser elaborada la Misión de la Empresa.

- 1.- Con respecto a la FORMA, **debe estar escrita densamente** y quizá en sólo dos o tres hojas. Obviamente es mucho más que un simple eslogan. Es esencial sopesar cada palabra y que los significados estén claros para todos. Utilizar mejor las palabras familiares. No poner lo secundario o innecesario; sólo lo que sea fundamental y bien construido gramaticalmente.
- 2.- Tener muy en cuenta el DAFO (debilidades, Amenazas, Puntos Fuertes y Oportunidades). Sobre todo qué oportunidad evidente, visible y demostrable será la que aprovechemos o qué amenaza evitaremos. Qué necesidad satisfaremos. **Que el Cliente pueda dar una respuesta, con claridad, a dos preguntas:**
 - ¿Qué beneficios obtengo con esto?
 - ¿Hasta qué punto tengo interés real y evidente en ello?

- 3.-** Aunque, obviamente, lo ideal sería aprovechar íntegramente el DAFO (superar todas las debilidades, evitar todas las amenazas, aprovechar todas las fortalezas y explotar todas las oportunidades), es probable que no sea posible al ser necesario concentrar fuerzas y evitar la dispersión. NO TODAS las oportunidades se podrán aprovechar a la vez, salvo que estuvieran muy bien alineadas. **Esto significa que habrá que hacer sacrificios**, definiendo lo que sí haremos y todo lo que no haremos.
- 4.-** La Misión **deberá incluir la PROPOSICIÓN ÚNICA DE VENTA**. Debe incluir un enunciado en plan de eslogan que haga referencia a la principal ventaja que obtendrá el Cliente con el principal producto/servicio que se suministra. Debe estar escrito en no más de 20 palabras. Es la parte más invariable de la MISIÓN año tras año; algo que no debe ser modificado. Formará el núcleo del POSICIONAMIENTO y DIFERENCIACIÓN en la cabeza de los Clientes. Es el sello fundamental de la empresa, en torno al cual se montará toda la Misión. La punta de lanza de la organización. Evidentemente tiene que ser algo sencillo y lo más original posible.
- La Misión tiene que ser una idea sencilla que permita fortificación, concentración y especialización.
- 5.-** Es decir, **nuestro POSICIONAMIENTO y DIFERENCIACIÓN** deberemos conocerlos. No lucharemos frontalmente contra nadie. No se trata de hacer las cosas mejor que el competidor, sino en hacer cosas que él no hace y son esenciales para el Cliente. Cuidado con que nuestra diferenciación no sea lo suficientemente clara y fuerte.
- 6.-** Dicho de otra manera, detallamos **los conocimientos y el “saber hacer” en el que nos deberemos concentrar**. En último extremo una empresa no vende productos o servicios sino conocimientos. Y conocimientos específicos y especializados (no generales) que deberemos estar siempre mejorando y perfeccionando.

Sin una Misión buena y desafiante no podrá atraer a buenos profesionales.

- 7.-** Obviamente esa definición en dos o tres hojas por una cara debe:
- a) Basarse en la experiencia de lo que sabemos hacer bien (y no modificaremos) y además
 - b) en lo que debemos aprender a hacer mejor y el cambio que debemos dar en ese sentido.
- 8.-** Evidentemente, así mismo, esa definición **debe dar idea del tamaño de la empresa** y de los recursos a utilizar; amplitud geográfica; procesos; volumen de personas; inversiones; complejidad; etc.
- 9.-** Aunque la PROPOSICIÓN ÚNICA DE VENTA sea el núcleo de la MISIÓN de la empresa, tendrá que ir enriquecido precisando en qué consistirán los productos/servicios, en qué mercados, con qué tecnologías, con qué proveedores, detallando cuál será nuestra especialización, dónde nos concentraremos para buscar la excelencia y dónde seremos líderes.
- 10.-** Un aspecto adicional que puede ser aconsejable es que la Misión **incorpore los pocos VALORES ESENCIALES** que será necesario tener en cuenta y **observar de forma muy especial** para trabajar en la empresa. (En ocasiones, los Valores se incluyen en la documentación cultural).
- 11.-** También, a veces se incluyen objetivos numéricos en la Misión; pero es poco aconsejable.

5.3.- Consideraciones finales sobre la forma de la Misión.

Esas dos o tres hojas escritas deben tener en cuenta que la Misión:

- Ideal cuanto más simple y sencilla.
- Otorgue dirección a todo el mundo, cuanta más, mejor.
- Sea operativa y esté en la cabeza de todos.
- No sea prolija ni aburrida.
- Que sea diferente. Evitar el “yo también”.

¿El Equipo Directivo de la empresa, uno a uno, participa de la Misión?.

- La gente sepa qué se debe considerar y qué no.
- No dé lugar a tener que interpretar.
- No sea una genialidad que sólo entiendan dos personas.
- Sea sencilla, clara, evidente, obvia.
- Ponga a trabajar a todos individualmente y en equipo.
- No incluya afirmaciones grandilocuentes de “seremos el nº 1”, “máxima calidad”, “gran orientación al Cliente”, “los mejores precios”, etc.

Este concepto de Misión, que es la definición esencial de la empresa que indica su vocación y el campo de batalla, diseña TODA la empresa. Se tendrá muy en cuenta al elaborar la estrategia (red de objetivos empresariales).

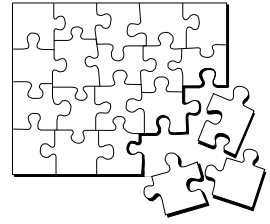


Cimitarra contra arma de fuego: caballería egipcia e infantería francesa en la batalla de las Pirámides (1798).

En todo caso, sí es cierto que al Directivo le suele resultar difícil definir la Misión, ya que siempre está en temas muy operativos y los árboles le impiden ver el bosque.

El Equipo Directivo se empeña en demostrar que la Misión, que es la síntesis emocional de todo compromiso empresarial, está clara; los empleados dicen que no y lógicamente el resultado es no. Casi siempre los costos ocultos de ese desacuerdo pasan a la empresa una factura enorme.

El lograr articular una Misión empresarial que cree la misma visión en todos los empleados, es un desafío de buen calibre y es índice de un liderazgo realmente eficaz. La Misión es exactamente la máquina que tira de todo el tren de la empresa.



¡Audítese Ud. este hábito!

- *¿Tengo una Misión claramente definida sin confiar en mi propia genialidad?*
- *¿Sigue todos los años el Equipo Directivo de cada Área y de cada Unidad de Negocio un proceso definido para la actualización estratégica? (Un proceso generalmente desconocido por lo poco habitual).*
- *¿Lo hago sencillo porque interesa más que la gente lo entienda que el que sea algo perfecto?*
- *¿Acoplo la organización, las políticas, los procesos a esa Misión y Estrategias, con todas sus consecuencias?*
- ***¿La Misión pone en primer plano el Servicio al Cliente y el valor añadido que se le debe dar?***

6ª Idea

3^{er} Hábito: Preparación y Prioridades

*Pensemos en el Director de una empresa **M** tradicional: llega a primera hora de la mañana a su oficina y de repente, a los 10 minutos llama el teléfono y se le presenta la primera crisis; a los 20 minutos enlaza con la crisis de hace tres días y así va saltando de problema a problema, gestionando lo urgente, no lo importante, no teniendo tiempo para los Colaboradores, ni para mejorar el negocio, la innovación ni la organización. **Así es como encontramos, por falta de este hábito, a gente inteligente y capaz haciendo cosas absurdas.***

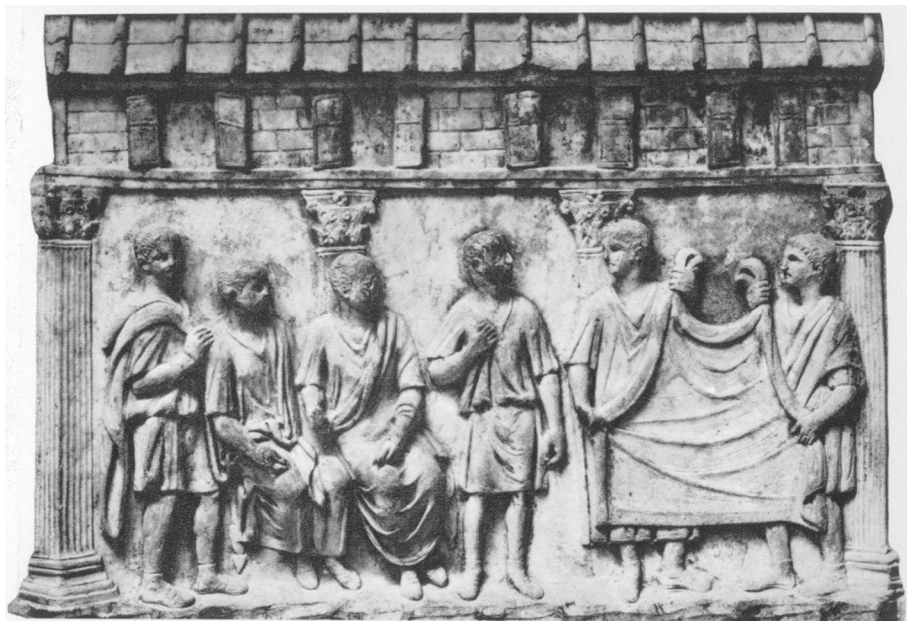
*Aunque el cuadro sea exagerado, o quizá no tanto, si el de arriba está con un mazo machacando grava, imagínese Ud. los de abajo que se limitan a salir del paso en cada momento como pueden. No es un problema técnico; **exige un cambio de mentalidad. No se trata de gestionar mejor el tiempo, sino de ser líder.***

Es el hábito de centrarse sobre lo importante, las oportunidades y los propios objetivos, en vez de centrarse en los continuos problemas. No es una cuestión técnica.

**Para organizar a los demás,
primero me tengo que
organizar yo.**

Exige una nueva mentalidad, así como otra forma de ver las cosas. Nadie cambia su forma de trabajar ni la organización de su departamento, aunque se dé cuenta que debe cambiarlo, si no modifica su propia escala de valores.

Desarrollar personas, el negocio, la productividad y el liderazgo exige centrarse en lo importante. Un buen profesional sólo tiene tiempo para realizar lo importante, que origina armonía interna y externa. Quien es adicto a las últimas fórmulas del éxito o quien se centra en los problemas y aspectos operativos secundarios, lo que hacen demasiados Directivos, está atrapado en la trampa de lo urgente, se vuelve imprescindible, crea una situación perversa, no tiene tiempo para lo importante, ni para desarrollar Colaboradores ni ninguna otra cosa. Si trabaja más en el mundo de la improvisación que en el de la preparación, a efectos prácticos, está con un mazo machacando grava. Insistimos en que este modelo social, muy en boga, busca el pelletazo que finalmente conlleva a la explotación de los demás y a aprovecharse de ellos.



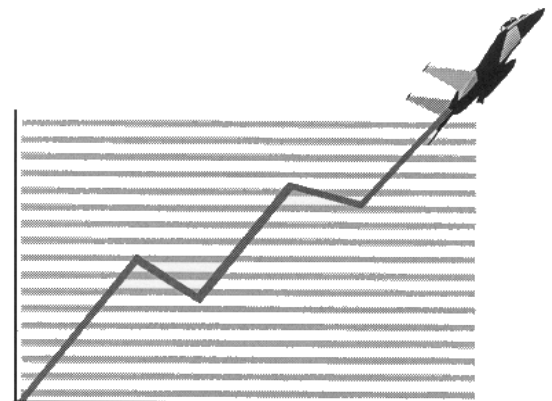
**En el Siglo II ya había que lograr resultados.
Dos hombres, fabricantes o vendedores, despliegan una pieza de tela de grandes
dimensiones para mostrarla a la pareja sentada, industriales o clientes, acompañada
por dos esclavos, de pie, a ambos lados.**

La peor consecuencia de centrarse en lo urgente y en la improvisación es la despersonalización del trabajo, al que quitan la esencia de su mejor significado y acentúan el sentido trágico de la vida. El no desarrollar el liderazgo, el negocio, la productividad y las personas por no centrarse en las prioridades, acarrea una verdadera deshumanización.

Todos los Directivos que conocemos son trabajadores incansables. Muchos de ellos con grandes conocimientos, buena experiencia y temperamento encantador. Sin embargo, son a veces ineficaces porque se empeñan en orientarse hacia el esfuerzo, en lugar de hacia objetivos claros, desafiantes y medibles.

A priori nunca está claro lo que puede esperarse de un Directivo, salvo que se siente a pensarlo periódicamente durante unas cuantas horas. El resultado no es evidente. Lo que, desde luego, suele ser desaconsejable es que tome la "descripción de su puesto de trabajo" y se atenga a ella. Se encontrará haciendo un poco de todo y sumido en una gran ineficacia.

¿Por qué no se suelen definir mensualmente los dos o tres objetivos que debe alcanzar? Porque está muy orientado a la acción y teme que se le considere indeciso. Lo considera un ejercicio teórico. Se supone que es un genio que ya sabe lo que tiene que hacer.



El resultado de la ausencia de este hábito no es sólo la ineficacia, sino algo todavía más grave: la falta de integración de todas sus funciones que parecen estar cada una por su lado.

Una de las consecuencias de esta costumbre es la mejora de la comunicación, creatividad, motivación, trabajo en equipo y delegación. Y también, por cierto, de la calidad de vida.

**Para ser productivo, pregúntese: ¿de qué resultados soy yo responsable?,
¿Qué cosa bien hecha puedo hacer yo en esta empresa, que sea decisiva?
¿En qué me debo concentrar?**

Ejemplo:

En una empresa de distribución de productos siderúrgicos con una red de delegaciones que contaba en cada una de ellas con vendedores, televendedores, almaceneros, chóferes,, administrativos, etc, nos reunimos con los 40 delegados. En principio, todos reflejan que su problemática era la misma: como supondrá el lector, el exceso de trabajo. Pero insistimos, ya que sabíamos que la prioridad real de cada delegación, lógicamente, tendría que ser distinta. En efecto, empezamos a profundizar y a obtener diversas respuestas. En diferentes casos el delegado debía ser:

- El instructor-desarrollador de los vendedores.
- El responsable de abrir un nuevo mercado.
- El introductor de un nuevo producto.
- Quien modificara y clarificara la organización de toda la delegación.

Y un largo etcétera. Aleatoriamente hemos enunciado 4 prioridades reales. Pero nadie puede hacer bien hechas las 4 a la vez y nunca serán las 4 igualmente necesarias; aunque quizá cada dos años sí puede cambiar de una a otra. Es una responsabilidad y un hábito del delegado decidir en cada situación y en ese momento en qué se debe concentrar, y no puede estar tan enfrascado “trabajando mucho” como para no tener tiempo para pensarlo y ejecutarlo. **Quien percibe y actúa teniendo en cuenta la importancia de sus prioridades aumentará de forma importante su eficacia.** Nótese que la pregunta que se tiene que hacer todo Directivo para tener este hábito es de tipo ético: ¿Qué debo hacer yo aquí y qué se espera de mí? ¿Cuál es el desafío clave en el que debo hacer mi mejor contribución? y no ¿qué es lo que me gusta, o lo que me presiona, o lo que sé hacer mejor, o lo que es más fácil, o lo que me hará aparentar y quedar mejor? El tema no es sencillo ya que uno debe dominar su propio monstruo interno.

A pesar de la prisa y de la presión del instante el problema es mucho más interno que externo.

La forma en que uno pasa el tiempo determina el trato que se da a sí mismo. Quien se permite ser víctima de las circunstancias trabaja muy por debajo de sus posibilidades y se decepciona a sí mismo.

El Hábito de los Resultados es el hábito de la concentración: cuando todo es importante, nada es importante; cuando tengo 7 objetivos, no tengo ninguno. El Directivo eficaz planifica bien su agenda y se atiene a ella de tal forma que tiene una sensación de satisfacción personal por el trabajo realizado. El orden mental multiplica el tiempo; porque de nuevo el problema no es de “organizar el tiempo”, ni un problema técnico; sino un problema de mentalidad y liderazgo, que logra que el tiempo dé mucho más de sí.

Cuando las prioridades no están claras, cualquier cosa lo empantana; y una nueva idea, aunque sea muy buena, le crea un problema. Quien no tiene tiempo vive un sobreesfuerzo continuo que le sobrepasa. Es un tipo de vida agobiante al tener que atender un conjunto excesivo de exigencias irremplazables. No disfruta y no tiene calidad de vida ni profesional ni personal. Corre no sabe muy bien a dónde, ni por qué, ni para qué. Simplemente el correr mucho constantemente se convierte en una actitud corrosiva y deshumanizada.

¡Audítese Ud. este Hábito!

**Si la Estrategia no está clara,
se desconocen las prioridades..**

- *¿Conozco lo que es para mí importante y urgente?*
- *¿Planifico primero lo importante y me atengo a ello?*
- *¿Soy un buen Colaborador que refuerza la posición de su jefe?*
- *¿Tengo tiempo para la familia que es más importante que la empresa?*
- ***¿Sin duda puedo decir que añado valor al Cliente?***

7ª Idea

4º Hábito: Delegación y Desarrollo

*Estaba uno de los autores reunido con un empresario concesionario de camiones en su despacho. Le señaló al otro lado de la bahía y le dijo: “¿Ves aquella zona? Puede haber una flota total en la región de unos 3.000 tractores y se podría instalar una concesión y talleres de reparación. **Tengo las naves, las instalaciones, los mecánicos; y casi hasta los clientes. Lo único que no tengo es la persona que se haga cargo para ponerla al frente del negocio”.***

*¿Cuál es el recurso más escaso de una empresa? **La falta de personas con capacidad gerencial.** ¿Por qué? Porque lo **único** que forma y desarrolla gerencialmente a las personas es un buen proceso de delegación, sin el cual los empleados acaban teniendo mentalidad de subordinado y no trabajarán en equipo. **Sin buena delegación es absurdo hablar de liderazgo.***

Es el hábito de organizar eficazmente a los Colaboradores, otorgándoles autoridad, llegando al *empowerment* y exigiéndoles responsabilidad. Supone tener confianza en todos ellos, incluidos los empleados de la línea de contacto directo con Clientes, productos y servicios. Es decir, supone no tener miedo a perder el control.

Dirigir es crear una
relación de confianza.

Este hábito consolida el funcionamiento de la cadena de la responsabilidad de arriba-abajo, y **logra un adecuado flujo de información de abajo-arriba**, que hoy día es el más importante, en sentido contrario al que lo había sido siempre, de tal forma que en cierto modo también uno dirige a su jefe.

Podríamos decir que este hábito por excelencia para el desarrollo de Colaboradores es el primer paso para la gestión del liderazgo, del cambio y del talento, que es mucho mejor desarrollarlo dentro que buscarlo fuera. Organiza al Colaborador para que se pueda concentrar en sus objetivos a alcanzar, y no en burocracias que le apartan de sus metas. Siempre es crítico el *feed-back* para que, mediante la información de vuelta, el profesional conozca el resultado de su aportación.

El *empowerment*, propio de la Cultura **C**, es la delegación de máximo alcance. Se requiere que los empleados estén comprometidos con los detalles de su operación, y que tengan voz y voto para tomar las decisiones oportunas, manteniendo la atmósfera del “puedo y debo hacerlo” y no la del “esta empresa no es mía”. Antes, en la Cultura **M** sólo existía *empowerment* en el Director General y su Equipo Directivo; el jefe era el responsable del trabajo de sus Colaboradores, y en las oficinas nadie tenía autoridad ni para correr un armario. Hoy día, en la Cultura **C** el jefe es responsable de la aplicación del conocimiento por parte del Colaborador y del aumento de su productividad; **pero el cambio de dejar de lado el ego y perseguir el bien común es un reto formidable.**

Una reflexión con respecto a la exigencia de responsabilidades: tomemos como ejemplo un Director de Ejecución, jefe de unos ingenieros especializados en ingeniería química para el área del sur Asiático y Oriente Medio. Exigir en este caso significa que, además del logro de objetivos, este Director no puede permitir que alguno de sus Colaboradores no sea ingeniero, no sepa inglés, no domine la tecnología correspondiente o no quiera viajar.

Quien comete un error
y no lo corrige,
comete otro error.

Si no lo **exigiera**, estaría faltando, gravemente, a su responsabilidad, y estaría permitiendo que otro también falte. Truman decía que **quien está en la cocina soporta calor y si alguien no lo soporta se tiene que salir de la cocina.**

Por tanto, este hábito significa también exigir a los demás seriedad en su trabajo y no tener miedo a herir sentimientos, aunque siempre hablando con consideración. Y eso requiere exigirle a un ingeniero que domine la ingeniería; a un economista que domine las finanzas; al que estudia mercados que también actúe como vendedor; a una secretaria que domine el “office”; a un gestor que gestione; y a quien tiene que trabajar en un mercado de exportación, que viaje. **Quien no es exigente con la responsabilidad no respeta el trabajo**, corrompe la organización y no merece el puesto que ocupa. Precisamente, pedir responsabilidad es obligatorio para respetar a la persona y la dignidad personal. Demandar un trabajo serio y bien hecho es una de las mejores formas de desarrollar a las personas.



Ejemplo:

Una de las costumbres propias de la **Cultura M** es la del *Ranking*. Es un error presuponer que el centro de trabajo que más dinero gana es el mejor dirigido. Lo que no cabe duda es que la clasificación numérica es la más rápida; pero está exenta y deja al margen consideraciones esenciales. Un criterio más justo, pero que exige una Dirección muy cualificada, sería el hacer el *ranking* guiándose en un 50% efectivamente por las cifras, pero en otro 50% por la calidad de la gestión **según el futuro que está creando** y según la dureza del entorno; es decir, según la impresión subjetiva que uno tenga de cómo se está desempeñando, **para lo cual tiene que estar informado y tener criterio para evaluarlo.**

¡Audítese Ud. este Hábito!

- *Aunque respeto el conducto reglamentario ¿hablo con todo el mundo, cualquiera que sea el nivel en el que esté?*
- *¿Tengo al menos una conversación de hora y media al mes ininterrumpida con todos y cada uno de mis Colaboradores directos?*
- *¿Afronto yo, personalmente, cara a cara y mirando a los ojos, cuando alguien observa un comportamiento inadecuado?*
- *¿Soy incansablemente positivo y no me limito a actuar como juez que imparte justicia?*
- ***¿Entusiasmo a los colaboradores para pensar en el valor añadido que se debe dar al Cliente?***

Autoridad y Responsabilidad

Todo el ejercicio de la autoridad y exigencia de responsabilidades a todos los niveles pertenecen a este hábito. Y también, lógicamente, el definir el nivel de centralización o descentralización.

Centralización significa que una buena mayoría de las decisiones a tomar están centralizadas en la cúpula. Hoy día hay una fuerte tendencia hacia la descentralización, que es imprescindible cuando es necesario que muchos más profesionales de la organización ejerzan un liderazgo activo, sin embargo esto último exige una notable calidad en la estrategia y una Cultura de Comunicación y Confianza ampliamente asumida. Esto es poco frecuente; y si no es así, una descentralización puede hundir fácilmente la empresa, cosa que se ve con frecuencia. Ojo con hablar a la ligera de que “aquí hace falta descentralizar”.

8ª Idea

5º Hábito: Madurez y Autoconocimiento

El hábito más difícil de todos y el más importante para la vida: El aumento de conocimiento que yo tengo de mí mismo.

*Mi autoconocimiento suele ser sorprendentemente escaso. Quien se conoce a sí mismo, apenas comente errores en la vida. **Le da a cada cosa la importancia que tiene.** El inmaduro, con pájaros en la cabeza, le da importancia a cosas que no la tienen y no le da a las que la tienen.*

Quien tiene este hábito echa cuentas de su propia actitud interior, percibe el alcance de sus propias decisiones, piensa y se da cuenta de las posibles consecuencias antes de actuar, es benevolente, conoce bien a los demás, tiene una buena narrativa, se trata bien a sí mismo. Esto es, seguramente, la quientaesencia del liderazgo. Típicamente es el hábito que más suele echar a faltar el colaborador en su jefe.

Antes de entrar a analizar este hábito le proponemos que evalúe Ud. su propio nivel de madurez. Creemos que una buena forma de hacerlo es realizando el siguiente test. Es personal y confidencial. Así que no se engañe a sí mismo, cosa que siempre es fácil:

	Alternativa a)	(Intermedia)	Alternativa b)			
Puntuación:	9	7	5	3	1	
						Puntuaciones
1. Autoimagen						
a) Tengo una buena autoimagen y admito de corazón la forma de ser de mis padres, del colegio, de cómo me educaron, la historia de mi vida, mi personalidad, mi nivel educativo, mi aspecto físico, mi edad, mi esposo/esposa, mi casa, mis cualidades psicológicas y la suerte de mi vida en todos sus aspectos. (Puntuación 9).						
b) Hay algunos de esos aspectos que me cuesta trabajo admitir y que rechazo. (Puntuación 1).						
2. Autocrítica						
Mi comportamiento en general.						
a) Intento mejorarlo y reeducarme. Pongo en marcha acciones con frecuencia y hago bastantes cosas para tal fin, luchando por superarme. (Puntuación 9).						
b) Es muy difícil que lo mejore. Tengo pocas esperanzas y no lo trabajo mucho. (Puntuación 1).						
3. Foco						
En conversaciones o reuniones sociales o de trabajo o del tipo que sean:						
a) Estoy interesado de verdad en los problemas, dificultades y formas de pensar de los otros. (Puntuación 9).						
b) Me preocupa mi forma de pensar y ver las cosas. Si hace falta, soy protagonista y llevo la voz cantante. (Puntuación 1).						
4. Relación						
En relación con los demás:						
a) Ante todo soy cariñoso, benevolente, amigable, comprensivo, afable y cordial. (Puntuación 9).						
b) Aunque tenga un buen trato con ellos me preocupa ser justo y objetivo y dar a cada uno lo suyo. Si hace falta, digo la verdad. (Puntuación 1).						
5. Comprensión						
a) Sobrellevo bien los defectos y los fallos de los demás y de los colegas de trabajo. No los descalifico y me esfuerzo en comprenderlos. (Puntuación 9).						
b) A veces me molesta el que la gente se desentienda y sea como es. (Puntuación 1).						

6. **Reacción**_____

Cuando lo he previsto prácticamente todo, he hecho lo debido y las cosas no salen como pensaba o se retrasan,

- a) Comprendo que las cosas son difíciles y exigen tiempo y paciencia.

(Puntuación 9).

- b) Me siento frustrado. (Puntuación 1).

7. **Diálogos**_____

- a) Hablo poco, escucho bien, nunca reacciono, tengo consideración, no me precipito, no suelo meter la pata, encuentro la palabra oportuna y me domino bien. (Puntuación 9).

- b) Puedo querer tener razón, porque está claro para mí. (Puntuación 1).

8. **Opiniones**_____

Sobre los distintos aspectos usuales de la vida en general:

- a) Mis opiniones pueden estar equivocadas. Puedo comprender perfectamente el punto de vista del otro, y apreciarlo y profundizar incluso si es distinto u opuesto al mío. (Puntuación 9).

- b) Mis opiniones las tengo estudiadas y pensadas, las veo con claridad y las defiendo. Estoy bien informado. (Puntuación 1).

9. **Compromiso**_____

En acuerdos con socios, familiares, amigos, etc.:

- a) Estoy dispuesto a ceder de buena gana, incluso en aspectos que legítimamente de verdad me corresponderían. (Puntuación 9).

- b) Exijo que se me dé lo que me corresponde en justicia. (Puntuación 1).

10. **Ocio**_____

- a) Mi ocio y mi diversión, vacaciones, lecturas, etc., son tales que enriquecen mi vida interior. (Puntuación 9).

- b) Mi ocio lo concibo como escapar de lo que me rodea y romper con todo. (Puntuación 1).

NOTA MEDIA: SUMAR TODAS Y CORRER UN DECIMAL_____

Si su nota media es de 7 u 8 (es poco probable que llegue al 9) tiene usted unas buenas condiciones para ser Líder (estas condiciones, usted recordará, son necesarias pero no suficientes); es fácil que su equipo trabaje de forma integrada y con alto nivel de rendimiento y rentabilidad.

Si su nota fuera 5 ó 6, su nivel de madurez no es tal alto, necesita usted una revisión para potenciar su liderazgo. Cuidado con las cosas de las que “esté usted seguro”. Podría no ser consciente de que precisa esa mejora en su mentalidad.

No es probable que una nota media sea 3 ó 4 porque difícilmente hubiera podido leer hasta aquí por unos prejuicios excesivos.

Decimos que la visión determina el comportamiento; que cada uno ve las cosas según es él, no según son las cosas; que uno puede prometer ser sincero, no ser imparcial. **Todos, en mayor o menor grado, estamos cegados por nuestros prejuicios** y el nivel de madurez es independiente del de los conocimientos y experiencia.

La persona inmadura es frecuente. Es el hombre *light* alimentado por los medios de comunicación que socializan y exaltan la inmadurez. En el extremo, en la persona inmadura no hay orden, exalta el instante, tiene mal educada la voluntad, está a merced de los estímulos externos, se ilumina y desilusiona con facilidad, tiene baja tolerancia a la frustración, es bastante incapaz de remontar adversidades, tiene tendencia a refugiarse en un mundo fantástico, sus criterios éticos, son inestables; no se compromete, ni se responsabiliza; hace sufrir a los demás y encima es él quien se considera la víctima. Tiene la cabeza caliente. La fragilidad y personalidad pendular hace al individuo inmaduro peligroso como jefe. Y ese caso es frecuente en la vida real.

¡Cumpla las promesas que se haya hecho a sí mismo y que sabe que son buenas para usted!

Por el contrario, una alta evaluación en el test indica **madurez que es la capacidad de una persona para ser objetivo** y darse cuenta del alcance de las propias decisiones. Es un Líder ya que ha resuelto sus principales conflictos internos. Da importancia a cosas que la tienen, y no se le da a las que no la tienen. Prioriza bien, en cierto modo, podría decirse que es una cualidad similar a la del sentido común. Se conoce bien a sí mismo y a los demás, se compromete, se responsabiliza y se integra bien en el equipo. Escucha bien, comprende. **Tiene buenos Hábitos.**

Este es un hábito de aprendizaje. Por primera vez en la historia, el incorporar el aprendizaje continuo de todos los profesionales al sistema del funcionamiento empresarial, es una de las grandes oportunidades existentes para el aumento de la productividad.

Todo cambio cultural pasa forzosamente por un intenso programa de entrenamiento de Directivos.

El hábito del cambio es el hábito del aprendizaje. Es el hábito de la mejora del carácter; tanto de los conocimientos (formación) para trabajar mejor 8que es el 7º hábito, que se trata luego), como de la mentalidad (desarrollo) para liderar mejor, que es este hábito. Al conjunto de ambos hábitos lo denominamos **aprendizaje**.

Productividad significa aprendizaje; aprendizaje implica cambio; cambio es oportunidad. Por tanto, es clave saber hacer mejor, y de distinta forma, lo que uno ya sabe hacer muy bien. Distinto conocimiento, significa distinto negocio.

Los dos puntos críticos para su logro son:

PRIMERO. Que el proceso sea indefinido. Requiere seguimiento constante y un *feed-back* fuertemente organizado para saber, mediante información de vuelta, lo que está modificando realmente la persona con el esfuerzo que está realizando, e identificar así tanto los puntos fuertes como los malos hábitos. Sin embargo, **por lo que se ve, muchas empresas piensan que se prepara a la gente en unos cuantos días, a través de un arreglo rápido**, con lo que pierde el tiempo y el dinero.

SEGUNDO. **Se persigue una formación “muy práctica”, tratando de inundar a la gente con métodos y técnicas.** Se supone que cuanto mayor capacidad de análisis y mayor número de recetas, mejor Directivo. En ese error incurren incluso algunos de los mejores MBA que en el fondo enseñan escasa antropología, ética, valores y profundizan poco en la esencia del proceso Directivo de Liderazgo. En las pocas empresas reales que conocemos con Cultura **C** se utilizan sobre todo unos claros principios de comportamiento, y seguidamente contadas herramientas, pero que funcionan muy bien; logran que la gente hable entre sí y que las cosas se hagan.



Formación de adultos en la escuela.

Resulta curioso que a mayor nivel Directivo se imparta menos aprendizaje formal; y que el que menos reciba de todos sea el Comité de Dirección, que suele ser el que más lo necesita y agradece. **El mayor enemigo en el aprendizaje de adultos es la autosuficiencia del que cree que todo lo hace bien.** Quizá lo que condujo al éxito es ahora un inhibidor para el aprendizaje. Precisamente su mejor oportunidad se deba centrar en el estudio de los errores cometidos, lo que ha funcionado mal, vivencias problemáticas y fracasos, de los que todos nosotros podemos contar tantos y que son tan instructivos. Esto es tan importante que, si usted quiere desarrollar a alguien, encomiéndele tareas tan complicadas que no tenga más remedio que cometer errores, y luego que los analice. O más sencillo, dígame que aplique alguna de las ideas de este libro.

Todo Comité de Dirección debería pasar por las aulas una semana al año todos los años.

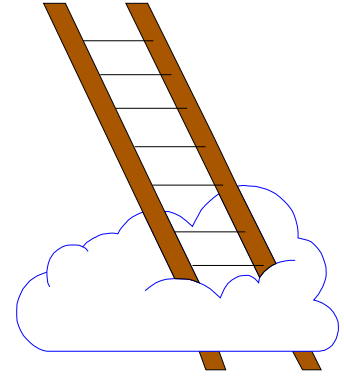
Consideraciones sobre el autodesarrollo.

La exhortación “conócete a ti mismo” estaba esculpida en el dintel del templo de Delfos y fue tratada por los clásicos griegos además de Buda, Confucio y Lao-Tzé. Y seguimos estando casi como al principio. Suelen hacer falta demasiados años para conocerse uno a sí mismo. Quien se acerca a ese conocimiento, comunica mejor, escucha bien, mira directamente a los ojos, no se precipita, planifica de forma más realista, simplifica, hace bien lo elemental, trata bien a los demás, crea equipo, gestiona la situación en beneficio de todos, y, en general,

En el fondo, una empresa no suministra productos ni servicios: sólo conocimientos; y cada vez más.

suele cometer pocos errores. Uno suele ser muy bueno en una cosa, bueno en dos y regular en todas las demás.

¿Quiero ser la persona que soy? y si no, ¿en qué debo cambiar? Suena simple pero es difícil. Uno debe auditarse a sí mismo todos los años, dedicando una semana al tema, si es preciso, para analizar ¿qué hice bien?, ¿qué nuevas cosas he aprendido? **Practicar voluntariamente un “auto-feedback” es lo que más ayuda a conocernos.** Quien se analiza de verdad a sí mismo se sorprende no por lo bueno o lo malo que es, sino por lo mucho que se desconoce.



Es esencial analizar los propios Puntos Fuertes que, por cierto, se potencian cuando sabe lo que debe aprender. El cómo trabaja y se relaciona, cuáles son sus valores, si es más introvertido, extrovertido, qué cosas debe corregir que le hacen reaccionar mal, si piensa racional o emocionalmente, si su razonamiento sigue un esquema lógico o intuitivo, cuáles son la naturaleza de sus principales prejuicios, etc.



La escuela soviética de 1954.
Sin comentarios.

Se deben desarrollar ejercicios para este análisis que permiten, relativamente, salir a uno fuera de sí mismo y elevarse un poco por encima de sus preocupaciones mezquinas, para darse cuenta de cuáles deben ser sus objetivos de progreso a fin de potenciar su influencia y su liderazgo.

¡Audítese Ud. este hábito!

- *Los propósitos que me hago a medio plazo, los controlo, los cumplo y compruebo que los he cumplido.*
- *No improviso nada. Tengo un proyecto de vida personal.*
- *Soy sencillo, no complicado. Tengo una sola palabra, una sola cara y no trato de aparentar lo que no soy.*
- *Con cualquiera, incluido un niño de dos años o un anciano, tengo diálogo, narrativa, argumentación y me lo paso bien.*
- *Tengo tomada la medida a la vida. Tengo un alto nivel de resistencia a la frustración. Convivo bien con la gente y paso por alto detalles y menudencias.*

9ª Idea

6º Hábito: Comunicación y Equipo

*Las estrategias, procesos y políticas necesitan un planteamiento seriamente racional. Pero la **persona necesita ser efusivamente comprendida** y cariñosamente acogida. No admite un tratamiento técnico, analítico ni puramente racional. No existe el “Management científico”.*

El buen Directivo transmite incansablemente valores y principios esenciales.

Casi siempre que un Director habla de los miembros de su Comité de Dirección dice “mi equipo”; pero un Comité no es un equipo; y, desgraciadamente, quizá no lo es casi nunca.

Ésa es la principal razón por la que el impacto del Comité de Dirección sobre el conjunto de la empresa sea pobre y superficial.

A) Comunicación

Comunicación, si quieres

“Si quieres decir algo a alguien, repíteselo en voz baja.

Si son varios, dilo al más distante.

Si son muchos, busca un micro y un técnico.

Si el interlocutor está lejos, usa el teléfono.

Si es importante, visítale.

Si te interesa mucho, invítale a comer.

Si quieres seguridad, confírmalo por carta.

Si están pasando todo el día, pon un cartel.

Si se encuentran dispersos, haz un impreso.

Si quieres que te lean, añade dibujos.

Si quieres que te crean, acompaña una foto.

Si quieres impresionar, a todo color.

Si quieres calidad, en blanco y negro.

Si quieres que te atiendan, di tres cosas.

Si quieres que te retengan, una sola.

Si quieres aburrirles, léeles.

Si quieres comunicarte, háblales.

Si quieres que te atiendan, escúchales.

Si quieres que te odien, monologa.

Si quieres convencerles, dialoga.”

La comunicación es el hábito de estar influenciando cara a cara constantemente a los demás, dejándose influir también por ellos para crear una visión común; sin esta bidireccionalidad no es posible la comunicación. Supone una acción interpersonal.

Sólo se posee lo que se
comparte.
¡Rompa barreras y cree
puentes!

Es el canal por el que fluye la motivación, y hace falta mucha comunicación porque hace falta mucho cambio. Requiere contacto personal, originando pensamientos, sentimientos, buenos estados de ánimo, gran sensibilidad interpersonal y relaciones armoniosas. Quizá la mejor definición de comunicación sea tener una visión común, con la cual todos los elementos de la empresa se someten a un proceso de enriquecimiento.



a) Suponga Ud. que los hábitos de cada empleado de la línea de contacto directo con Clientes se caracteriza por el siguiente comportamiento:

- Su actitud es de “bienvenida”.
- Muestra consideración y respeto.
- Escucha atentamente.
- Habla amistosamente.
- Intenta comprender los sentimientos.
- Le explica al Cliente la situación.
- Le ofrece su ayuda en cualquier momento.
- Le da gracias amablemente.
- Utiliza frecuentemente el nombre del Cliente.
- Se responsabiliza de cualquier queja.
- Jamás piensa “yo estoy aquí para esto”.
- Sonríe con frecuencia.
- Su presencia es impecable.
- Utiliza a menudo expresiones como “encantado”, “con mucho gusto”, “buenos días”, “gracias”, “muy amable”.
- Se despide cortésmente. Incluso cordialmente.

b) **Pregunta:** ¿Se puede decir algo del Comité de Alta Dirección de esa empresa?

c) **Respuesta:** Sin duda. Entre ellos existe comunicación y trabajo en equipo. Comportamiento genera comportamiento. Para bien o para mal.

La cultura de la empresa la determina la calidad y frecuencia de sus conversaciones. ¿Puede usted hacer algo al respecto?

¿De qué cuatro parámetros esenciales depende la buena comunicación interna?

Los fallos importantes de Comunicación Interna en las empresas no se dan a nivel de empleados de base, sino a nivel de todo el Equipo de Directores y Mandos. Cuando es buena la comunicación entre los miembros del Equipo Directivo, es adecuada a todos los niveles.

Por ello, resulta necesario:

- 1º) Que esté clara la Misión y Estrategias de forma sencilla y sea entendida por todos.
- 2º) Que estén claramente definidas las Responsabilidades de los mandos. Especialmente cuando la organización sea matricial debe haber una buena relación entre los Funcionales y Operativos, tradicionalmente mal resuelta.
- 3º) **Que todo jefe tenga una larga reunión personal ininterrumpida con cada uno de los Colaboradores mensualmente**, para el análisis de los objetivos y evaluación de resultados (lo habitual es una vez al año en la Cultura **M**, mucho más universal).
- 4º) Que todas las reuniones de coordinación que deban tenerse (para el establecimiento de precios, servicios, suministros, análisis de cargas de trabajo, nuevas incorporaciones, etc.) estén programadas con 6 ó 12 meses de antelación.
(Aunque tanto la teoría como la experiencia ponen de manifiesto que eso es imposible, es calificado de inconcebible, irreal e ilusorio en una Cultura **M**, en la que, lógicamente, no es posible).

Cuando un Directivo escucha y aprende de un Colaborador crea una profunda comprensión común.

B) Equipo

La buena comunicación interpersonal da paso inmediato al trabajo en equipo. Por eso este sexto hábito, impulsa el que funcionen adecuadamente todos los diversos procesos internos que fluidifican la organización y ponen al Cliente en el centro de la escena, volcando la fidelidad del departamento hacia el equipo y el proceso. Logra un mayor compromiso, integración y sinergia, que potencia el intangible.

**Funcionalismo es M.
Equipo es C.**

Como ese discurso suena muy bien, indicaremos que el trabajo en equipo **exige mucha más “responsabilidad, autodisciplina, y compromiso”, que “espontaneidad, creatividad y consenso”**.

Este logro es difícil, dada la necesidad de superar el gran obstáculo cultural del afán de protagonismo existente. El incremento de la complejidad por la globalización hace necesario el trabajo en equipo para potenciar la productividad y rentabilidad. Pero creer en la persona, en el principio de subsidiariedad, solidaridad y libertad, sacude el poder tradicional de los Directores y la vieja jerarquía hasta las mismísimas raíces. Éstas, además, están defendidas por la cultura actual de la lógica moderna, Cultura **M**, fuertemente individualista. En el extremo, en esta cultura no se comparte, ni se dialoga, ni se ayuda. Se atropella la tarea que viene impuesta de forma extraña. La autoridad se ejerce bastante anónimamente a base de burocracia, con normas y políticas obligatorias que alienan y no desarrollan. En una palabra, se crea un “sistema” que potencia el funcionalismo y huye del trabajo en equipo. No se crea que la situación es exagerada. ¿Qué ocurre? Que al no creer ni en la importancia de la Cultura **C** ni en la persona, se incrementa la presión y por lo tanto, la sensación de oscuridad, de inseguridad.

La organización jerárquica-funcional, Cultura **M**, es clara, sencilla y adecuada para trabajos fáciles. Se basa en la teoría de la división del trabajo. Cada uno, ateniéndose a su puesto de trabajo, se limita a hacer lo suyo y se despreocupa de lo que hacen los demás. Es una organización estable, con tendencia al crecimiento; inevitablemente origina reinos de taifa.



Pero hoy día, al basarse la competitividad más en lo intangible que en lo tangible, al ser los trabajos más difíciles y hacer falta muchos juicios de valor, para mantener la productividad y rentabilidad, se requiere trabajo en equipo y Cultura **C**.

Al contrario que en **M**, en **C** el trabajo está quieto y las personas se mueven a su alrededor. Es muy receptivo a nuevas ideas y a cambios; y todo el mundo entiende lo que hace él y el conjunto. Sin embargo, es una organización más inestable en la que se debe estar recordando constantemente el objetivo que se persigue. **El trabajo en equipo modifica los puestos de trabajo tradicionales.**

Hoy día, cada vez más, uno solo no puede hacer nada. El equipo lo hace todo. Una persona no vale lo que valen sus conocimientos, sino que vale lo que valen sus conocimientos integrados con los conocimientos de los demás.

Cuanto más veterano sea el profesional, mejor debe ser como miembro de equipo.

Sin embargo, aunque es bueno el que uno sea más capaz que los demás, sólo trabajará en equipo si es responsable y tiene una calidad personal superior. Además, tanto más difícil es la cooperación cuanto más atacante pueda ser el día a día. De hecho, una Cultura **C** no surge por sí sola nunca; sólo cuando hay unas pocas personas y, generalmente, una sola, que es un verdadero líder, que fija objetivos desafiantes por equipos y no individualmente, y que también establece un componente de retribución importante según la implicación en equipo.

El trabajo en equipo es un tipo de organización que no se puede establecer por decreto, como la organización jerárquica de Fayol; es una organización que **surge sólo en la medida que exista la Cultura C**. Y, seguramente, es una de las principales fuentes de ventaja competitiva para la empresa.

Concluimos diciendo que, generalmente, la mayor parte del trabajo es individual (quizá un 80% como término medio) y que es luego, en el momento que cada uno ya ha hecho su trabajo, cuando se debe dar el trabajo en equipo. Esto viene a colación porque **lo primero** que se requiere para hacer un buen trabajo en equipo es que cada uno sea muy bueno en el trabajo de su propia especialidad, pero ocurre que lo **segundo** para una buena gestión del conocimiento es que es necesario la integración del trabajo de todos.



Escultura de “Los Forjadores” de Miguel Blay de Barcelona que indica trabajo en Equipo en una tarea dura y peligrosa.

Donde todos piensan igual,
nadie piensa mucho.

¡Audítese Ud. este hábito!

- *¿Comprendo antes de ser comprendido?*
- *¿Practico siempre y a toda costa la política de ganar-ganar?*
- *¿Puedo permitir, lógicamente, que alguien se equivoque al realizar su trabajo, pero jamás permito actitudes negativas?*
- *¿Con actitud positiva no tengo miedo a preguntar nada a nadie?*
- ***¿El equipo nunca pierde de vista el objetivo del Servicio al Cliente?***

10ª Idea

7º Hábito: Formación y Aprendizaje

Quien aprende cambia y crea un puesto de trabajo nuevo.

De estos ocho hábitos hay dos dedicados directamente al aprendizaje:

- *El 5º Hábito, Madurez y Autoconocimiento, ya que se trató en torno al aprendizaje sobre sí mismo (que es el más difícil).*
- *Este 7º Hábito es la formación externa acerca de los **conocimientos que debo estar constantemente adquiriendo para mantenerse al día y no quedarme obsoleto.***

*Cuanto más alto es el puesto de un Directivo menor parece ser su interés en aprender. Cuando uno es consciente de su propia ignorancia, se **audita** para analizar cuáles deben ser sus prioridades de aprendizaje. Las alternativas son numerosas y críticas ya que determinan a quién ve cuando uno se mira en el espejo.*



**¿En qué soy realmente bueno?
Autoevalúese y compárese con
quien tiene éxito. Cuidado con los
malos hábitos.**

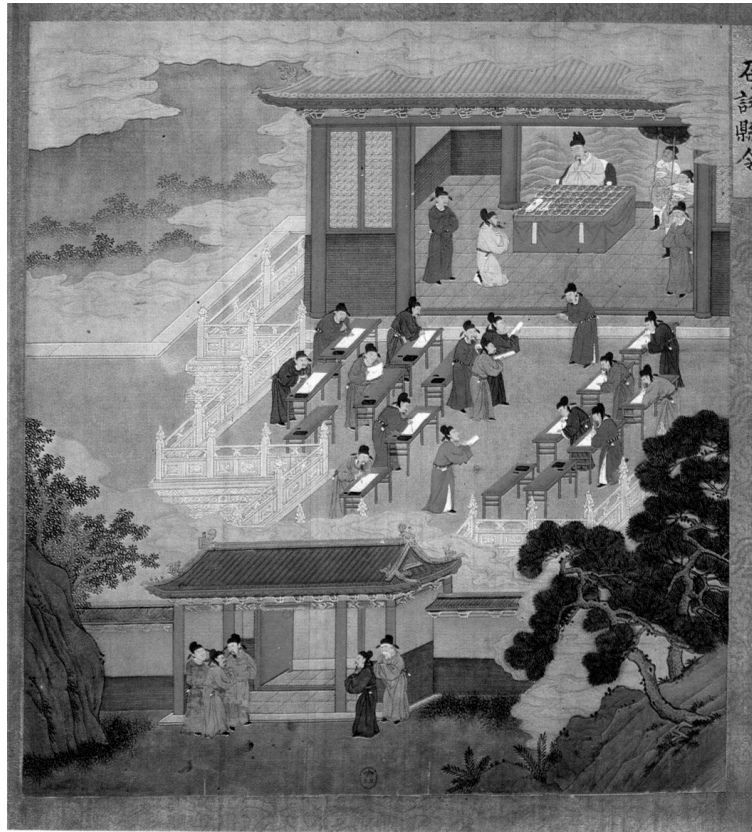
En el mundo actual, cada 2 años como mínimo y en torno a 5 como máximo, según el campo en el que uno trabaja, o ha adquirido nuevos conocimientos o se ha quedado obsoleto. Lo normal es que usted sea ahora un buen especialista en algún campo.

**Un profesional inteligente se preocupa de
aprender las cosas que hacen sus
colegas para relacionarse mejor con ellos.**

Supongamos que es usted un ingeniero especializado que trabaja en una ingeniería química, en instalaciones de purificación de agua a través de procesos de osmosis inversa. ¿Por qué durante los próximos 3 años no hace un plan disciplinado para: a) aprender un nuevo idioma, o bien, b) un curso de negociación para la venta de instalaciones, en las que hay que equilibrar la línea técnica con la financiera y con la política, o bien, c) el estudio jurídico de cómo debe ser el cuadro de mando y control, para convertirse de gestor de proyectos en gestor de contratos, o bien, d) matricularse en la universidad a distancia y hacerse informático? Cualquiera de estas cosas potenciaría mucho sus actuales puntos fuertes. Le convertiría de profesional bueno en excelente.

**Uno es tan joven como
sus ilusiones y tan viejo
como sus recuerdos.
¡Ánimo!**

Analice su mejor oportunidad. Nadie la sabe como usted. Si usted está próximo a la edad de jubilación, ¿por qué no hace aquella tercera carrera que siempre pensó y para la que nunca tuvo tiempo, y vuelve a empezar?, ¿Cree usted que el buen profesional está esperando que alguien vaya a formarle? El cómo vea Ud. el problema es el problema.



Examen de ingreso en la administración china, supervisado por el emperador. El conocimiento de los clásicos confucianos se había convertido en tema de oposiciones para entrar a formar parte de la burocracia china, ya en el Siglo I a. de J.C. Obsérvese el rigor y la disciplina.

¡Audítese Ud. este hábito!

Nadie de nosotros
pasa nunca de ser un
mal aprendiz.

- *Siempre realizo un trabajo para lograr un objetivo, analizo qué es lo que he aprendido y qué es lo que me falta por aprender.*
- *¿Conozco las Tecnologías de la Información y Comunicación que requiere mi puesto de trabajo?*
- *¿Saco de una forma u otra media hora al día, al menos, para mantenerme al día en el tema de mi especialidad?*
- *¿Conozco mi proceso de pensamiento? (Si es intuitivo, sensitivo, racional, emocional y soy consciente de las fisuras y grietas que tiene).*
- ***¿Aprendo de verdad muchas cosas de los Clientes y Competidores?***

11ª Idea

8º Hábito: Innovación y Cambio

*Quizá podría decirse **que la función más propia de una empresa es la innovadora.** Es la mejor forma de reducir los costos. Desde aquí hasta el final del libro se tratará mucho el tema de la innovación.*

Hace poco tiempo estuvimos viendo dos fábricas de productos para obras públicas en España, que durante 25 años habían venido siendo muy rentables. De repente, con el tema de la globalización y similares, salieron del mercado ya que vino una gran competencia de los países del Este de Europa, con precios mucho más bajos. Al analizar la situación, vimos que la tecnología y la logística eran obsoletas y que la plantilla estaba formada por trabajadores en torno a los 60 años. ¿Qué solución tiene? Respuesta: No tiene.

***Cuando no se han ido introduciendo innovaciones y mejoras continuas en todos los sentidos cuando las cosas iban bien, se acaba fracasando,** gente inocente paga el pato y muchos buenos profesionales que llegaron, se marcharon.*

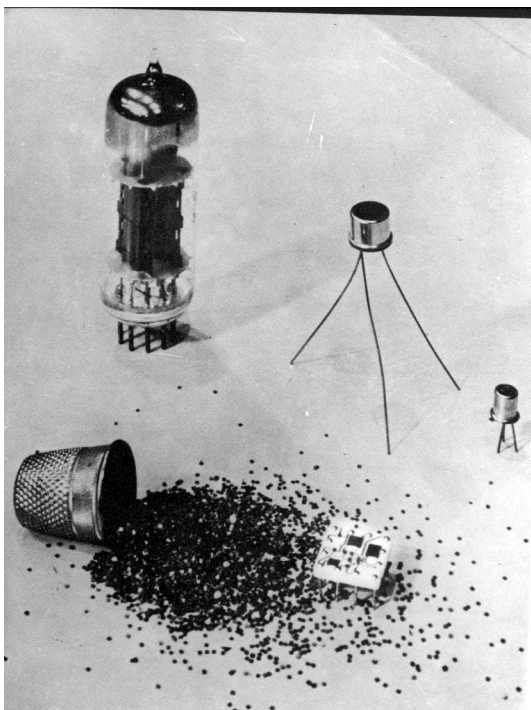
Conviene caer en la cuenta de que la esencia fundamental de la empresa, lo que de verdad la caracteriza es la innovación. Casi podría decirse que todo lo demás es una ayuda a la innovación. Si no la hay, no hay empresa.

La mitad de las empresas que aparecieron en los años 80 en la revista 500 Fortune (que incluye las 500 empresas más ricas y prestigiosas) hoy en día, año 2005, han desaparecido y hay otras distintas. Sólo han pasado 25 años.

El centro de gravedad de los conocimientos se va desplazando constantemente, pero uno humanamente se encariña mucho con lo viejo. Por lo que si no se trabaja conscientemente para construir el futuro se acaba teniendo problemas. La idea mejor siempre implica un cierto nivel de riesgo; una idea “segura” no es buena. Lo que sí tiene que ser cualquier gran cambio es una idea sencilla y concreta que no confunda a la gente, y para lo cual, su desarrollo y aplicación tiene que estar al cargo de nuestros mejores profesionales. Es una cuestión de buen juicio.

Lo mismo que pasa con el aprendizaje, en este otro hábito del cambio también tiene que someterse a revisión **todo** cada 3 años con juicio crítico: productos, servicios, tecnologías, organización, formas de venta, procesos y sobre todo canales de distribución.

Las innovaciones de gran alcance deben de estar impulsadas por la Alta Dirección pero **TODO EL MUNDO** en la empresa debe estar innovando en su trabajo. De ahí la



importancia de la comunicación vertical, sobre todo en sentido ascendente. Nótese que **cuando hay información ascendente fuerte**, la base “dirige” a la Dirección; lo cual es absolutamente correcto si hay responsabilidad y es señal de que **la estrategia es muy buena**. Lógicamente, decir que la línea de contacto directo es la que impulsa la innovación, es como decir que la animan los Clientes, como debe ser (no la Tecnología).

Famosa y antigua foto de los tamaños relativos de una válvula típica, un transistor normal y los transistores que se utilizaron en el modelo IMB 360. 50 años más tarde, hoy día 2005, todavía no se alcanza a ver el límite de la miniaturización de los microprocesadores.

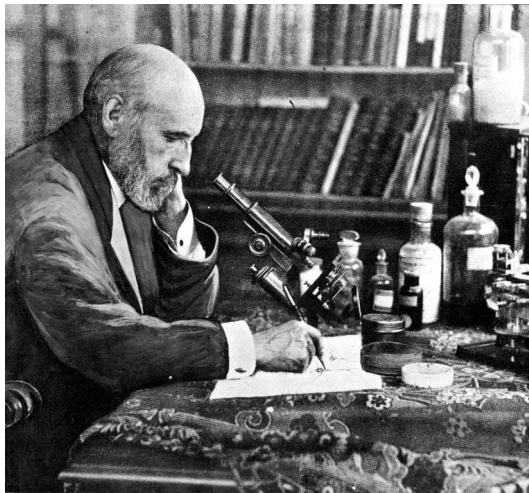
Este último hábito es casi automático si se tienen adquiridos los demás. Tomado aisladamente quizá sea el más difícil. Los mercados, competidores, canales de distribución, proveedores, etc., están cambiando velozmente, fusionándose, absorbiéndose, transformándose, ampliándose, reduciéndose, entrelazándose y solapándose. Toda esa turbulencia del entorno puede anular nuestras estrategias, productos o políticas en un abrir y cerrar de ojos. Por esto, el Líder genuino está asegurando una cultura, semántica, organización, conocimientos, etc., inspirado por la **visión** de mejorar el servicio al Cliente y no la Tecnología ni los productos. (Una organización **M** es siempre la misma; pero una **C** es siempre distinta).

Lo difícil no es el cambio,
sino el cambio con éxito.

Cuando aplicamos un programa de formación y desarrollo de Directivos a todos los equipos responsables de una empresa, y nos preguntan cuál es el objetivo último, la respuesta siempre es la misma: lograr un **índice de innovación** mínimo, de entre dos y tres innovaciones, como mínimo, introducidas por empleado y año. Estas ideas de mejora serán de uno u otro alcance según el nivel del profesional; por ejemplo, en el Director General puede ser el establecimiento de nuevas alianzas o acuerdos con otras empresas; en el de Marketing, la creación de nuevos canales de distribución o modificación de la gama; el empleado que analiza los riesgos, o que vende, o que pone los tapacubos, los correspondientes a la función de cada uno. **Mientras ese índice de innovación, que es el más fuerte impulsor de la productividad, no se esté logrando, algo estamos haciendo de forma insuficiente o inadecuada.**

Los tres grandes obstáculos a la innovación son:

PRIMERO. La persona, que puede ser el Directivo tradicional y nostálgico de mentalidad **M**, el yupi ascendido artificialmente que se considera un genio, o el profesional que lleva años trabajando con mentalidad de subordinado, a todos los cuales el **miedo** a cometer un error les paraliza. En efecto, **una nueva idea siempre es una incógnita, introduce desorden y, en apariencia, nunca es práctica.** Además, no hay forma de distinguir con facilidad si es buena o mala. Estos Directivos tienen tendencia a pensar que la situación es imposible de modificar. Precisamente un Directivo innovador es hábil para tratar "lo imposible".

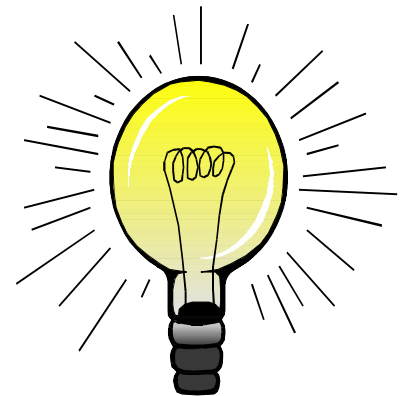


El *feed-back* (¿qué he logrado de lo que me propuse?) es siempre imprescindible, especialmente en la innovación.

La clave está siempre en la persona. El aragonés Ramón y Cajal, con un microscopio de 250 aumentos, escribió hace 100 años, casi justos, la hipótesis de la transmisión del impulso nervioso a través de la sinapsis de las células nerviosas. Hoy día, 2005, con microscopios de 100.000 aumentos, no se ha mejorado la teoría que Cajal definió.

Cuando abundan profesionales poco innovadores, hábiles en demostrar la inconveniencia de cualquier nueva decisión, reflejo de no saber lo que está pasando en el mercado, se acaba haciendo necesaria una cirugía radical, en la que lo peor es que gente inocente acaba pagando el pato. Transcribimos literalmente la definición que el diccionario de Covarrubias (1611) daba de la palabra “**novedad**: Cosa nueva y no acostumbrada; suele ser peligrosa por traer consigo mudanza de uso antiguo”.

SEGUNDO. Los departamentos de servicios y funcionales que, salvo honrosas excepciones, suelen ser “monopolios internos” que bajo apariencia de progreso no mejoran la productividad, introducen burocracia y crean desmoralización.



TERCERO. Cuando una empresa tuvo éxito y se desarrolló bien, lo que fue bueno para crecer es ahora el obstáculo, ya que la gente evoca “aquello que era tan bueno”.

¿Recuerda la definición de éxito?
¿Por qué el profesional competente e inteligente,
que creó y desarrolló una empresa,
suele ser el que años más tarde
la hunde y la hace fracasar?

**Probablemente este Hábito de la
Innovación es el que más supuestos
y creencias negativas M tiene.**

Por ejemplo:

- Es una complicación.
- Todo el mundo lo sabe.
- Es imposible.
- Ya se intentó y no funcionó.
- No tenemos la Tecnología necesaria.
- De esa forma no funcionará.
- Lo estudiaremos más tarde.
- Hablaremos otro día.
- Esperemos a ver qué pasa.
- ¿Por qué? ¡Ya funciona bien!
- Debemos respetar las normas.
- No le gustará a Paco.
- La idea es exagerada.
- En esta empresa no.
- Eso será en Japón.
- La vida ya es complicada.
- No lo entenderás.
- No tenemos presupuesto.
- Quizá dé problemas.
- No me pidas consejo.
- Piénsalo más o mejor.
- Nadie lo sabe.
- ETC., ETC.

**Si tiene Ud. una empresa de más de 50
empleados, haga que cada uno
mantenga viva una lista de unas 100
ideas posibles de mejora y vaya
seleccionándolas y aplicándolas.
¡Obligüe a ello!**

¡Audítese Ud. este Hábito!

- *¿Soy creativo además de un trabajador infatigable?*
- *¿Creo sistemas para que todos aporten ideas de mejora?*
- *¿Retribuyo la innovación?*
- *¿Creo procesos para gestionar cambios?*
- ***¿Toda la innovación está presidida por la mejora del Servicio al Cliente?***

12ª Idea

Espíritu Gerencial

Los errores en la vida no los cometemos por nuestra falta de lógica, que suele ser lo suficientemente buena, sino en lo que damos por supuesto.

Lo que uno da por supuesto, que es su creencia, es el esqueleto de su mentalidad y de sus hábitos. Valdría decir que es el “componente espiritual” más crudamente realista. Supongamos que un Directivo piensa que a la gente se le motiva con “garrote y zanahoria”. Si en un curso de motivación le dan técnicas y habilidades para motivar pero no le ha cambiado la mentalidad, porque sigue pensando en el “garrote y la zanahoria”, simplemente lo hemos convertido en un manipulador peor.

*Si yo en la empresa trabajo en ejecución de obras y supongo o creo que los profesionales que hacen los proyectos y que diseñan lo que yo tengo que ejecutar, son unos inútiles, ¿cómo me comportaré con ellos y cuál será el resultado? **¿Qué cosas doy por supuesto?***

12.1. – Supuestos y creencias de los Hábitos en general.

Los supuestos y creencias que se encuentran debajo de nuestro comportamiento hasta convertirlo en hábitos, tienen unas características especiales:

“ (...) 6 «la aparente irregularidad de los cinco planetas, el Sol y la Luna puede representarse por medio de movimientos circulares uniformes, porque sólo tales movimientos son apropiados para su divina naturaleza (...)»

Almagesto, Tolomeo, Claudio

- Son **premisas**, y en ellas basamos toda la lógica posterior. Han sido asimilados de manera inconsciente y sin previo análisis. No los cuestionamos, los damos por válidos y verdaderos: *“Los planetas tienen una naturaleza divina”; “La Tierra es el centro del universo”*.
- **Suelen ir enunciados a modo de afirmación**: *“El trabajo de un equipo de trabajo no puede suplirse por el de una sola persona”, “Lo único importante es vender y ganar dinero”...*
- **Son inconscientes**: nos movemos por ellos, pero eso no quiere decir que los podamos enunciar de forma consciente, ya que se han ido forjando poco a poco a partir de experiencias vitales. Algunas experiencias nos marcan más de lo que pensamos, al llegar a forjar nuestro esquema mental.
- Los supuestos básicos en que basamos nuestro comportamiento son **“vivenciales”**, y se pueden confundir con los supuestos **“racionales”**. Estos últimos son los que pensamos “conscientemente”, e incluso verbalizamos: Un Directivo puede creer que está convencido de la importancia de la innovación, y decir a todos los Colaboradores *“Tenemos que encontrar nuevas formas de hacer las cosas”*. Pero si cualquier idea nueva no le satisface, es probable que sus supuestos vivenciales sean otros, por ejemplo: *“Siempre nos ha ido bien haciéndolo como lo hacemos; no vamos a encontrar una forma mejor”*. Este último, al ser más

**Seamos realistas:
¡Tengamos valor
para la utopía!**

“emocional” porque es lo que ha experimentado repetidamente durante años, es el que ha edificado su mentalidad y el que dirige su comportamiento.

Los “supuestos” son mucho más importantes que las técnicas

- Los supuestos pueden ser “**adecuados**”, o “**erróneos**”. Estos últimos son los que nos llevan a desarrollar hábitos que obstaculizan el desarrollo personal y profesional, y tienen unas características especiales: suelen ser negativos y desalentadores y dan lugar a conductas estereotipadas e inflexibles que provocan parálisis o reacciones exageradas, estrés, ansiedad, y no permiten a la persona evolucionar correctamente. Son prejuicios o pautas defensivas. (*“Si no eres un tiburón, te comen”; “sólo importan los accionistas”*).
- **El entorno, la sociedad y los medios de comunicación, nos inoculan gran cantidad de creencias mediocres** que hacemos nuestras sin un análisis lógico y riguroso, que luego nos marcan totalmente. Determinan, de hecho, nuestra forma de ver las cosas, nuestra mentalidad, nuestra forma de ser.

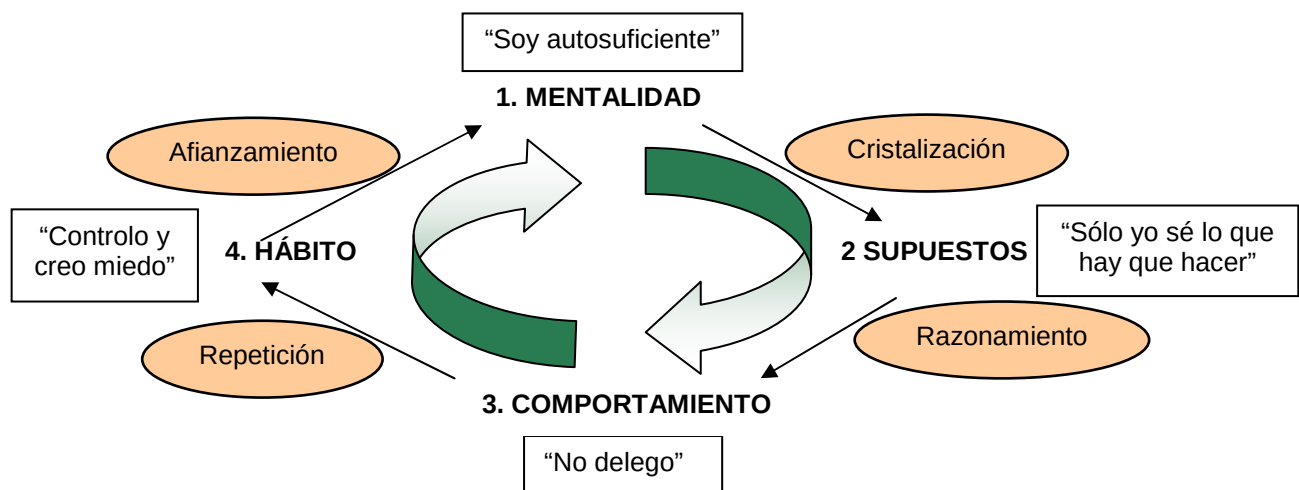
12.2. – Supuestos y creencias en el mundo del Directivo.

El hecho de hacer una cosa u otra, depende de los supuestos y creencias que uno tiene y no de la realidad que nos rodea. **El Directivo que manda**, se fundamenta en una serie de suposiciones, que pueden ser: *“O mando yo, o nadie hace nada”*, o *“Sólo yo sé cómo hacer las cosas”*, lo lógico, según estos supuestos, es mandar y controlar.

Mientras que los supuestos del Directivo **que dirige** son otros: *“Se puede confiar en las personas”*, *“Hay mucha gente competente y responsable”*, que no está reñido con *“Hay que demostrar lo que se vale para poder confiar”*. Lo lógico según estos supuestos, en principio, sería acordar objetivos retadores con los Colaboradores. Es decir, los grandes errores no se producen en la lógica del razonamiento, sino en los supuestos en los que nos basamos.

Por eso, para modificar los hábitos tiene que producirse un cambio profundo en la mentalidad del Directivo, y en sus supuestos básicos. Esto es lo que un buen líder sabe generar, y lo que hace que un proceso de desarrollo eficaz sea más difícil de lo que parece. Aunque hablemos de hábitos, no se trata sólo de pintar la casa por fuera, hay que reformarla por dentro, de hecho, ése tiene que ser el primer paso.

Los supuestos se pueden modificar con experiencias nuevas. Este es un apartado en el que no se puede entrar con facilidad, ya que la forma de incorporar experiencias nuevas a nuestro esquema mental depende de muchos factores, entre ellos se encuentra la propia inercia, el temperamento (que es más genético), etc... Es justo lo que logra un buen curso de liderazgo.



Más concretamente, cada Directivo ha desarrollado cada uno de los ocho Hábitos Directivos definidos, en un determinado grado que se refleja en su mentalidad y unos supuestos que le han llevado a ello.

Algunos pocos ejemplos de entre cientos de supuestos posibles podrían ser los que se detallan en las 8 tablas siguientes. Llamamos *supuestos adecuados* a los que facilitan la obtención de buenos resultados, Cultura **C**. Y *supuestos erróneos* a los que obstaculizan la eficacia o que pueden llevar a resultados inciertos, Cultura **M**.

Los errores en la vida los cometemos, no por falta de lógica, sino por lo que damos por supuesto

12.3. – Supuestos y creencias en cada uno de los 8 Hábitos.

1^{er} Gestión de la Información

Supuestos erróneos M	Supuestos adecuados C
- La información principal para mí está en la Contabilidad y en el Ordenador.	- La información principal, para mí, está en mi cabeza. Necesito pararme a pensar y reflexionar.
- Tiene poder quien tiene información.	- Tiene poder quien educa a los demás (quien les da información).
- Llevo trabajando 25 años en este mercado; conozco a mis Clientes.	- Sé que nunca uno conoce lo suficientemente bien a sus Clientes; casi por definición.

2º Estrategia de Servicio

Supuestos erróneos M	Supuestos adecuados C
- La finalidad principal de la empresa es ganar dinero.	- La finalidad principal de la empresa es crear Clientes Satisfechos.
- Está claro que la Estrategia es una cosa y la Cultura otra.	- No está muy claro que la Estrategia y la Cultura sean cosas muy distintas.
- La clave estratégica está en la racionalidad de las decisiones.	- La clave estratégica está en el compromiso de los empleados.

3^{er} Preparación y Prioridades

Supuestos erróneos M	Supuestos adecuados C
- Lo que tengo que hacer está en la descripción de mi puesto de trabajo.	- Necesito tiempo para reflexionar sobre cuáles son aquí, de verdad, mis responsabilidades.
- Tengo que trabajar mucho y a toda velocidad.	- Tengo que trabajar organizada e inteligentemente.
- La eficacia es cuestión de conocimientos, experiencia y esfuerzo.	- La eficacia es cuestión de autodisciplina para imponerse hábitos.

4° Delegación y Desarrollo

Supuestos erróneos M	Supuestos adecuados C
- Mantengo siempre el control.	- Desarrollo a mis Colaboradores.
- Tengo bien pensado el plan de trabajo de mi Colaborador.	- Le hago pensar a mi Colaborador sobre su plan de trabajo.
- Logro que mis Colaboradores tengan confianza en mí.	- Logro que mis Colaboradores tengan confianza en sí mismos.

5° Madurez y Autoconocimiento

Supuestos erróneos M	Supuestos adecuados C
- Yo soy así.	- Yo actúo para mejorar mi forma de ser.
- Soy objetivo y muy justo. Digo la verdad y no engaño a nadie.	- Soy superpositivo y entusiasta. Es la única forma de ser objetivo.
- Yo hablo, mi Colaborador escucha y le exijo cumplimiento.	- Mi Colaborador habla, yo le escucho y creo una profunda comprensión común.

6° Comunicación y Equipo

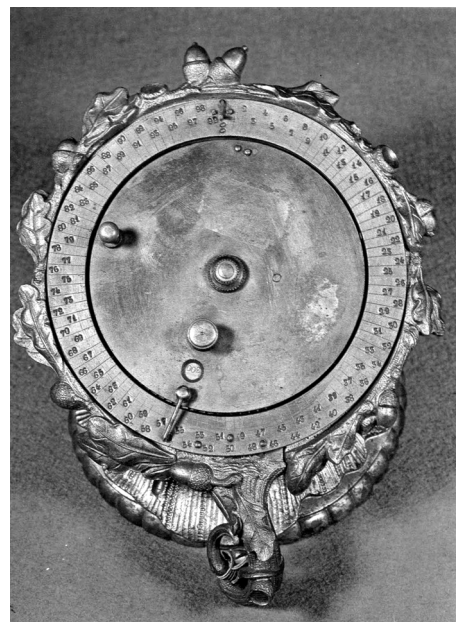
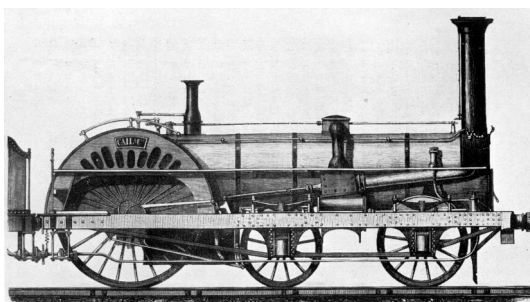
Supuestos erróneos M	Supuestos adecuados C
- El trabajo en equipo exige, sobre todo, espontaneidad, tolerancia, consenso.	- El trabajo en equipo exige, sobre todo, responsabilidad, autodisciplina, entrenamiento.
- Me tengo que hacer comprender.	- Debo comprender antes de ser comprendido.
- Es importante que esté clara mi contribución.	- Es importante que renuncie a mi protagonismo personal en aras del equipo.

7° Formación y Aprendizaje

Supuestos erróneos M	Supuestos adecuados C
- Lo veo tan claro que simplemente lo explico con detalle.	- Por ejercer la autoridad y verlo tan claro, tengo que ser más humilde y escuchar mejor.
- La productividad es cuestión de Tecnología.	- La productividad es cuestión de Aprendizaje.
- Audito a mis Colaboradores.	- Audito mis malos hábitos y puntos débiles.

8° Innovación y Cambio

Supuestos erróneos M	Supuestos adecuados C
- Si la organización funciona bien, no la cambies.	- La organización hay que cambiarla y mejorarla cuando las cosas van bien.
- El innovador es alguien creativo, imaginativo y que tiene grandes ideas.	- El buen innovador pone las cosas en cuestión, pero sobre todo trabaja a lomo caliente.
- Lo haríamos si tuviéramos un 10% más de margen.	- Me atrevo a equivocarme porque sé lo que está pasando en el mercado.



ERRORES EPISTEMOLÓGICOS.- El logro de un éxito se convierte en un obstáculo para el avance. A la izquierda la locomotora "Crampton" "la de gran velocidad y potencia" en 1848 fue un obstáculo durante unos años para la mejora; lo mismo que la regla de cálculo circular (derecha). Por esto, el éxito debe ser definido como un estado mental que se autoperfecciona.

**El presupuesto tradicional
asegura la Cultura M**

12.4. – Las Creencias en la Cultura M.

El itinerario que recorre el funcionamiento de una empresa **M** tradicional puede tener las siguientes etapas:

1. Se funda una empresa para crear riqueza, logrando beneficios para los accionistas y empleo estable a los trabajadores, y contribuyendo así a la mejora de la sociedad.
2. Se establece la estrategia de la empresa para garantizar su rentabilidad. Se definen qué productos, qué mercados, qué tecnologías, qué canales de distribución, qué cadena de valor añadido y con qué criterios. Se detallan las cantidades y calidades y su optimización, así como todo el conjunto de objetivos en relación con los empleados, procesos, Clientes y financieros. Se establece un primer presupuesto anual.
3. A continuación se identifican las tareas clave que hay que realizar y la clase de decisiones que se deben tomar. A través de la división del trabajo se departamentaliza, asignando responsabilidad y autoridad a personas y grupos. Se clasifica la jerarquía para asegurar el éxito.
4. Se instala el sistema de información apropiado para la coordinación de funciones. Es la integración de tareas después de la desintegración. (División del trabajo). El presupuesto es clave en ese sistema.
5. Se aclaran los procesos ordenados en secuencia de tiempo y tareas, comprendiendo un programa de acción, unos objetivos y unos costes. Se acuerda cómo será la supervisión.
6. Se equilibran en la organización los planes a corto plazo, basados en presupuestos ya bastante detallados, con los de medio y largo plazo, apoyados en estrategias y presupuestos más generales.
7. Establecido el presupuesto, desciende en cascada por áreas de actuación y comparación gastos presupuestados – gastos reales y estudio de desviaciones. El presupuesto debe cumplirse.
8. Se seleccionan y asignan las personas o grupos, de acuerdo con sus distintas habilidades y competencias.
9. Se instaaura el sistema de fijación de objetivos y evaluación del rendimiento, que suelen ser políticas definidas por RR.HH. y se incorporan al presupuesto.

10. Se realizan sistemas de recompensas (económicos y no económicos), que tienen en cuenta multitud de factores y esquemas de incentivos, para cumplir de forma efectiva los fines de la organización.
11. Se implantan nuevos sistemas de restricciones, controles y exigencia de responsabilidad, o como se quieran llamar, formales o informales, para reforzar los *estándares* y que incluyen la evaluación del rendimiento.
12. Por último tiene lugar la aplicación de liderazgo y habilidades directivas para el funcionamiento del sistema, el logro del presupuesto y un desarrollo empresarial continuo, con los correspondientes estilos de mando lógicos y consistentes.

Hasta aquí aproximadamente el mapa del territorio. Estamos seguros que, más o menos, cualquier Directivo estará aproximadamente de acuerdo. Es un sistema que logró alta productividad y buenos resultados durante las décadas pasadas.

El conocimiento humanístico es mucho más difícil que el tecnológico.

Ahora bien, ¿cuáles son las creencias, presupuestos y mentalidad sobre los que se apoya todo el funcionamiento descrito?

Obsérvelos cuidadosamente, porque en una mayoría de casos podría decirse que son los siguientes:

- La influencia básica es el poder que tiene su origen en la cumbre, y que se va repartiendo entre los profesionales de los distintos niveles como una tarta de boda entre los comensales. A medida que se desciende, la cantidad es más pequeña. Para los de abajo apenas quedan migajas.
- El de arriba tiene derecho a ejercer tal poder porque ha sido investido de él; y planifica, organiza y dirige las actividades de sus Colaboradores. Las relaciones se conciben, sobre todo, jerárquicamente.
- El de abajo tiene la obligación de ejecutar los planes establecidos como se han fijado y como se le diga, de acuerdo con lo que se espera de él.
- El Director no puede sentirse inseguro, tiene que irradiar siempre confianza, y tener todo "bajo control".
- De acuerdo con la división del trabajo y la especialización, cuanto más detallados sean los programas tanto más seguro será el éxito.

- El jefe debe establecer los objetivos de sus Colaboradores, analizar los resultados y corregir las desviaciones de presupuestos.
- El sistema de control debe basarse en la necesidad de evitar que los Colaboradores cometan errores. Si a pesar de todo alguien se desvía, se está equivocando o yendo por mal camino, se harán planes adicionales para llevarle al redil.
- Los empleados de base y supervisores deben mostrar una lealtad indiscutible hacia la empresa.
- Se garantiza un sistema salarial justo que los jefes deben saber aplicar. Incluso no es raro dirigir la empresa “por retribuciones”. Ya que la gente trabaja a cambio del salario que se le paga para satisfacer sus necesidades personales.
- Como todos estos supuestos implícitos son un poco sofocantes, forma parte del juego el que el de arriba abra un poco la mano para que las cosas funcionen lo mínimamente imprescindible.
- Y, por último, se espera del jefe que sea lo suficientemente duro para que, si las cosas se desmadran demasiado, sea capaz de meterlas en cintura.

Aunque todas estas presuposiciones se basan en creencias erróneas y equivocadas sobre el comportamiento de las personas, el lector se dará cuenta que son de aplicación bastante actual y real.

**Empresa: aventura
peligrosa y arriesgada.**

Así es como se llega a procedimientos y escalas de valores que arrebatan al trabajo todo su significado, limitan seriamente el compromiso, crean apatía y resentimiento, y reducen la productividad y rentabilidad. **¡Ya tenemos la Cultura M!**

El presupuesto anual

Ésta es la herramienta por excelencia que asegura la Cultura **M** más pura y dura. Retrasa demasiado la respuesta al mercado, potencia la centralización, el control, la inflexibilidad. Impide la buena interpretación ascendente. El costo de su elaboración en tiempo, energía y negociaciones que no añaden ningún valor, es brutal. Crea burocracia. Asfixia la innovación. Conduce a la típica red de numerosos objetivos que descienden en cascada y que hay que alcanzar como sea. Crea un efecto perverso en la Cultura, Sistema de Información, Servicio al Cliente y resultados finales. Origina una gran picaresca.

Los altos directivos de esta empresa son los que hablan de que “la gente es nuestro principal activo”, y que “la innovación y el Servicio al Cliente son lo primero”, cuando lo que realmente buscan es que se cumpla el presupuesto como sea.

En una Cultura **C**, cada unidad operativa exige los recursos según la oportunidad que ve y de lo que tendrán que responder. Habitualmente trabajan con una serie de ratios que suelen incluir la reducción de los costos fijos, la reducción del tiempo del ciclo y los aumentos de productividad, siempre todo medido y transmitido con un sistema de información rápido y eficaz. Claro está que eso exige un liderazgo efectivo en cada unidad operativa.

Por otra parte, en la Cultura **C** también puede existir una previsión dinámica frecuentemente revisada, que puede adoptar distintas formas pero que apoya la capacidad para diseñar estrategias que se adapten continuamente al mercado. La clave de esta previsión dinámica desvía la toma de decisiones de la Alta Dirección a las unidades periféricas descentralizadas. No fuerza, de antemano, los objetivos que deben lograrse, sino **que confía** en que los fijen los propios responsables.

12.5. – Consideraciones sobre los supuestos y creencias.

A. Existen creencias en todos los aspectos de la vida.

La mentalidad es una forma de pensar y una forma de sentir, soportada por todo un conjunto de creencias o supuestos, que determina la forma de ver las cosas, que a su vez condiciona el comportamiento, el cual, sea cual fuere, siempre se justifica. La antropología estudia las creencias en todos los diversos aspectos de la vida de la persona, por ejemplo en cuanto a la ciencia, la técnica, las relaciones, la vida social, la familia, la economía, la política, incluso el sufrimiento, el destino y la religión. Aquí hemos tratado sólo algunas de las creencias del *Management* (**directivas**) en el que los aspectos más típicos son los empresariales, los psicológicos y los éticos; los tres a la vez. Las creencias en los aspectos **operativos**, aunque forzosamente derivadas de las directivas, podrían ser mucho más numerosas e igualmente importantes.

Directivos inteligentes y capaces cometen errores por apoyarse en supuestos que ya son falsos.

B. Las creencias pueden no explicitarse o ser erróneas.

Aunque las creencias se dan a veces por supuestas, no se explicitan, y es frecuente que el sujeto manifieste lo contrario de lo que en realidad cree; tuvimos un jefe que siempre nos hablaba de la calidad, pero lo que él siempre observaba y por lo que se regía, era por el nivel de stocks y su financiación que, por lo tanto, era por lo que realmente nos orientábamos todos (la cultura). Pero lo más grave es tener creencias erróneas frecuentes y fáciles de tener, por lo que **Directivos inteligentes y expertos han cometido grandes errores**. Porque uno “está seguro” de cosas equivocadas. Se puede equivocar un individuo, una empresa o una nación.

C. Todo está ligado.

El conjunto de creencias compartidas en una empresa forma su cultura, que es el **inductor** de la estrategia, políticas, organización, comportamientos, etc., que son los **inducidos**. El cambio sólo es posible si cambia un poco TODO y se encuentra un nuevo punto de equilibrio. Por ejemplo, con un planteamiento empresarial fuertemente individualista es absurdo que alguien crea que se puede variar hacia un planteamiento de trabajo en equipo **sólo** con cursos de trabajo en equipo. Ahora bien, primero si el Director se empeña, y segundo, si se reenfochan la estrategia, procesos y políticas, y se imparten, además, unos cursos de desarrollo orientados de acuerdo con esas bases estructurales, sí puede lograrse un avance importante.

D. La Cultura no es inocente

Aunque a veces se trate de disculpar, la cultura no es inocente. Cada cultura implica un grado de responsabilidad, de liderazgo, de compromiso, de determinado uso de la libertad y de ética por parte de los Directivos y luego de todos los empleados. En una palabra, implica un grado superior o inferior de *Management*.

Con una cultura determinada puedo uno resolver problemas o desafíos que no puede con otra. De hecho, las oportunidades estratégicas enfocadas son unas u otras según cómo sea la cultura.

**Dirigir una empresa
es, ante todo, crear
una cultura**

E. Hoy día, Cultura y Estrategia tienden a confundirse.

Antiguamente, una de las barreras estratégicas de protección más típicas de las empresas era su tecnología, costosa de adquirir en todos los sentidos. Hoy día, con el tema de la globalización y turbulencia de los mercados, esa barrera es relativamente barata y se ha reducido drásticamente, por lo que están empezando a aparecer las personas cuyo **comportamiento empieza a ser estratégico**. Ahora bien, así como la tecnología se podía dominar y modificar, las personas ya no tanto. Y el problema cultural empieza a ser serio, porque además de cultural es estratégico.

F. Cambio cultural.

Efectivamente, hoy día dirigir una empresa es dirigir, sobre todo, un cambio cultural (un cambio en el comportamiento, en la forma de trabajar). **El futuro no se puede construir con supuestos antiguos, porque se repetiría lo antiguo**. Cuanto más éxito se ha tenido anteriormente, más se gravan las creencias y más difíciles son el cambio y el futuro; por eso, el mayor peligro lo originan, precisamente, las situaciones de mayor éxito.

El cambio de conocimientos o tecnologías es fácil. Sin embargo, el problema de fondo es que un cambio cultural puede ser largo en el tiempo, es radical, no es evolutivo y puede parecer absurdo o de un riesgo excesivo. Es curioso que muchas veces se está incapacitado para ver lo que se tiene delante de los ojos. Uno no acepta la tremenda implicación de lo obvio.

El cambio cultural exige gran atrevimiento y valentía para desafiar la evidencia porque debe repensarse todo y empezar de nuevo. El Directivo está atrapado en su propia forma de pensar. La evidencia, por otra parte, nunca es suficiente hasta que ya está uno con el agua al cuello; y ni aún así es evidente. También puede ocurrir que uno se dé cuenta de lo que debería hacerse, pero que no se tenga lo que hay que tener.

13ª Idea

Las Funciones Directivas

*En este capítulo analizamos lo que es la Función Directiva, integrando todo lo dicho hasta ahora. Fayol afirmó que consistía en **Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar**, lo cual fue correcto en su momento. Pero hoy, esto conduce a una Cultura **M**. Nosotros creemos que, actualmente, en la Cultura **C** las Funciones Directivas son:*

- a) **Ejercer un Liderazgo para crear una Cultura de Confianza y Responsabilidad** que es el inductor, dentro de la cual se sintonizan y alinean:*
- b) **La Planificación, Organización, Mando y Control** que son el inducido.*

Hoy día dirigir una empresa es, ante todo, dirigir un Cambio Cultural.

*Tras esta importante reflexión, ponemos un ejemplo esencial y luego descendemos **a cómo debe actuar el Primer Ejecutivo** de la firma, **en un análisis mucho más concreto.***

13.1. – Ejemplo que aclara lo que deben ser las Funciones Directivas.

Metalúrgica de Santa Ana, empresa española ya inexistente (hoy día está totalmente transformada en todos los sentidos), fabricaba y suministraba en España el antiguo Land Rover todo terreno. Era un coche de *British Leyland* que prácticamente tenía el oligopolio casi en todos los mercados del mundo entero. En 1978, “de repente” aparecieron los Toyota que la borraron del mapa en un abrir y cerrar de ojos. Los Toyota tenían una potencia doble, un consumo mitad, una financiación y garantía mucho más del doble; lo que no tenían era ruido. Su evolución y la de Land Rover fue muy exactamente como una cruz de San Andrés. En el tercer milenio (hoy 2005) la paliza la están pegando en el mismo corazón de los Estados Unidos, donde han superado a Chrysler, a Ford, y son los mejores coches en calidad, fiabilidad, productividad, reducción de costos, crecimiento de ventas y capitalización en el mercado. En una palabra, precios más bajo y mejor servicio. ¿Cómo lo han logrado? ¿Cuál es la clave de la cuestión?

¿Qué es, entonces, una Cultura C?

Veamos cómo lo contó resumidamente un ingeniero que trabajó 5 años en una cadena de montaje de motores de coches en España, con un MBA, y que fue a trabajar a la Fábrica de Toyota en Londres. Sintetizamos sus comentarios:

- “La cultura de Toyota consiste en estar experimentando constantemente para mejorar las operaciones y su productividad; lo mismo da que se trate de un trabajo rutinario, como de poner los tapacubos, de la gestión de pedidos, del sistema de fijación de precios en Marketing, o el diseño de un nuevo modelo de coche. Los principios básicos operativos son siempre los mismos: **innovar constantemente todo en todas partes**, ya que cualquier innovación, por genial que sea, es sólo una ventaja temporal”.
- “Me seleccionaron para llegar a ser Jefe de un Equipo de 7 u 8 operarios en el Área Técnica: concretamente en una sección de cajas de cambio, y me dieron una formación previa de 6 meses en el trabajo, durante los cuales tendría que producir 500 ideas de mejora. Y lo hice”.
- “Durante las 3 primeras semanas me obligaron a observar un miniproceso de 4 trabajadores montando conjuntos de ejes. Al principio no ves nada. Luego te das cuenta que son muchos los aspectos que quizá se pueden mejorar: lograr un ritmo de producción más equilibrado; reducir tiempos de inactividad de personas, máquinas o equipos; reducción de distancias y de pérdidas de tiempo, facilidad de acceso, mejoras ergonómicas, reducción de riesgos, facilitar el trabajo, evitar el cansancio, mejorar la calidad, añadir valor, facilitar el control o el tiempo de comprobación, o el cambio de herramientas, cómo se comunica la información y un largo etcétera”.

- **“Se trata de implantar mejoras rápidas y sencillas.** Se va siempre a lo básico. Nunca te dicen lo que tienes que hacer exactamente. No se parece en nada a la formación que nosotros conocemos. **Tienes que experimentar constantemente** y se busca sobre todo la mejora de la productividad o valor añadido, tanto por hora-hombre como por euro invertido, y la reducción del tiempo del ciclo. Estos 3 parámetros son los más esenciales”.
- “Una vez propuesta la idea, y aceptada por el Jefe, para implantarla tienen que dar la aprobación del cambio los empleados de base de todos los turnos que la deben ejecutar realmente (y que todos ellos son expertos en introducción de ideas de mejora)”.
- “En las 3 primeras semanas tuve 21 “buenas” ideas, de las que estaba orgulloso, y por unos o por otros, se rechazaron la mitad. Comprobé que otras dos personas que aspiraban a una menor jerarquía que yo, en el mismo tiempo habían tenido una 82 ideas y 79 la otra, y casi todas fueron aceptadas”.
- “Son frecuentes para los occidentales las **curas de humildad**; algunos no las soportan; a los orientales parece importarles menos”.
- “Siempre **se basa todo en la observación directa**; no vale la observación indirecta a través de informes, estadísticas, mejores prácticas de otros, etc. Todavía menos se permite que “alguien” imagine cómo se puede resolver (yendo de genio por la vida); se trabaja con los sentidos, en base a lo que directamente se ve, se oye y se toca”.
- “La idea de mejora debe concretar el ES y el DEBE SER, pero teniendo todo medido y cronometrado, ya que se comprobará a posteriori el por qué de todas y cada una de las desviaciones. Hay sesiones en que ves como otros gestionan y presentan sus ideas de mejora; lo que también suele ser otra cura de humildad”.
- **“La experiencia de la mejora continua no acaba nunca.** Se espera que todo el mundo en todas las áreas y a todos los niveles esté mejorando el trabajo de forma real, ya que eso será visible para todos. Cada semana se llevan a cabo realmente miles de ideas de mejora en toda la empresa, que se están implantando constantemente”.
- **“No se imita a nadie.** Se conocen las Técnicas y Sistemas que aparecen constantemente en el mercado, pero se aprovechan sólo en la medida que sean compatibles con todos estos principios básicos, engañosamente fáciles”.
- “Tras tres meses haciendo estas tareas, nos llevaron a Kamigo, donde está la central de Toyota en Japón. Nueva lección de humildad, porque todavía uno apenas ha aprendido nada. Aquí experimentamos durante dos meses para mejorar procesos integrales más complejos, trabajando sobre cadenas – células de operación, donde se están montando de forma simultánea hasta 90 modelos de coches diferentes. Las ideas de mejora se apoyan mucho en el conocimiento de Tecnologías, Automática, Robótica, Servomecanismos, etc. Aunque los principios operativos básicos son idénticos”.

**¿Quiere entender una situación?
¡Trate de cambiarla!**

**La imitación
destruye valor.**

- “Por fin, el último mes de aprendizaje fue para convertirnos en “coaches” de los operarios que dependerían de nosotros. Es decir, **después de todo lo anterior ninguno de nosotros puede, ni debe, resolver un problema o un error, aunque sea evidente. Tiene que dirigir y liderar para que lo resuelvan los colaboradores.** La capacidad para ser un buen “coach” es lo que indica, sobre todo, la posibilidad de promoción. Toda nuestra formación intensiva se llevó a cabo para que lo que aprendimos no lo realizáramos nosotros, sino otras personas, nuestros colaboradores”.
- “Y así es como lo hacemos en Toyota. Supongo que cada empresa deberá seguir su propia forma según sus características”.

13.2. - El nudo gordiano

Si estos principios del ejemplo anterior son buenos para hacer frente a la feroz competitividad global, ¿por qué no los adaptan casi ninguna empresa? ¿Y por qué, además, no parece que vayan a adoptarlos?

Porque el cambio que debe darse es demasiado profundo; afecta a la esencia de la organización y de las políticas; a la forma en que se trabaja; y, sobre todo, a las funciones y autoimagen del Comité de Dirección, y especialmente a las del Primer Ejecutivo. Parece que “la Dirección” está por un lado y “las operaciones” por otro. **Existe como un divorcio**, cuando la empresa debiera ser una unidad cohesionada. El Primer Ejecutivo se relaciona demasiado con consejeros, analistas, otros Primeros Ejecutivos, cargos importantes, altos personajes y grandes estrategias, considerando que la relación con las operaciones de la línea de contacto directo con el Producto, con el Servicio y con el Cliente no le dan mucho prestigio. Considera que son cuestiones meramente técnicas, y ya están para eso los mandos intermedios que se encargan del trabajo real. En todo caso, analizan informes sobre los costos y la situación general de las operaciones.

La pregunta acertada y la equivocada

Cuando se habla con un Directivo de estos temas, su contestación habitual es: “Ya lo estamos haciendo; estamos aplicando la EFQM, o determinado sistema de Gestión por Competencias, o CAD-CAM, o Sistemas Kambán, Pv², CMR, ERP, OMC, las mejores prácticas de determinados competidores, etc., ...”. Evidentemente esas técnicas son necesarias de conocer, pero por sí solas dan buen resultado sólo a corto plazo y no originan la mejora continua a lo largo de décadas de años. En España conocemos algunas pocas empresas que trabajan como Toyota (Cultura C); hemos contado este caso por ser universalmente conocido.

El inexperto suele preguntar: ¿Qué herramientas o técnicas se utilizan aquí? La persona experimentada y conocedora, que ya ha visto muchas cosas, pregunta: **¿Cuáles son aquí los principios operativos** que se tienen en cuenta para aplicar la inteligencia al trabajo? (Es decir, ¿cuál es la Cultura ?).

¿Qué significa ser “jefe”?

El Directivo medio tradicional (Líder M) carece de independencia de criterio. No está interesado en crearse una opinión propia a través del estudio y la reflexión. Desea únicamente a toda costa descubrir lo que hacen los demás y adoptarlo servilmente, o que le digan lo que hay que hacer. Las TIC con frecuencia contribuyen a ello. **Hay muchos ejemplos de estrategias empresariales de imitación, cuando la estrategia, como ya hemos dicho repetidamente, debe ser de diferenciación.** Con frecuencia, erróneamente, trata de imitar al líder del mercado ciegamente. Comete los mismos errores; tanto más cuanto mayor información tenga. ¡Cuidado! Saber lo que hacen otros es bueno y necesario; Tiene grandes ventajas cuando uno lo aprovecha para **traducirlo inteligentemente** a su Misión, Estrategias y Cultura; si no, se pierde liderazgo y se origina la caída de la empresa.

13.3. – La Solución está sólo en el Liderazgo

Como confirma la teoría y la dura experiencia, la clave está en que existan verdaderos líderes en la empresa a todos los niveles, desde el Primer Ejecutivo hasta todos y cada uno de los supervisores o Jefes de Equipo de la línea de contacto con los Clientes, Productos y Servicios. Pero ¿cómo se origina?

Lo que sabemos es que una amplia mayoría de empresas no tienen una Cultura ni programa de desarrollo continuo de altos directivos; y mucho menos en una Cultura M. Existen programas de desarrollo muy reducidos, de pobres resultados. **La evolución y la innovación operativa es un desafío de gran calibre y remueve todos los supuestos normalmente aceptados**, que han tenido éxito hasta el momento.

En cualquier empresa de más de 200 empleados, el número de inteligentes, de menos capaces y de líderes potenciales se puede considerar aproximadamente el mismo, y por experiencia, con ese tamaño pueden surgir en torno a 15 ó 20 Directivos potencialmente muy líderes y un buen Primer Ejecutivo. Pero eso solamente si se cultiva un buen sistema de formación y desarrollo del

Es mucho mejor desarrollar el Talento dentro de la empresa que buscarlo fuera. La hierba siempre parece más verde al otro lado de la nuestra valla

liderazgo, como en el caso del ejemplo, y se trabaja en una Cultura **C**. En este caso, prácticamente todas las promociones son internas, como creemos que deben de ser.

Cuando la Cultura es **M**, **un problema grave que se presenta a menudo es la elección del Primer Ejecutivo**. Se intenta buscar fuera (porque efectivamente no hay dentro) un superhombre que adivine el futuro, sea un genio, no duerma y no tenga vida familiar. Pocos profesionales comprenden hasta qué punto su eficacia está unida a la propia empresa en la que trabaja, y a saber todos los vericuetos de su funcionamiento. Conocer las singularidades y matices de una empresa exige de 3 a 4 años, como mínimo, trabajando dentro de ella, y el posible éxito que alguien pueda tener fuera en una nueva empresa es tremendamente incierto^(*). En el 50% de los casos, el Primer Ejecutivo es contratado fuera y 3 de cada 5 fracasa antes de un año.

En una empresa con una cultura adecuada, todo joven profesional debe entrar en un programa de desarrollo real de liderazgo a los 25/30 años (como el que describió el de Toyota). Debe haber muchos líderes de 40 años. A los 50, debe entrar el que sea designado Primer Ejecutivo, y a los 60 debe poder ser relevado sin problemas.

En cualquier empresa de más de 150 ó 200 empleados, como hemos dicho, no debe coger por sorpresa la búsqueda y selección del Primer Ejecutivo. Y el Consejo de Administración debe de estar estudiando constantemente informes detallados de 20/30 folios sobre cada uno de los 20 líderes de más alto potencial, lo cual, lógicamente, es sólo posible en una Cultura **C**.

^(*) Toda regla tiene su excepción. En el excelente ensayo "De Pepsi a Apple", Jonh Sculey fue el Primer Ejecutivo de gran éxito en una empresa de bebidas y luego en una de Alta Tecnología. Conocemos más casos. Pero con gran diferencia, son la excepción y no la regla.

Volvamos precisamente a ver en el punto siguiente la teoría definitiva del liderazgo, de la que ya hemos venido hablando repetidamente, pero de otra forma definitiva.

¿Conoce los elementos que dificultan el cambio cultural?

13.4. – Enfoque integral del *Management*.

La tarea fundamental de la dirección es la misma de siempre: hacer que TODAS las personas, hasta las de la línea de contacto directo, sean capaces de lograr una actuación conjunta, dándoles unas metas y observando unos valores comunes. Siempre fue necesario: a) una misión clara para dar un buen servicio al Cliente, b) colocar a la persona en el puesto adecuado, c) aprender y enseñar de forma ininterrumpida, d) establecer la gestión por objetivos y autocontrol, e) delegar autoridad, y f) exigir responsabilidad. Pero el ejercicio del liderazgo con el que se realiza todo ello va desde el profesional hasta el muy caprichoso. Además el detalle de esa tarea ha evolucionado a lo largo de los años con los cambios en el mercado, tecnología y al convertirse mucha parte de la “mano de obra” en profesionales instruidos.

En una perspectiva global, casi todos los *expertos* del *management* han ideado un esquema, más o menos exacto, para explicar el funcionamiento de una empresa. **Nosotros tenemos nuestro modelo que describimos a continuación y que, a nuestro juicio, se adecua bien a los conceptos que estamos tratando.**

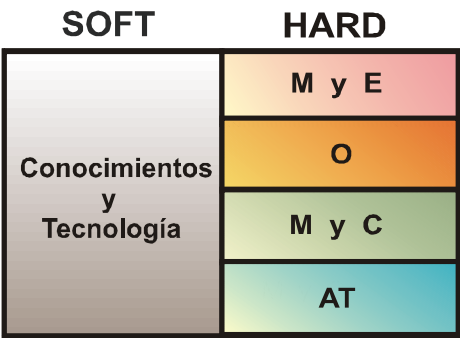
- La figura que sigue tiene tres partes. Véase **la parte a) Rectángulo Estructural** en el que se distinguen dos grandes apartados: **Hard** y **Soft**.

En la parte dura, **Hard**, que se puede establecer por decreto, está primero **M** y **E**, la Misión y Estrategia de la empresa donde se define qué productos, mercados, canales, tecnologías, forma de añadir valor, diferenciación, tamaño y posicionamiento.

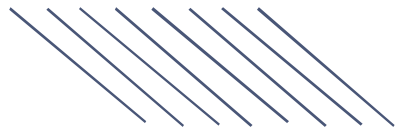
Segundo, **O**, la Organización, que incluye niveles de autoridad, responsabilidad, comunicación, diseño de procesos, fluidificación del sistema, división del trabajo, departamentalización, desintegración e integración. Tercero, **M** y **C**, Mando y Control que tienen lugar con la aplicación de las Políticas de RR.HH. para precisar los sistemas de cómo seleccionar personas, ubicarlas en el puesto ideal de trabajo, retribuir, establecer objetivos, evaluar el rendimiento, promocionar, formar. Y, por último, cuarto, están los **AT** o Activos Tangibles que permiten el desarrollo de toda la operativa habitual.

En la cúpula lo más decisivo es la integridad, honestidad y decencia.

En la parte blanda, a la izquierda, está el **soft** que contiene todos los **Conocimientos y Tecnologías** que operan en la empresa.

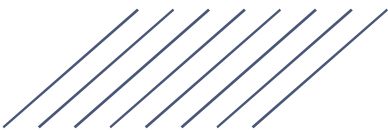


a) RECTÁNGULO ESTRUCTURAL



(Sudeste – Noroeste)
CULTURA – SUPUESTOS (M)

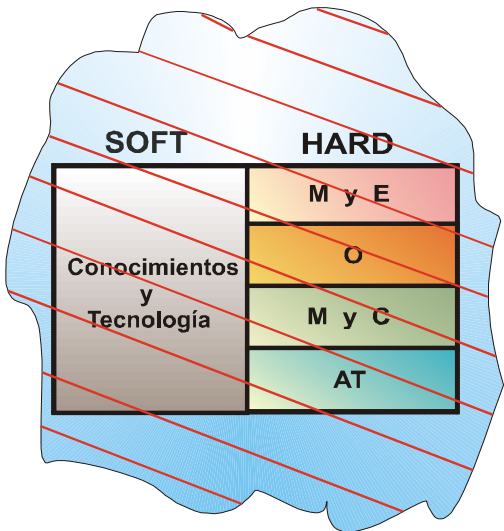
- Las personas son medios
- La clave está en la información descendente
- El jefe lo sabe todo
- Es preciso improvisar
- Lo más importante es lo tangible
- La formación es pérdida de tiempo



(Sudoeste – Noreste)
CULTURA – SUPUESTOS (C)

- Las personas son fines
- La clave está en la información ascendente
- El jefe puede decir “no sé”
- Es preciso planificar
- Lo más importante es lo intangible
- Es preciso una formación continua

b) ORIENTACIÓN CULTURAL M o C



c) VISIÓN INTEGRAL a) + b) en el supuesto M

- En **la parte b)** de la figura se refleja la **orientación cultural en los extremos M o C** que puede existir en la empresa anterior, reflejando los valores, supuestos y creencias imperantes según la dirección de las líneas.
- Por fin, en **la parte c)** de la figura se representa **la visión integral conjunta a) + b)** en la cual el rectángulo estructural a) está **embebido** en la cultura b), en este caso con orientación **M**.

En la última figura, visión integral del Management, **el inductor es la orientación cultural y el inducido el rectángulo estructural**. Si la orientación cultural fuera C, **TODOS los aspectos, aún los más elementales del rectángulo estructural serían distintos al ser distintos los supuestos de partida**.

Como se muestra en esa visión integral, todos los cambios que haya que hacer, del tipo que fueran, son fáciles mientras tengan la orientación **M** que refleja la figura. Lo malo y difícil (o quizá imposible) es cuando se deban hacer cambios en el sentido **C** contrario al establecido, por ejemplo cuando en esa Cultura **M** se exige trabajo en equipo.

Liderazgo es precisamente la capacidad para dar un giro de la orientación de **M** a **C** lo que requiere cambiar **simultáneamente** la mentalidad y todos los elementos estructurales del rectángulo.

Un líder es el creador de un nuevo estado de conciencia; una nueva mentalidad; una nueva estructura; una nueva forma de ver todas las cosas.

13.5. – ¿Cómo aplicar esta teoría en concreto? Resumen de los Comportamientos y prácticas del Primer Ejecutivo.

Supongamos el caso de un único **Primer Ejecutivo**, denominado Consejero Delegado, Director General, Gerente, CEO, Presidente, o como se quiera llamar, que por una parte dirige de forma directa la empresa y por otra, informa y reporta al Consejo de Administración. Es una tarea intelectualmente exigente, políticamente dedicada y gerencialmente compleja.

Para realizar bien las desafiantes tareas expuestas, logrando una Cultura **C** que potencia la estabilidad y productividad, debe trabajar abordando los siguientes puntos críticos:

1^{er} Punto.- Autoimposición de los 8 Hábitos.

El puesto del **Primer Ejecutivo** de la empresa, al mismo tiempo que el más atractivo es el más inseguro de todos, a juzgar por la estadística de los frecuentes cambios y destituciones, y está lleno de interrogantes. Es mucho más difícil de desempeñar de lo que parece.

Todos estos profesionales, sin excepción, son inteligentes, brillantes, tienen experiencia, trabajan mucho y tienen visión de futuro. Pero la clave del éxito no está en nada de eso sino en su capacidad para aplicar nuestros 8 Hábitos y la autodisciplina para autoimponérselos, lograr resultados y que se hagan las cosas que deben ser hechas sobre todo a nivel de sí mismo y de los miembros de su Comité de Dirección.

Cuando uno acepta el puesto, le van a exigir, sin reservas, toda la responsabilidad, y tendrá el cuello puesto en la picota, por lo que tiene que exigir, obligatoriamente, poder ejercer toda la autoridad sin fisuras y sin influencias extrañas por parte de consejeros, analistas, ni admitir condiciones o restricciones que le puedan convertir en una cabeza de turco. Las cosas las tendrá lo suficientemente difíciles, sin que se las compliquen más de entrada.

2º Punto.- Autodisciplina para utilizar el tiempo.

O tiene las ideas claras, decisión y buen juicio o tendrá la agenda repleta de reuniones con analistas, medios de comunicación especializados, políticos, Comités de Empresa, Clientes importantes y mil cosas más que le exigirán 50 horas de trabajo al día. Tiene que dominar el gran volumen de las demandas externas y también internas. Si habla con él todo el que está interesado, desatenderá responsabilidades importantes. Más bien es él quien debe decidir con quién quiere hablar, qué reuniones y en qué foros, y no tener miedo a decir "así es como trabajo yo y si alguien no lo entiende que se vaya al diablo". Sobre todo tiene que limitar y reducir el número de reuniones y el tiempo que le dedica a cada una de forma muy estricta.

En el cuadro adjunto se da una distribución atrevida de un ideal difícil de alcanzar, donde se propone una distribución de las 168 horas de una semana (7 x 24).

Por lo demás, insistimos sólo en dos detalles: a) el **Primer Ejecutivo** será el creador de la Cultura que impere en toda la empresa y de forma inevitable. Esperamos y deseamos que de la Cultura **C**. Las TIC le serán útiles sólo en cierto grado ya que lo que se requiere es su presencia personal (las TIC son más prácticas en niveles más operativos), y b) las reuniones de trabajo debe hacerlas breves, tratando en cada caso un solo asunto, definiendo, a priori, el objetivo, tipo de reunión y tiempo asignado, sin plantear jamás otra cuestión complementaria “también importante”.

**Uno de los modelos de distribución ideal del tiempo del Primer Ejecutivo,
que nos consta que es difícil de lograr.**

(Ejemplo ideal. Una semana 7 días x 24 = 168 horas)

45 Horas en el Trabajo a la semana,

- 5 Horas con el Consejo de Administración, Analistas, Consejeros y Mercado de Capitales (Hablando todos).
- 5 Horas con su Comité Directivo o Equipo de Dirección en reunión (Hablando cada uno de los miembros del Comité; no él, o apenas).
- 5 Horas con cada miembro del Comité de Dirección de forma independiente (No hablando él).
- 5 Horas con distintos empleados solos o en grupo de distintos niveles (dependientes de los miembros del Comité; y hablando ellos, no él).
- 5 Horas hablando con Clientes o Canales de Distribución (Hablando, si es posible, más ellos que él)
- 5 Horas hablando con Asociaciones, Competidores, el Comité de Empresa, Instituciones Públicas (Hablando, si es posible, más ellos que él).
- 5 Horas hablando a Medios de Comunicación, Conferencias de Prensa y Sociedad en General (Hablando él y no sobre la empresa sino sobre la sociedad en general).
- 10 Horas de reflexión personal pensando y escribiendo, estando solo, echando cuentas de la propia actitud interior, analizando información, éxitos y fracasos, y para centrarse en lo importante.

45 Horas con la Familia, Padres, Esposa e Hijos ya que la Empresa (lo mismo que el Estado) es para la Familia y no al revés.

20 Horas de Ocio, Deporte y Amistades.

56 Horas para dormir y descansar bien para reponerse física y, sobre todo, mentalmente.

2 Horas de contribución altruista en una ONG.

168 HORAS TOTALES SEMANALES

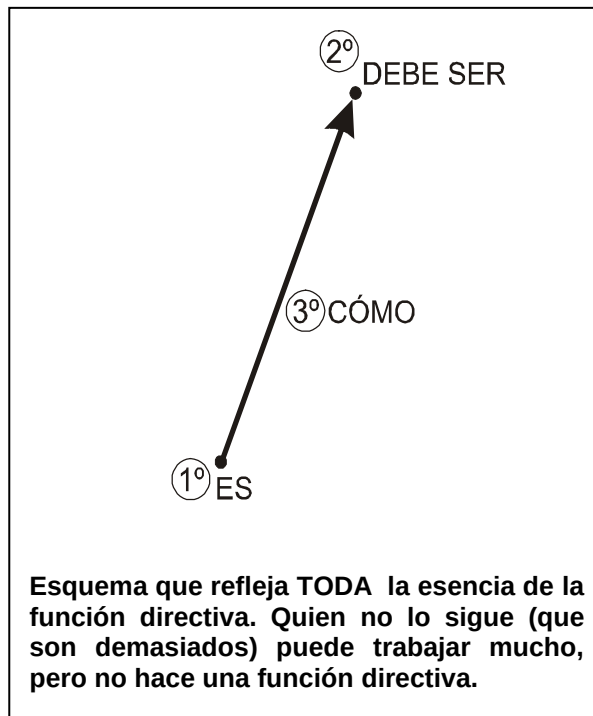
3^{er} Punto. - Sintonización.

Creer que hoy día en una empresa medianamente compleja (siempre de Cultura **C**) un solo hombre puede resolver todos los problemas es creer en la magia. **El Comité de Dirección** tiene que dejar de ser un Comité y **se tiene que convertir en un equipo**, en el que se pueda (y deba) hablar con confianza, franqueza y de forma abierta y sincera, **lo cual parece ser un desafío de extraordinarias proporciones**. Tiene que ser capaz de revisarse así mismo su funcionamiento como equipo para no perder de vista la realidad.

Para que el Comité de Dirección sea tal equipo es preciso que el Primer Ejecutivo se preocupe de tener clara: a) La Misión y, b) las Estrategias tal y como las hemos definido aquí. Aunque cada miembro del Comité de Dirección afronte distintas responsabilidades, el **Primer Ejecutivo** no puede permitir que haya disensiones o discrepancias en torno a dicha Misión y Estrategias. Debe establecer constantemente en ese Comité FOROS DE DEBATE en todos sus entornos para que se perfeccionen y se enriquezcan participativamente los distintos planteamientos. Todos los miembros del Comité de Dirección, como equipo, deben centrarse en la prioridad común más importante hasta explotarla adecuadamente antes de pasar a la siguiente; cada ciclo podría durar un período de entre 6 meses y 2 años, por dar una idea.

Como se indica luego, tiene que hablar mucho con los miembros del Comité de Dirección, para convertirlos en un equipo y evitar dar órdenes directas en la medida de lo posible, que son muy costosas en todos los sentidos y que en el fondo debilitan su autoridad. Tiene que ampliar el poder de todos y cada uno de los miembros de su Comité de Dirección, pero sólo en la medida en que cada uno esté dispuesto a ceder su protagonismo para integrarse de corazón en el equipo y aceptar de verdad la Misión y la Estrategia.

El tema de la **sintonización** (otros autores llaman “alineación”) es crítico. Es demasiado frecuente que cada miembro del Comité mantenga distintos argumentos con respecto a puntos estratégicos que entran en conflicto entre sí, y que cuando uno escucha a cada uno de ellos por separado parece que está lleno de argumentaciones, datos, estadísticas, etc., que justifican que, sin duda, es él precisamente quien tiene toda la razón. Eso es justo lo que un **Primer Ejecutivo** eficaz, por las buenas o por las malas, no puede ni debe permitir, porque le va en ello su futuro y el de la empresa.



El mayor desafío del **Primer Ejecutivo** es crear una Cultura **C** (entre otras cosas porque en **M** no es posible sintonía alguna)

Téngase en cuenta que es precisamente en este primer nivel donde se decide el tipo de Cultura. Concretamente en España, las empresas con mas de 1000 empleados no superarán el 2 ó 3% las que sean **C**, o sea, las que su Comité de Dirección sea un Equipo.

Supuestos falsos que se dan con frecuencia en Comités de Dirección con Directivos, supuestamente inteligentes y trabajadores, que llevan más de 20 años colaborando juntos y que se están reuniendo constantemente:

- “Queremos el mismo tipo de empresa”.
- “Conocemos bien a nuestros Clientes”.
- “Tenemos la información que necesitamos”.
- “Conocemos los hechos tal y como son”.
- “Actuamos según los hechos”.
- “Sabemos lo que quieren los empleados”.
- “Conocemos el plan para mejorar”.

4º Punto. Exigencia de Responsabilidades.

Este cuarto punto es de los más delicados e importantes: Cuidado con las decisiones con respecto a las personas:

Primero, no formar juicios “a priori” sobre las personas basándose en su reputación, apariencia, imagen, antecedentes o experiencia. Hay que conocer bien a cada uno, por lo que se debe hablar mucho con él, exigirle un trabajo bien hecho y buenos resultados.

Segundo, estar dispuesto a actuar radicalmente y con rapidez cuando alguien:

- Está dando un rendimiento inadecuado
- No se siente responsable del flujo de la información, o bien
- No se lleva bien con los demás, por las causas que sean, afectando al trabajo.

A nadie se le debe desautorizar, pero si es preciso, sí sustituir.

O se actúa de inmediato expeditivamente o puede afectar, de forma importante, al futuro del **Primer Ejecutivo**.

Si un profesional, aunque tuviera la inteligencia de Einstein, no crea clara sintonización y sinergia, y le acaba desengañando, tiene que prescindir de él sin temblarle la mano, ya que el **Primer Ejecutivo**, no importa insistir, está poniendo seriamente en juego su propia seguridad. Como la mujer del Cesar, cada Colaborador tiene que ser bueno y parecerlo. Es un verdadero nudo gordiano saber cuántas oportunidades se le pueden dar a una persona para que entienda o quiera entender cuál es su papel; por nuestra experiencia, a este nivel, aconsejamos que no muchas.

5º Punto.- Comité de Dirección.

El **Primer Ejecutivo** se debe reunir cada mes, o como mucho cada 2 meses, individualmente, con todos y cada uno de los miembros del Comité de Dirección durante hora y media ininterrumpida, en el que llevará la voz cantante el Colaborador acerca de todo lo que está haciendo o tratando de hacer. También se reunirá el Comité de Dirección mensualmente como equipo en reunión no interminable (máximo tres horas) para tratar la evolución (el ES y el DEBE SER) de la Cultura, Misión y Estrategia de la Empresa. El 50% de la reunión debe centrarse en

El Primer Ejecutivo se debe mostrar vulnerable y decir “no sé” o “no estoy seguro”.

analizar y enriquecer las prioridades y objetivos y el otro 50% aproximadamente, debe versar sobre la implantación, actuación y detalles para lograr un liderazgo eficaz.

También entonces, el **Primer Ejecutivo** debe hablar poco, limitándose, sobre todo, a guardar silencio y escuchar. Sólo debe dirigir, no mandar. Aquí no se puede detallar más sobre contenidos y metodologías concretas porque cada caso es distinto.

En los dos primeros niveles debe desarrollar y aplicar una buena política de evaluación del rendimiento (estrategia) y un 360° (cultura) que también le incluya a él mismo. Los profesionales de Recursos Humanos le dirán que esto puede tener inconvenientes (en **M** los tiene), pero debe superarlos. De hecho la Dirección de RR.HH., salvo excepciones, es la que más se opone a muchas de las recomendaciones que damos en este libro.

6º Punto. El Consejo de Administración. El tema del Corto, Medio y Largo Plazo.

El Consejo de Administración es el órgano crítico que “está a la espera” de la evolución de los acontecimientos, productividad, rentabilidad y dividendos.

Nuestra experiencia es que el Consejo de Administración puede y debe ser formado y educado, y es perfectamente posible que el **Primer Ejecutivo** lo tenga de su parte, si lo tiene **muy bien informado** de un buen plan de futuro y, además, paga suficientes dividendos.

El **Primer Ejecutivo** se tiene que asegurar que entra a trabajar en una empresa que le exigirá actuar profesionalmente, dando resultados a corto plazo y, además, consolidando y desarrollando un futuro. Este discurso se lo comunicarán siempre, pero no siempre será cierto.

Puede haber una exclusiva y fuerte presión destructiva a favor sólo del corto plazo, ejercida por analistas, especuladores, y accionistas insolidarios. Hay muchos ejemplos, quizá una mayoría. Sabemos de una ocasión en que a una empresa promotora de viviendas se le hundió una casa de 12 pisos que estaban acabando de construir una noche de vendaval porque las cimentaciones eran insuficientes; afortunadamente no hubo desgracias personales. El caso no es raro y el lector conocerá muchísimos ejemplos. Pero cuando se insiste por todos los lados que lo único que interesa es el dinero a corto plazo,

lo que buscan no es un profesional, sino un tipo sin entrañas que esté dispuesto a vender su alma al diablo; en ese caso, váyase a otro sitio.

Parece difícil lograr que un Primer Ejecutivo tenga acceso a la buena información.

Sin embargo, también existen numerosos consejeros e inversores profesionales que si están **muy bien informados** prefieren cobrar ahora un dividendo de 8, y entender el plan de creación de valor económico sostenible en el futuro, antes que cobrar ahora un dividendo de 10 y luego no ver ningún futuro o dejar un barco que se hunde. Claro está que para eso hace falta que el **Primer Ejecutivo** convierta el Consejo en un foro participativo, atractivo, incluso divertido, **muy bien informado** y que les llevará a estar de acuerdo con él. Ojo, tiene, lógicamente, que hablar conceptualizando bien todo el planteamiento estratégico de la empresa, apoyado por su propio Comité de Dirección, y los Consejeros **tienen que ver** que estos miembros de su Comité de Dirección forman, junto con el Primer Ejecutivo, un equipo fuerte y poderoso que domina la situación, y que tiene un alto grado de discernimiento de lo que están llevando entre manos. Es decir, tiene que informar muy ampliamente a los Consejeros para comprometerlos, aunque no quieran.

¿Cuánto tiempo suele dedicar el Consejero Delegado a informar al Consejo de por qué compran los Clientes, o de las políticas y estrategias de Marketing?

7º Punto.- Canales de Información.

Como conoce el lector, es muy frecuente que una empresa sucumba y que el último en enterarse sea el Comité de Dirección. La información existía pero no llegó donde debía llegar.

Sobre todo es esencial, como ya hemos dicho, la información ascendente y la horizontal o cultural, pero es difícil que funcionen salvo en una Cultura **C. Habitualmente la información fiable para el Primer Ejecutivo es asombrosamente escasa** y le suele llegar, con buena o mala voluntad, muy distorsionada.

Por esa razón, es necesario que el **Primer Ejecutivo** mantenga la comunicación que se ha indicado con su Comité de Dirección en equipo y con cada uno de ellos personalmente. Pero es insuficiente. No se puede fiar de los informes ni se puede conformar con que le informe perfectamente un Director brillante y que se exprese con

claridad. Es preciso que busque información cara a cara con los empleados de la primera línea de contacto directo con los Productos, Clientes y Servicios; y es muy mal síntoma que eso le moleste a un Director superior. Y no sólo tiene que buscar información **directa**, hablando cara a cara con mucha gente de muchos niveles y muchos departamentos (cuidado con cortocircuitar), sino también debe hacer el papel de vendedor que se patea la calle, mete la pata con un Cliente y le dan con la puerta en las narices.

8º Punto.- Librarse de los aduladores.

El **Primer Ejecutivo** debe cuidarse **mucho** de los miembros del Comité de Dirección, Consejeros, consultores o confidentes de confianza que le regalen el oído o sean aduladores. Y no tanto porque le alimenten el ego, orgullo o vanidad, sino porque le distorsionan la **información objetiva** que precisa imperiosamente para hacer bien su función. Pueden ser el principio de su fin. **Debe exigir, repetimos, debe exigir, que le hablen con claridad**, de forma directa y sin sutilezas; que le transmitan malas noticias y que sea evidente que no buscan una silla cómoda, sino que corran el riesgo de decirle algo por lo que les podría poner en la calle. Esto lo refleja la actitud del propio **Primer Ejecutivo**. A un profesional mediocre no le gusta oír que se están haciendo algunas cosas mal.

Ésta es nuestra experiencia: Cuando hay que abordar un plan de Consultoría, Formación y Desarrollo del Comité de Dirección (del que se habla en la siguiente idea), al hacer un diagnóstico uno llega a diferentes conclusiones. Aproximadamente una de cada cinco veces el **Primer Ejecutivo** no está en condiciones de oírlo, o no es capaz de digerirlo y se pierde el Cliente. Sin embargo, sorprendentemente, cuatro de cada cinco veces encontramos buenos profesionales que nos escuchan, nos lo agradecen y las cosas siguen adelante en su empresa y se consolidan.

El Sistema de Dirección de una empresa debe ser bueno. Si es mediocre, no lo mejora la Dirección de Recursos Humanos; mas bien lo puede empantanar más.

Para concluir este punto, afirmamos que el **Primer Ejecutivo** debe cuidar mucho las formas, el lenguaje y su forma de gesticular, actuar, mirar y moverse. En líneas generales, creemos que puede ser una buena cosa, cuando uno habla de un **Primer Ejecutivo**, poder decir que es una persona “con mano de hierro bajo guante de terciopelo”.

13.6. – Ejemplos de líder a imitar de la historia.

A) 1^{er} ejemplo: Isabel la Católica.

Cuenta Menéndez Pidal en su obra *“Los Españoles en la historia”* cómo actuó Isabel la Católica. Fue una Líder que creó una cultura social **C** por su integridad y su alto nivel de perspicacia. Al Gran Capitán, que era un soldado de la clase de tropa, ella lo promocionó, lo mismo hizo con el Cardenal Cisneros que era un párroco de aldea; también se dio cuenta de que Cristóbal Colón podría descubrir América a pesar de su evidente vanidad y arrogancia. Parece ser que ella seleccionó a su propio esposo Fernando de Aragón como la “menos mala” de las cuatro o cinco opciones que tenía. Fue implacable y no le tembló la mano con los malhechores. En un famoso libro tenía anotadas las cualidades de cientos de personas para asignarles distintas tareas y, al parecer, nunca se confundió ni la sorprendieron los acontecimientos; siempre tenía la persona adecuada. Para recompensar los servicios prestados pagaba con dinero o con honores, pero, aunque muchas veces se le solicitó, nunca dio un cargo como recompensa a alguien incompetente para ese cargo. Además, invariablemente todos los triunfos los atribuyó a su marido. El esplendor de España en la Historia, siempre según Menéndez Pidal, fue debido sobre todo a ella porque de forma casual, y muy excepcional, se conjugó la confluencia de un puesto de máximo poder con una persona decidida, perspicaz, genuina y honesta.

B) 2º ejemplo: Juan Pablo II.

Ex - Consejero Delegado de Cristo y la Iglesia Católica. Es el personaje de la historia que, con diferencia, ha visto personalmente a más seres humanos: unos 250 millones. Ha visitado 140 países en cuarenta idiomas. Ha tratado con artistas, familias, políticos, científicos, presos, enfermos, ancianos, niños, deportistas, astronautas, ... Se ha entrevistado con más de 900 Jefes de Estado. Ha impartido doctrina en 19.000 discursos que ocupan 120.000 folios. Trabajaba, entendemos, de la siguiente manera:

Abordando sólo el punto de vista humano, Juan Pablo II desarrolló una actividad de 15 horas diarias. Incluso desayunos, almuerzos y cenas eran de trabajo. Su tarea no fue fácil. Minuciosamente observado, hizo frente a situaciones muy tensas, dictatoriales, de guerra y peligrosas. Estuvo muchas veces en el centro del huracán. Nunca estuvo estresado, ni afligido, ni deprimido ni desmoralizado. Cualquiera que fuera la situación, incluso muy hostil, planteó un horizonte ambicioso. Nunca fue un anciano que viviera de recuerdos. Siempre estuvo lleno de proyectos, incluso a la hora de su muerte.

Delante de las cámaras, actuó contra cualquier canon televisivo. No fingió, no interpretó, ni le preocuparon las apariencias, ni tuvo asesor de imagen. No parecía tener prisa; siguió un protocolo riguroso, no improvisó, llevaba un ropaje incómodo, hablaba en una lengua extraña. No estuvo pendiente de un eco; no pedía ningún voto. No se escondió. Fue alegre, optimista y, por cierto, tenía un agudo sentido del humor. Sorprendentemente, a diferencia de casi cualquier directivo, nunca gestionó una crisis ni se dejó arrastrar por los problemas. Siempre él sentó las prioridades y las cumplió. Era consciente de su autoridad y no le tembló la mano. Tuvo tiempo para todo el mundo. Nunca renunció a decir lo que creía que tenía que decir. Estaba lo mismo solo que con un recién nacido, un jefe de estado, un miserable o un millón de personas. Se ignoró a sí mismo y a la situación en la que se encontraba. Le importaba su mensaje y transmitió siempre sensación de autenticidad al margen de las circunstancias. Creó confianza; nunca tuvo miedo. Y fue admirado por católicos y no católicos, y aún por muchos de sus propios enemigos.

13.7. - Conclusión final.

Management significa antropología humana, ley natural, filosofía del ser, valores, excelencia. Un líder es quien educa a los demás. La educación enriquece la Cultura. Educar no es simplemente enseñar y transmitir conocimientos teóricos y técnicos, sino, también, humanísticos. Como de alguna manera se ha dicho antes, la técnica repite; el verdadero profesional siempre hace una pieza única con una contribución genuina. Es decir, lo importante es la transmisión de modelos, valores y hábitos que dirijan el conocimiento práctico y la acción. Todo lo que ayude a adquirir convicciones e ideales. La educación que transmite cultura, eleva el espíritu, dignifica la tarea, y facilita el correcto uso de la libertad. Es el ideal de la excelencia humana.