Del Miedo a la Confianza

en las Organizaciones





Conjunto de soldados egipcios frente a S. Francisco de Asís (siglo XII). Cuentan que el Papa Inocencio III “vio la Basílica de Letrán a punto de hundirse cuando un pobre hombrecillo de escasa estatura y aspecto modesto consiguió apuntalarla con su hombro”. El santo fue el salvador espiritual de la Iglesia, porque interiorizó el desafío y asumió el compromiso con responsabilidad. Al otro lado, un conjunto de soldados egipcios sumisos, anónimos, sin rostro, del montón, están perfectamente en fila; ni asumen ni ejercen responsabilidad.

Hoy día, en su empresa, ¿han cambiado mucho las cosas? ¿En cual de las dos situaciones diría Ud. que se encuentra?

José María Cardona Labarga
Sergio Cardona Patau

© José María Cardona Labarga y Sergio Cardona Patau. 2024

Con la colaboración especial 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”

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

INDICE

	Pag.
PRÓLOGO de Rafael Alvira…….……	5
AGRADECIMIENTOS.....……	6
1ª Idea. La Empresa, Comunidad de Personas.....……..	8
2ª Idea. El entorno de la Empresa en el Tercer Milenio.....…….	17
3ª Idea. La Gran Oportunidad del Cambio Cultural.....…….	24
4ª Idea. El Crecimiento Imprescindible de la Productividad..…….	43
5ª Idea. Cultura y Organización C de Confianza.....……	52
6ª Idea. Primera Exigencia: Misión y Concentración.....……	64
7ª Idea. Segunda Exigencia: Responsabilidad Personal....……	69
8ª Idea. Persona y Personalidad.....…….….	80
9ª Idea. Inteligencia Emocional…….....…….	89
10ªIdea. 4 Mentalidades Gerenciales…….	109
11ªIdea. Antropología Elemental…….	114
12ªIdea. “¿Quo Vadis?”.....…...…..…….	124

PRÓLOGO

Rafael Alvira
EMPRESA Y HUMANISMO

"Del miedo a la confianza" no es sólo un "ritornello" que actúa como acertada pieza retórica en él, sino su clave principal. Lo que quiere abrir ante los ojos del lector es el panorama de una nueva cultura empresarial que es a la vez mucho más humana y mucho más eficaz que la hasta ahora más en uso; una cultura basada en la confianza, frente a la del miedo, explícito o encubierto, tan común hasta nuestros días.

La obra es, a la vez, un tratado acerca de cómo debe ser un directivo, y cuál debe ser su formación para poder hacer real esa nueva cultura. Por qué los líderes y quiénes son y serán los verdaderos líderes: ése es el punto.

No es nada fácil encontrar un libro sobre estas materias que tenga tantas cualidades positivas como éste. Escrito en excelente castellano -ya sólo eso es una muy buena prueba de su calidad-, muy claro, sugestivo, "pedagógico" en la estructura, refleja en todo momento una sabiduría que raramente se encuentra asimilada de modo tan profundo en obras de esta temática. Dice todo con tanta facilidad que es recomendable -a mi entender- pedirle al que lo lea que no se deje "engañar" por ella. Cada una de las auténticas sentencias que este libro declara esconden mucha profundidad y un gran conocimiento del ser humano y de las organizaciones humanas.

Hay una síntesis de buena filosofía, conocimiento teórico de las organizaciones y de los procesos productivos, experiencia larga en la empresa y en la consultoría y sentido didáctico adecuado, que es magnífica y bien difícil de realizar con tanto acierto. Esa síntesis se decanta de modo señalado en la individuación y clara exposición de los ocho hábitos fundamentales que debe hacer propios el verdadero líder. Pensados, bien seleccionados y experimentalmente comprobados. Ya es prueba de raro saber para nuestros días el comprender a fondo lo que son y el valor incalculable de los hábitos. Pero está perfectamente visto el que sin esos buenos hábitos es imposible generar confianza.

Desde la publicación de la conocida obra de F. Fukuyama "Trust", se ha convertido en un concepto de moda lo que antes y hasta hace pocos años era despreciado en el mundo económico y empresarial: la confianza. Puesto que está de moda, todos la mencionan ahora, pero muchos de ellos sin saber –al menos en la práctica, que es lo relevante- cómo generarla. No bastan fórmulas para esto. Hace falta esa sabiduría profunda de la vida, antes aludida y que está detrás de cada página de este libro, junto al saber y la experiencia que en él trasparecen.

Ser noble es tener grandeza de espíritu. Saber comprender los problemas de la sociedad y poner de la propia parte todo lo posible para solucionarlos y para empujar siempre en la dirección de lo mejor. José Mª y Sergio Cardona nos dan una lección -hoy tan necesaria- no sólo de buen saber y de profesionalidad, sino también de nobleza.

AGRADECIMIENTOS

El gigante sobre el que nos asentamos

Uno tiene la obligación de transmitir a la generación siguiente el depósito recibido incrementado por su propia contribución. Nosotros hemos recibido la contribución de cientos, y probablemente de miles, de personas procedentes del mundo de la filosofía, antropología y de la empresa. Pero para concretar ¿quiénes creemos que han sido, quizá, las 20 personas o instituciones conocidas directamente por nosotros, que realmente más positivamente están influyendo en España, en la mejora de la empresa y en nuestra forma de pensar?

1.- Rafael Alvira

*Director del Seminario Permanente **EMPRESA Y HUMANISMO** de la Universidad de Navarra. Está ayudando a crear, con un conjunto muy selecto de Colaboradores, una buena escuela para la formación de directivos con investigaciones y aportaciones continuas. Es el autor de nuestro prólogo. **Escritor y conferenciante de primerísima línea en Desarrollo, Antropología, Filosofía y Empresa.***

2.- Kennet R. Andrews

*Su libro **"El Concepto de Estrategia de la Empresa"** es un texto de Management que nos influyó especialmente. Fue referencia en el IESE en época de su fundación por Antonio Valero, que fue amigo nuestro. Cada página es una verdadera lección.*

3.- Chester Barnard

*En su vida fue magnífico teórico y Director General de una gran empresa. En **"Las Funciones del Ejecutivo"** (1938) actúa como pionero en sus reflexiones sobre la naturaleza del Liderazgo y de la Cultura Organizativa, en muchos aspectos hoy no superado.*

4.- Stephen Covey

*Magnífica su aportación en **"Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva"** de aplicación a todo tipo de personas en el campo de la psicología. Ha sacado un 8º Hábito. Aquí, nosotros citamos 8 Hábitos **distintos** para directivos y en el campo de la empresa.*

5.- Peter F. Drucker

***El más genial y reconocido autor, a nuestro juicio, en temas de Management.** Recientemente desaparecido. Fue quien de verdad conoció todo el meollo de la empresa. Presumimos conocer, incluso con cierto detalle, los 35 textos que componen toda su obra. Fue fuente inagotable de conocimiento.*

6.- Henry Fayol

*Fue el primero que, alrededor de 1940, **formuló una teoría completa sobre la Gestión de la Organización**. Es el creador del principio funcional y de las funciones de Dirección: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar, válidas hace 80 años cuando él las enunció; pero hoy día insuficientes, como demostramos a lo largo del texto.*

7.- Victor E. Frankl

*Su extraordinaria biografía (superviviente de un campo de exterminio nazi) hace que su mensaje merezca ser considerado. Creador de la logoterapia, una escuela de psiquiatría a la que nos adherimos. Autor de **"El hombre en busca de sentido"**, **"La voluntad de sentido"**, etc., textos de obligada lectura.*

8.- Werner Jaeger

***La PAIDEIA, obra culmen**, de más de 1.000 páginas de letra pequeña, **sobre el ideal de la cultura y educación griega** indispensable para educadores, directivos y, sobre todo, políticos. Lástima que obras tan magníficas como ésta sean sustituidas por mediocres sucedáneos de moda.*

9.- Harold Koontz

*Su **"Administración" es el mejor texto sobre los aspectos formales** de la organización de la empresa. Muchas de ellas, hoy día tienen problemas por olvidar conceptos que parecen pasados de moda, como el de la importancia del conducto reglamentario o la autoridad.*

10.- Alejandro Llano

*Una de las mentes más lúcidas de la España contemporánea y extraordinario experto en la teoría del Conocimiento y Metafísica. Autor habitual de buenos artículos en la magnífica revista **"Nuestro Tiempo",** dirigida por Miguel Ángel Jimeno. Recomendamos su libro **"La nueva sensibilidad"**, que nos dedicó.*

11.- Salvador de Madariaga

*Español universal. El concepto de cultura lo afianzamos mucho leyendo **"Ingleses, Franceses y Españoles"**. Su **"Hernán Cortés"**, es quizá una de las mejores biografías de liderazgo que conocemos.*

12.- Julián Marías

*El autor de la famosa **"Antropología metafísica"** es un hombre comprometido con la verdad. Aquí hemos utilizado ideas de su ensayo **"Personas"**. Es esencial comprender de forma sencilla para todo jefe, la profunda diferencia entre persona humana y "empleado", "trabajador" o "currante".*

13.- Douglas Mc.Gregor

*Ejerció una gran influencia con **"El lado humano de la empresa"**, que sigue siendo un texto clásico, donde expone su Teoría X (gestión autoritaria) y Teoría Y (gestión participativa), entre otras muchas aportaciones. Inició la Teoría Z que concluyó William Ouchi.*

14.- Tom Peters

*Inteligente y creativo, ideas conocidas las dice de forma nueva y hace pensar. Creemos que su mejor libro fue el primero, **"En busca de la excelencia"**, atractivo por su sencillez (aún cuando la práctica no es tan sencilla).*

15.- Michael E. Porter

*Incluimos aquí a Porter no tanto por sus obras "Estrategia Competitiva" y "Ventaja Competitiva", demasiado extensas y teóricas, **sino por sus artículos sobre los Consejeros Delegados**, de buena calidad, en los que desciende a la situación real en la que se encuentra la empresa.*

16.- Robert Spaemann

***Es uno de los filósofos más destacados del mundo en las últimas décadas**. Alemán, ha publicado magníficos trabajos sobre ética y estética, y el vínculo entre ambas. Una de sus ideas, por ejemplo: "un ser que destruye a largo plazo las condiciones de su propia existencia, olvida su propia naturaleza".*

17.- Arnold Toynbee

*Su **"Historia"** muestra cómo se forma una civilización, cómo crece, se estanca, declina y desaparece. Ese mismo curso también lo siguen muchas empresas y por razones, a nuestro juicio, parecidas. Toynbee es un magnífico historiador inglés, paralelo un poco a Madariaga.*

18.- Jack Trout

*Toda su serie de libros, que empezó con **"Posicionamiento"** con Al Ries hasta **"Diferenciarse o morir"** pasando por **"El poder de lo simple"** es una aportación práctica, importante y de obligado conocimiento en el mundo de la empresa.*

19.- Karol Wojtyla

*Juan Pablo II, que ha pasado a la historia como ejemplo indiscutible del mejor líder que ha habido en el mundo de las últimas décadas, **afirmó a la persona como persona**. A nuestro juicio su **filosofía del ser**, recogida en multitud de sus escritos, testimonios y que vivió personalmente, es la única que cierra bien de principio a fin toda la teoría del Management y Liderazgo que preconizamos aquí.*

20.- Ricardo Yepes Stork

*En sus **"Fundamentos de Antropología. Un ideal de la excelencia humana"** clarifica todas aquellas cosas sobre la vida y la cultura, en todos los sentidos, que uno nunca acabó de entender. De lo mejor que hemos trabajado en los últimos años.*

1ª Idea

La Empresa Comunidad de Personas

***En una empresa sólo se dirigen personas**. En rigor nadie dirige una empresa, un departamento, una fabrica o una delegación. **Eso nos da pie a definir el concepto de empresa, de personas y de comunidad como: La Empresa Comunidad de Personas**.*

*Esta primera idea es la síntesis de una conferencia sobre la **Responsabilidad Social de la Empresa**, que uno de los autores pronunció delante de los empresarios de Acción Social Empresarial, y resume bastante bien todas las ideas desarrolladas en el libro.*

No existe índice más seguro de fracaso social que la ausencia de ideas generales sanas.

1.1. - Definición de Empresa.

El título de esta idea **“La Empresa, Comunidad de Personas”**, interesante y evocador; lo desarrollamos sintéticamente a través de 6 ideas. Veamos la primera:

Cualquier organización especializada y con Responsabilidad Social es una empresa..

Dicen que los latinos partimos de la definición para llegar luego a distintas consideraciones; proceso mental inverso al que, al parecer, siguen los anglosajones. De acuerdo con ello, primero, definiremos qué significa para nosotros, empresa, segundo, comunidad y, tercero, personas, ya que creemos que tiene un orden creciente de dificultad.

Precisamente cualquier organización con Responsabilidad Social especializada y real es una empresa; una organización con rostro humano que promueve una mejor calidad de vida en sus propios miembros y en su entorno social.

La empresa así definida tiene que desarrollar simultáneamente 4 enfoques de Responsabilidad Social: **Primero**, un planteamiento racional que se traduce en un plan para ganar dinero, que es la primera responsabilidad. **Segundo**, un planteamiento que tiene que tener en cuenta la dignidad de la persona. Cuando es excesivo el primer planteamiento económico se olvida este segundo incurriendo en problemas de Responsabilidad Social. **Tercero**, un planteamiento que asegura mínimamente la estabilidad y el orden para que los empleados se puedan sentir arraigados. Cuarto, un planteamiento que asegure la innovación y el cambio. También estos dos últimos deben equilibrarse. Cuando es excesiva la búsqueda de seguridad a ultranza, no hay avance y se imposibilita el promover una mejor calidad de vida; en el caso opuesto, cuando es excesivo el cambio, el caos y los costos ocultos de coordinación interna se disparan.

Lograr un buen equilibrio entre estos cuatro enfoques o planteamientos, necesarios cada uno por distintas razones, acarrea en toda empresa un tipo de organización productiva y de cultura socialmente responsable. Como veremos, estas consideraciones tienen un alcance mucho más lejano de lo que a primera vista pudiera parecer.

1.2. - Definición de Comunidad.

Una Comunidad es un tipo de organización cuyos miembros:

a) Están comprometidos con **un cierto espíritu positivo desarrollador** (cuando se habla de "comunidad" una acepción frecuente es "comunidad religiosa").

b) Tienen algo en común, **se comunican**. Comparten ideales, conocimientos, cultura, comportamientos, mentalidad, calidad, compromiso y confianza. Y al compartirlos, aumenta en cada uno de sus miembros, al contrario que lo material y tangible, que sólo se pueden repartir y disminuye lo que le toca a cada uno.

c) Y están dirigidos por **una autoridad líder que tiene un discurso razonado** y dialogado y cuya presencia de espíritu les lleva a obedecer de buen grado, desarrollándose cada uno, siendo responsable y dando lo mejor de sí mismo, lo cual origina una máxima contribución y aportación social.

El gran enemigo de este espíritu es no sólo la burocracia y la rutina, sino, sobre todo, el individualismo y relativismo moral, quizá los dos mayores fantasmas que empobrecen radicalmente la Responsabilidad Social de la empresa, y de todos los agentes sociales en el mundo de hoy.

1.3. - Definición de Persona.

Aunque esta definición es una "misión imposible", veamos algunas características:

La persona es un fin en sí misma.

Cada persona es alguien único de la especie humana. Irrepetible, no intercambiable y no reducible a nada que no sea él mismo. El individuo es superior a la especie y tiene intimidad, argumento, libertad, diálogo. La persona es un fin en sí misma y mantiene siempre toda su dignidad al margen de cuáles pueden ser sus circunstancias**. Puede y debe superar el tiempo, el espacio, superarse a sí misma, espiritualizar la materia y hacer cosas muy superiores a ella.** Tiene cuerpo, conocimientos, capacidades,

posesiones y, sobre todo, tiene hábitos, que es la forma más perfecta de tener, ya que a través de ellos se modifica y se perfecciona a sí misma; se hace más libre y más persona. Los hábitos positivos adquiridos le determinan una mentalidad libre de prejuicios y un buen comportamiento.

Precisamente un buen profesional es líder en la medida que origina este aumento constante y sin límite de la dignidad de sí mismo, de los que le rodean, del trabajo, y, por tanto, de la calidad de vida propia y ajena.

Consecuentemente **no es posible tratar de la persona sin aludir a la ética,** que es la lógica interna de las acciones libres, que crea buena conciencia y marca la diferencia; casi toda la diferencia. La persona no admite un tratamiento puramente científico o técnico; como máquina trabaja bien una máquina, pero no una persona; ésta sólo lo hace bien cuando compromete la cabeza, las manos, el corazón, el cuerpo entero y el propio espíritu. No existe el *"management científico"*.

Pensemos ahora de nuevo en **"La Empresa como Comunidad de Personas**" y caigamos en la cuenta de la cantidad y calidad de las consideraciones que podríamos deducir a la vista de las definiciones anteriores. Observemos que todavía en muchas empresas a la persona se la considera un esclavo, una cosa.

1.4. - Grupos con los que la empresa tiene contraída una deuda de Responsabilidad Social.

No es posible hablar del hombre sin aludir a la ética.

1º). **Con los propios empleados** que trabajan en ella. Mantenemos que cuando una empresa es una Comunidad de Personas, lógicamente, tiene resueltos todos los problemas de Responsabilidad Social. Aunque no sabemos si en realidad esto se logra en más del 5% de los casos. Cuando no es tal comunidad, difícilmente los tendrá resueltos, por más referencia que haga al "Código de Gobierno", a las "Buenas prácticas corporativas" o a escritos parecidos que sólo existen sobre el papel y que no pasan de ser un maquillaje para disimular la irresponsabilidad social. Piénsese en las necesidades de competencia, honestidad y responsabilidad de los Directivos, el uso del dinero, notas de gastos,

privilegios, niveles de retribución desorbitada de altos Directivos (que precisamente hablan sin ningún pudor de Reputación Corporativa), influencias, necesidad y estabilidad de los puestos de trabajo como vínculo esencial de inserción social, seguridad física y psicológica, planes de formación y desarrollo, políticas de sueldos equitativos, planes de promoción, ayudas sociales, etc.

2º). Quizá el segundo grupo habitualmente más interesado en el tema **son los accionistas, inversores y profesionales del mercado de capitales,** que no raramente son engañados. Tras los grandes escándalos, como los de Enron, Worldcom, Vivendi y otros muchos conocidos, han aparecido otros códigos de conducta (como el informe Aldama) en el que se presiona para una mayor transparencia informativa para el accionista, clara y veraz, para recuperar la confianza. Esto contrasta en ocasiones con la exigencia de pagos abusivos de dividendos que comprometen la capacidad financiera de la empresa para competir adecuadamente, olvidando la necesidad moral de invertir que tiene el capitalista. En muchas empresas, la relación con los accionistas se presenta, sorprendentemente, como la única problemática esencial de Responsabilidad Social.

La relación con los accionistas o con el entorno no son las únicas problemáticas de la Responsabilidad Social.

Cuidado con las empresas “de mucho éxito”, cuyos Directivos cobran sueldos desorbitados y que salen a menudo en los medios de comunicación, para hacer alarde de su buena gestión, sus resultados del 300%, o sus estándares de buen gobierno. Es un buen consejo que, en la medida que pueda, se aparte de ellas, porque estos Directivos utilizan la empresa para su progreso personal.



3º). **Los Clientes** exigen, por su parte, primero una publicidad en la que se diga la verdad, y, segundo, que efectivamente los productos y servicios respondan realmente a lo que se está diciendo. Otra vez la casuística vuelve a multiplicarse: precios, condiciones de entrega, quejas, reclamaciones, ética de ventas, etc…

Es muy distinto ser legal que ser moral.

4º). **Proveedores** con los que se debe mantener una relación cordial y de exigencia mutua de responsabilidades y calidad. Sin embargo, tampoco es raro aquí caer en temas de comisiones ilegales, regalos injustificados y corrupción en general; o en el otro extremo, hacer una presión excesivamente injusta, abusando de la posición de fuerza.

5º). **El impacto medioambiental** es quizá el concepto más directamente vinculado habitualmente a la Responsabilidad Social de la Empresa. (También en ocasiones el único). Por ejemplo, repercusiones sobre los vecinos en ruidos, malos olores, vertidos contaminantes o peligrosos, influencias de proximidad nocivas, desperdicios, crear atascos de tráfico, etc. Solucionar estas problemáticas puede exigir, en ocasiones, inversiones cuantiosas, y necesita un Equipo de Dirección altamente competente para prever la situación, pues cuando se plantea, ya es tarde. Las formas pueden ser muchísimas. Por citar una cualquiera, piénsese en una empresa de tamaño medio ubicada en un pueblo en el que suministra la mayor parte del empleo.

En este punto **es importante observar la diferencia entre un Equipo Directivo mediocre y uno profesional.** El mediocre se limita a cumplir con la ley (si es que la cumple); considera que la persona vale por lo que tiene, no por lo que es; aspira solamente al dinero; si es posible, engaña al Cliente; si a un empleado, después de 30 años de trabajar bien hay que despedirle, se le despide, o incluso se le vende al mejor postor; no está dispuesto a pagar “impuestos no legislados” aunque contamine. (Con lo que luego pondrá el grito en el cielo ante la legislación que venga, que será excesivamente restrictiva).

Un Equipo Directivo profesional ejerce un liderazgo responsable; no se conforma con cumplir la ley, sino que respeta la dignidad de las personas con todo lo que eso significa; se da cuenta que la legalidad se puede imponer por la fuerza, pero la

moralidad no; logra trabajo en equipo y supera el individualismo, ya que no existen personalismos ni protagonismos corruptos; ha creado una Comunidad de Personas, que se dice pronto.

6º). Otro entorno fundamental es la **sociedad en general.** ¿No son también nuestros vecinos las víctimas del maremoto de Asia, los inmigrantes, los enfermos de sida, las víctimas de la guerra o los niños abandonados? Desde nuestro punto de vista, aquí el consejo fundamental es que la empresa, como empresa, apoye económicamente y con benevolencia a las ONG especializadas. Una empresa bastante tiene con entender su propio negocio y hacerlo evolucionar.

El Directivo y profesional de la empresa, en el ámbito personal puede hacer lo mismo o, lo que podría ser mejor, convertirse en un voluntario para ayudar desinteresadamente en una ONG unas horas a la semana. Como dijo alguien, en su lecho de muerte nadie pensará "tendría que haber pasado más horas en el trabajo".

7º). Incluso hasta con los **competidores** debe uno actuar correctamente sin incurrir en competencia desleal.

8º). Y, para acabar con esta lista que no pretende abarcar todas las áreas de Responsabilidad Social, también debe mantenerse una relación honesta con los distintos **organismos públicos** debidos en cada caso: Hacienda, Trabajo, Seguridad Social …

La Responsabilidad Social empieza por la relación con los propios empleados.

1.5. - Vuelta a los orígenes.

Procede ahora la siguiente pregunta y piense la respuesta, por favor, antes de seguir leyendo: ¿Es suficiente para ser Socialmente Responsable que una empresa produzca y distribuya correctamente un buen producto y un servicio de calidad con un buen precio, respetando el entorno, obteniendo un beneficio justo e informando bien al accionista?

La respuesta correcta es no, **porque falta el elemento primordial que es por donde empieza la Responsabilidad Social. La pregunta olvida al propio empleado** como si fuera un elemento indiferente.

Para ser una Comunidad de Personas, la empresa debe minimizar el sistema de Mando y Control (que tan buen resultado dio en épocas pasadas) para desarrollar fuertemente mecanismos de confianza, compromiso, responsabilidad y educación en virtudes.

Una mejora de la calidad de vida y el suministro de mejores productos y servicios supone una mejora de la mentalidad y conocimientos de los propios empleados. El buen Directivo gestiona hombres libres y responsables, ya que carece de interés gestionar esclavos, que es lo que ocurre ante simples compromisos a corto plazo, llenos de la patología organizativa habitual.

Los utilitaristas y pragmáticos dan prioridad a las cosas sobre las personas. Confunden los fines con los medios; crean una Cultura de Miedo que origina individualismos y hace difícil pensar en la Responsabilidad Social y en el bien común; y así es como la empresa deja de ser la escuela de solidaridad que hoy día se está reclamando a gritos.

Los errores de concepto son peores que los estratégicos.

1.6. - La falsa y la verdadera solución.

La falsa solución, muy en boga hoy día, está en la búsqueda de la piedra filosofal; el atajo, el apaño, el truco, la fórmula del éxito fácil, todo lo que da paso al individualismo. Tampoco está la solución en el dominio de nuevas técnicas, tecnologías o procesos; y casi ni aún siquiera en el aprovechamiento de las oportunidades. **Una empresa triunfa realmente cuando comunica al entorno su propio carácter; pero nadie transmite lo que no tiene; sólo lo que tiene.** El desafío real que se le plantea sobre todo a la empresa es a nivel del propio espíritu; siendo esta consideración más práctica de lo que puede parecer.

Por ello, la solución está en desarrollar un carácter mediante la interiorización de hábitos, empezando por todos y cada uno de los miembros del Equipo Directivo. Hasta la felicidad es cuestión de hábitos. Hace 80 años Fayol dijo, acertadamente para entonces, que las funciones directivas eran Planificar – Organizar – Dirigir y Controlar. Hoy día las cosas han cambiado y tras la experiencia de 20 años formando y desarrollando Equipos Directivos, creemos que la esencia de la función directiva es crear una Cultura de Responsabilidad y Confianza que facilite el autodesarrollo de nuestros 8 Hábitos Clave.

Para el primer planteamiento económico – racional, los hábitos de la **Información** y de la **Misión y Estrategia.** Para el segundo planteamiento de la dignidad de la persona, los de **Comunicación y Trabajo en Equipo.** Para los del tercero de orden y estabilidad, los de los **Resultados y la Delegación.** Y para el cuarto planteamiento del cambio, los **hábitos** del **Aprendizaje y la Innovación.**

Estos 8 Hábitos son necesarios simultáneamente, por distintas razones, para el ejercicio de un liderazgo activo, que ponga al Cliente en el centro de la escena, porque convierte a la empresa en una Comunidad de Personas y asegura así la Responsabilidad Social a la que debe hacer frente.

La Esencia de la Función Directiva actual es distinta de la de hace 50 años.

2ª Idea

El entorno de la empresa en el Tercer Milenio

*Las cosas han cambiado más de lo que parece. En el Tercer Milenio todo el entorno de la empresa se ha vuelto demasiado cambiante y turbulento**.***

***Ninguna ventaja competitiva será de larga duración**. Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), la globalización, la extraordinaria información del comprador y la evolución de sus gustos son las causas que más han influido en este cambio abrupto. Todo se ha complicado excesivamente y es preciso simplificar.*

*También casi todo se ha deshumanizado demasiado y **es preciso dotar a las instituciones y a las empresas de un rostro humano**. Los conocimientos y la responsabilidad se necesitan mutuamente.*

2.1. – Períodos Evolutivos.

Hace dos siglos, el mundo en el que vivió una persona a los 20 años de edad era completamente distinto que 50 años más tarde, a los 70 años de edad. Se habían modificado los valores, estructuras, arte, ocio, vida familiar y condiciones laborales; y se modificaron drásticamente. No sólo la situación era distinta, sino que no existían precedentes Los ciclos se han ido acortando. En el tercer milenio los periodos evolutivos quizá sean sólo de 5 años.

Las épocas de las grandes evoluciones fueron aproximadamente así:

Año 1200 a 1450.

- Se empieza a vivir en las ciudades.
- Se desarrolla el Gótico.
- Se crean las Universidades Urbanas.
- Emerge Aristóteles como fuente de sabiduría.

Hoy día toda empresa está sometida a un proceso de cambio profundo.

Año 1450 a 1750.

- Gutenberg inventa la imprenta.
- Se descubre América.
- Florece el Renacimiento.
- Tiene lugar el Siglo de Oro Español de las Humanidades.

Año 1750 a 1880. Época de la Revolución Industrial.

- Watt crea la máquina de vapor.
- La fuerza del vapor desarrolla muchas y distintas grandes industrias.
- Adam Smith escribe “La Riqueza de las Naciones”.
- Emergen el Capitalismo y el Comunismo.

Año 1880 a 1960. Época de la Revolución de la Productividad.

- Época de la Racionalización de Trabajo.
- Taylor aplica la inteligencia al Trabajo.
- Se origina el incremento anual mantenido del 4% de la productividad, que se dobla cada 18 años (Drucker). De 1880 a 1960 se multiplicó por 40 y se llegan a dominar todas las tecnologías mecánicas y eléctricas.
- Comenzó la revolución electrónica.

De 1960 a 2030 (previsiblemente). Época de la Revolución del Conocimiento en la que ahora nos encontramos quizá hacia la mitad.

- En 1960 todavía 9 de cada 10 trabajadores en las empresas en países desarrollados eran manuales (hacían o movían cosas).
- En el 2000, 4 de cada 10.
- En el 2030, 1 de cada 10 previsiblemente.

- Por otra parte, el coste final de los productos o servicios evolucionaban así aproximadamente:

Año	Costo de los Conocimientos de HD, Diseño e Innovación	Costo de Materiales, su Transformación y Movimientos Mecánicos
1960	30%	70%
2000	50%	50%
2030	70%	30%

Actualmente el conocimiento es el único recurso eficaz.
(Conocimiento no es Tecnología)

Hoy día todo se ha complicado mucho. Por ejemplo, en la cocina de nuestra abuela con 150 productos se podría comer de forma variada y completa, pero en un supermercado actual puede uno encontrar 40.000 referencias alimenticias. El diseño de un casco de motorista tiene más tecnología incorporada que una moto hace 20 años. De un producto o servicio cualquiera, piense en teléfonos, viajes, automóviles, repostería, lámparas, educación, ocio, cirugía estética, etc., hace 50 años había entre 20 y 50 alternativas; en la actualidad seguramente hay miles. Como dice Drucker, ahora el recurso esencial no es la tierra, ni el capital, ni el trabajo sino el conocimiento; y cada vez va siendo más el recurso único. Pero **el conocimiento origina su propia caducidad**; no se puede conservar. Está sometido a cambios rápidos e imprevisibles, de tal forma que estamos en medio de un gran cambio que alterará de nuevo la estructura de la sociedad, sus valores, economía, tecnología y cultura. El medio que ha originado todo este gran cambio es el de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación).

Ese cambio influye en las tecnologías, que cada vez avanzan más y son más baratas, en la demografía, en la edad de jubilación, que se retrasará de forma importante, en las necesidades de información, en que se ha acabado la época de la organización en masa en la que el 90% de nosotros podía confiar en un trabajo estable de por vida y en la que ninguna empresa tendrá una ventaja competitiva de larga duración.

En la empresa hay que estar poniendo en duda constantemente productos, servicios, canales de distribución, centros de fabricación, conocimientos, política, … forzándose a replantear el proyecto de empresa en el que, como consecuencia de este

cambio, se está descolocando. El "posicionamiento", no importa todo lo bueno que sea ahora, se está desenfocando. Los supuestos sobre los que se construyó la teoría de la empresa se están desajustando de la realidad; están desconcertados hoy día muchos Directores de empresas que fueron importantes y prósperas. Son necesarias ahora nuevas estructuras, mayor descentralización, mayor especialización (hacia la que arrastra el conocimiento), dar más importancia a la persona, actuando radicalmente y entrando en un nuevo juego empresarial.



El ojo humano ha sido, para muchas culturas, el símbolo del conocimiento. Según la mentalidad arcaica, sólo los dioses poseen el ojo que ve las cosas tal cual son. La actitud científica se caracteriza por la voluntad de conocer en la medida de las posibilidades de representación humanas, simple y llanamente, aunque con el mayor rigor y precisión posibles. El "Ojo del dios que todo lo ve" del templo de Swayambunath, Kathmandú.

Como dijo Galbraith en **"La Sociedad Opulenta"** antes de conocer las TIC, la turbulencia de los mercados y la globalización, **las ideas no son atacadas por nuevas ideas, sino por la marcha de los acontecimientos**.

2.2. – El Tercer Milenio.

Ninguna empresa tiene actualmente una ventaja competitiva de larga duración.

Hoy día todo el poder lo tiene el comprador y el Cliente porque:

A) La Tecnología ha generado multitud de productos y servicios y muchos muy sofisticados.
B) La Globalización trae competidores en un abrir y cerrar de ojos desde todas partes del mundo, e imposibilita mucho la diversificación.
C) El Cliente tiene un gusto cambiante, sólo le importa lo que quiere y puede alcanzar.

Los valores, por tanto, no permanecen iguales y varían en diferentes direcciones. Por ejemplo, a la hora de comprar chapas metálicas para la fabricación de coches, los fabricantes deseaban:

- En 1982. Funcionalidad estructural y una calidad suficiente.
- En 1992. Poco peso y resistencia a la corrosión.
- En 2002. Bajo costo, servicio de ingeniería y diseño.

¿Qué querrán en el 2012?

Siguiendo con el ejemplo de los coches, en toda la Unión Europea, hay una capacidad instalada en el 2005 para la fabricación de coches de 75 millones de unidades, que para ser rentables tienen que trabajar prácticamente a plena carga. Pero ese año no se comprarán más de 45 millones. ¿Quiénes sobrevivirán? **Los compradores son duros y exigentes y están bien informados**; y además quieren tener cada vez menos proveedores que los conozcan muy bien y con un alto nivel de cualificación. Hoy día se compran cosas muy diversas y no sólo en las empresas, sino desde casa, a través de catálogos, por TV, por correo directo, por venta directa, por e-mail. Las compras directas desde el hogar crecen a razón de un 12% anual mientras que el tradicional de “ir a la tienda” un 2%, lo que deberían tener muy en cuenta las empresas.

Los supuestos han cambiado. Son distintos de los del siglo XX

Tuvimos un Cliente que suministraba grandes instalaciones para el tratamiento de agua y su desalación. Una unidad completa incluye obra civil y Tecnologías avanzadas mecánicas, eléctricas, químicas, electrónicas y un complejo sistema de Tecnologías de la Información. Una obra puede superar una inversión en torno a los 50 millones de euros. Cabe pensar y así es, en principio, que el Cliente valore: 1º) Alta Calidad, 2º) Tecnología actualizada, 3º) Buen rendimiento, 4º) Larga vida media, 5º) Servicio personalizado, 6º) Rapidez de respuesta, 7º) Competencia profesional, 8º) Facilidad de uso, 9º) Precios bajos y buena forma de pago. Se ponderan los

distintos factores en cada caso y así se hace la estrategia de Marketing y la de Diseño y Producción. Pues bien, todo esto se está volviendo insuficiente. 10º) Está apareciendo un atributo de Calidad que denominan "Aprendizaje del Cliente", ya que el Cliente todo lo anterior lo da por supuesto y **lo que quiere es tener una experiencia profesional enriquecedora** y satisfactoria, deseando introducirse y comprender todos los procesos internos de mejora continua del proveedor. En una obra importante, digamos de 100 millones, pueden concursar 20 proveedores, y en la puntuación final en la que se ponderan todos los factores, lo mismo da ser el número 3 que el 17. O eres el nº 1 ó el 2, o abandonas.

Así es como están de duras las cosas para todo el mundo. **Sólo los proveedores realmente ideales sobrevivirán**. Y a poco que uno se descuide, estará fuera. No es suficiente con dar un buen servicio, ser proactivo, y tener muchos conocimientos; o Ud. logra ser "socio" del Cliente, y un "aliado" que de verdad añade valor honestamente, que reduce la complejidad de la relación con él, que le involucra en la participación y que consigue que él mismo añada valor, o no tiene nada que hacer.

2.3. – Luces y Sombras.

Nuestra evolución es a la vez positiva e inquietante

El entorno social y general dentro del cual se está desenvolviendo la empresa en países como el nuestro tiene unos rasgos generales fuertemente contradictorios**. De una manera tremendamente simplificada podríamos decir que los rasgos positivos son**:

1. El extraordinario avance de la Ciencia y Tecnología en la que participa por igual todo el mundo desarrollado es, quizá, el más impresionante logro común.
2. El perfeccionamiento del sistema tecnológico que acarrea un enorme aumento del bienestar y calidad de vida. La mejora de las comunicaciones, viajes, cirugías médicas, TIC, etc., ha producido un extraordinario retroceso de la miseria, aunque todavía estamos a una distancia abismal de su superación.
3. La globalización de los mercados tiene repercusiones además de económicas, también políticas, culturales e incluso el avance de las libertades.
4. El número, calidad e importancia de las obras humanas se ha multiplicado extraordinariamente al haber acelerado la velocidad, variedad y riqueza de cambios sociales, económicos, culturales y políticos.

5. Se ha prolongado la esperanza de vida; y las oportunidades disponibles que tiene cualquiera al alcance de la mano son mucho mayores que en el pasado, en todos los órdenes.

Ahora bien, **junto a este conjunto de rasgos, tan vivo y atrayente, también hay otros más inquietantes**:

a) Nuestra sociedad tiende cada vez más a la despersonalización. Da la impresión de que estamos inmersos en un sistema anónimo frente al cual los individuos no son reconocidos genuinamente, siendo una mera función o apéndice del sistema.
b) La sociedad tan sofisticada y tecnológica tiene un grado de complejidad abrumador. Nos acordamos de “lo pequeño es hermoso”. La empresa, la tecnología, el mercado y la sociedad es preciso que tengan rostro humano.
c) Tal sistema complejo y extraño tiende a crear una gran burocracia que lo haga funcionar y que da origen a grandes incongruencias.
d) Salvo excepciones, las personas genuinas y singulares están alejadas de los centros de poder político, con sensación de impotencia y de que uno no participa en decisiones críticas que le afectan. Quizá la globalización genera desconfianza.
e) El ejercicio de la autoridad política suele ser despótico y poco dialogado; cuando el de abajo tiene la oportunidad de hacer oír su voz, lo que pretende entonces es imponer su cuota de poder.
f) Esa excesiva autoridad despótica, nos lleva a crear una sociedad cada vez más **individualista**, que da lugar a un debilitamiento del pluralismo de los valores y un **relativismo moral**.
g) Esa ausencia de valores, ideales, convicciones y responsabilidad son sustituidos por el consumo y el tener muchos bienes puramente materiales, de tal forma que no somos tan felices como quisiéramos.

En todo este contexto agridulce, **tenemos la obligación de construir un mundo mejor** y no podemos desentendernos. En el fondo, la empresa ha sido la artífice fundamental de toda la evolución y en su mejora vamos a insistir.

Un verdadero profesional trabaja para construir un mundo mejor.

3ª Idea

La gran Oportunidad del Cambio Cultural

En el entorno anteriormente descrito mostramos que no le queda mas remedio, a toda empresa, que evolucionar de una Cultura ***M*** *de* ***M****iedo a una Cultura* ***C*** *de* ***C****onfianza.* ***Oportunidades estratégicas buenas suelen existir muy pocas y ésta, casi universalmente, es una de las mejores****. Es engañosamente sencilla.*

Es decir, evolucionar ***reduciendo la Cultura de Mando y Control****, que tan buenos resultados dio en el pasado, y potenciar fuertemente* ***una de mayor Confianza y Responsabilidad****.*

Analizamos aquí las características de una y otra. De todas las diferencias en distintos sentidos (estratégicas, organizativas, Políticas, operativas, tecnológicas, etc.) la más esencial es la cultural. Es decir, la diferencia real está, una vez más, en lo que parece menos significativo: ***El estado de conciencia de las personas****.*

3.1. – Del Miedo M, a la Confianza C.

"Si necesitas un jefe, vete a trabajar a un ministerio".
(J. Welch).

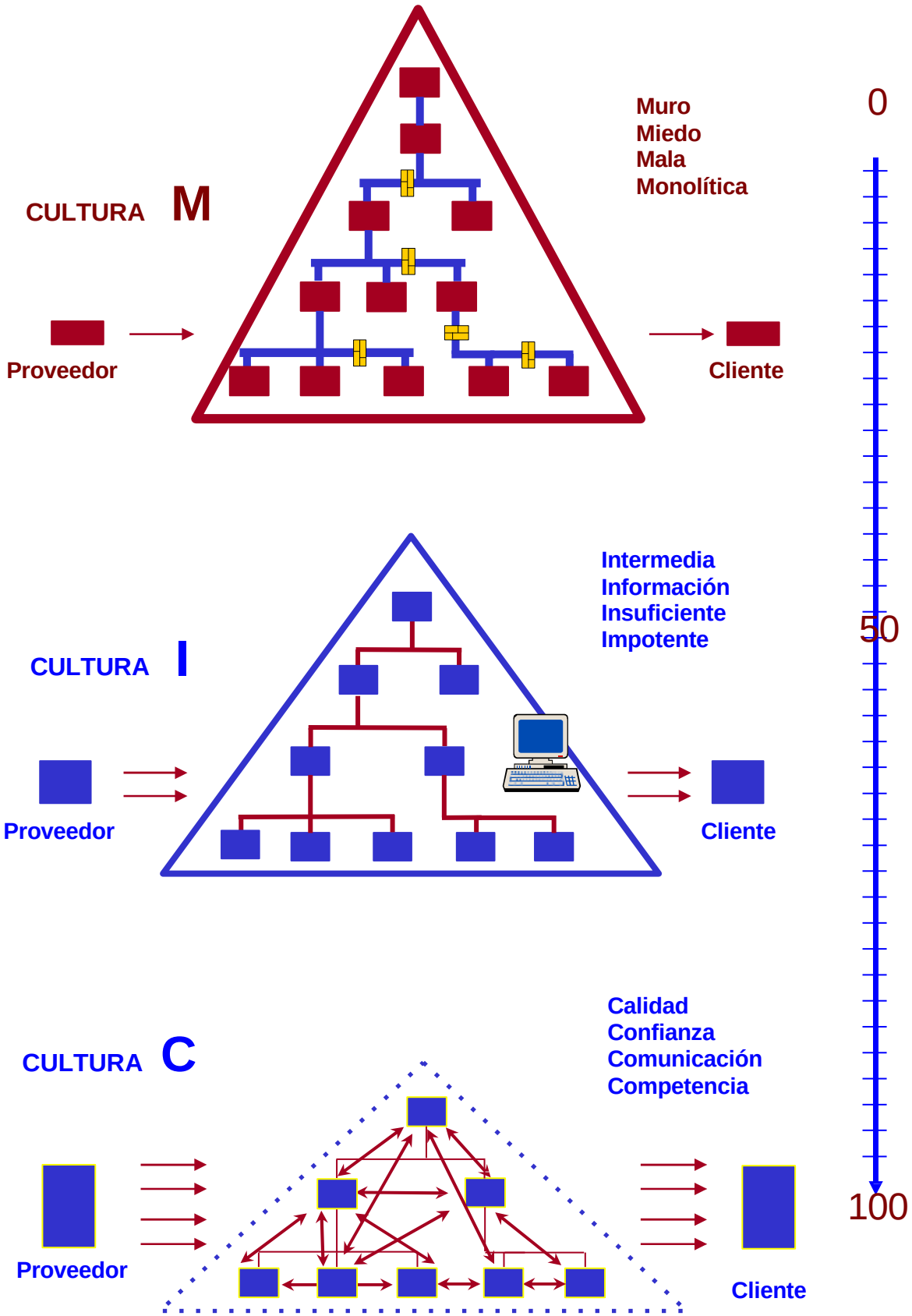
El potencial de su empresa, delegación o departamento ¿es más alto de lo que indican sus resultados?

Es importante observar la figura adjunta de **los tres triángulos**. En ella se dibujan tres etapas de desarrollo en que se puede encontrar su empresa.

- Etapa **M**, organización **M** o Cultura **M** de Miedo, Muro, Monolítica, Manipuladora, Mala.
- Etapa **I**, organización **I** o Cultura **I**, Intermedia; de Tecnologías de la Información, Insuficiente o Impotente.
- Etapa **C**, organización **C** o Cultura **C** de Confianza, Calidad, Competencia y Comunicación:

Cultura M de Miedo, es la organización tradicional fuertemente jerárquica, cerrada sobre sí misma y en la que el Cliente y el proveedor quedan fuera de ella. Incluso pueden verse en la figura unos muros de ladrillos que cortan la comunicación. Suele sernos la más conocida.

La comunicación interna funciona mal y, prácticamente, es sólo descendente. La organización **M** está llena de Reinos de Taifa. El jefe tiene la estaca en la mano y los empleados deben ser sumisos y estar para hacer lo que se les diga, debiendo actuar como brazos ejecutores. Como dice el viejo refrán español: "el que manda, no ruega". El superior considera que el destino está en sus manos, tiene todas las respuestas y sabe lo que hay que hacer. Responde al viejo arquetipo militar: "éstas son las órdenes, ejecútalas". No comete errores, nadie cuestiona su autoridad y cree que para hacer un trabajo bien hecho tiene que hacerlo él mismo. Cree que su única obligación es limitarse a dar dividendos a los accionistas actuales que, a su vez, son poco solidarios y fomentan este planteamiento a corto plazo poco rentable. Un jefe **M** ante una idea que no es suya busca lo que hay de malo en ella. En el fondo cree que a la gente hay que dispensarle de tener que pensar, de correr riesgos y de asumir responsabilidades. Lógicamente, llevado al extremo este planteamiento es utópico (lo mismo en **M** que en **C**) y hay que hacer concesiones para que las cosas funcionen.



¿Cuál es el potencial de su empresa?
¿Dónde lo fijaría de 0% a 100%?

Nótese que los individuos “despersonalizados” que sufren este sistema **M** se comportan con resignación y ponen en práctica iniciativas impulsadas por los de arriba, aunque se den cuenta de que van a fracasar o son inútiles; sin embargo actúan como el sistema había previsto. Una sola voz en la cima, por muy imperativa y elocuente que sea, no logrará el consenso en el mundo de hoy, salvo con unos inútiles.

Antes el jefe tenía un plan maestro. Hoy día lo puede tirar a la papelera, pero el mito persiste.

Cultura I, Intermedia; de Información, Insuficiente o Impotente.

Las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) han creado un nuevo entorno empresarial; han traído la globalización de los mercados, la intensificación de la competencia, un gran aumento en los conocimientos de todos, una mayor complejidad prácticamente en todos los sentidos y un entorno dinámico y turbulento.

Han surgido oportunidades y amenazas extraordinariamente fuertes que están revolucionando el mundo empresarial y social. Hasta hace poco, estas tecnologías se aplicaban a los procesos productivos y logísticos, pero ahora se aplican a muchas formas de organizar la empresa y la persona. (CMR, ERP, OMC, y otra multitud de formas).

Hoy día, el flujo de la información es un recurso estratégico de trabajo, imprescindible para el buen profesional. Forzosamente esto origina inevitablemente una cierta desjerarquización; una nueva forma de trabajar y, por tanto, una nueva Cultura **I**, sin duda mejor que **M** con menor número de niveles organizativos.

Sin embargo, este cambio, necesario, difícil, y que añade valor, no es suficiente. Una Intranet perfecta no suple la labor inteligente de los Directivos y mandos que trabajan en el seno de la empresa, y que son indispensables para la creación y transmisión de una cultura de alta rentabilidad que exige el “cara a cara”, que es lo único que deja huella cultural.

Las Tecnologías de la Información son necesarias. Pero no son garantía de éxito.

Aunque estas TIC son necesarias como soporte de muchos procesos y crean un nuevo marco distinto de trabajo, no garantizan el éxito empresarial. Seguimos creyendo que el problema es sólo técnico y continuamos teniendo

pendiente el abordaje de la persona y su responsabilidad, que es donde está la clave esencial del éxito.

Cultura C de Confianza y Comunicación[1].

En esta etapa, cualquiera de los Colaboradores se comunica personalmente (no sólo se informa) con todos los que le rodean, ya que esto es necesario para el enriquecimiento del trabajo. Es una organización flexible. El proveedor casi forma parte de la empresa, lo mismo que el Cliente. Todo el sistema forma un continuo orgánico. **Existe comunicación ascendente y, como consecuencia, la comunicación horizontal** (paradójicamente la más difícil de lograr), que añade valor a los procesos, al producto, al servicio y **pone al Cliente en el centro de toda la operación**; potencia el trabajo en equipo. Tiene lugar el incremento de la productividad, del conocimiento, del cambio y de las 15 C que muestra la figura. (Ojo, esta Cultura **C** cuenta con las Tecnologías anteriores).

COMUNICACIÓN

CONFIANZA COMPETENCIAS

CORAJE CREDIBILIDAD

CAMBIO  CALIDAD

CULTURA CLIENTE

COMPROMISO CONOCIMIENTO

COMPETITIVIDAD CRECIMIENTO

COMPORTAMIENTO CAPACIDAD

Lo único común a las **15C** es la **persona.**

[1] Aunque todo el texto está escrito en masculino, obviamente las consideraciones son aplicables por igual a hombres o mujeres. De hecho, la Cultura **C** es más femenina. Las dictaduras (**M**) están ligadas generalmente a hombres. La mujer normalmente se comunica mucho mejor a través de multitud de vías periféricas y entiende también mejor lo que no se dice y las intenciones ocultas. Y no es una cuestión de rol, sino de naturaleza.

En esta Cultura **C**, el jefe no manda sino que dirige, ayuda, forma, desarrolla y allana el camino de los demás. Es una relación entre “socios” o “colegas” más que entre jefe y colaborador. ¡Claro está que en la práctica real esta cultura es difícil de lograr, porque se opone a creencias opuestas y a hábitos firmemente arraigados! En este caso, existe liderazgo eficaz, misión, visión común y entrenamiento. No simplemente información sino compenetración.

En la C todos los empleados tienen una imagen mental común del servicio al Cliente y de cómo se deben hacer las cosas.

Y, por cierto, otra cosa que funciona es la jerarquía bien entendida. Sin jerarquía sería un caos. En **M** prácticamente casi todo es jerarquía ya que casi todo se establece por decreto. En **C** hay muchas consideraciones; pero también autoridad y conducto reglamentario.

Por primera vez en la historia, la persona está pasando a ser “el” factor de producción directo más importante y no un simple elemento más; pero es una mentalización difícil.

Dada la necesidad actual de organización **C** en casi todas las empresas, millares de puestos de trabajo tradicionales se están quedando obsoletos.

Con la ayuda de las Tecnologías, aquí el empleado se debe preguntar: ¿Cuál es mi contribución principal? ¿Qué puedo hacer yo para dar la vuelta a esta empresa? ¿Qué necesita saber de mi trabajo cada uno de los que me rodean? ¿Qué necesito saber yo del de cada uno de ellos? (Pero la clave está en la persona, no en las Tecnologías, que son herramientas como antes lo era el lápiz y el papel).

En esta Cultura **C** la promoción no consiste en trepar a través de la escalera jerárquica, sino que cada uno gestiona su propia carrera profesional y establece sus propios objetivos, acoplados con los de los demás según el conocimiento y la gestión que debe hacer de sí mismo, preguntándose: ¿Qué hago bien? ¿Qué cosas primero? ¿Qué me es difícil? ¿ Cómo aprendo? ¿Cómo me relaciono? ¿Qué es importante para mí? ¿Qué es lo que quiero? ¿Cuál es ahora mi nueva oportunidad?

Pues bien, volviendo a la figura de los 3 triángulos: ¿En qué nivel de etapa (de 0 a 100) se encuentra su empresa? Ese nivel es justo el de calidad de servicio al Cliente, el de liderazgo, el de satisfacción personal y el de resultados económicos.

3.2. - En M o en C todo es distinto.

Una empresa es, ante todo, una Cultura.

Existe una diferencia de fondo radical entre el clima de Miedo y de Confianza. En la Cultura **M** de Miedo o en la Cultura **C** de Confianza todo es distinto. Todo se ve de manera diferente, el concepto de empresa es distinto, el de Cliente, el de servicio, el de calidad, el de resultados, el de organización, el de Marketing. Otro tanto ocurre con las políticas de R.R.HH.: selección, encuadramiento personal, retribución. Pasa lo mismo con las de Marketing: precios, promoción, producto, etc.

Todos los conceptos empresariales, de los que aquí citamos unos cuantos, se definen de forma distinta en M o en C

EMPRESA	CREATIVIDAD	D.P.O
CLIENTE	GESTIÓN RR.HH.	POLÍTICAS
REDISEÑO	EQUIPO	DIRECTIVO
MOTIVACIÓN	RESPONSABILIDAD	EMPLEADO
COMUNICACIÓN	IMPORTANTE	PLANIFICACIÓN
ESTRATEGIA	SERVICIO	CALIDAD
MERCADO	INFLUIR	AUTORIDAD
EVALUACIÓN	COMPROMISO	CULTURA

Precisemos la diferencia en algunos conceptos en **M** o en **C**:

En la Cultura **M** de Miedo, lo IMPORTANTE es la jerarquía, el *status* y el poder. En la Cultura **C** de Confianza, lo importante son las personas.

Las DIFERENCIAS INTERPERSONALES en la Cultura **M** se ven amenazadoras mientras que en la Cultura **C** son vistas como una oportunidad: “donde todos piensan igual nadie piensa mucho”.

La EFICACIA en la Cultura **M** es cuestión de esfuerzo, conocimientos, experiencia, cantidad de horas y de una fuerte orientación al poder; en **C**, es cuestión de actitud, hábitos y autodisciplina.

AUTORIDAD: ¿Qué significa en **M**? Significa *status* y poder. En **C** significa servicio y actitud, lo que implica un cambio radical en la mentalidad.

Una orientación exclusiva hacia el accionista desintegra la empresa y destroza los equipos, logra lo contrario de lo que pretende.

Los DIRECTIVOS en la Cultura **M** están para administrar juiciosamente sobre la marcha los recursos físicos de que disponen. En la Cultura **C** están, sin embargo, para gestionar el cambio. En **M** crean estabilidad y en **C** inestabilidad.

En **M** los COLABORADORES son personas sumisas y en **C** son personas cargadas de responsabilidad. Son intraemprendedores.

La FINALIDAD fundamental en la Cultura **M** es sólo la satisfacción del accionista, mientras que en **C** es la plena satisfacción del Cliente, para lo que se requiere empleados entusiasmados y accionistas satisfechos.

De M a C se pasa más reduciendo niveles que reduciendo personas.

De todas las numerosas diferencias entre **M** y **C** ¿cuál es la más importante? Respuesta: la diferencia cultural. El estado de conciencia de los empleados, o su mentalidad o escala de valores. En **M** piensan que son unos derrotados ante los problemas normales de la vida, tienen una baja autoestima, se consideran unos perdedores, se sienten impotentes y unos desafortunados y, por tanto, son sumisos, e incluso pueden ser peligrosos y de reacciones imprevisibles.

Precisamente para llevarlos a **C** debe librárseles de un tan pobre concepto de sí mismos y de una desmoralización tan grande, para desarrollarlos y darles confianza en las propias posibilidades. Y la conclusión vuelve a ser: un **empleado está en una posición u otra sobre todo según cómo sea dirigido**. En una misma empresa, casi todos los jefes dirigen de la misma forma.

3.3. – Miedo.

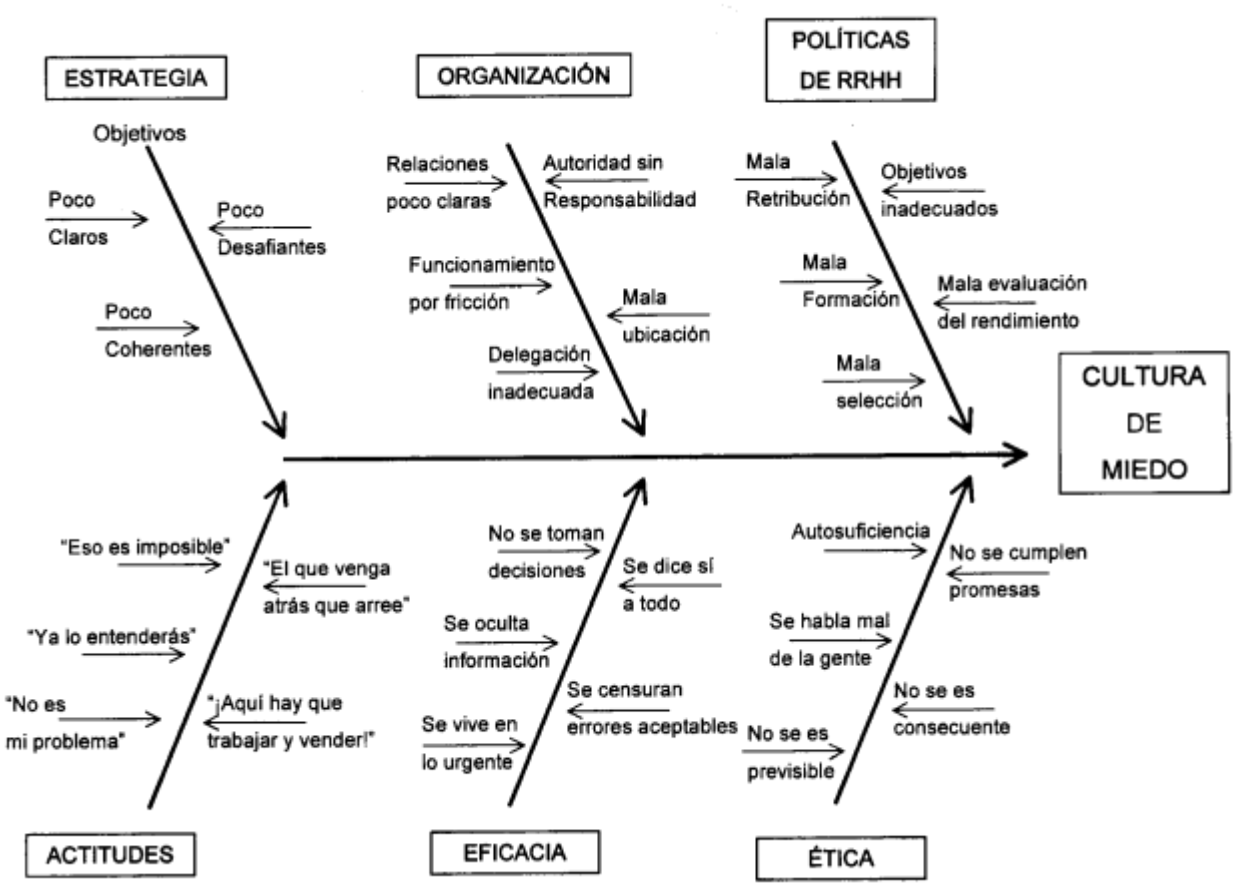
Deseamos aumentar el nivel de concienciación sobre la trascendencia de la Cultura del MIEDO en las empresas. Erradicarlo es una prioridad esencial, difícil y lenta. No existe el miedo “sano”.

Estamos siempre hablando del miedo que puede experimentar en la empresa (no en un atraco) un empleado normal (no una persona cobarde o inestable). Este miedo es una perturbación desagradable y angustiosa del ánimo ante un peligro real o imaginario; presente o potencialmente futuro. Debilita la inteligencia. Maximiza los obstáculos y dificultades. Desdibuja los objetivos. Impide la deliberación serena y equilibrada. Mengua el compromiso personal. Uno se bloquea y tiende a no actuar. Inutiliza a la persona.

El MIEDO tiene un efecto devastador en la calidad, servicio al Cliente, productividad y rentabilidad; y también en la calidad de vida en el trabajo. Y su efecto es tanto inmediato como retardado.

Se adjunta un diagrama típico de *Isikawa*, o “raspa de sardina”, de causas que en una empresa pueden dar origen al miedo. Aunque se podrían aumentar las consideraciones hasta formar una “raspa de tiburón”.

La seguridad está sólo dentro de uno mismo.



Raspa de sardina del MIEDO.

Los costes ocultos, el “paro encubierto” y la pérdida económica que origina en la empresa una Cultura M de Miedo, son asombrosos y difíciles de cuantificar (aunque el esfuerzo de sus empleados sea extraordinario).

Apuntemos algunas de las consecuencias del miedo:

- Debilita el buen juicio.
- Desata la mentira, la picardía y la manipulación de informes y datos.
- Ahoga la innovación y paraliza la creatividad.
- Deteriora las relaciones humanas. Crispa la convivencia.
- Siembra la confusión en la lógica.
- Influye negativamente en el clima empresarial.
- Fomenta comportamientos defensivos. “Sálvese el que pueda”.

- Crea fuerte tensión a corto plazo.
- Origina desinterés por los objetivos.
- Distorsiona la comunicación.
- Minimiza la cooperación.
- Corroe la alegría y el placer de trabajar.
- Origina inseguridad y cinismo.
- Ataca la ética, la decencia y la honestidad.
- Oscurece la visión.
- Reduce la capacidad de trabajo en equipo.



El lector podría aumentar la lista.

En una empresa M le enseñan a uno hábitos malos. Un Directivo nos dijo "aquí te haces bicho". Te enseñan la ley del mínimo esfuerzo; a protegerte, a hacer política; y a callarse lo que no conviene decir. El director carismático que origina miedo, raramente crea un verdadero estilo de gestión que asegure el futuro. Todas las decisiones las toma desde una óptica demasiado personalista y pesimista.

Sólo una calidad personal superior puede hacer que las relaciones sean cálidas y humanas.

Esto tiene su origen en muchos Directivos que utilizan su poder para mantener a raya a los demás, guardando la distancia y el respeto debido: lo único que hacen en el fondo es transmitir su propio miedo, falta de confianza en sí mismos, debilidad de carácter y pobre autoimagen. Uno no se fía nunca de alguien que actúa con miedo. El miedo es un motivador destructivo. En nuestra cultura lo tenemos tan interiorizado que incluso desencadenamos miedo sin querer, desmotivamos con facilidad e intimidamos inconscientemente a los Colaboradores.

Uno también se puede atemorizar a sí mismo. Dado que el miedo no está en los conocimientos ni en las tecnologías sino en la cultura y el liderazgo, debe cuidar el diálogo íntimo que mantiene consigo mismo. El que ese diálogo sea claro y de buena calidad es importante. Es difícil darse cuenta del poder constructivo o destructivo que tiene uno sobre sí mismo. Determina nuestra visión y nuestro comportamiento.

El fracaso individual tiene poca importancia cuando uno sigue haciendo lo que debe.

Clasificación de Miedos	
Miedos frecuentes a:	Comportamientos originados:
- Las represalias. - Ser mal evaluado. - El fracaso. - El éxito. - Planteamientos concretos. - El cambio. - Dar la cara. - La ignorancia. - Los malos resultados. - Hablar claro. - Ser uno mismo. - No saber disimular.	- Complacer al jefe. - A la hora en punto (o antes) se le cae el lápiz de la mano. - Hacer sólo lo que se pide. - No innovar nada. - Celos y envidias de otros. - “Esto aquí no funciona”. - Resistencia al cambio. - “Yo no fui. Fue Paco”. - No querer pasar por tonto. - Pelotazo, Atajo, Corrupción. - Decir “aquí ya hemos hecho grandes cosas”.

Clasifique usted sus miedos:

1_____

2_____

3_____

4_____

5_____

Con miedo uno no intenta solucionar los problemas y alcanzar objetivos: lo que intenta es evitar el peligro.

El miedo siembra la confusión hasta en la lógica.

El miedo en una empresa es, con gran frecuencia, un elemento cultural esencial. No es algo “exterior” que se pueda maquillar fácilmente con técnicas o habilidades.

Si usted es incapaz de entrar en el despacho de un jefe y decirle con consideración: “esto está mal hecho por esto y esto; es preciso enfocarlo de esta otra forma”, está usted

hipotecando su futuro; y una de dos: o se va a otra parte, o asegúrese de que le están pagando muy, pero que muy bien.

Ejemplo de un retrato robot de un director típico que crea Miedo:

- Profesional inteligente.
- Frecuentemente brillante.
- Con discurso suave, agradable y amable.
- Muy político. Se mueve bien por los pasillos.
- Superficial en el fondo.
- Buen nivel de formación. Incluso con un máster importante.
- Para él las personas son material reciclable y sirven en la medida que encajan en el puzzle que a él le interesa.
- Hace énfasis innecesariamente en aspectos negativos.
- Desconfiado, astuto. Entra en la corrupción y el engaño si es necesario.
- Puede exigir, curiosamente, que los demás sean honestos.
- Con habilidad lo sopesa todo en la balanza de sus intereses.
- Hace mucho énfasis en lo que él cree importante aunque sean detalles intrascendentes.
- Logra que los que están cerca de él se pregunten: "¿Será un iluminado que tendrá razón siempre en todo?".
- Utiliza la empresa como trampolín personal.

En la empresa mediana o grande tipo M hay profesionales incompetentes que han llegado a puestos clave. Para no hacer todo nosotros, dejamos al lector que enuncie la **"ley del mediocre":**

_____

_____

_____

_____

_____

Quien no desarrolla en el trabajo toda su capacidad potencial, tiene miedo.

Veamos como curiosidad un par de ejemplos que existen en España de instituciones típicas **M**, y que son críticas para el buen funcionamiento de la sociedad: a) los partidos políticos (que, por cierto, no deberían ser esenciales para la democracia) y b) las Universidades. En ambas instituciones, hoy día, existe todavía lo que es políticamente

correcto o incorrecto. No se puede pensar por cuenta propia y más peligroso es todavía expresarlo en público. En esos ámbitos está en juego la simple libertad al no poder mostrar nadie lo que tiene de genuino. Son organizaciones que trivializan la verdad y en las que cualquier realidad se puede convertir en cualquier otra. Peter F. Drucker, actualmente asesor de la Conferencia Episcopal Americana Católica, pone como prototipo de ejemplo de lo que nosotros denominamos Cultura **C** a la institución de la Iglesia Católica, tan tremendamente desprestigiada hoy día por los medios de comunicación social.

"¿Sobre la confianza?. Lo siento señor, aquí sólo se estudian temas prácticos" (Oído en una escuela de negocios).

3.4. - Confianza.

Dado que la Confianza es un elemento integrador esencial del **"Liderazgo y Gestión por 8 Hábitos®",** tratemos el tema; se trata de Confianza entre las personas, no de la confianza en la capacidad de resistencia de una cuerda, ni de confianza en el futuro o en qué hará buen tiempo.

En este sentido Confianza es la capacidad para hacerse vulnerable abandonándose deliberadamente en las manos de otra persona. El límite de vulnerabilidad es el límite de Confianza.

Dependemos de la cooperación y la confianza; es inevitable. No se puede imponer por decreto. Uno tiene que renunciar a querer ser dueño de la situación; en mayor o menos grado, siempre se está en las manos de la buena voluntad de los demás. Lenin decía "La confianza es buena; el control mejor"; incluso Stalin purgó entre 4 y 10 millones de personas (enviándolas a la muerte o Siberia) incluidas muchas de las personas más allegadas a él; cabe preguntarse si alguna noche pudo descansar "con confianza". Aprendió a desconfiar; de hecho **no se puede aprender a confiar; sólo un yo bien articulado confía en sí mismo** y, luego, en los demás.

Toda persona tiene el derecho a que se confíe en ella pero ¿Cuándo surge la confianza? No hay regla para ello, es una cuestión de pálpito. La cosa suele funcionar así: a) a la persona se le mira a los ojos, b) se le dedica tiempo y se le escucha para ver si lo que dice tiene sentido, es sencillo y tiene un buen conocimiento profesional del trabajo que lleva entre manos y c) tratas de darte cuenta de si es honesto y decente y actuará en conciencia; entonces sin saber muy bien por qué ni poder dar muchas razones, confías en él. Pero desde luego sólo se puede confiar si en el análisis final se está dispuesto a aceptar el fracaso. **Uno se entrega voluntariamente a una situación de debilidad de la**

que, a la larga, surgirá una situación de mucha mayor fuerza; quien de verdad aprecia a otro está en situación de inferioridad con respecto a él.

La confianza que se nos otorga sin merecérnosla nos avergüenza, salvo que de verdad seamos unos sinvergüenzas. Toda persona decente tiene derecho a que se confíe en ella. En el análisis final el tema es ético. Es mejor no confiar en quien piensa que todo es relativo, o en el que cree que el fin justifica los medios, o en quien persigue exclusivamente sus propios intereses. Quien no tiene un buen nivel de autoimagen y autocrítica, no es digno de confianza. Uno tiene que tener confianza en sí mismo antes de poder tenerla en los demás.

Aunque en temas de poca monta casi todo el mundo es digno de confianza, si la cuantía sube a un millón de euros ya son menos los dignos de confianza. También creemos que **mucha gente trabaja por altos ideales**, más de lo que parece; y que cualquiera que fueran las circunstancias en que se encontraran, harían lo que se debe hacer. Es un tema de calidad personal.

Un equipo directivo que crea confianza suele ser de gran éxito ya que potencia la cooperación, logra mucho más fácilmente los objetivos e introduce sin dificultad cambios e innovaciones. Ahorra tiempo y dinero y fomenta la transferencia de conocimientos.

Por el contrario, **el aumento del control (en relación directa con la merma de confianza) desmotiva**. Todo funciona por ficción. Es un sistema en el que el jefe manipula, crea miedo y el colaborador responde infringiendo un severo castigo de mil formas distintas que pueden originar unos costos ocultos de coordinación interna extraordinarios

Por tanto, confianza significa:

- Que yo me pongo en las manos del otro porque pienso y lo estimo bueno para él y para mí.
- Que acepto un compromiso de naturaleza interpersonal.
- Que le doy libertad para que responda de sí mismo.
- Que el otro se autocontrola sin necesidad de control externo porque se autocompromete para moverse en la dirección que ha testimoniado.
- Que dice la verdad; es veraz; quiere decir realmente lo que dice.

Quien tiene confianza en sí mismo no se siente amenazado por el éxito de otro.

- Que yo le elijo: le selecciono; le reconozco; le aprecio; le doy crédito; le responsabilizo; le doy la oportunidad; le desarrollo.
- Porque lo considero competente, capaz, inteligente y honesto.

Evidentemente que dar confianza es arriesgado y siempre origina tensión. Por nuestra parte no sabemos si el otro será capaz de asumir la responsabilidad; pero por otro lado, si no le otorgamos confianza no asumiremos nada. Este último riesgo es mucho mayor y, en todo caso, vivir la vida peligrosamente es un reto que todos tenemos que asumir.

Para confiar en otro, uno tiene que tener confianza en sí mismo. La confianza es una actitud y un hábito. Exige una cierta identificación con el otro. Es el cimiento de toda organización y de toda sociedad. **Sin confianza no existiría el gobierno, ni el hospital, ni la universidad, ni la empresa, ni el mercado**.

La confianza exige un proceso de diálogo y comunicación que desemboca en el encuentro de voluntades. Un clima de confianza presta la oportunidad de cambiar y mejorar. El “yo puedo” lleva a la persona a “superarse a sí mismo”.
Confianza no es un intercambio ni cosa de interés personal; porque entonces uno defraudaría cuando las circunstancias se volvieran favorables. Es correspondencia en la que cada uno actúa desde su libertad (co-respondencia).



El Miedo y la Confianza.

También crea confianza ejercer la disciplina correctamente. A un Colaborador indisciplinado o con actitud negativa (que, por tanto, está poniendo inadecuadamente a prueba la autoridad) le debe caer el peso de esa autoridad para que le ponga en el camino de la mejora (y de la confianza), preferiblemente por las buenas.

La competencia y la ética están muy correlacionadas. Cuidado con no separar una de la otra.

El Directivo eficaz que consolida la confianza (y que crea compromiso) es un artista en el uso inteligente de la ambigüedad (la palabra confianza tiene multitud de matices). Selecciona cuidadosamente sus palabras y se abre caminos mediante tanteos, ampliando o estrechando el círculo según la sensibilidad del Colaborador. Por ejemplo, puede decir: “Quizá me gustaría que revisara un poco más su propuesta; la mejoraría”, en lugar de: “Está usted equivocado y haga el favor de venir con una idea mejor”. La confianza huye del Directivo que cree erróneamente que él debe actuar duramente como juez que imparte justicia.

Analice los siguientes puntos:

a) Si usted tiene una mentalidad correcta de confianza, piensa cosas como:

1.- Tomaré la iniciativa. Es mi problema.
2.- Las cosas y acontecimientos los veo según como yo soy.
3.- Actúo correctamente aunque me esté sintiendo mal.
4.- Estoy para animar al equipo, más que para impartir justicia.

b) Quien tiene una mentalidad de miedo, que obra irresponsablemente, piensa:

1.- El que venga atrás que arree. No es mi problema.
2.- Veo las cosas como son.
3.- Yo soy así.
4.- Siempre tengo que ser querido y aceptado por todos.

c) Si usted habla con confianza, constantemente dirá frases acertadas, tales como:

1.- ¿Qué propones?
2.- ¡Ese logro es fantástico!
3.- ¿Qué más tengo que saber yo de tu trabajo? (¿O tú del mío?).
4.- ¡Ánimo! Adelante. Eso está muy bien. Muchas gracias. Perdóname.

d) Si usted crea miedo, frustración y desmotivación podrá decir cosas como las siguientes:

1.- ¡Aquí hay que trabajar y vender!
2.- Siendo práctico y realista, digo la verdad.
3.- Eso es imposible.
4.- A la gente se le paga para trabajar.

La confianza simplifica la vida.

Por favor, píenselo, porque las consideraciones y repercusiones en todos los aspectos de la vida de la empresa son enormes.

Consideraciones:

- Confiar en el otro es la única forma real de conocerle.
- Confiar no es otorgar el beneficio de la duda.
- Si usted no confía, los controles son inútiles. Es imposible ponerlo todo por escrito.

- No confíe en el otro ni por su apariencia, ni por su origen, ni por lo que tiene; sino por su actitud
- La ingenuidad y candidez no es confianza; puede ser idiotez.
- La confianza no es cuestión de grado, de más o menos; es una cuestión de sí o no. O confía o no confía.

Encuesta del C.I.S..

Los españoles creen:

78% en los Maestros.

76% en los Profesores Universitarios.

60% en los Intelectuales.

48% en los Jueces.

24% en Líderes Sindicales.

14% en Ministros.

Extraiga las consecuencias.

El cambio de la Cultura del **Miedo** a la de la **Información** a la de la **Confianza**, reduce niveles organizativos y número de personas que se profesionalizan más; y, paradójicamente, ese cambio crea miedo, ya que supone una reestructuración, mayor responsabilidad y nuevas políticas.

4ª Idea

El crecimiento imprescindible de la Productividad

Volvamos al mundo de la empresa. Cualquiera de ellas está condenada de por vida a tener que estar aumentando constantemente su productividad para mantener una rentabilidad uniforme. *Si no se está aumentando la productividad, la empresa está sometida a un proceso real de descapitalización y empobrecimiento.*

Precisamente ***en la Cultura C todo está sometido a un proceso de enriquecimiento****. Potencia el intangible que es lo importante y la fuente de actual riqueza. Cuando hablamos de Confianza, Comunicación y Compromiso no estamos diciendo simplemente lo bien que estaría el mundo si todos fuéramos buenos; estamos hablando de euros, rentabilidad y economía. Aunque hagamos énfasis en lo cualitativo,* ***los objetivos concretos numéricos continúan siendo lógicamente imprescindibles****.*

4.1. – Productividad.

No estamos tratando simplemente de lo bien que estaría el mundo si todos fuéramos buenos, que es importante, sino también de euros contantes y sonantes. Toda empresa busca Rentabilidad, que se define como el Beneficio entre la Inversión**. Pero el motor que decide si hay rentabilidad o no, es la Productividad.**

La historia de la humanidad es la historia de la evolución de sus conocimientos.

El crecimiento económico sólo se puede derivar del incremento de la productividad. Los factores de producción tradicionales eran tierra, capital y trabajo. La productividad es volumen de producción obtenido por unidad de factor: hectárea, euro, u hora-hombre de trabajo manual. Sin embargo, los enormes aumentos de productividad de los últimos 150 años, que derribaron el muro de Berlín y gracias a los cuales disfrutamos hoy día de buena calidad de vida, son debidos a los aumentos de producción obtenidos por hora-hombre de trabajo intelectual. Aunque es fácil de definir en términos generales, es difícil de precisar y medir porque hoy día es también un concepto muy cualitativo y se puede enfocar desde muchos aspectos. **Actualmente, el factor clave de productividad es el conocimiento.**

El aumento de la productividad, **siempre necesario,** exige trabajo intelectual; nunca se incrementó nada de forma continua a base de trabajo manual, capital o tecnología. A propósito, **un trabajador manual no es el que trabaja con las manos,** sino aquél que trabaja simplemente para ganarse la vida, que considera el trabajo como castigo y no se siente responsable de sus resultados. Y **un trabajador intelectual no es el que trabaja con ideas y teorías,** sino el que trabaja con interés y empeño por crear un mundo mejor, hacer una buena contribución social y está ansioso por ver el resultado de su trabajo. Vuelve aquí a aparecer lo de Cultura **M** y Cultura **C.**

Veámoslo aplicado al mundo del empresario: hay dos formas de perseguir la rentabilidad. La primera, la especulativa, en la que el empresario está interesado exclusivamente en ganar dinero y para el que vale engañar al Cliente, pagar poco al empleado, explotarlo, aprovecharse de los demás, y dejar un mundo maltrecho; evidentemente a éste la verdadera productividad no le importa. La segunda forma, la innovadora y creativa,

cuando al empresario prioritariamente le importa crear un mundo mejor, dar un buen servicio y aumentar la productividad. Por cierto, en este caso la rentabilidad suele acabar siendo mayor.

La productividad exige que el conocimiento se aplique a todos los recursos. Sobre todo a los del propio conocimiento.

4.2. – Ejemplos.

Para que no parezca muy teórico vamos a describir, a nuestro estilo, la esencia de la primera revolución industrial:

> El nacimiento de la gran industria comenzó con la máquina de vapor. El conocimiento de la propiedad que tiene el agua de aumentar su volumen al convertirse en vapor ya se sabía desde antes del siglo XV. Pero entonces no encontró su aplicación práctica para la transmisión del movimiento. Newcomen construyó la primera "bomba de fuego", capaz de extraer el agua de las minas aunque con mal rendimiento. James Watt, que empezó reparando las bombas Newcomen, se percató de la dificultad y resolvió el gran problema al reducir el consumo de vapor instalando unos condensadores. Ideó, además, un conjunto de dispositivos mecánicos para hacer mucho mejor utilizable la energía mecánica.
>
> La siguiente clave del éxito estuvo en que Watt encontró inmediatamente compradores interesados en su invento y lo pasaron al terreno práctico. Watt se asoció con Matthew Boulton… "porque hace falta dinero, una ejecución esmeradísima y relaciones comerciales amplias. El único medio de garantizar el éxito consiste en no poner su ejecución en manos de la plaga de mecánicos empíricos que, por su ignorancia, falta de experiencia y por carecer de un herramental adecuado, no dejarán de hacer, probablemente, una chapuza. Podemos contratar e instruir a unos cuantos obreros escogidos; pondremos a su disposición herramientas muy superiores a las normales, utilizadas para construir una sola máquina; obtendremos un ahorro del 20% en la ejecución…". Era 1775. **Y era una auténtica estrategia.**
>
> En 1800 ya funcionaban más de 40 máquinas en Inglaterra y muchas en Francia y Alemania. Se utilizaban para elevar agua, mover fuelles de altos hornos, martinetes de fragua, trenes de laminación, a raíz de todo lo cual la metalurgia prosperó rápidamente; molinos de grano, de cerámica, de azúcar, propulsión naval e incluso en hilanderías de algodón y lana. Parte de estas últimas se instalaron en Cataluña que empezó a ver crecer su industria textil a partir del siglo XIX. Desgraciadamente poco más se puede decir de España en aquella época. El ferrocarril tardó algo más en prosperar, 1830-40, porque había que instalar previamente las vías. Sobre 1870 aparece el motor de gasolina, no en base a nuevos principios descubiertos, sino a un conjunto de habilidades técnicas.

Subdesarrollo significa ausencia de empresas innovadoras.

Costó mucho más deducir la teoría del electromagnetismo (segunda revolución industrial), enunciada en 1850 por Faraday, que encontró su aplicación y potenciación entre 1880 y 1920 con hombres tan significativos como Siemens o Edison, creadores de los generadores y motores eléctricos y sus sistemas de control; **es de notar que no sólo fueron descubridores, sino, sobre todo, empresarios.** El resultado de todos estos avances fue un incremento extraordinario de la productividad. En Francia en 1914 la energía de 100 caballos-hora costaba con personas 150 francos, con caballos 60 y con la máquina de vapor, 6. En 1800 fabricar 20.000 clavos exigía 236 horas, equivalentes a 20 dólares; y en 1900, hora y media, equivalentes a 30 centavos; y así todo.



Coche de caballos francés en 1860. Años más tarde se potenció la productividad al cambiar los animales por el motor de gasógeno. Nótese que eso fue lo único que cambió hasta años más tarde. El cambio de mentalidad es lento.

Nuestras expectativas son cada vez más amplias y tienen una fuerza cada vez mayor. Queremos medicinas sin efectos secundarios, un ambiente limpio, confort, agua pura, alimentos sin adulterar, un trabajo interesante, una buena retribución, calidad de vida y que no haya paro ni inflación. Y además, ¡lo queremos ya!.

Todo Directivo debiera ser remunerado según su productividad (hábitos), no según su esfuerzo. Un gran esfuerzo (muchas horas) precisamente reduce el índice de productividad.

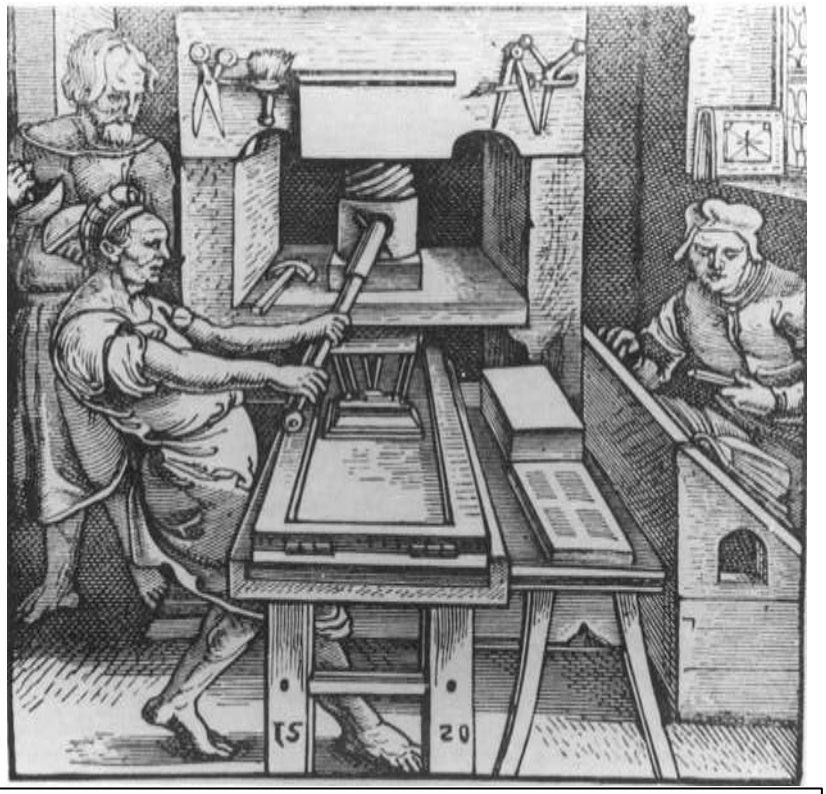
4.3. – Conclusión para la Empresa.

Todo esto significa que **toda empresa está condenada de por vida a tener que estar innovando para estar aumentando constantemente su**

productividad, a fin de mantener una rentabilidad uniforme. Y si una empresa tiene su productividad estancada, aún cuando por el momento mantenga la rentabilidad alta, está sometida a un proceso de descapitalización real.

La productividad de una instalación es sencilla de medir por ser cuantitativa, pero en el campo del conocimiento es puramente cualitativa. A nivel de empresa global o unidad de negocio quizá **las dos "ratios" ideales de medida sean el "valor añadido o riqueza creada entre el total de horas-hombre, y entre el total de euros invertidos".** Este incremento anual no debiera ser inferior al 6 ó 7%; y la empresa que fuera capaz de mantener ese nivel durante 8 ó 10 años consecutivos tendría una Cultura **C** o muy próxima. Los análisis bursátiles trabajan con rentabilidades, y no se estudian los índices de productividad como deberían porque pueden ser notablemente difíciles y complejos; pero serían los más indicados para conocer la consistencia interna de una empresa y la profesionalidad con la que está trabajando su Equipo Directivo.

En el fondo, quizá el problema más acuciante de toda la política nacional sea el incremento de la productividad.



Los nuevos inventos no han tenido siempre buena acogida. La imprenta fue un símbolo del progreso; sin embargo, la oposición de las corporaciones de amanuenses y copistas de París demoró unos veinte años la introducción de las prensas en la capital. El grabado reproduce una imprenta francesa de 1520.

Y volvemos al principio: Hace unas décadas, en la Cultura **M** la productividad era prioritariamente una cuestión de progreso científico-técnico y de la utilización de técnicas, instalaciones y herramientas. Pero en estos momentos que requieren Cultura **C, el crecimiento de la productividad es cuestión de la organización inteligente de los conocimientos;** no de los conocimientos en sí mismos. Por eso la productividad es una cuestión de Hábitos Directivos.

Hemos visto en estos últimos años, y en estos momentos, numerosos intentos de incrementos de productividad mal dirigidos, que están conduciendo al desastre a medianas empresas españolas y también a algunas de entre las mayores del mundo (que tuvieron incrementos de dos dígitos los años 70, 80 y 90). Creyeron que la panacea para resolver su rentabilidad deficiente estaba en cosas tales como: un programa riguroso de reducción de costos; o en la eliminación de gran parte de los mandos intermedios; o en la inversión en equipos para mecanizar y automatizar; o en tecnologías de la información; o en haber realizado adquisiciones para aumentar tamaño; etc., etc. Todas estas empresas han tenido un plan que no funcionaba, lógico en apariencia y lleno de una tremenda carga inútil de actividades.

Dato: **Nº de patentes por año (2004) y millón de personas:**

Japón	------	4012
Suiza	------	714
España	------	92

Este dato ¿tiene algo que ver con nuestros hábitos?

4.4. - ¿Qué hacer en concreto en la empresa?.

Es muy curioso que la productividad sigue estando tan abandonada y siendo abismalmente baja, aunque es el auténtico origen de toda ventaja competitiva y la clave de la estabilidad social, ya que su incremento continuo mantiene la posición social,

económica y cultural de todos los grupos de personas. Quizá el origen de la dificultad está en la mala dirección de la empresa, excesivamente preocupada por los resultados a corto plazo, que diluye toda evolución posible hacia la Cultura **C**.



Estudio de los movimientos que realizó Leonardo da Vinci para la mejora de la productividad.

En la empresa el que tuviera definida claramente su misión y, como consecuencia, estuvieran claras las prioridades principales de los Directivos produciría un crecimiento importante de su productividad. Volvemos sobre este punto, pero es tal su importancia que no importa repetirlo. Todo profesional responsable debe preguntarse: ¿Cuál es la prioridad esencial aquí y ahora sobre la que yo debo concentrarme?. Un agricultor no asiste a una reunión en el ayuntamiento entre surco y surco, sin embargo muchísimos profesionales deben soportar pesadas cargas adicionales absurdas que no aportan valor y destruyen la productividad.

4.5. - Vivencia personal.

El más viejo de los autores describe ahora una de sus vivencias de hace más de 30 años:

“Tuve la suerte de ser el Director General de una fábrica de motores pequeños para electrodomésticos, transformadores y autotransformadores. Había 400 trabajadores. Conocí 4 etapas: a) la última fase del artesanado, b) la racionalización, c) la automatización y d) la primera fase del “compacto”. En el artesanado cada producto se iba comprimiendo a presión en una prensa mientras unos operarios iban midiendo la velocidad, tensión e intensidad, hasta que decían “vale”. Entonces se amordazaba el producto y se ponía el siguiente. La racionalización, que había exigido un diseño del producto, se basaba en las conocidas cadenas de montaje de muchas personas con almacenes-pulmón intermedios con materiales a base de ejes, chapas magnéticas e hilo de cobre y bobinas, para que los distintos operarios no se quedaran sin trabajo.

Cuando vino la automatización hubo que rediseñar los productos para que pudieran ser trabajados automáticamente. Como curiosidad, citaré que en la automatización, cuando una máquina dejaba una pieza, la siguiente la tomaba inmediatamente, con lo cual todo el “curso de fabricación” de la anterior racionalización desaparecía; esa parte del “fondo de maniobra” era tan grande que financió íntegramente la instalación automática. Estábamos constantemente innovando y aumentando la productividad que la medíamos en valor añadido por hora-hombre o en la reducción de tiempo en minutos en que se fabricaba cada pieza. En cada taller se iba modificando poco a poco constantemente “la recta de pérdidas y ganancias” y los consiguientes análisis de las desviaciones en rendimiento, volumen y materiales.

Una cosa que me di cuenta, fue que los economistas de la Dirección Financiera no podían hacer los planteamientos adecuados porque no conocían el meollo y los detalles de las operaciones. Quizá era más fácil que fuera yo el que comprendiera la importancia de la composición del fondo de maniobra, su rotación y su financiación. Más tarde (trabajé allí 5 años) vino el “compacto” en el cual nuestro producto estaba integrado en un conjunto mayor. También observé que todo pasaba a ser compacto; son compactos los coches, los almacenes, los servicios médicos de cirugía ocular y todo el etcétera que Ud. quiera. Pero siempre aumentamos la productividad liberando empleados y trabajadores que me demandaba constantemente el Consejero Delegado para nuevas unidades de negocio más artesanales (entonces plafones de lámpara, pequeñas estructuras metálicas, y armarios eléctricos).

La productividad por hora-hombre o la productividad por euro invertido deben aumentar a la vez; no una a costa de la otra.

La segunda parte es que siempre que se cambia la **forma de trabajar** se cambia **la cultura** y viceversa. ¿Cómo fue eso posible?. Porque yo jugaba al fútbol en el equipo de mi universidad, y luego también jugué en el equipo de esta empresa. Cuando me presenté un domingo al entrenador para jugar, que era el encargado de matricería que dependía de un ingeniero que dependía de mí, me dijo: “Sr. Cardona, aquí mando yo”, le dije: “Conforme”. Por cierto, el veterano Director de Personal del grupo veía con malos ojos que yo “me mezclara con los trabajadores”. A mí me dio igual, yo jugaba por divertirme, era bastante rápido y metía goles. En dos o tres ocasiones acabamos a palos con el equipo contrario y degeneró en batalla campal. Sin embargo,

> toda la base de los empleados me consideraba “uno de los nuestros”. Yo estaba a mi trabajo y prácticamente sin saberlo tenía de mi parte a una amplia base de los trabajadores de la empresa. Esto lo cuento porque en el sector del metal la actividad sindical era muy fuerte y se oponía visceralmente a todo cambio en el trabajo de los operarios, aún los más mínimos. Sin embargo siempre cambié todo y nunca tuve dificultad alguna; ni siquiera me llegó un problema. Así me las apañé yo; no sé cómo se las podría haber apañado otro”.

Reflexionando sobre la evolución del ejemplo que acabamos de describir, al principio era una Cultura **M** de Mando y Control, que funcionaba muy bien y que daba grandes empujes a la productividad, pero eran siempre compromisos a corto plazo: poca flexibilidad, mejor financiación cada vez y mejor utilización de los “recursos humanos”. Se iba sustituyendo el trabajar duro, rápido y de calidad media por trabajar más inteligentemente y cada vez mejor. Primero se pensaba y luego se actuaba, y así se debe evolucionar. Al principio, la persona que era un mero factor de coste; se fue convirtiendo poco a poco en un verdadero recurso.

Concluimos diciendo que es importante tener una experiencia de éxito al principio de la carrera profesional cuando se es un joven profesional. Quizá también es importante la experiencia del fracaso. Hoy día tenemos la desagradable impresión de que son pocas las experiencias de éxito, y de que es frecuente que un joven que entre a trabajar en una empresa lo pasen durante un año “por un tubo”, y conviertan en un inútil a un sujeto que era plenamente apto. Así se destruye la productividad.

5ª Idea

Cultura y Organización C de Confianza

*Como la Cultura **C** es nueva, quizá demasiado nueva, para una inmensa mayoría de empresas (entorno al 95%), aquí hacemos una serie de consideraciones sobre la estructura organizativa propia de las **C**, sin entrar en los temas tradicionales organizativos, que suponemos ya conocidos, en principio, por parte del lector.*

*La **Cultura C corresponde a la empresa centrada en el aprendizaje y el conocimiento** y, por cierto, no tiene nada que ver con una organización matricial que puede ser **M** o **C**.*

*Por supuesto que en la Cultura **C** también existe el concepto de autoridad y conducto reglamentario que son precisamente los que permiten a los empleados trabajar con libertad y responsabilidad.*

5.1. – Del Mando y Control hacia la Confianza y Responsabilidad.

La Sociedad Industrial del Siglo XIX y XX se basaba en el sistema de Mando y Control que hemos llegado a conocer muchos y que tan magníficos resultados dio en aquellos momentos (y que desde luego hoy día no se puede abandonar totalmente). La empresa se mantenía unida por el "organigrama", algo externo que aglutinaba a todos; por aquel entonces se hablaba poco de Cultura y sí mucho de estrategia. Como el "Mando y Control" funcionó realmente bien en aquellas circunstancias, cristalizó una forma de pensar rígida sobre la naturaleza humana, todavía hoy muy vigente, que es la Cultura **M**. Y aunque la turbulencia de los mercados, tecnología y globalización imponen forzosamente un cambio drástico, se desata una gran ansiedad y miedo a cometer errores ante la duda de cuáles deben ser las nuevas lógicas y puntos de referencia de la nueva Cultura **C** en los que apoyarse.

Una Cultura **M** aumenta el secretismo, la culpa, el aislamiento, la evasión, la falta de respeto y los sentimientos de impotencia, que se enmarañan potenciando patologías organizativas y que conduce a un camino cada vez con menos salida.

> Lo peor de la Cultura **M** es que nadie informa de verdad. Cuentan una antigua historia soviética en la que un general buscaba un secretario para cuadrar las cuentas de la planificación centralizada de un área agrícola. Para seleccionarlo, preguntaba: "¿Cuántas son dos y dos?". El puesto al parecer lo dio a alguien que respondió: "Camarada general, ¿cuánto necesita Ud. que sean?".

Cuando uno está muchos años mintiendo y aceptando mentiras, le horroriza asumir responsabilidad, tomar una decisión y poder equivocarse. Siempre hay disculpas para una nueva reunión, para pedir un nuevo informe y no tomar nunca una decisión.

Por eso en **M** todo es más fácil. Está claro, por lo menos sobre el papel, quién pregunta, quién informa y a quién de qué cosas. En **C** ya no está tan claro; uno puede tener que dar información o reclamarla en cada caso a distintos jefes, Colaboradores, clientes o proveedores. Pasa a ser esencial la responsabilidad que asume cada uno por: a) hacer bien su tarea y b) el flujo de información que debe provocar para c) tomar una decisión. Esto representa una ruptura radical a la que se ven conducidas todas las empresas, incluso las mas informatizadas. La Tecnología por sí sola es necesaria pero nunca suficiente.

Hace décadas era muy eficaz el Mando y Control.

En un quirófano, en una operación complicada de oncología, está el cirujano, que es el jefe y el líder. Además están el anestesista, el anatomopatólogo, los instrumentistas y las enfermeras especializadas. El anestesista tiene que tomar sus decisiones con respecto a la anestesia y las tiene que tomar solo ya que nadie, ni su jefe, sabe lo que tiene que hacer. Al mismo tiempo tiene que informar "personalmente" al cirujano de la situación de la anestesia y también tiene que recibir información "personal" de los instrumentistas, que suelen ser ingenieros que manejan equipos complicados, etc. Es un ejemplo de lo que es Cultura **C** en la que tiene que fluir bien la información, ya que está en juego la vida del paciente, **que es el objetivo común que comparten todos**. Así es como tendrían que funcionar la mayoría de las empresas. (En una situación delicada, la información "personal cara a cara" transmite con inusitada rapidez un volumen de matices y emociones enriquecedoras, que no es capaz de suplir la tecnología más compleja y perfecta).

El cambio de **M** a **C** es un cambio drástico como corresponde a todo cambio cultural. Nada menos, el poder es sustituido por la responsabilidad. Es una revolución silenciosa en torno a la forma en que se percibe y se crea valor, a la comprensión mutua que se precisa y a lo que significa la dignidad de la persona.

Nótese que un competidor puede tardar en copiar:

Un producto ——— 1 mes
Un servicio ——— 3 meses
Un proceso ——— 6 meses
Una organización ——— 1 año
Una estrategia ——— 3 años
Una cultura ——— nunca



Frecuentemente las Direcciones Funcionales de las Oficinas Centrales son monopolios internos que desmoralizan y dificultan la productividad. El caso no es nuevo; en la administración egipcia, 17 siglos antes de Cristo, había enjambres de escribas que para evitar errores contabilizaban las mismas cosas.

5.2. – Consideraciones en torno a la Organización C.

Una empresa es tan buena como lo es su peor empleado.

Lo primero que tiene que quedar claro es que la autoridad y el conducto reglamentario, que es el esqueleto organizativo, **siempre** tienen que existir en toda organización, sea **M** o **C**. Lo que ocurre es que en **M** es lo único que existe y lo más significativo. Eso no pasa en **C** que es necesario pero no suficiente y ese "no suficiente" es lo más importante. Cuando las cosas se ven a través de la jerarquía, uno la aprovecha para reforzar su poder y la ve como la escalera del éxito, a pesar de que hoy día apoyarse en la jerarquía no logra ningún cambio significativo real.

- En **M** existe una estructura formal compleja con roles simples de trabajo; en **C** existe una estructura formal simple con roles complejos de trabajo.
- En **M** uno responde, en todo caso, de su puesto de trabajo; "cubre una vacante"; en **C** asume responsabilidad para contribuir en una serie de tareas en las que está "personalmente" comprometido con una variedad de miembros de la organización y de su entorno.

- En **M** le dicen el esfuerzo que tienen que hacer; en **C** se tiene que **parar** a **pensar** (las dos cosas) para decidir cuál es la responsabilidad de su contribución, ya que tal cosa no la sabe ni su jefe (siempre orientado por la misión y objetivos de la empresa en su área de trabajo).

Volvemos a la conclusión anterior: lo que existe es un "espíritu" diferente.

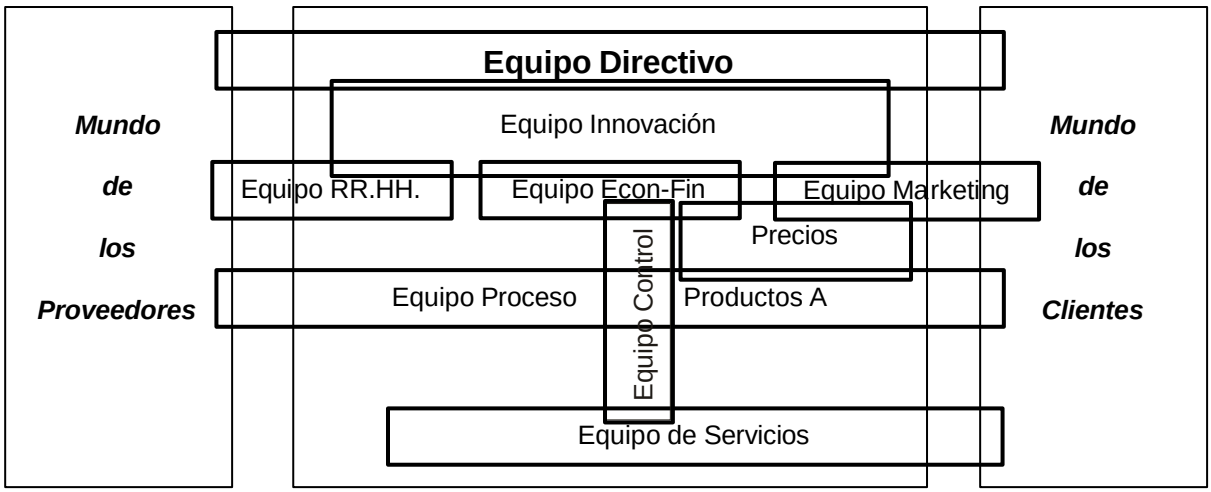
Según hemos visto por experiencia, el que se reduzcan a la mitad los niveles organizativos y se reduzca el número de Directivos no quiere decir que se vaya de **M** a **C**, aunque, sin duda, se facilitará mucho el camino. El que una organización sea **M** o **C** sólo es función del "espíritu" o cultura con la que trabaja, cualquiera que sea su organización formal.

Aunque hemos conocido empresas reales con Cultura **C**, han sido pocas. Y desde luego casi todas las empresas matriciales de más de 500 empleados suelen ser **M** y en ellas un profesional normalmente prospera, no en función de su contribución y responsabilidad, sino en función de su capacidad para moverse políticamente.

La Comunicación Horizontal C es la más difícil de lograr.

También ocurre en las empresas grandes que, por las causas que sean, no se ha estudiado la relación entre las direcciones operativas y las funcionales. El tipo de comunicación, autoridad y responsabilidad del operativo es vertical (referencia al qué y al cuándo), mientras que la comunicación, autoridad y responsabilidad funcionales, son horizontales (referencia al cómo y a los procedimientos) y son muy distintas unas de otras. Pues bien, decimos que este equilibrio en casi todas las matriciales no es que esté mal estudiado o diseñado, sino que no ha sido estudiado con las técnicas y procedimientos oportunos que se salen del alcance de este libro. Y el mal diseño de ese "conducto reglamentario" fomenta el politiqueo, evita la exigencia de responsabilidades y el ir de **M** a **C**.

ORGANIZACIÓN C:



Una mediana empresa de 200 personas que fabricaba envases para aerosoles tenía una Cultura **M** muy arraigada, y la competencia de los mercados del Este la estaba sacando del mercado. Todas las prensas y los sistemas de tecnología eran los mejores del momento. Esta empresa se vendió a precio de saldo. Salió todo el equipo Directivo y entró uno nuevo que en ocho meses había empezado a cristalizar una Cultura **C**. Una de las conclusiones a las que llegaron es que toda la tecnología, hardware y software eran inadecuados. Los liquidaron y se dedicaron a comprar y acondicionar viejos equipos de competidores fracasados. A los dos años eran los líderes del mercado. El caso, lleno, lógicamente, de otras muchas consideraciones, es real. El "espíritu" con el que se trabaja (y no la Tecnología) es el que decide la cuestión. Y lo confirma la historia, la lógica y la experiencia.

5.3. – Especialización, Descentralización y Tamaño.

Cada vez más, caminamos hacia un mundo de especialistas avocados a tener que trabajar en equipo.

El profesional instruido propio de la Cultura **C** no puede ser gestionado en el sentido tradicional de la Cultura **M**. Se identifica más con sus propios conocimientos que con la empresa; y la empresa le necesita más a él que él a la empresa. Cada profesional útil se ha convertido en un especialista y una organización de especialistas es una organización de iguales. Lo que necesitan es una imagen mental común (misión) de cómo serán las cosas, antes de comenzar el viaje. Y por esa misma razón, la tendencia a trabajar en equipo es muy fuerte en unidades pequeñas que tienen que lograr resultados. Trabajan de forma asíncrona y muy interrelacionadas. Son unidades flexibles y amigables.

Necesitan forzosamente fuerte descentralización, gran autonomía y proximidad al mercado. Tienen bastante autoridad para decidir lo que se debe hacer o no hacer, ya que asumen gran responsabilidad por los resultados. Introducen una innovación continua y fructífera. Reducen por tanto drásticamente los costes ocultos de coordinación interna (que en **M** son enormes). Lógicamente, todo ello sólo puede ser desarrollado por un equipo de Alta Dirección muy líder que trabaje incansablemente por crear una Cultura de Confianza y Responsabilidad.

El tamaño pasa a ser un condicionante estratégicamente crítico. Hoy día más grande no significa mejor. Calculamos que una Unidad de Negocio debe de tener, como mucho, 100 ó 150 personas, para que la información circule rápida y bien; **geográficamente**, cuanto más unidades de negocio pueda tener la empresa, mejor (quizá hasta 100), y quizá algunas consistentes en equipos de 4, 10, 15 ó 20 empleados responsables de determinado proceso, trabajando en equipo con determinados objetivos. En una buena Cultura **C** incluso cada Unidad de Negocio puede llegar a establecer sus propios periodos de vacaciones, y hasta nuevas contrataciones de personal; gestionan una pequeña unidad de negocio propia. Esto no es fácil, porque origina problemas, sobre todo con la resistencia de directivos de la central que no les gusta que la gente se salga del redil; pero las ventajas, si se gestiona bien, originan una mejora espectacular de la calidad, de la productividad y de la reducción del tiempo del ciclo, de la coordinación y del servicio.

Cuando es buena la Comunicación ascendente, también suele serlo el planteamiento estratégico.



La diáspora judía, muy bien representada aquí por personajes diseminados por todo el mundo, que con distintas funciones tienen el mismo espíritu. Ejemplifica muy bien la descentralización de la Cultura C al mismo tiempo que se mantiene una fuerte unión.

¿Qué hacer entonces?

Si está Ud. en una Cultura **M**, **un buen primer paso posible** puede ser el siguiente: Pida que le den los nombres y apellidos de todos los Supervisores de primera línea, que son los jefes inmediatos de los empleados de base en contacto directo con el producto, el servicio o los Clientes. Pueden ser los Contramaestres en una empresa Química, Capataces en una de Montajes o Jefes de Sección en una gran superficie. Tradicionalmente, por nuestra experiencia, es el colectivo más olvidado de todos y en el fondo sobre el que mejor se puede apalancar todo el éxito o fracaso de la empresa. Una vez que les tenga localizados, déles importancia. Fórmelos, fórmelos y fórmelos como líderes. Pídales directamente su opinión. No escuche historias filtradas por 2 ó 3 niveles. Nómbreles Capitanes de la Calidad. Déles mayor o mucha mayor autoridad exigiéndoles a la vez responsabilidad. Caiga en la cuenta de que son los que pasan más desapercibidos, los que están más presionados por arriba y por abajo, sin embargo son los que hacen realmente el trabajo. Que formen parte de su agenda habitual. A los que están por encima de ellos no les permita que se consideren tan importantes y preocúpese de que les apoyen y desarrollen de verdad.

¿Sabe una cosa? También es posible que en **M** el mejor conocimiento esté en la base. Y es un hecho comprobado que ante un fracaso, el último en enterarse es el Comité de Dirección. La información existía (en la base) pero no ascendió.

5.4. – Contraste M – C.

CULTURA M	CULTURA C
- Basada en el Poder.	- Basada en la Responsabilidad.
- Más Mando y Control.	- Más Información.
- Productividad mas bien cuantitativa (unidades producidas).	- Productividad mas bien cualitativa (valor añadido).
- Importancia del Directivo según el número de personas dependientes.	- Importancia del Directivo según complejidad de la información manejada.
- Se utiliza a las personas.	- Se desarrolla a las personas.
- El Cliente está a lo lejos y se invierte en Marketing.	- Se trabaja con el Cliente y (casi) se le considera socio.
- Se dispensa tener que pensar.	- Es imprescindible pensar.
- Más masculina.	- Más femenina.
- Información descendente.	- Información ascendente y horizontal.
- Recortar costes.	- Maximizar calidad de servicio.
- Formas tradicionales.	- Formas innovadoras.
- Gestión del trabajo.	- Gestión de la Imaginación.
- Se fuerza el cambio.	- Se vive el cambio.
- Una nueva idea es peligrosa.	- Es peligroso no tener nuevas ideas.
- El responsable es el jefe.	- El responsable es el Colaborador.
- El Colaborador es esclavo de la Tecnología, el proceso o el jefe.	- El Colaborador es libre y responsable.
- La estrategia parece clara pero realmente es difusa.	- La estrategia parece difusa pero realmente es clara.
- Centralización.	- Descentralización.
- Productos – Materiales.	- Conocimientos.
- La organización está sobre la persona.	- La persona está sobre la organización.
- Uno se considera preparado con una carrera y con un Master.	- Uno nunca está lo suficientemente preparado.
- Seguridad en el puesto de trabajo o en la imagen de la empresa.	- Seguridad en sí mismo.
- Gestión del tiempo.	- Liderazgo.
- Presión a corto plazo.	- Presión para el aprendizaje y la reflexión.
- Se forma a los Empleados.	- Se forma a la Alta Dirección, Directivos y Empleados.
- Se busca un aprendizaje muy práctico que no se logra.	- Se logra un aprendizaje muy práctico que no se busca.
- Organización vertical.	- Organización horizontal.
- La empresa **crea** una Universidad.	- La empresa **es** una Universidad.

5.5. - El profesional C.

¿Cuál es, en concreto, su plan de estudio y desarrollo para los próximos dos años?

Un buen amigo nos dijo que la lealtad a una empresa de un profesional instruido y responsable se logra mediante 3 P: Proyecto (Misión y Estrategia) – Persona (Jefe Inmediato) – Pasta (dinero).

La primera P, Proyecto, es muy importante. Uno desea hacer un trabajo que tenga sentido. Que ponga en juego sus conocimientos, los cuales a medida que crecen en importancia se vuelven más especializados. Lo primero que requiere no es simplemente manejar mejor las TIC, sino hacer bien su trabajo (que también es función de otros muchos conocimientos). **Uno es fácil que crea que cuantos más datos tenga dispone de más información**; pero eso puede llevarle a la ineficacia por sobrecarga de información.

Por eso, la clave del éxito está siempre en la persona y no en la Tecnología, que en este momento es bastante barata y necesaria, pero no suficiente. **Uno tiene que poner la viga según la plomada y no la plomada según la viga**. Además, los conocimientos del especialista sólo pueden llegar a ser productivos si se trabaja en equipo con otros profesionales para dar origen a un planteamiento integral significativo.

En **M** el profesional pensaba que estaba preparado al terminar la carrera y hacer un Máster; pero en **C** el profesional se da cuenta de que nunca está del todo lo suficientemente preparado. La seguridad sólo la puede tener en sí mismo. Pongamos como ejemplo a un buen delineante en diseño de puentes a través de programación FORTRAN, ¿qué seguridad de empleo tiene? ¿Ya sabe todo lo que necesita? ¿Cuándo se volverá obsoleto? ¿Qué tiene que aprender a continuación?

Por último el profesional **C** tiene que machacar su individualismo, tirar del carro, no ser indulgente consigo, abrir la mente, pedir opiniones, preguntar, escuchar, airearse y no aislarse, buscar atractivamente relaciones, no centrarse sobre sí mismo, apreciar el mundo del otro, acogerlo, ayudarle, ser benevolente y amigable y apreciar a las personas (en una sola palabra ser **responsable**). Estamos entrando en un mundo en el que ahora nadie sabe lo que hacen los demás aunque estén en el despacho de al lado. Si no informas y te informan y si no te explicas ni te explican, no consigue uno hacer aquellas

cosas que sabe y **debe** hacer bien y por las que le pagan. Resulta curioso que uno al final acaba no prestando atención a sus propios puntos fuertes.

Concluyendo, las relaciones, contactos, y la gestión continua de su agenda, le exige un tiempo que pasa a ser un aspecto crítico para un profesional de Cultura **C**.

¿Está claro en qué consiste el corazón de su negocio?.

5.6. – El Outsourcing. (Externalización)

(*Out-source*: fuente externa) Consiste en confiar a una empresa proveedora externa y especializada una función soporte para reducir costes y permitir que su empresa se concentre en las competencias específicas que albergan mayor valor añadido, definidas en su misión, ganando así flexibilidad. Las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) son las que, sobre todo, han permitido este avance que permite a una empresa delegar en otra determinadas funciones operativas entre las que son típicas los servicios de seguridad, limpieza, logística, producción, ingeniería, tareas administrativas, servicios de publicidad, gestión de información, servicio de seguros, atención al Cliente y un largo etcétera. Sin las TIC sería inimaginable.

En un principio la externalización de servicios afectaba sólo a funciones de menos importancia y no nucleares. Pero con el tiempo se ha ido evolucionando hacia acuerdos estratégicos para ambos negocios, llegando, a través de alianzas, a crear barreras competitivas fuertes que han ampliado de forma importante procesos críticos de negocio que transforman totalmente la empresa de forma rápida, radical y sostenible, logrando mayor eficacia y flexibilidad a menor coste. **Estas integraciones totales, que los convierte en socios para la creación conjunta de valor de la cadena productiva, sólo son viables si ambas empresas son Culturas C de Confianza ya que en otro caso el riesgo es excesivo**. En muchas ocasiones uno se fija en productos, servicios, mercados, aspectos financieros, estratégicos, etc., pero si se olvida de los aspectos de integración cultural olvida lo más importante de todo. Un 70% de las fusiones acaba en fracaso porque se consideró todo pero se olvido la integración cultural.

Por tanto el *outsourcing* avanzado es una espada de doble filo y plantea riesgos enormes que no los tenía la relación tradicional Cliente – proveedor. En el *outsourcing* avanzado, uno está forzosamente en las manos del otro, por lo que es preciso definir con cuidado el contrato de colaboración detallando cómo se llevará el control de las operaciones, quién hará qué tareas, de quién serán los derechos de propiedad intelectual, quién controlará la información, qué legislación será la vigente y de quién será la responsabilidad legal, cómo será el equipo Directivo, cómo se hace la transición, etc.

Por todo ello lo más importante, como hemos dicho, es asegurarse de que la Cultura de la otra empresa es similar a la nuestra; y que ambas son de Confianza, en otro caso es mejor pensárselo

porque las cosas no acabarán yendo bien. El tema es engañosamente sencillo. Como siempre, este libro trata de ser conceptual y no detallamos los procesos concretos prolijos.

¿Es interesante un outsourcing avanzado en su empresa y que tenga posibilidades de éxito?.

Tendrá que responder SÍ, sin dudas, a las siguientes preguntas.

¿Son sus proveedores y Clientes verdaderos aliados?.

1. ¿Tengo una Cultura **C** avanzada y real?
2. ¿Tiene la otra empresa una Cultura **C** también?
3. ¿Necesito un cambio radical para ser competitivo?
4. ¿Está dispuesto el **Primer Ejecutivo** a poner el cuello en la picota?
5. ¿Está dispuesto a aceptar una transición difícil?
6. ¿Existe clara complementariedad en las competencias esenciales?
7. ¿Está dispuesto a ceder parte del control?
8. ¿Está dispuesto a perder protagonismo en aras de una mayor eficacia y trabajo en equipo?
9. ¿Está dispuesto a compartir una política de libros abiertos (facturación, márgenes, retribuciones, etc.) con su socio y a compartir beneficios?

6ª Idea

Primera Exigencia:
Misión y Concentración

Empíricamente sabemos que las empresas que han evidenciado una productividad continua, un crecimiento rentable, unos resultados magníficos y una fuerte competitividad son aquellas que tienen definida una misión clara, diferente, especializada, con una concentración constante en su núcleo y variando todo lo demás.

En el fondo, una empresa es una organización humana con profesionales que tienen a) unos determinados ***conocimientos*** *y* ***comportamientos****, que, b) desarrollando unos* ***procesos*** *internos, c) suministran unos* ***productos y servicios a un Cliente****, d) para lograr un* ***resultado económico.***

Precisemos en forma concreta esta primera exigencia de la empresa.

La Estrategia de una empresa (o de una Unidad de Negocio) puede ser definida **como una red de objetivos cuantitativos en cuatro áreas interconectadas:**

1º) Qué resultados **económico-financieros** tenemos que tener, que es siempre la primera responsabilidad de la empresa,

2º) de acuerdo con los Productos y Servicios que suministramos a los **Clientes para su satisfacción**, cuidando nuestra posición en el mercado,

3º) porque hemos desarrollado unos **Procesos Internos** eficaces, en los que estamos constantemente mejorando la productividad de las personas, del capital, y reduciendo el tiempo del ciclo,

4º) ya que cuidamos mucho aumentar los **conocimientos** de los empleados y, sobre todo, su **capacidad de liderazgo**(*)

"Si quieres construir un barco de vela, organiza a los hombres, asegura la impermeabilidad, distribuye las tareas. Pero sobre todo… enséñales la nostalgia del mar infinito".

Antoine de Saint Exùpery.

Un punto crítico es la gran importancia de la **VINCULACIÓN** entre los objetivos. Es decir, *a)* una capacidad de Liderazgo tiene que estar **fuertemente vinculada**

b) al desarrollo de un proceso interno, **que, a su vez lo tiene que estar**

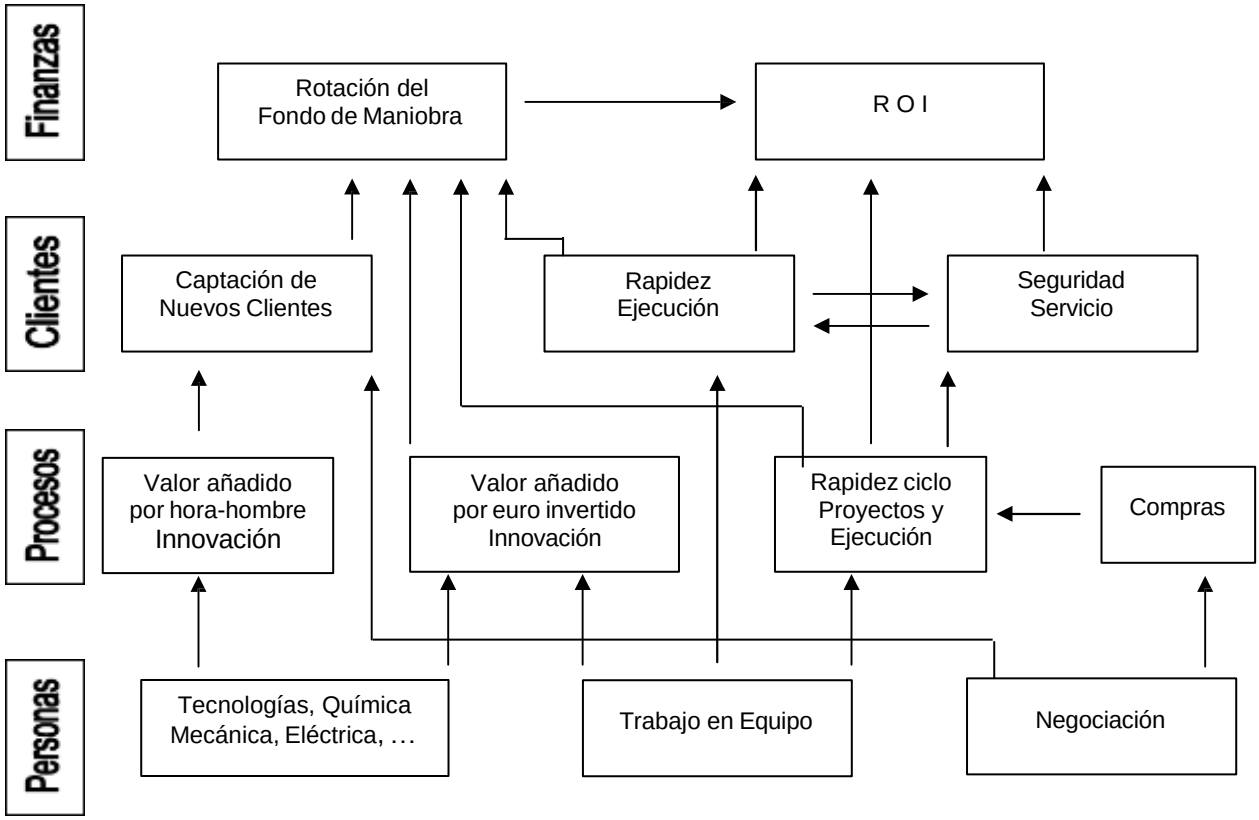
c) a la satisfacción del Cliente, **que a su vez, por fuerza tiene que conducir** a

d) un resultado económico.

Por ejemplo, un magnífico servicio al Cliente no vinculado a un proceso interno y a un resultado económico, carece de interés y debe suprimirse. A continuación se muestra el ejemplo de un mapa de la única Unidad de Negocio de una ingeniería, en el que se indican 12 áreas, en cada una de las cuales, cada año se establecen objetivos concretos, que deben estar fuertemente vinculados entre sí, como señalan las flechas.

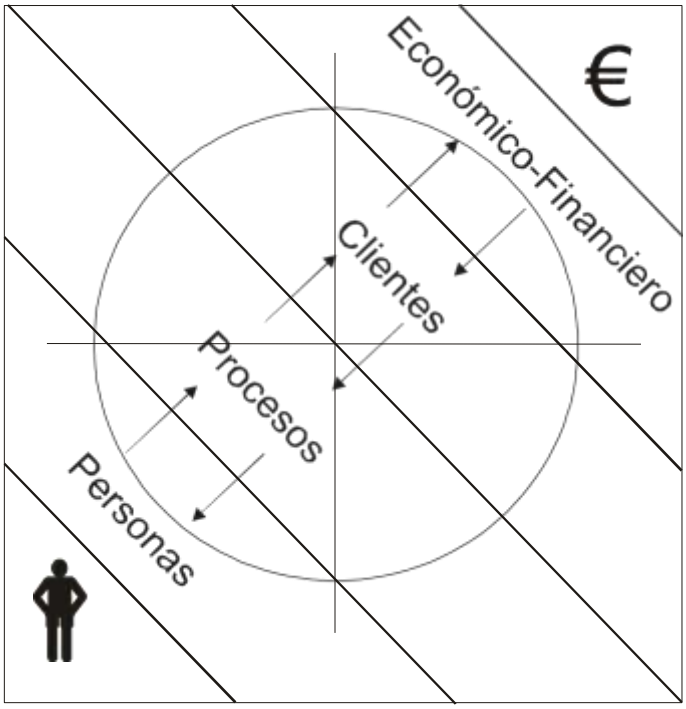
(*) Esta idea ha sido ampliamente desarrollada por Norton y Kaplan en su Cuadro de Mando (especialmente por el primero de los dos, aunque hace décadas la vimos enunciada por Drucker de otra forma). Aquí nosotros nos aprovechamos de ella y la ajustamos a nuestro planteamiento. La gran ventaja de la idea es que precisamente lo que es imprescindible de controlar, tiene forma de objetivos a lograr.

EJEMPLO:



Ejemplo de un mapa estratégico correspondiente a una ingeniería relativamente complicada. Siempre que hablamos de estrategia en este libro nos estamos refiriendo exactamente a este mapa. Su proceso de deducción a través del análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) y a través de los análisis numéricos correspondientes de los volúmenes de mercado, su evolución y el por qué de su evolución, principios estratégicos, etc., se sale fuera del alcance de este libro. Pero tiene que quedar claro que en toda Empresa o Unidad de Negocio con responsabilidad sobre una Cuenta de Resultados, su elaboración y posterior implantación del Equipo Directivo de esa Unidad de Negocio, y es tan importante el proceso seguido como la propia conclusión. Este mapa se declinará luego en objetivos profesionales para cada responsable, y refleja la visión esencial de la que tienen que participar sin fisuras TODOS los responsables de esa unidad.

Debe diferenciarse la red de objetivos de la empresa (o de una Unidad de Negocio) de la red de objetivos de cada profesional.



El Círculo del Liderazgo los 8 Hábitos desde el punto de vista de la Estrategia Empresarial y Cuadro de Mando Integral.

La red estratégica de Objetivos del Cuadro de Mando:

- Economía,
- Clientes,
- Procesos,
- Personas,

tiene la gran ventaja de que **si se hace bien** resuelve precisamente el difícil problema antropológico que fue tratado con anterioridad. Es una herramienta de trabajo muy potente que fuerza la profesionalización de toda la dirección.

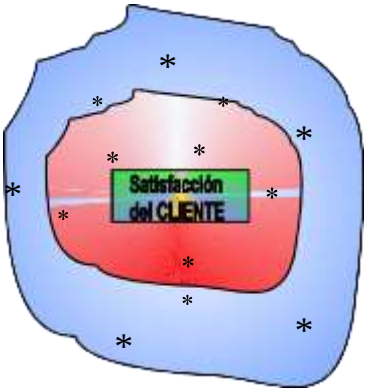
Por lo tanto**, este segundo hábito es el que tiene cada responsable con respecto a su Unidad de Negocio, para lograr que todos y cada uno de sus Colaboradores vean la misma red de objetivos empresariales vinculados que debe lograrse.** Eso no es fácil porque cada uno de nosotros tiene su propia idea, de la que no es fácil deshacerse, nos consideramos muy formados y no somos dóciles si el de arriba no es un verdadero Líder. **Es el hábito de la gestión de la imaginación** de las personas para establecer el mismo norte en la cabeza de todos, señalando el rumbo, creando consenso y compromiso. En el fondo, un Líder lo que trata es a) de que cada uno dé lo mejor de sí mismo, b) respetando su área de responsabilidad particular y c) teniendo una visión compartida.

Una visión clara, centrada en el servicio al Cliente, aclara muchos malentendidos y evita fracasos.

Cuando es buena la información ascendente, suele ser muy buena la estrategia.

El hábito de hacer operativa la estrategia de la empresa, es el plan para crear Clientes satisfechos, empleados entusiasmados y ganar dinero. Integra toda la información. Aquí se actúa:

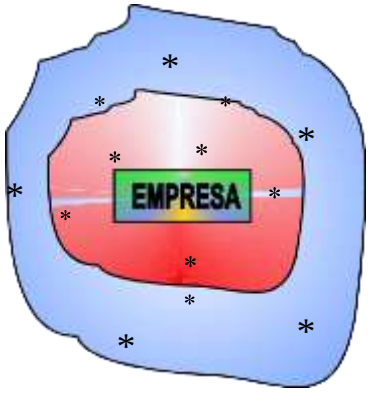
- Teniendo claro dónde estamos, hacia dónde vamos y qué perseguimos,
- comunicándolo de distintas formas y constantemente a todos los empleados,
- con gran feed-back, escuchando mucho las observaciones y aportaciones de los demás,
- enriqueciendo y redefiniendo de forma más perfecta esta visión articulada,
- repitiendo este ciclo sucesivamente.



Por tanto, se trata de un proceso de arriba-abajo, de abajo-arriba, simultáneo y a veces algo desordenado. Utilizando metáforas y analogías se practica un mutuo adoctrinamiento.

En el actual entorno turbulento, la Planificación Estratégica tradicional, elaborada exclusivamente por un Comité de Alta Dirección, funciona con dificultad. Es frecuente hacer un análisis racional, brillante en teoría; pero olvidando la implantación que la deben llevar a cabo las personas. **El análisis tradicional ignora la implicación humana, y se distancia de la realidad al separar los que piensan de los que ejecutan.** Aunque la lógica sea exacta, no funciona y se acaba convirtiendo en un mecanismo de defensa.

La mejor estrategia no es la más perfecta, ni la que hace un analista, ni la que se basa en el mejor estudio de datos, **sino la que puede entrar en acción y aplicarse con más facilidad.** La experiencia empírica nos confirma que la economía de la empresa hay que convertirla en teoría humana. La productividad es inseparable de la capacidad de pensar **todos** juntos; cada empleado es inútil por sí solo, incluido el Director General. El buen resultado sólo se puede lograr entre todos.



7ª Idea

Segunda Exigencia: Responsabilidad Personal

*En el análisis final una empresa **C** logra dos cosas:*

*a) Tener una **misión** acertada y compartida.*

*b) Que todos y cada uno de sus profesionales actúen con **responsabilidad.***

Y a efectos prácticos, casi nada más.

La Responsabilidad Social no existe si no hay primero Responsabilidad Personal. De hecho, la falta de Responsabilidad Personal se refugia, en muchos casos, en la Responsabilidad Social.

En una persona la responsabilidad implica dos cosas:

*a) Que actúe con **libertad** y*

*b) Que se atenga a un **punto de referencia** establecido (las leyes, las políticas, los objetivos o la exigencia de la ley moral).*

7.1. - Responsabilidad.

¡Lástima que la palabra **responsabilidad** no empiece por **C**! Quizá es más importante que todas las **C** juntas. Una cosa es ser un profesional con muchos conocimientos y muy experto y otra muy distinta que además y sobre todo sea responsable; esto ya no abunda tanto. Hay mucho "terrorista intelectual"; y en el mundo de hoy palabras como compromiso, obligación o responsabilidad crean antagonismo. **Los Directivos creen e insisten en que los problemas son técnicos o de falta de conocimientos cuando en realidad son de falta de confianza y responsabilidad**.

En la Cultura **M** se da poca responsabilidad. En todo caso es algo que tiene mi jefe pero no yo, que simplemente me centro en cumplir con mi puesto de trabajo. En **M,** debido a que la atmósfera suele ser de opresión y uno puede verse privado de la facultad de obrar libremente, tampoco se hace responsable. Responsabilidad también significa ética y se ve mucha gente sin escrúpulos que prospera sin contratiempos. El joven profesional tiene problemas cuando su jefe no sabe lo que está mal.

La Co-responsabilidad es la C más importante de todas.

En una empresa **C** real, que las hay, existe un liderazgo a todos los niveles, que es el factor clave del éxito (el **único** factor). El liderazgo se basa en el diálogo, la inteligencia, la persuasión, el mando alternativo, la descentralización y las esferas de confianza, que hacen que la empresa se desarrolle y se consolide de modo propiamente humano. En ese ambiente se desarrolla la responsabilidad, porque cunde el buen ejemplo y existen modelos de comportamiento basados en biografías reales que sirven de punto de referencia. Uno tiene derecho a ser bien dirigido, y para ello es esencial tener un buen jefe y estar cerca de buenos profesionales. Estas organizaciones **C** requieren objetivos muy claros con un feed-back fuertemente organizado, autodisciplina, conocimientos y mucha responsabilidad.

En una Empresa **C** el profesional instruido tiene la responsabilidad de educar, formar e informar a los demás perfeccionándose a sí mismo como persona y perfeccionando a otros. Lo hacen todos buscando el bien común. Para la educación de la responsabilidad es necesaria la autoridad correctamente entendida, de tal forma que el jefe debe enfocarse a quitar los obstáculos que proceden de la inmadurez del otro y también los

externos para su desarrollo. También la forma en que se imparten las compensaciones estimula o inhibe la responsabilidad. La responsabilidad se educa con: a) autoridad, b) confianza, c) ejemplo, d) con las políticas establecidas de todo tipo y e) con la exigencia de la propia responsabilidad.

La responsabilidad, que es una tarea lo mismo que el ejercicio de la libertad o el liderazgo, se desarrolla con el ejemplo.

En la empresa **C** cada profesional depende, sobre todo, de sí mismo, debe autodirigirse y administrar su propia trayectoria profesional. Tiene que reflexionar sobre cuál será su aportación el año que viene y luego asegurarse de que esa aportación será aceptada y comprendida. Sin embargo, para ser uno responsable de sus acciones con sus consecuencias se tiene que conocer bien a sí mismo, tema que se tratará en las siguientes ideas.

En una empresa **C** la selección y la promoción de las personas pasan a ser críticas. Los errores que se cometen en este aspecto no tienen solución (queremos decir que la tienen muy mala porque afectan a los sentimientos y la gente sufrirá). Una empresa **C** compite, más que en el mercado, **en la captación de personas instruidas y, sobre todo, responsables**. Por cierto, para seleccionar a una persona para un puesto, primero tiene que pensarse en las exigencias de la misión a desempeñar y, sólo en segundo lugar y una vez que está claro lo anterior, se piensa en la persona.

El cómo se relaciona o se promociona a una persona es un mensaje importante para todo el mundo, que entiende lo que hay que hacer ahí para promocionar.



¡Veo la luz! ¡Soy Dios!
(Fausto)

Ejemplo

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 se conjugó la confluencia de un puesto de máximo poder con una persona decidida, perspicaz, genuina y honesta.

7.2. - ¿Potencia la Responsabilidad y Productividad el medio ambiente?

Las empresas prosperan cuando el medio ambiente propicia un clima de Confianza que es la base de la productividad, rentabilidad, desarrollo, educación, compromiso, Cultura **C**, mejora empresarial y trabajo en equipo para construir un mundo mejor, más justo, equitativo, que promueve el bien común y la calidad de vida que todos demandamos y que podríamos alcanzar.

Sin embargo, desgraciadamente las cosas no son siempre ni en todas partes así. Nos referimos a toda idea política o social que deja reducida a la persona, tanto material como moralmente hablando. Lo primero ocurre con el **capitalismo salvaje**, donde lo único que busca es el dinero, y para el que la persona es un simple material reciclable, no importa si se la pisotea o no, sólo el enriquecimiento de unos cuantos. Lo segundo, de especial aplicación a la vieja Europa y más a los países con Culturas Mediterráneas gobernadas por **partidos políticos de la izquierda** que, desde una filosofía que consideramos errónea, acaban consiguiendo lo opuesto de lo que predican: obstaculizar la mejora de las condiciones de vida de los trabajadores al estancar la productividad, que es exactamente el origen de todos los problemas sociales.

La familia es la célula social más importante.

A lo largo del libro explicamos nuestro concepto de persona, trabajo y sociedad muy diferente del de estas dos corrientes. Ahora vamos a centrarnos en lo que creemos que más nos interesa en este capítulo: el Relativismo Moral que origina el medio ambiente.

Se habla mucho de **tolerancia**, entendida de una forma muy particular. Para nosotros, tolerante no es quien lo permite todo, sino quien, defendiendo con argumentos una postura, respeta otra que manifiesta y mantiene una opinión diferente. En realidad no es fácil ser tolerante; requiere delicadeza el permitir algo sin aprobarlo. Pero si uno es escéptico y relativista pensará que todo está bien y nada está mal; tolera todo porque no cree que haya nada que tenga que defender. Probablemente piense que “el fin justifica los medios”, que es igual que decir que un triunfador carece de convicciones. Y por cierto, no son tolerantes con los que piensan otra cosa.

Los mejores mensajes implícitos o explícitos desde esta tolerancia mal entendida normalmente son: “sé tu mismo”; “piensa y haz lo que quieras mientras seas tolerante”, “elige tus propias opciones”; “actúa como creas” y similares. Nunca se dice: “actúa bien, aunque te sientas mal” ni “preocúpate de tener la conciencia bien formada”, ni “hay que aumentar la productividad desarrollando a su vez a la persona”. **Así, sorprendentemente, muchos creen que la ética es cuestión de tolerancia y se convierte en una simple cuestión de sentimientos en la que no caben razones y todo se reduce a una simple cuestión de gustos.** Ese relativismo moral engendra un “pensamiento débil”, un lenguaje blando y ambiguo que huye de la cultura de la responsabilidad, del compromiso y el esfuerzo.

Cuando un joven profesional tiene un jefe que piensa que “todo es absolutamente relativo y todo depende” es cuando cae en la cuenta de la equivocación que supone esta forma de pensar.

La familia es el último reducto donde la persona encuentra su identidad.

En el afán de no imponer nada a nadie se llega a la nefasta situación de que muchos de los jóvenes no tengan la oportunidad de oír algo importante, constructivo, serio, bueno y atractivo sobre lo esencial y el ideal de la existencia humana. Así es como se crea la cultura hedonista y fuertemente materialista llena de necesidades ficticias.

Otro efecto que consideramos que estas ideologías pueden conllevar recae sobre la familia. La empresa y el estado son para la familia y no viceversa.

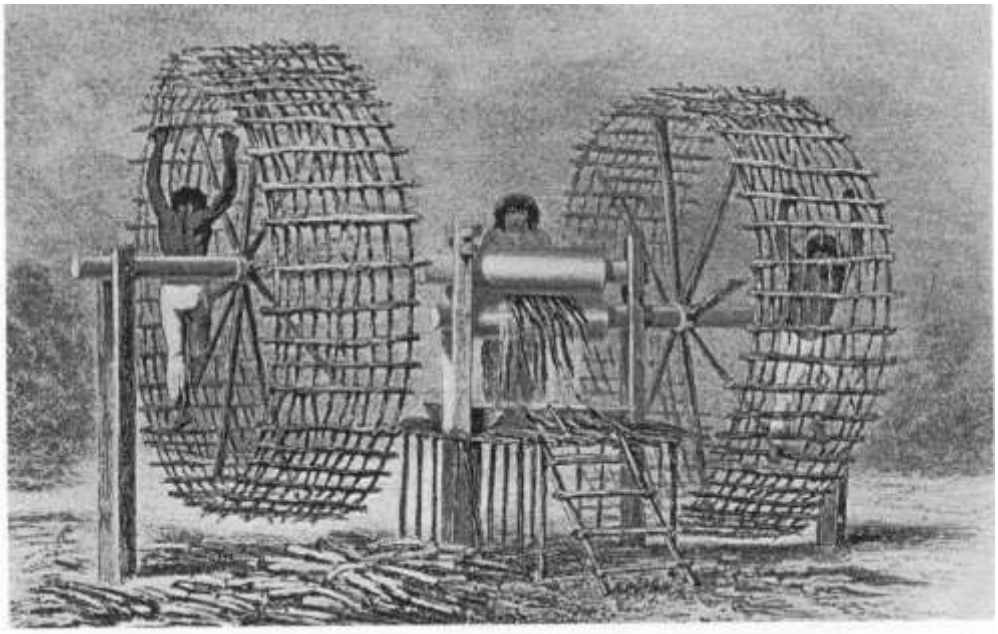
¿Qué busca una empresa (incluso aunque fuera de Cultura **M**) cuando selecciona un joven profesional? Exige unos conocimientos básicos (que nunca son difíciles de desarrollar) y, además, una persona que se comunique bien, hable con claridad y consideración, sea honesta, leal, no mienta, dé servicio, se integre bien en el equipo, añada valor y haga una contribución primordial. ¿Dónde se desarrolla todo eso? Exactamente en **la familia que es la célula social más importante**, (más que la empresa). Sin embargo, si la mentalidad creada es la de que el trabajo es más importante que la familia, o que todo vale como familia, en la raíz de la sociedad se acaban exacerbando los problemas. Un niño cuidado sin cariño y perseverancia carece de futuro y puede convertirse en un peligro social, o en una persona sin autoestima incapaz de construir algo positivo.

Seguimos hablando de productividad. Según tendencias fidedignas, en el 2050 en Europa la familia habrá evolucionado de tal forma que habrá 40 millones más de pensionistas y además 40 menos de trabajadores; por eso cada vez será menos relevante en el concierto mundial. De hecho, el poder económico se ha desplazado ya del eje del Atlántico al del Pacífico. Destrozar el pensamiento unificador que requiere la familia, en la cual uno es amado por lo que es, como un fin en sí mismo y no como un simple engranaje de la máquina social, repercute en todo aquello que nos rodea, y sobre todo en nuestro futuro como sociedad.

Los conocimientos técnicos son "horizontales", cambian, carecen de interioridad. El conocimiento en humanidades es "vertical"; más profundo, radical y definitivo.

En 1950 en el mundo había 2.000 millones de personas; ahora, en el tercer milenio, más de 6.000. En Europa, los europeos constituían a comienzos del siglo XX el 30% de la humanidad. A comienzos del XXI, el 9% y siguen disminuyendo. Occidente en número de habitantes hoy día ha descendido al 4º lugar, detrás de las civilizaciones sínica, islámica e indú. Económicamente, en 1950 alcanzaba el 70% del total mundial y ahora no llega al 45%, y todas estas brechas siguen creciendo en un mundo sumamente enrevesado y complejo, y que parece abocado a una nueva realidad histórica.

Hoy día la mayor riqueza de un país son los niños. Además, la familia es el último reducto donde la persona encuentra su identidad, recuerda quién es. La familia bien estructurada no sólo forma el entorno ideal donde mejor se aprende Matemáticas y Humanidades, es el mejor Ministerio de Educación, de Cultura, de Justicia y de Bienestar Social.



Molino para la caña de azúcar, Sarayacu, Perú.
¿Cuántos Directivos trabajan de forma parecida?

7.3. - ¿Qué responsabilidad tiene el Directivo en semejante entorno?

Tenemos la convicción de que los Directivos de Empresas y Gestores realmente profesionales son personas con un gran poder de influencia que deberían utilizar más para construir una sociedad mejor. El gran público cree que están interesados exclusivamente en adquirir cuotas de poder, influencia y dinero. Es cierto en parte, pero no es toda la realidad. Se infravalora mucho su capacidad conceptual. Se desenvuelven muy bien en el mundo de las ideas. Muchos son creativos, polifacéticos, imaginativos, convincentes y llegamos a la conclusión de que, aunque tengan un exceso de trabajo y aunque nos les guste, o incluso aunque lo odien, **¡no les queda mas remedio que implicarse en el gran reto de la mejora de la sociedad! (no sólo de su empresa)** saliendo de su escondite, y hablando alto y claro de lo que piensan. Porque los mensajes sociales de políticos y medios de comunicación, orientados a la izquierda y que piensan lo contrario no se callan, aunque su mensaje sea empobrecedor y no tengan nada que decir.

Los Directivos muchas veces caen en el gran error de no comunicarse con la sociedad. Es algo que les molesta y se sienten incómodos. Incluso creen, erróneamente, que su esfuerzo y su buena voluntad son suficientes, y no siempre lo son. La imagen más o menos objetiva que tiene la sociedad de cualquier empresa depende de por quien esté creada. Nótese que al político le interesa, sobre todo, su imagen (a veces lo único que le preocupa), al Directivo profesional le interesan los resultados. Estamos en un mundo donde muchas personas quieren hablar y hablan, pero pocas tienen algo que decir, entre estas personas que quieren hablar deberían estar los Directivos.

El Directivo tiene que recordar constantemente que los "hechos" no hablan por sí solos por más claros que estén y conviene estar recordándolos a la sociedad y reinterpretándolos. Hasta ahora la empresa en general no ha expuesto su caso ni ha dado sus razones, ya que **el Directivo cree que el suministro de productos y servicios es significativo**. Una de las razones por las que creemos que muchas veces triunfan las ideas contrarias (queremos decir las culturas que destrozan el desarrollo y la productividad) es que los Directivos se callan. Hay Cultura social **M** por comodidad, miedo y desconfianza del propio Directivo. Uno está en casa muy cómodo y no quiere compromisos. Pero hay que romper la propia seguridad y seguir caminando y corriendo los riesgos que haga falta.

Es una responsabilidad necesaria esta comunicación abierta, sin miedos, porque hace falta un cambio global en la mentalidad. Es necesario provocar un diálogo alto y claro. Es preciso la búsqueda de altos ideales que superen los límites de lo vulgar, para hacer comprender y contemplar a la sociedad un mundo que merezca realmente la pena. Para plantear inquietudes fundamentales y entrar en cuestiones de fondo, para desarrollar y buscar lo mejor de los jóvenes **es necesario que los adultos echen cuentas de la propia actitud interior**. Para no hacer concesiones indignas uno tiene que salir de su comodidad y hacerse oír, sin temor al qué dirán, con valentía. No necesitamos viejos tópicos, ni anacronismos, ni nacionalismos radicales empobrecedores, ni antiamericanismos, ni ideas abstractas. En resumen, no necesitamos nada que nos haga cada vez más pequeños, sino nuevas ideas enriquecedoras y cargadas de una visión de cambio hacia una mejora social desde la dignidad de la persona, la responsabilidad personal, la familia, el aumento de la productividad, y el enriquecimiento del trabajo.

La ética es una exigencia de la persona.

7.4. - ¿Es posible actuar siempre éticamente?

La ética en los negocios, o lo que es lo mismo, la ética empresarial, está viviendo una fuerte moda actualmente en todo el mundo. Quizá apoyada en los últimos escándalos financieros. ¿Por qué ser ético? ¿Cómo ser ético en los negocios? ¿Es posible actuar siempre éticamente? En definitiva, ¿qué es la ética empresarial?

La ética es una exigencia de la persona, no de los resultados económicos, ni tampoco es exigencia de la ley positiva.

Es una exigencia personal, pues encamina y endereza a la persona hacia su fin último, la excelencia humana. Es por ello que sólo existe una ética, la personal. Hablar de una ética específica de empresa, o de la familia, o de la sociedad, es parcializar el tema.

Ética es ciencia práctica que trata del comportamiento humano en cuanto que lo encamina a un fin (su felicidad y excelencia) a través de una norma moral, la más básica de las cuales es *"haz el bien y evita el mal".*

El ser humano se realiza en sus actos. Todo acto tiene carga ética, ya sea positiva o negativa. No existen actos neutros. Cada uno de ellos nos encamina a esa excelencia o nos aleja de ella.

No existe una buena manera de hacer una cosa mala. Todo lo que hace el hombre tiene que ver con la ética, abarca al ser humano en todas sus dimensiones.

Cuando un líder de empresa aplica un sistema de dirección ético y eficaz, crea una cultura **C** de confianza, ética y eficaz.

La ética se fundamenta en último término en la dignidad de la persona, porque toda persona es un fin en sí misma, no está supeditada a otra cosa (el dinero, el poder, la fama, la empresa, el estado, ...).

Toda persona es alguien concreto con una riqueza e identidad propia, distinto de otro y con una biografía personal. No debemos despojarle de lo que le hace ser él y le aporta su identidad.

Cuando no es así, manipulamos a la persona, la oprimimos y alienamos, hacemos de ella un medio y con ello nos destruimos a nosotros mismos. Nos convertimos en manipuladores y monstruos. Esta es la acusación que pesa sobre los responsables de los escándalos empresariales vividos.

La ética, por tanto, no es un modo de aumentar la rentabilidad de la empresa, sino una manera de crear hombres y mujeres excelentes.

No es un elemento más del *management* o del Marketing, la política o la medicina, sino que lo exige mi ser persona.

Se están implantando políticas éticas en las empresas para lavar la cara a ciertos comportamientos y, también, como un instrumento rentable al largo plazo. Sea rentable o no (precisamente el comportamiento no ético es el más rentable, sobre todo si no se le sorprende en el delito) la exigencia ética existe.

La legislación debe estar al servicio de la justicia. Toda ley se ordena al bien común y la justicia es el orden de la comunidad política (Aristóteles). Pero ser ético no significa ser legal, va mucho más lejos. Precisamente existe un divorcio entre la legislación y la justicia (en cuanto virtud ética). Se dan acciones justas prohibidas y acciones injustas mandadas, que separan la ley moral de la positiva.

Ante la pregunta que da título al epígrafe cabe sólo una respuesta posible: SÍ es posible comportarse siempre éticamente. No se trata de ver si existe el hombre perfecto, sino si ante esta decisión que ahora debo tomar puedo actuar éticamente. La respuesta tiene su fundamento en la libertad humana. Soy libre de tomar la respuesta adecuada y además soy responsable de ella.

Si contestáramos que no es posible siempre, dejaríamos la rendija abierta para la ocasión del comportamiento inadecuado.

De ello se trata en el **Liderazgo y Gestión por 8 Hábitos** que es el modelo de dirección que proponemos. Lógicamente Hábitos positivos que son exactamente las virtudes. La Dirección por Virtudes es la que constituye al profesional excelente.

Virtud o hábito positivo es toda costumbre en el pensar o en el actuar que lleva al profesional a conocerse a sí mismo, a dirigir, desarrollar y ayudar a los demás, a trabajar con imaginación, coraje, a actuar sin miedo a pesar de las circunstancias difíciles, a autocomprometerse, a automotivarse, a hacerse cargo de su vida, a tomar iniciativa y a mejorar su equipo de trabajo, la empresa y la sociedad. Crean lealtad, confianza y honestidad. Producen resultados positivos.

8ª Idea

Persona y Personalidad

Lo más propio de la Cultura M de Miedo es el poder, el status y el control. Lo más propio de la C es la persona*. Por eso, ahora analizamos el concepto de persona, imposible de precisar con rigor, pero sobre la que detallaremos una serie de atributos esenciales.*

Aunque la persona es un núcleo compacto e indivisible, para su funcionamiento, al Directivo le resulta útil distinguir entre:

- ***Temperamento****, que es constitucional y difícilmente modificable por ser una inclinación natural.*
- ***Carácter****, que sí es modificable y tenemos la obligación moral de educarlo, y que, a su vez, se compone de:*
    - ***Mentalidad*** *que determina el comportamiento y los*
    - ***Conocimientos*** *según estudios y experiencia.*

8.1. – Sólo se dirigen personas

La famosa gestión del cambio, como la de la calidad, la del talento, la del conocimiento, etc., tiene lugar sólo a través de **la persona, que es el único ser que creativamente siempre puede dar más de sí**. El pensamiento es insaturable. Lo esencial parte siempre de lo genuino de la persona. Y si esto no tiene lugar, todas esas gestiones se convierten en una bolsa de trucos y técnicas que acaban no funcionando.

> Un buen ejemplo de que sólo se dirigen personas es el de una Central Nuclear, empresa muy altamente tecnificada, tecnológicamente muy compleja, con serios problemas de Responsabilidad Social y con una cultura especial sometida a muchos grupos de presión.
>
> El problema más grave que tiene el CSN (Consejo de Seguridad Nuclear) con cualquiera de dichas centrales es la garantía de la buena gestión, liderazgo y organización del Equipo Humano. Sin embargo, por nuestra experiencia, el Equipo Directivo de un C.N. suele creer, erróneamente, que sus problemas principales son tecnológicos.

Veamos pues algunas características de la persona esenciales en el mundo del trabajo:

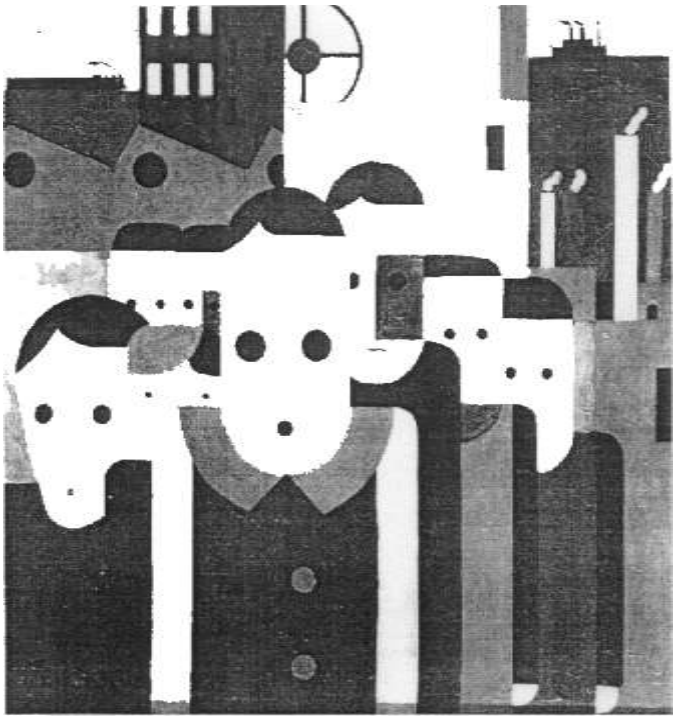
a) Difíciles de conocer.

Persona, del etrusco **"***person***"** que significa careta. Siempre es un interrogante y un arcano lleno de sorpresas. Es irreductible a otra realidad conocida. Su existencia es algo absoluto e inexplicable. No es algo que está "ahí fijo" e inamovible como una silla; si no que se hace a sí misma, y cada día puede ser alguien diferente de lo que era el anterior. Nunca está "dada". Crece, se estanca, se empobrece, renace, etc. Se define en futuro como lo que puede llegar a ser. Se autopertenece y no tiene límite alguno conocido. El hombre, literalmente puede, y seguramente debe, superarse a sí mismo.

Toda persona resulta para sí misma un problema no del todo resuelto y percibido con cierta oscuridad.

Tiene vida interior en imágenes, memoria, recuerdos, expectativas, deseos, temores, nostalgias, sentimientos que coexisten con la vida exterior cuyo equilibrio exige una verdadera lucha. Vive ambos mundos simultáneamente. También coexisten el pasado,

que es una losa inamovible llena de cicatrices psicológicas y bonitos recuerdos, con el presente y con el futuro inseguro lleno de contradicciones y de proyectos. Es decir, se introduce la irrealidad como factor esencial de su realidad.



**Mural de mediados del siglo pasado.
Trabajadores sin rostro, anónimos, del montón.
¿Han cambiado mucho las cosas?**

b) La persona es contradictoria

No es que la persona tenga contradicciones, es que en sí misma es contradictoria. Veamos algunas reflexiones paradójicas ciertas:

- **Uno ni para sí mismo es sincero y sencillo.**
- La persona es algo evidente que se encuentra y a la vez algo evasivo que se pierde.
- **Las consideraciones contradictorias pueden ser ciertas; y las que parecen muy coherentes pueden ser falsas.**
- Uno puede brillar por su ausencia.

El más feliz no es el más poderoso sino el que hace la tarea más noble.

- Quien sólo hace caso de la razón está loco, quien no hace caso de ella también. Son dos excesos.
- Tras unas largas reflexiones uno puede estar engañado por completo. Y puede ser sabio el suprimir algunas.
- La persona puede reír y llorar a la vez. Alegrarse y sentirlo.
- Es el ser más perfecto e imperfecto de la creación. El más grande y el más miserable. Y también a la vez. (Pascal).
- Quien se empeña en ser absolutamente justo es absolutamente injusto.
- La sabiduría le retorna a uno a la infancia.
- Uno puede tener ignorancia sabia y sabiduría falsa.
- Es bueno tener pensamiento propio y olvidarlo al hablar con los demás.
- Lo que uno se fuerza a decirse a sí mismo se lo cree.
- Uno se puede comportar como ángel o como bestia. Y no es raro que queriendo ser ángel, sea bestia. (Pascal).
- Uno puede ser a la vez crédulo, incrédulo, cobarde y temerario.
- Se puede sentir bien o mal con motivos o sin motivos.
- En muchas personas su fuerza es precisamente su debilidad. Y viceversa.
- Dos errores: 1º) Tomar todo literalmente. 2º) Tomar todo metafóricamente.
- Puede vanagloriarse (“soy magnífico”) o machacarse (“soy un estúpido”).

Un hombre es lo que hace:
Cervantes, el Quijote.
Gutenberg, la imprenta.
La propia vida es el mensaje.

c) Pueden ser tratadas como si fueran un *“Kleenex”*

La pregunta clave: Los Colaboradores de un Directivo ¿son para él una oportunidad o una amenaza? (¿Un fin o un medio?). La cultura actual vigente con frecuencia parece decir que una amenaza. Excluye lo personal. Omitimos la condición de personas. Estamos llenos de quehaceres impuestos y autoimpuestos, de presión a corto plazo, prisa, noticias de última hora, reuniones imprevistas. Tan frecuente que lo vivimos con naturalidad, dando por supuesto que tiene que ser así. Y acabando, lógicamente, en la ocultación y renuncia de la persona; y de uno mismo, que, inevitablemente, se deshumaniza.

El Directivo con demasiada frecuencia actúa con violencia al reducir a la persona a lo que ve con los ojos, como se ve una pared. La considera material reciclable como papel de

fotocopiadora. Esto lleva a la persona a refugiarse en el rebaño y a renunciar a su propia biografía. Nos aferramos así a lo que consideramos una certeza, aunque sea errónea, por no enfrentarnos a la cuestión; mecanismo en boga hoy en día. Así, en muchas empresas uno convive con multitud de gente que no se conoce entre sí, ni sabemos quién es porque ignoramos su interior y nos fijamos en lo superficial. Este falso mecanismo de autodefensa nos da sensación de seguridad.

8.2. - Un buen Directivo es exigente y transmite su propia impronta personal.

Absolutamente todo lo que estamos diciendo en el libro de principio a fin se basa en que el buen Directivo **sabe hacer atractivo un alto nivel de exigencia,** plantear objetivos difíciles, claros y coherentes, no conformarse con menos que un trabajo muy bueno, cargar al límite la responsabilidad de sus Colaboradores, exigir un alto nivel de discernimiento sobre el trabajo que uno lleve entre manos y lograr una alta productividad.

Otra cosa distinta es que la dedicación o el esfuerzo exigido sea exagerado por una productividad insuficiente y acabe destrozando su vida personal, conyugal y familiar. La calidad de la vida laboral debe ser adecuada y con la aplicación de unas políticas familiares responsables.

No hay dos personas que tengan idénticas huellas dactilares, fondo de ojo, olor, gestos, latido del corazón, … La diferenciación es radical.

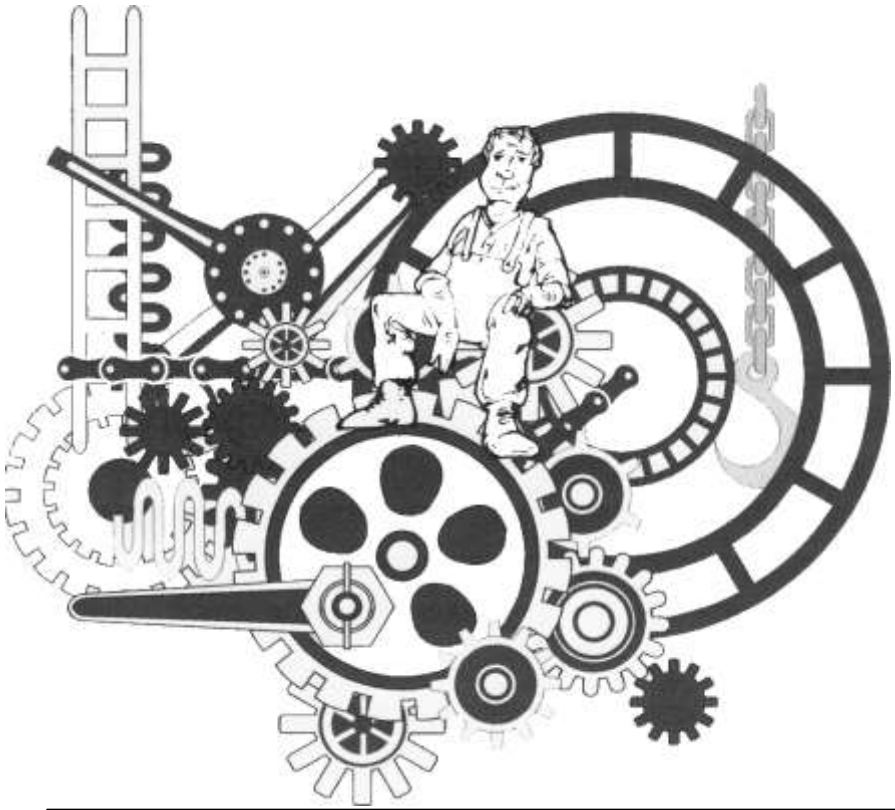
Hemos visto en acciones de Desarrollo de Directivos cómo personas con idéntica responsabilidad durante años, en idénticas situaciones, con las mismas complejidades del entorno, y sometidas a las mismas normas y presiones y frente a los mismos hechos, toman decisiones completamente diferentes**. En la vida uno todo lo hace según él es**: dirigir, relacionarse, comunicarse, comportarse, etc. Precisamente cada uno debe proyectar en su trabajo, sin miedo, su propia personalidad. Eso es una oportunidad (en la Cultura **C**; en la Cultura **M** obviamente es una amenaza). El individuo que es persona y considera a los demás como personas, cultiva su propia forma de ser, es original, franco, directo, realizado, divertido y genuino; independiente de la opinión de los otros. Resiste la

tremenda presión de la prensa, medios de comunicación y cultura en boga que le quieren forzar a pensar de una forma tan absurda como dicen.

8.3. – La persona trabajadora.

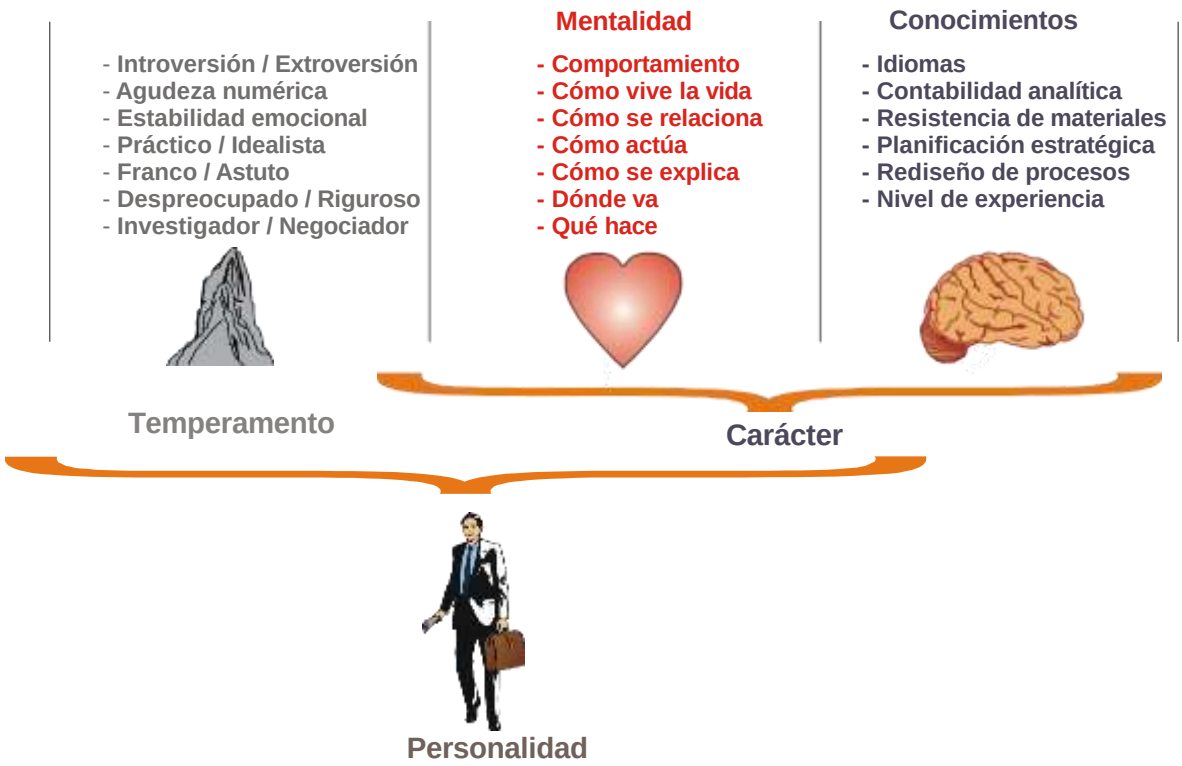
Toda persona que no contribuye a mejorar el mundo trabaja inhumanamente.
¿Qué significa progreso?

La persona está mal diseñada como máquina. Es imprescindible cuando hace falta juicio y, en efecto, donde no hace falta reflexión debería haber una máquina. En la persona la coordinación de inteligencia, músculo, corazón, manos y espíritu es sobresaliente. Es eficaz cuando afronta una configuración compleja. Y cuando su ritmo variable lo ajusta a voluntad. Pero sólo trabaja bien si está comprometida. Y en ese compromiso está metido su ego, vanidad, ambición y orgullo (cosa que le cuesta admitir al "Directivo racional"). En la empresa, el problema económico, competitivo y productivo no es un problema técnico ni de sistemas de información (imprescindibles), sino un problema humano (que olvidamos en aras del "sistema"), originando así aberraciones, insuficiencias importantes y malos resultados porque el problema es difícil y nos exige una revisión propia en profundidad.



La subordinación del hombre a la máquina o al sistema lo satirizó en *"Tiempos Modernos"* Charles Chaplin con su genialidad habitual.

8.4. – Personalidad.



Si se observa la figura, “personalidad” (palabra muy poliédrica de la que se conocen más de 300 definiciones) se compone de dos grandes elementos: Temperamento y Carácter.

Temperamento es la inclinación más estable de la persona; la más genética y constitucional. Por ejemplo, un individuo que tiende a ser introvertido, a pensar intuitivamente, a decidir racionalmente y que tenga su vida muy organizada resultará por temperamento un individuo independiente y poco apto para comprometerse en un equipo. (Quizá pudiera trabajar en un equipo que no exigiera un alto nivel de compenetración). Y esto en él es tan constitucional como ser moreno o rubio. Los aspectos temperamentales no implican responsabilidad alguna.

Un abogado tiene un conocimiento que le crea mentalidad de abogado; distinta de la de un ingeniero, por ejemplo.

El **Carácter** se compone de dos grandes elementos:

- La **Mentalidad**, que determina el comportamiento de la persona, está formada por un conjunto abigarrado de actitudes y de hábitos.
- Los **Conocimientos**, que pueden ser: a) de carácter general, que se adquieren por el estudio y/o experiencia general, y son poco útiles a la empresa; y b) los de carácter especializado, que son los que hoy tanto se demandan, donde están las habilidades propias de los especialistas.

Aunque **el individuo es una unidad indivisible** y este esquema es una abstracción, es de gran utilidad a nuestros fines. Por ejemplo, es de observar, por si el lector lo quiere pensar por segunda vez, que **la mentalidad de un individuo depende, sobre todo, de su comportamiento y no de proceso intelectual alguno**.

La inteligencia, por sí sola, no sirve de mucho si no está acompañada de otras muchas cualidades.

La preocupación por la mejora del carácter (sobre todo de la mentalidad) es una responsabilidad moral.

En una empresa, **la capacidad empresarial** para el logro de resultados es igual al producto de:

Mentalidad	**X**	**Conocimientos**	o bien:
Cultura	**X**	Estrategia	o bien:
Visión	**X**	Misión	o bien:
Compromiso	**X**	Competencias	o bien:
Voluntad	**X**	Inteligencia	o bien:
Vivir	**X**	Saber	o bien:
Hábitos	**X**	Habilidades.	o bien:
Cómo	**X**	Qué	

Etc., o como se quisiera llamar a cada uno de los dos factores. Pero el factor crítico que normalmente fuerza un resultado pobre de la empresa en relación con su capacidad potencial es el primero de los dos: el cultural. Esto es importante, **porque en la empresa casi siempre creemos que el problema es de conocimientos** y continuamente

volvemos a las andadas, creyendo poder resolverlo a base de nuevos productos, tecnologías, sistemas de información, gestión por competencias, estrategias, políticas, etc., **cuando el problema está casi siempre en el comportamiento de la persona**.

Dada la importancia del factor Mentalidad (Inteligencia Emocional), en el que nos estamos centrando desde el principio, tratémoslo directamente a continuación.

9ª Idea

Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional de toda persona es como una cadena formada por cuatro eslabones:

*1º) La **Mentalidad,** que determina*

*2º) la **Visión** o Forma de Ver las cosas, de la que depende*

*3º) el **Comportamiento,** que sea cual sea*

*4º) siempre se **Justifica**.*

*En este punto detallamos cada uno de esos cuatro eslabones. En la Empresa **C** necesitamos un nuevo comportamiento, o sea, otra forma de ver las cosas, es decir, otra **mentalidad** que es la clave de todo. La mentalidad está formada en cada uno de nosotros por cientos de actitudes sobre la vida, el deporte, la familia, el trabajo, la economía, el ocio, la política, el derecho, la técnica, el sexo, el sufrimiento y todo el conjunto de aspectos antropológicos que tiene la persona. Precisamente para nosotros es un **Líder quien mejora la mentalidad propia y la de los demás.***

9.1. – Comportamiento.

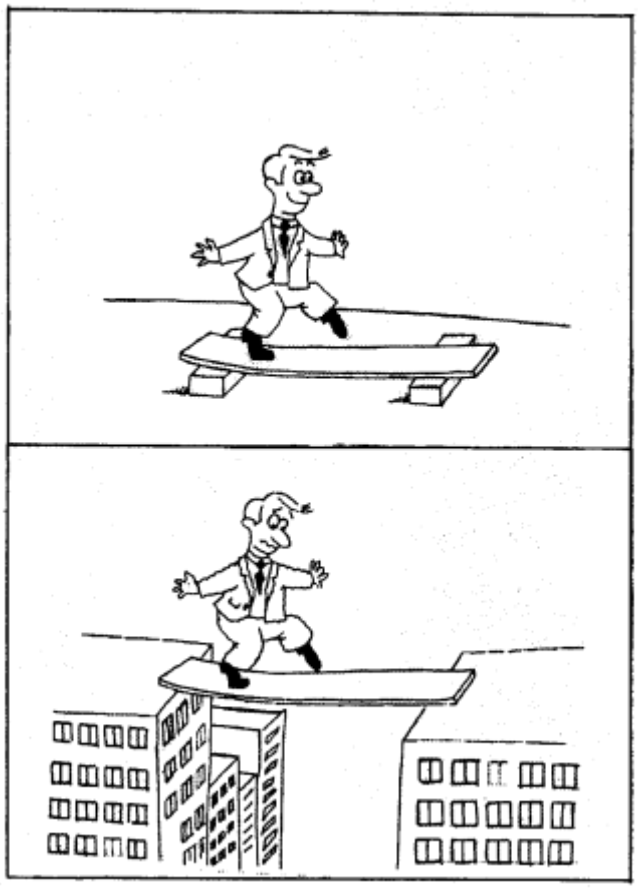
La visión determina el comportamiento:

> Un vendedor de salchichas tenía un puestecillo en una concurrida avenida de una ciudad pequeña. Decidió potenciar su negocio, así que empezó a vender salchichas cada vez más grandes, iluminó mejor el kiosco, puso luces de neón, su sonrisa era abierta y su aspecto muy pulcro. Efectivamente comenzó a vender mucho más. Alquiló un local. Y pagó los estudios del hijo en la universidad para que estudiara Empresariales. Prosperó mucho, llegó a tener 6 empleados y el negocio marchaba viento en popa. Un año, al volver su hijo de la universidad y ver el negocio de su padre se asustó, se echó las manos a la cabeza y encarándose con él le dijo: "¡Pero cómo! ¿No sabes que se acerca una crisis? Debes controlar los gastos del negocio". El padre pensó: "Mi hijo, que viene de la universidad y sabe mucho de estas cosas, debe tener razón". Por tanto, empezó a vender las salchichas más pequeñas y a quitar luces para ahorrar. Consecuentemente, la venta disminuyó. Despidió a 3 empleados del servicio y continuó reduciendo costes. Y el negocio fue de mal en peor hasta que, en efecto, tuvo que cerrar.

La historia muestra el caso de una profecía que se autocumple. ¿Qué reflexión hizo este hombre al llegar a casa arruinado? Quizá se dijo: "¡Pero qué razón tenía mi hijo! ¡Verdaderamente se aproximaba una crisis!".

> Quien cree que puede, puede,
> quien cree que no puede, no puede.
> **En ambos casos tiene razón**.

Suponga usted una viga de obra de la que utilizan los albañiles en los andamios, un palmo de gruesa, medio metro de ancha y 10 metros de larga, bien maciza y resistente. Le preguntamos: si la viga estuviera en el suelo de su despacho, ¿podría usted andar por encima de ella de un extremo a otro? Nosotros no dudamos que lo haría. Y si estuviera puesta entre dos ventanas de dos edificios contiguos a 25 metros sobre el suelo, ¿podría ir usted andando por encima de ella desde una ventana a la otra? Aquí permita que lo dudemos, nosotros seguramente no lo haríamos. La situación es distinta; casi hasta la viga parece distinta. ¿Qué ha cambiado? Lo que usted imagina. La amenaza o la oportunidad están en la mente en la mayoría de las situaciones.



Usted puede animar a un Cliente o a un Colaborador, pero ¿qué es lo que él está viendo? ¿Un precipicio, o un camino que le lleva al éxito? Todo Directivo debe proteger del miedo a sus Colaboradores. Lo consigue si es capaz de hacerles imaginar una situación futura mejor.

Todo Directivo tiene que proteger del miedo a su Colaborador.

Si usted está andando por el borde de un precipicio, mientras piensa que no se va a caer, no se cae, pero en el momento que piense que se puede caer, se cae.

¿Los acontecimientos se ven con los ojos o se ven con el corazón?. Toda visión va cargada siempre emocionalmente para bien o para mal. Es muy difícil una idea “neutra”.

> Estabamos hace tiempo con un Director de Recursos Humanos de alta cualificación en su despacho y le preguntamos: “¿Por fin seleccionaste a aquel hombre para Jefe de Producto?”. Nos respondió con sorpresa: “¿Estáis locos? ¿Cómo voy a seleccionar a un hombre que lleva zapatos grises?”. Es un caso real.

Quién disfruta más de la vida ¿el que ve la botella medio llena o medio vacía? Todo tiene dos caras, la positiva y la negativa. Un éxito, un fracaso, un trabajo, una persona, un producto, un mercado, un curso, una oferta...

Es esencial ser incansablemente positivo.

¿Cuál es su visión como profesional? Usted ha intentado lograr cinco contratos. Tres han fracasado y dos han resultado un éxito. Si centra la visión en los fracasos, lo más probable es que no lo intente de nuevo. Pero si se fija en los éxitos, lo volverá a intentar; a todo el mundo le gustan los éxitos.

Hay juicios, visiones, creencias, ideas que se crean en un momento: “Esos trabajadores están ahí sin pegar ni golpe”. O “ese coche es buenísimo”. Estos juicios rápidos pueden estar equivocados, pero así es como juzgamos las personas. Otras visiones tardan años en formarse porque exigen trabajo y desarrollo de conocimientos, como la de un buen profesional de empresa o la de un buen cirujano. Pero en temas de comportamiento juzgamos a golpe de vista.

Uno puede prometer ser sincero, no ser imparcial.

Un buen vendedor, o padre, o jefe, o profesor debe ser parcial a favor del producto, de la educación o del servicio que preste. Se fija en lo positivo y transmite sólo lo positivo.

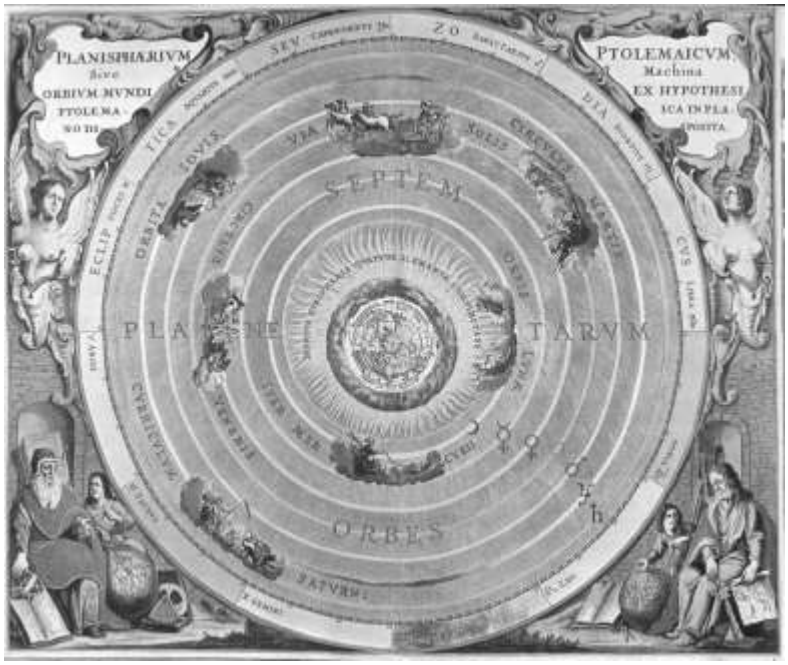
Obviamente un detalle puede arruinar una visión, y transformar repentinamente una carga emocional positiva en negativa. Imagínese que ha hecho usted un gran trabajo y un buen esfuerzo, su jefe pasa por su lado y ni le mira. O suponga que entra usted muy satisfecho en el restaurante del aeropuerto y le pregunta animadamente al camarero: “¿Qué tal está la tortilla de patata?” Y, mientras limpia la mesa, le responde sin mirar: “La gente se la come”.

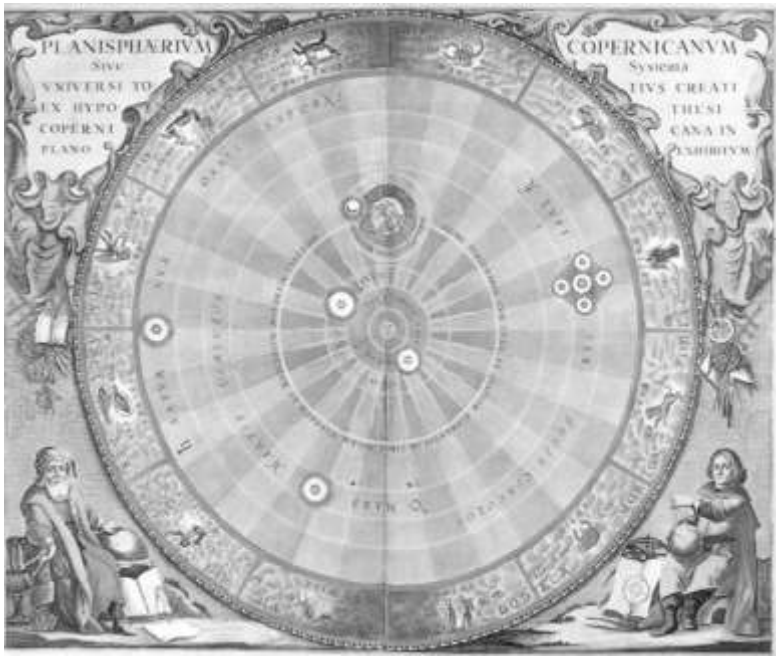
> Usted entra en una cafetería y pide una *Coca - Cola*. El camarero le pregunta “¿Grande o pequeña?” Usted es posible que responda: “Pequeña, gracias”. Pero si el camarero hubiera preguntado: “¿Grande, verdad?”. Usted con más probabilidad hubiera respondido: “Sí, bien”.

La mente es asimétrica, es decir, una señal negativa no la equilibra una positiva. Hacen falta diez positivas. A veces una señal negativa (por ejemplo, una infidelidad) quizá nunca se perdone. Ejemplo real relatado por uno de los autores:

“Cuando yo era jefe de proyectos en una gran ingeniería, uno de mis Colaboradores tuvo una magnífica idea para mejorar los procesos de diseño. Elaboré una propuesta para mi superior, el Director de Área, concediendo, como procedía, todo el mérito a mi Colaborador y para que la pasara al Director de División. Tres meses después se supo que no envió la propuesta, sino que la sustituyó por otra en la que se atribuía buena parte del mérito. No sólo me sentí engañado, sino que había tomado parte en una trama para engañar a otro. Perdí totalmente la confianza en mi jefe; y además, mi relación con un Colaborador valioso se deterioró y nunca la pude restablecer”.

Es inútil echarle a nadie la culpa de sus errores aunque de verdad tenga la culpa.





¿Cuál es el centro del Universo?
Arriba, la Tierra, el modelo de Ptolomeo.
Abajo, el Sol, el de Copérnico.

9.2. – Comportamiento genera Comportamiento.

Dando gracias por agravios negocian los hombres sabios.

El comportamiento se contagia. Toda persona al actuar transmite siempre lo que es e influye a los otros. Un jefe *modela* mucho la mentalidad de sus Colaboradores y sin darse cuenta la ajusta de acuerdo con la suya propia.

Si usted está trabajando en el Departamento de Atención al Cliente y le da máxima importancia a la aplicación de las normas y a los procedimientos, no permitirá que un Colaborador le dé máxima importancia a la amabilidad y a la atención personalizada. Si usted planifica todo a última hora, todos los demás también lo harán. Si usted quiere entrar a formar parte de una empresa y le tratan mal en la recepción, sepa que de forma parecida le tratarán en el Equipo Directivo.

En una organización, todos los empleados suelen tener la misma

> Una recién casada sirvió jamón cocido y su marido le preguntó por qué le había cortado los dos extremos. “Porque así lo hacía mi madre”, respondió ella. Les visitó un buen día la suegra y el joven marido le preguntó de nuevo por qué cortaba los dos extremos del jamón al cocerlo. “Porque así lo hacía mi madre”, respondió la buena mujer. Cuando fueron a ver a la abuela, el marido, picado ya por la curiosidad, le repitió la misma pregunta. Ella contestó: “porque era la única forma de que me cupiera en la cazuela”.

Los comportamientos culturales en las organizaciones vienen impuestos por unos pocos Directivos, y generalmente por uno solo, que *troquelan* los comportamientos y las formas de pensar de los Colaboradores, para hacerlos a su imagen y semejanza, canalizando de esa manera la energía, la creatividad y la idiosincrasia de cada uno y de cada grupo al solucionar problemas o tomar decisiones. Cuando uno actúa, no sólo elige lo que hará, sino también en qué se convertirá y en qué convertirá a los que tiene alrededor. ¿Cómo influyo en las actuaciones de los que tengo a mi cargo o trabajo junto a ellos?

Si usted confía, confiarán en usted. Si tiene experiencias de éxito repetidas, ellos también. Si defiende y aprecia sus ideas, ellos defenderán y apreciarán las suyas. Si usted es corrupto, ellos también; no tendría sentido otra cosa.

9.3. – Pigmalión.

Un Directivo desarrolla y forma a su Colaborador según la idea que tenga de él. Si un Directivo aprecia a un Colaborador y cree que es bueno, ¿cómo se comportará con él? :

- Le sonreirá.
- Su lenguaje corporal será próximo.
- Le dará *feed-back* claro y abundante.
- Su elogio será fuerte y animoso.
- Le obligará a responder frecuentemente.
- Le enfrentará a los problemas más interesantes y difíciles.

Uno expresa su mentalidad a través de su lenguaje.

Cuando un Directivo abre la boca, diga lo que diga, define su relación con su Colaborador (o su equipo) y lo que piensa de él. Siempre que un jefe tiene una idea determinada de un Colaborador lo desarrolla sobre la base de esa idea. **Un buen Directivo mejora la estructura de la personalidad de sus Colaboradores**. Lo que una persona piensa de otra se lo transmite sin decírselo. Y condiciona su comportamiento. Por tanto, la supervisión, hasta cierto punto, modifica la estructura de la personalidad del Colaborador.

A un Directivo o mando le es difícil admitir la claridad con que transmite, sin querer, a un Colaborador sus impresiones negativas y lo fácilmente que lo frustra. Desmotivar es muy fácil.

Un buen Director es capaz de generar expectativas elevadas constantemente. Tiene confianza en su capacidad personal para desarrollar el talento de su gente. Ese efecto, sobre todo en gente joven, es muy potente.

Un jefe bueno o malo hace bueno o malo a un Colaborador.

9.4. – Enriquecimiento.

En la empresa TODO tiene que estar sometido a un proceso continuo de enriquecimiento: el puesto de trabajo, la ética, la comunicación, la estrategia,... TODO lo que usted pueda imaginar. Por ejemplo: **¿Qué es un producto?**

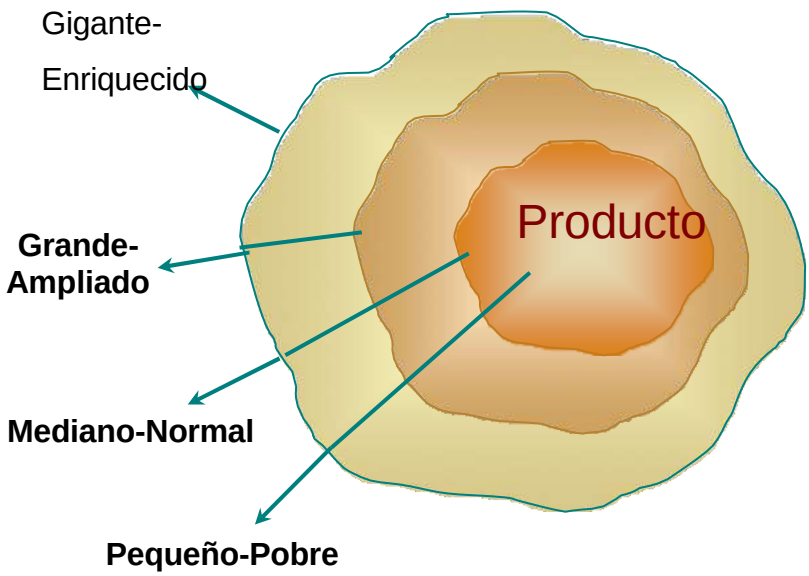
> "Antes de llegar a casa, me había quedado varias veces mirando aquel coche a través del escaparate de un concesionario madrileño. Una de las veces, el vendedor, que estaba en la puerta observándome, me abordó: "¿Por qué no pasa y lo miramos de cerca?". Así lo hice. "¿Quiere sentarse dentro?". Me explicó todos los instrumentos del salpicadero. "¿Quiere que nos demos un paseo por la autopista de La Coruña?". El paseo fue un placer. Me preocupaba un poco el precio. Me explicó a continuación las ventajas del renting, que no conocía. Dudaba. Me dijo entonces de forma algo atrevida pero cordial: "Aquí tiene las llaves. El depósito está lleno de gasolina. Quédeselo este fin de semana. Lo prueba con su familia y me lo devuelve el lunes. Después hablaremos". Nos fuimos al Valle del Tiétar. Me quedé con el coche. Cuando paso ahora por delante del escaparate del concesionario y tenemos tiempo libre, el vendedor y yo nos tomamos una cerveza".

Todo enriquecimiento es siempre una cuestión personal.

Un producto o servicio es una visión que el buen vendedor sabe enriquecer. Véase la figura; el producto al principio está desnudo y es preciso ampliarlo, enriquecerlo y hacerlo ideal. La cara del vendedor, su sonrisa y su comportamiento forman parte del producto; en el ejemplo anterior, forman parte del coche. Por tanto un producto no es algo fijo. Por supuesto, un coche tiene un precio, una potencia, un color y muchas características objetivas que es preciso clarificar y conocer. Pero no se vende por ninguna de ellas, sino por la visión subjetiva que tenga el Cliente, la cual es variable.

Así pues, con todo rigor, no existen dos productos iguales vistos desde los ojos del Cliente, que son los ojos importantes.

Por ejemplo, si en un Departamento de Marketing se clasifican 300 motivaciones posibles de compra de un coche, al Cliente A le interesa el coche por las motivaciones números 217, 94, 135... al B, le interesan las 128, 74, 14...



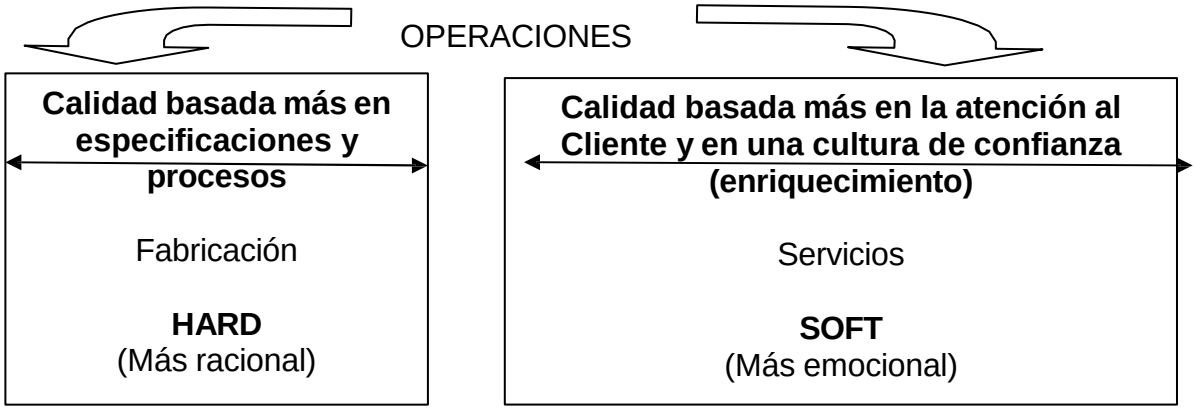
¿Qué es un Producto?

Sorprendentemente casi lo más esencial no es el coche, sino todo lo que le rodea. Lo más importante es lo que parece menos significativo. Lo enriquecido.

Es una equivocación que una empresa, cualquiera que sea su producto o servicio, se defina como de *alta tecnología*, aunque racionalmente lo sea. ¡Debiera definirse como empresa de servicios! (donde es mucho más fácil el enriquecimiento).

La clave del éxito está en ampliar y clarificar la visión del otro. Es decir, provocar un enriquecimiento.

La calidad de un coche consta de dos grandes elementos:

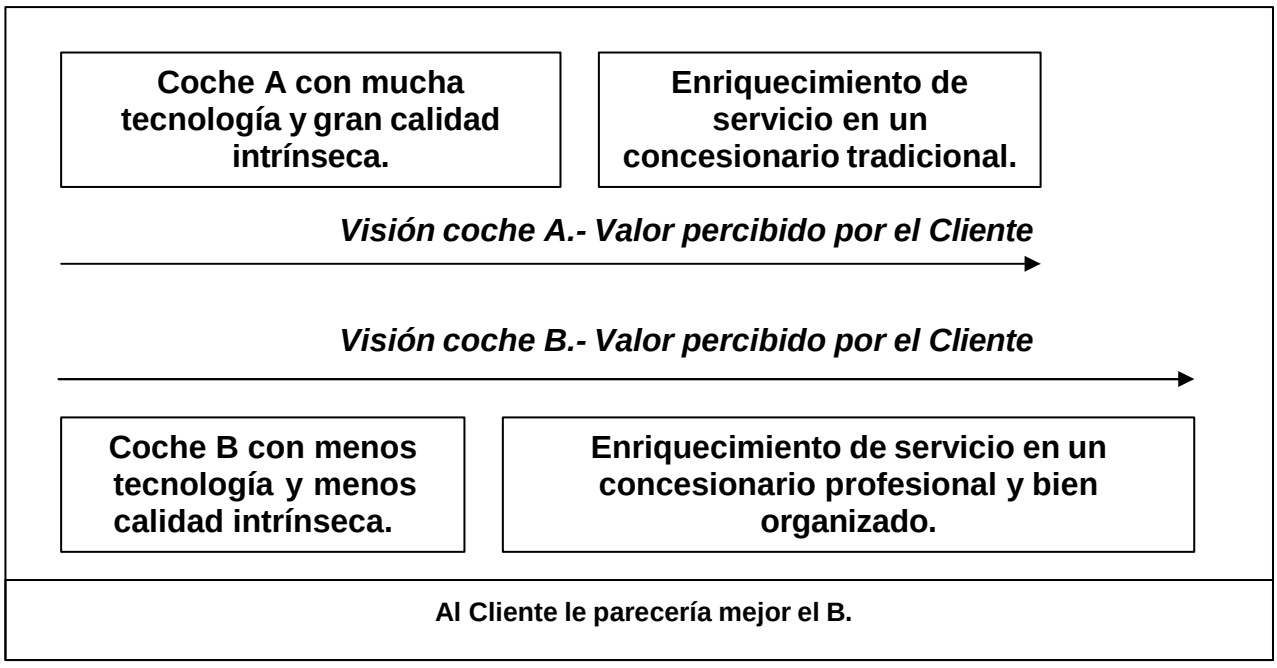


Las ventajas del **enriquecimiento** del servicio son grandes:

- Valor alto percibido.
- Apalancamiento en *momentos de la verdad.*
- Aumentan las expectativas de los Clientes (fidelización).
- Logro de mucha información del mercado.
- Mejora la calidad (mayor información de errores).
- Mayor coste de cambio de proveedor.

Las técnicas no dan seguridad a la persona. Es la persona la que se da seguridad a sí misma.

El ***soft*** (que es donde está el enriquecimiento), se considera un promedio cinco veces más importante que el precio. Exige mayor número de profesionales y más capacitados. Comparemos dos coches similares, **A** y **B,** desde la visión de un Cliente:



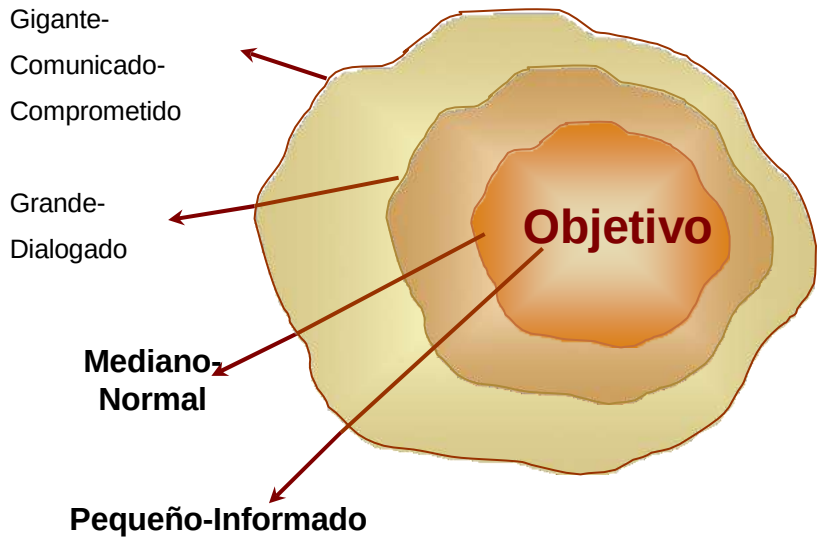
Para mostrar la importancia de que toda visión debe ser enriquecida, analicemos otro ejemplo de muy distinta naturaleza: **¿Qué es un objetivo de trabajo?**
Ejemplos aleatorios de objetivos de trabajo que podrían tener distintos profesionales en diversas Unidades de Negocios en una empresa:

¡Defínase siempre como empresa de servicios!

- ✓ "Incrementar como delegado de ventas de la zona de Levante en el primer semestre un 14 % su cuota de ventas con respecto al semestre anterior."
- ✓ "Tener el diseño completo del modelo de Gestión Continua de Clientes para el 31 de marzo".
- ✓ "Desarrollar un proceso que reduzca el tiempo de montaje del conjunto BR de 15 minutos a 4 minutos para dentro de dos meses".
- ✓ "Implantar un segundo turno en el Departamento A para reducir el absentismo al 3% a un costo X para la fecha Z".

¿Qué es un objetivo? De nuevo es una visión (enriquecida) en la cabeza de quien lo tiene que lograr. Supongamos que usted aprecia a su Colaborador Pepe y tiene mucho interés en desarrollarlo. Tal como hemos indicado en el punto anterior:

- Le buscará más con los ojos. Le elogiará más.
- Su comunicación con él será más fuerte y clara.
- Le dará más realimentación, no importa si su respuesta es correcta o falsa.
- Le exigirá que le explique las dificultades que podrían desviarle.
- En una palabra, mejorará la estructura de su personalidad.



¿Qué es un objetivo?

Supongamos ahora que también acuerda ese mismo objetivo con otro Colaborador, Paco, que le es indiferente como persona. (Es el *input* más negativo que se puede dar a alguien). En ese caso, usted no hará nada de lo que hizo con Pepe y en vez de confianza desatará en Paco el fantasma del miedo. Aunque tuvieran idéntico objetivo, aumentar el 20% la cuota de mercado de la zona de cada uno, dicho 20% sería muy distinto.

Se educa con el ejemplo.

Todo empleado busca cuatro coincidencias en su trabajo:

1.- ¿Me gusta?
2.- ¿Lo hago bien?
3.- ¿Puedo aprender?
4.- ¿Puedo ganar dinero?

9.5. – Motivación.

- ¿Qué tal van las cosas?
- ¡Bastante bien!
- ¿Por qué no “excelentemente”? ¿Quién se esfuerza por “bastante bien”?

Motivar es inducir una mejora en la imagen que el otro tiene de sí mismo. Y esa mejora se produce porque su contribución social es superior, se responsabiliza, se hace cargo y está dispuesto a coger el toro por los cuernos.

Usted tiene que actuar de tal forma que el otro no vea el precipicio sino un camino que le conduce al éxito. Motiva a su Colaborador cuando le sorprende haciendo las cosas bien, cuando le habla de sus éxitos y cuando al tratar cualquier asunto de trabajo, él lleva la iniciativa.

¿Qué es lo que a veces solemos hacer?

- Como sabemos mucho, llegamos y le decimos al Colaborador qué hay que hacer.
- Si no lo ha entendido bien, se lo repetimos.
- Si lo hace mal, lógicamente, le corregimos,
- ya que nosotros somos **"sinceros"** y le decimos la **"verdad"** de lo que pasa.

Dirigir es mejorar la imagen que el otro tiene de sí mismo.

Cualquiera de estos cuatro puntos por separado, y todavía más en conjunto, frustran, aburren y desmotivan profundamente al Colaborador, lo que a muchos Directivo les cuesta trabajo admitir, sobre todo cuanto más racionales son. La inteligencia emocional debe ser tenida muy en cuenta.

Usted motiva a su Colaborador cuando le anima a que le dé una explicación larga de lo que está intentando hacer. Llega un momento en que aprende algo de él que no sabía y encuentra lo que tiene de genuino. Es exactamente en ese momento cuando se produce su motivación y su compromiso.

Esto sólo se genera en un clima de **confianza** en la que el Colaborador, al sentirse libre, se siente comprometido y dice la verdad, no simplemente lo que el jefe quiere oír.

¿Por qué a veces no lo hacemos? Porque se supone que ya lo sabemos todo, y ¿qué demonios nos puede enseñar a nosotros un pobre diablo como ése?

Esfuércese y rellene este cuadro:

En relación con el Colaborador...	
Qué le he enseñado	**Qué he aprendido de él**
- - - - -	- - - - -

Nada produce tanto éxito como el mismo éxito. El factor de motivación clave es el éxito en el trabajo. Entonces se disfruta. Y uno busca constantemente disfrutar. Resulta esencial que el puesto de trabajo suponga un desafío que ponga a prueba a la persona.

El sentimiento de seguridad o inseguridad en el trabajo lo transmite, sobre todo, la actitud del jefe y es la causa de que una persona adopte una actitud constructiva orientada hacia el éxito, basada en la confianza, una vez superado el clima de miedo. Uno responde bien cuando se le pide que dé lo mejor de sí mismo. Se le toca algo fundamental que lleva dentro.

Los Directivos a menudo realizamos esfuerzos frustrantes e inútiles para motivar a los empleados.

9.6. – Características de la Mentalidad.

a) Da estabilidad.

La mentalidad diferencia mucho más que los conocimientos.

Dijimos que la “visión” o forma de ver las cosas determina el comportamiento de la persona. Ahora bien: la mentalidad (o conjunto intrincado de actitudes en la cabeza de una persona) es la que determina esa visión o forma de ver las cosas. Viene condicionada por muchos factores: familia, colegio, universidad, país, ciudad, barrio, etc. Quizá la educación de niño fue lo más importante. Genéticamente viene inducida, pero no determinada; si no, no sería posible la evolución. También viene influida por la edad, el sexo y el estado de salud. La

mentalidad es aprendida, elegida e influenciable. Muchas veces está francamente alienada, ya que todo el entorno del mundo actual influye poderosamente en la formación de convicciones mediocres, incluso a niveles altos. Pero lo que más la determina es el uso que la persona hace de su libertad.

Por tanto, la mentalidad es el cristal con el que uno mira todos los aspectos de la vida; el marco de referencia: define el carácter y comportamiento de la persona; con su mentalidad buena o mala uno lo filtra todo; queremos que todo obedezca a nuestro esquema mental, que es la forma en que vemos la realidad y nos explicamos el mundo, que es terriblemente complejo. La mentalidad nos ofrece la ventaja de que es para nosotros un manual breve de comportamiento que nos simplifica las respuestas, nos ordena el caos, da sentido a nuestra existencia y nos permite justificar y argumentar nuestra postura, que no es sólo racional sino vivencial y emocional, para reforzar nuestra propia imagen. No es, pues, una simple toma de postura.

Uno siempre elige
la respuesta a lo que le está sucediendo.

b) Uno ve lo que quiere ver:

En una conferencia organizada por Alcohólicos Anónimos, para convencer de forma visible de los nocivos efectos del alcohol al auditorio, el orador colocó encima de la mesa en un extremo un vaso de agua y en el otro uno de alcohol. Sacó un gusano de tierra vivo de una lata, lo mostró a la concurrencia y dijo: “veamos qué pasa si meto este gusano en agua”. El gusano nadó de arriba abajo y de abajo arriba. “Veamos qué pasa si lo meto en el vaso de alcohol”. Lo introdujo. Casi inmediatamente el gusano se puso mustio, quedó inmóvil y murió. Preguntó el conferenciante: “¿Quién de ustedes quiere sacar la consecuencia principal de este hecho?”. Hubo momentos de silencio. De repente alguien levantó la mano y dijo: “Que si bebemos alcohol, no tendremos gusanos”.

La madurez de una persona se pone de manifiesto por el autoexamen de sus propios fines.

Cada uno ve lo que quiere ver, y eso hace siempre. No hay peor ciego que el que no quiere ver, ni peor sordo que el que no quiere oír, ni peor cojo que el que no quiere andar.

Visiones distintas

Una Consultoría de Alta Dirección da importancia a:	**El Cliente da importancia a:**
1º) La reputación del Consultor	1º) Comprensión de sus problemas
2º) La Calidad del Servicio	2º) Que el servicio le sea útil
3º) Referencia de Clientes Satisfechos	3º) La Calidad del Servicio
4º) Comprensión de los problemas del Cliente.	4º) La reputación del Consultor

c) Uno ve las cosas según es él:

Pregunta clave para usted y para mí, ¿soy objetivo cuando enjuicio los acontecimientos de la vida y el comportamiento que observo en los demás?

Esta cuestión es extraordinariamente peligrosa. Todos decimos que no; que las cosas cada uno las ve según él es; no según son. No hay dos espectadores que vean el mismo partido de futbol, o vean la misma película, o lean el mismo libro. Sin embargo, **a efectos prácticos nos comportamos como si fuéramos objetivos.** En el Desarrollo de Directivos un ejercicio interesante es el estudio de las pautas defensivas que tiene arraigadas cada uno, y que son tremendas, para autoconvencerse y convencer a los demás que su punto de vista es el objetivamente cierto. Al propio juicio todo el mundo es noble, altruista y objetivo y no es consciente de cómo sus prejuicios y sentimientos atenazan su razón. Mucho más fácil es verlo en el otro.

Uno influye más por lo que es y por el ejemplo que por lo que dice.

Todo Directivo o profesional que deba influir sobre los demás **tiene la obligación seria de darse cuenta de cómo su mentalidad está interviniendo en las relaciones con ellos** y consigo mismo. Pero es muy difícil. Dicen que el pez lo último que percibe es el agua.

d) El cambio de mentalidad es difícil.

¿Qué pasa cuando nuevos datos o informaciones contradicen mi mentalidad? Una de dos: o la modifico o, lo que es más normal, digo: esa información es falsa. Cuando uno entra a formar parte de un grupo, un equipo o una empresa, si quiere integrarse y

estabilizarse tiene que renunciar a unos cuantos planteamientos personales que serán troquelados por ese grupo, equipo o empresa. La cultura es ese esquema mental colectivo.

El cambio de mentalidad es difícil. Sobre todo cuando hemos tenido éxitos importantes con el esquema anterior. (Por eso la Gestión del Cambio empresarial es, ante todo, una cuestión de actitud; muchas veces exige el cambio en el protagonismo de las personas; ¡y hasta ahí podíamos llegar!).

Es decepcionante tener que admitir que ya no sirve lo que uno ha aprendido con tanto esfuerzo; porque entra en juego el orgullo, la vanidad y el quién soy yo. Por este arraigo emocional, el cambio requiere una gran dosis de humildad; sobre todo cuanto más autoridad se tenga o más claras se vean las cosas

El miedo es libre y la confianza también.

Usted elige.

Es posible que el lector conozca, como nosotros, personas que se están recuperando de un infarto de miocardio. Suele acarrear un cambio de mentalidad. Se pasa a ver la vida de otra manera. Valoran cosas que antes no valoraban y viceversa. Casi todos necesitamos ver las cosas de forma distinta de cómo las estamos viendo (mejor sin infarto).

e) El cómo veo el problema es el problema:

Quien cambia la mentalidad, irá donde estuvo siempre y lo verá por primera vez.
Entonces tendrá lugar el avance.

Por ejemplo: si un Directivo se considera a sí mismo imprescindible es fácil que comunique mal, delegue mal, decida mal y que su organización personal sea desastrosa. Pero ocurre que todo eso, que es una equivocación, a él le de una sensación de seguridad y estará cegado e imposibilitado para ver otro esquema mejor. El cómo ve el problema es el problema.

Observemos:

1. Cada uno da por sentado que su forma de ver las cosas corresponde a la realidad.
2. Sin embargo dos personas inteligentes y sinceras disienten casi siempre que contemplan el mismo acontecimiento.

3. Según cómo sea de profunda esa disensión, uno se pregunta si el otro no será un poco raro. Incluso hasta si estará en sus cabales.
4. La forma en que uno ve las cosas tiene mucha influencia en relación consigo mismo y con los demás.
5. Cuando uno abre la boca para describir algo, sobre todo se describe a sí mismo.
6. ¿De qué forma considero ese asunto?, ¿al otro?, ¿mi trabajo?, ¿a mi Cliente?, ¿a mi jefe?, ¿a mi esposa?, ¿a mis hijos?, ¿a mi casa?, ¿la historia de mi vida?, ¿mi aspecto físico?, ¿mi encanto personal?, ¿mis prioridades?
7. Cuanto mayor conciencia tenga uno de su propia mentalidad (mayor madurez), más fácilmente podrá mejorarla.
8. Así aparece que éxito es un estado mental que se autoperfecciona. Es decir, incrementar el conocimiento de uno mismo con el fin de cambiar o evolucionar. Uno llegará a donde estuvo siempre y lo verá por primera vez. Entonces será cuando establezca un plan de mejora.

f) ¡Es mi problema! (o autosuperación propia):

Deténgase a estudiar esta grave incoherencia: un empleado se da cuenta de un error en un asunto dado (del tipo que sea en el departamento que sea). Se vuelve hacia su mesa y sus papeles y se dice “ése no es mi problema”. ¿Cómo hemos llegado a esa situación? Evidentemente si este hombre está viendo el problema, él forma parte del mismo, lo quiera o no. (Depende de su actitud)

Es lógico achacar los fracasos a la mala suerte o a fuerzas que están por entero más allá de nuestro control y que sobrepasan en gran medida nuestra capacidad de acción. Es un argumento determinista que siempre suscita inseguridad y miedo. La antigua rueda de la fortuna se conoce en casi todas las civilizaciones (paz – riqueza - orgullo – caída – pobreza – humanidad – paz...).

En la empresa debiera retribuirse la mentalidad.

“Os quejáis de la agresión de enemigos externos. Si el peligro de la invasión bárbara desapareciera, ¿no quedaríamos expuestos los romanos a una agresión interna civil más feroz? Os quejáis de las malas cosechas, de las hambres, de la sequía y descenso de la producción de los esclavos. ¿Pero acaso nuestras peores hambres y la flagrante miseria no se deben a nuestra rapacidad, al aumento del precio en el comercio del trigo, al deseo de un lucro excesivo?”. *San Cipriano, Ad Demetrianum*. Aunque esta declaración es del Siglo I podría ser absolutamente actual.

Nosotros, como consultores, observamos en nuestro trabajo que los errores que cometen las empresas son **literalmente históricos** (aunque sea nueva la jerga y las

tecnologías), por eso lo único que nos preocupa es que estén bien los aspectos básicos, simplificando y haciendo las cosas sencillas, que es de la única forma que funcionan.



La rueda de la fortuna.

¿Quién no ha visto a un sindicato que acuse a la patronal o al Gobierno de su mala situación? ¿Quién no ha visto a un Director que no acuse al teléfono que no le deja tranquilo o a la irracionalidad de los Clientes? Sólo son disculpas y una falsa maniobra para escapar del presente agobiante. En el fracaso lo que subyace son crisis personales de conducta, que es lo que origina el colapso motivado por la desarmonía que conduce a la pérdida de dominio personal. La causa del fracaso no es el destino, ni está en explicación determinista alguna, sino en la incapacidad del individuo por su falta de autodominio.

Los errores que cometemos continúan siendo históricos; y después de 2.000 años estamos como al principio aunque tengamos cosas mucho mejores.

Ejemplo: "Fue tan grande la demanda creada que se desbordó la capacidad de producción", es un argumento falaz que supone creer en la rueda de la fortuna.

Lo correcto es:

- "Ignorábamos que se crearía una demanda tan grande".
- "No supimos cómo organizarla ni cómo estructurarla".
- "Por tanto desbordamos la capacidad de producción".

Es decir, el fracaso no lo originó "algo" sino que lo tuvo "alguien".

No es el problema de otro. ¡Es mi problema!

10ª Idea

4 MENTALIDADES GERENCIALES

Cada uno de nosotros tiene su forma particular de ver la vida según su mentalidad, hábitos y creencias*. Es cierto tanto en el papel de amigo, como en el de esposo, jefe o Colaborador.*

Cuando uno está en la posición de Directivo, que es el caso que nos ocupa, pone en juego su mentalidad que le conducirá a la eficacia o a la ineficacia. Incluso si fracasa le resulta a uno difícil de comprender por qué, ya que está acostumbrado a analizar todo desde su mentalidad.

Hemos detectado los 4 tipos de mentalidad más habituales y distintos en diferentes Directivos:

- *La que se preocupa por el **dinero**.*
- *La que se preocupa por el **orden**.*
- *La que se preocupa por la **persona** y*
- *La que se preocupa por la **innovación**.*

Las describimos y damos una solución al respecto.

Una empresa es un tipo particular de conducta colectiva humana.

10.1. – Cuatro Mentalidades Gerenciales.

Por ejemplo, supongamos que a Ud. le nombran de buenas a primeras Director General de una mediana empresa con ciertas dificultades de mercado, escasa productividad y baja moral de los empleados y se le requiere para que levante los resultados.

Veamos 4 hipótesis básicas, correspondiendo cada una a una mentalidad y una visión, que Ud. podría tener en la cabeza para abordar la situación como Director General:

VISIÓN 1

"Aquí lo que hay que hacer, sobre todo, es ganar dinero. Estamos notando la presión de la globalización. Lo más directo para esto es tener una buena estrategia de especialización. Para diseñarla, lo primero que necesito es un buen sistema de información del sector y su evolución. Y una vez que tenga ese plan, lo comunicaré incansablemente a través de un buen sistema de Comunicación Interna, para crear esa visión y ese compromiso en todos los empleados".

VISIÓN 2

"Aquí, para sacar este negocio adelante, se tiene que poner la casa en orden. Primero tengo que organizarme yo y, a continuación, organizaré a todos los demás. Cada palo tendrá que aguantar su vela. Tengo que orientarme hacia lo verdaderamente importante y, a continuación, a través de una buena delegación, hacer que funcione bien el conducto reglamentario, exigiendo responsabilidades a todos y cada uno de los empleados, introduciendo claridad y buena organización".

VISIÓN 3

"Aquí lo que, ante todo, hace falta es lograr unas buenas relaciones humanas, teniendo en cuenta a las personas, ya que veo que la moral de la gente está por los suelos. Nos comunicaremos bien entre todos, creando equipos de trabajo eficaces para hacer frente a un entorno tan turbulento, y, en una palabra, tener en cuenta de verdad a las personas para desarrollar su talento y entusiasmarlas, logrando de esta manera una buena gestión del conocimiento y, por tanto, unos óptimos resultados".

VISIÓN 4

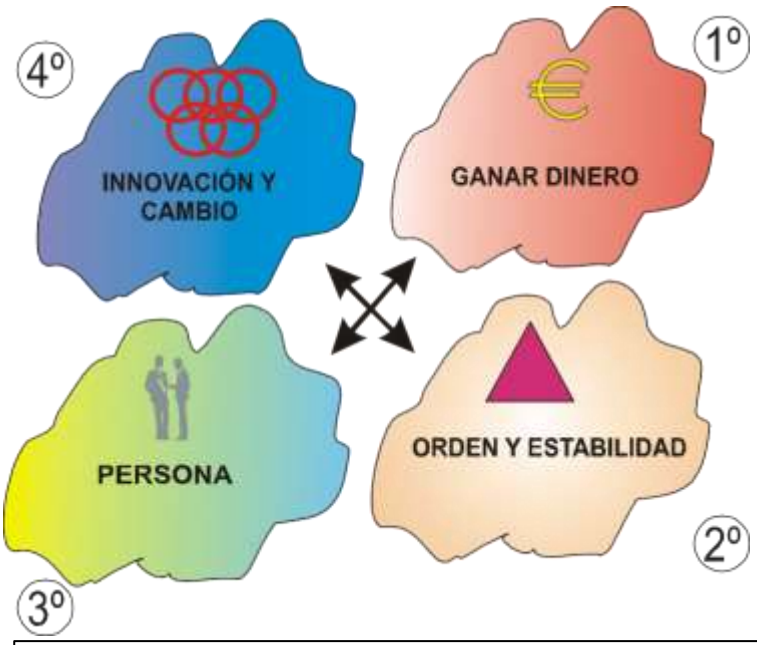
"Aquí todo se resolvería aumentando la productividad. Es esencial crear una organización que aprende. Hay que introducir mejoras importantes para potenciar la innovación y el cambio. Son precisos nuevos productos, nuevos servicios y nuevas tecnologías para sacar a esta empresa de su marasmo. Necesito, sobre todo, transformar esta empresa en otra distinta para lograr una posición de liderazgo en el mercado".

Antes de seguir leyendo, ¿cuál de las cuatro mentalidades-visiones le parece a Ud. más adecuada o con la que se sentiría más identificado? Quizá en vez de una, le parezca que hay dos a la vez que son críticas; o tal vez tres.

La respuesta correcta, que a la luz de nuestra experiencia damos aquí, es que **son necesarias las cuatro mentalidades a la vez, de forma simultánea más que sucesiva** y que son las que conforman la Cultura **C**. Y lo que mantenemos es que a Ud. como Director General y profesional concreto puede que alguno de los supuestos se le dé especialmente bien y mejor que los demás, PERO, **como haya alguno de los cuatro que Ud. olvide o no tenga en cuenta en grado suficiente, será difícil el éxito**.

Lo que estamos haciendo es proponer un MODELO INTEGRAL DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS. Además, afirmamos que este modelo es bueno que lo tenga no sólo el Director General, sino todo profesional que se vea en la necesidad de tener que desempeñar un cargo gerencial, mando o jefe de equipo, cualquiera que sea su área de especialidad. Se trata de un Modelo de Competencias de Liderazgo y que ofrece Cuatro Mentalidades, y en cada mentalidad existen dos hábitos claves para formarla, que son los 8 Hábitos en total que luego detallamos.

La mentalidad de uno tiende a inducir la de los demás (sobre todo cuando ese uno, es el jefe).



Cuatro mentalidades gerenciales distintas.
La visión correcta es la de las cuatro a la vez de forma simultánea más que sucesiva.

Las mentalidades que uno tiene arraigadas son las que precisamente le impiden ver otros aspectos esenciales de la realidad que le rodea. Quizá, nuestro modelo pueda ayudar a poner un poco más en orden la mentalidad del Directivo lector. Dicho de otra forma:

1.- La Mentalidad Racional, es fría, científica, lógica. **Por sí sola** racionaliza en exceso y frustra a las personas; es excesivamente dura. Aquí la creencia básica es que un Directivo, ante todo, debe lograr resultados económicos reales. (Nótese que esto es rigurosamente imprescindible; lo malo ocurre cuando esta exigencia es la **única**). Pone énfasis en la información pura y dura y en su análisis racional para elaborar el mejor plan para ganar dinero. Viene representado por un profesional, estable y exigente. Este planteamiento, cuando es exclusivo, da origen a un trato cruel y un comportamiento injusto y arbitrario con las personas. Se podría simbolizar por el euro.

Las 4 mentalidades que es preciso integrar a la vez, son entre sí diferentes e incluso antagónicas.

2.- La Mentalidad de la Estabilidad, orden y continuidad, se basa en los principios generales de gestión de Fayol: planificar, organizar, dirigir y controlar. La rutina bien entendida genera, indudablemente,

estabilidad y, sin duda, también es imprescindible, mínimamente, para que la gente se sienta arraigada, organizada y reflexione. No olvidemos que en un sistema con una jerarquía bien organizada se puede trabajar bien orientado y con libertad. Las políticas, las normas, las estructuras y procedimientos son necesarios, así como un buen sistema de control que tradicionalmente suele ser excesivo. La representamos por un triángulo que sintetiza el organigrama y la jerarquía. Aquí las funciones esenciales del Directivo son: el primero organizarse a sí mismo y el segundo organizar a los demás.

3.- La Mentalidad de la Persona o las Relaciones Humanas pone al profesional como



persona en el centro de la escena. El pensamiento es insaturable y, en el análisis final, la organización informal bien gestionada es una herramienta poderosa para todo Directivo. Cuando se presta atención a las personas, el rendimiento se potencia al margen de que las circunstancias fueran difíciles. Aquí cuenta la confianza, el compromiso, la misión, la moral y la responsabilidad. Sin embargo, es una mentalidad al parecer difícil de tener en cuenta realmente, por el propio afán humano de protagonismo y el deseo personal de destacar a costa de los demás. La psicología es imprescindible; pero por sí sola insuficiente en un planteamiento empresarial. Se representa, como su propio nombre indica, por personas.

4.- La Mentalidad de la Innovación y el cambio, la última, es quizá la más difícil de



adquirir. Es imprescindible dada la globalización y la turbulencia del entorno. En las última décadas se han potenciado mucho la economía de servicios, la gestión del conocimiento y se ha puesto en evidencia la necesidad del desarrollo del intangible. Toda la tecnología y conocimientos se desarrollan a un ritmo progresivo y el peligro de quedar fuera del mercado es constante y real. Todos los valores sociales, culturales, económicos, políticos, laborales etc. están cambiando constantemente y de forma impredecible. Y a ese mismo ritmo deben evolucionar las empresas cuya flexibilidad organizativa es crítica. Lo representamos por unos aros olímpicos.

Capacidad Gerencial es la capacidad para:

a) Dirigir **Personas**
b) Logrando **Resultados**
c) Creando **Cambios** y
d) Manteniendo la **Estabilidad**

SIMULTÁNEAMENTE.

11ª Idea

Antropología elemental

Vemos que un buen Director incorpora las 4 mentalidades antes descritas; todas a la vez para lograr una Cultura ***C****.*

La mentalidad del orden y la estabilidad se opone a la de la innovación y cambio*. Este equilibrio lo tratamos muy someramente ya que se logra, en principio, con una buena estrategia empresarial; es una cuestión de buen juicio.*

*Sin embargo el otro equilibrio necesario entre las otras dos mentalidades****, el ganar dinero frente a la persona es mucho más difícil*** *y, en el análisis final, el origen de la inmensa mayoría de los desajustes sociales****. Pero ambos enfoques a la vez son igualmente imprescindibles*** *como pone de manifiesto nuestro modelo de desarrollo. El problema radica en que hay demasiadas maneras de empeoramiento de esas variables que originan situaciones perversas. Concluimos con una reflexión sobre los VALORES.*

11.1. – Equilibrio entre la Primera Mentalidad: Ganar Dinero con la Tercera Mentalidad: La Persona.

El desequilibrio muchas veces existente entre la Primera y Tercera mentalidad, en el análisis final, es el origen de la inmensa mayoría de desajustes sociales.

La Primera Mentalidad representa el enfoque RACIONAL; el plan para ganar dinero. Cuando predomina esta mentalidad excesivamente sobre la Tercera, prevalecen la voluntad de poder y la ley del más fuerte. Es el origen del autoritarismo, individualismo y racionalismo que confunden los fines con los medios.

La Tercera Mentalidad representa el enfoque hacia la PERSONA. Supone tener en cuenta la dignidad, la cooperación, la solidaridad, el compromiso, la responsabilidad, la confianza, la calidad de vida e incluso la felicidad.

Ambos enfoques **a la vez** son IMPRESCINDIBLES como pone de manifiesto nuestro modelo de desarrollo. El problema está en que hay demasiadas maneras de empeoramiento de esas variables, por lo que aquí vamos a desarrollar seguidamente la base de nuestro punto de vista antropológico.

Los límites que nos aprisionan los marcan nuestros temores.

Creemos que la empresa es un tipo de sociedad humana cuya finalidad es que TODOS ganen: Directivos, empleados, accionistas, proveedores, clientes y sociedad e general. TODOS. No unos sí o otros no. Aquí está la clave del concepto generación de riqueza y valor añadido. Una empresa que produzca un buen servicio, si no hace nada más, siendo eso mucho, hace una labor insuficiente y, en último extremo, insolidaria. La medida de la economía y de la empresa es la medida de la persona y su bienestar. Quien crea que la medida es el dinero formará una estructura impersonal, hará un planteamiento puramente mecánico, considerará que hay una tarta a repartir donde pierde el más tonto, creará un diálogo mal llevado y generará alguna de las múltiples posibles formas de violencia. La persona es dueña de su propia ley, y la ley del hombre es la medida de la razón sobre sí mismo y sobre los demás, que es la única posibilidad de

armonizar y dirigir todo bien. Cuando esto se olvida, lo que se hace con demasiada frecuencia, tiene lugar la irracionalidad, la pérdida de la razón y la ley de la fuerza.

11.2. – Diversas consideraciones:

a) La voluntad de poder.

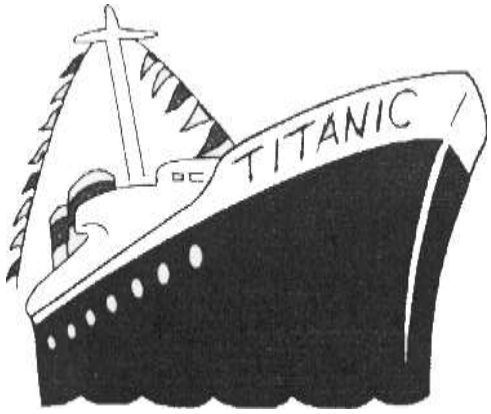
La voluntad de poder no es sólo la teoría filosófica de Nietzsche, sino el afán continuo que el hombre tiene de dominar a los demás y someterlos a su dictado como si fueran esclavos. Este ideal de felicidad para los ambiciosos es tan antiguo como la humanidad. El hombre se mide aquí por sus recursos. La lógica de esta postura es la ley del más fuerte, ya que al otro se le considera débil e inferior. Cuando rige esta ley, la moralidad es ridícula. Esta postura considera la ley como un instrumento más de dominio, existiendo un planteamiento de tipo maligno donde el de arriba es el todopoderoso. Aquí existe la convicción de que no hay acciones desinteresadas y que las relaciones son de dominio. Aunque este planteamiento, muy aceptado, es de extraordinaria actualidad, es, sin duda, un planteamiento perverso extremadamente degenerado que desprecia la justicia, porque no compensa, conduce a la infelicidad y a veces, si es excesivo, también, a la cárcel salvo que se tenga mas fuerza que la ley. Quizá hoy día el poder más evidente y directo es el del dinero que, aunque no da la felicidad, te puede hacer sentir desgraciado más cómodamente. Sin embargo, el dinero (a diferencia de la riqueza bien entendida) normalmente no se puede compartir sino sólo repartir, por lo que significa necesariamente discordia. Por supuesto que el dinero es necesario, y hace falta, además, mucho dinero, pero cuando constituye una preocupación única o excesiva, paradójicamente, acaba materializando la vida humana hasta hacerla miserable.

La persona necesita ser efusivamente comprendida.

b) Pobres y ricos.

El error de hacer un énfasis excesivo en la Primera Mentalidad que, por cierto, se justifica con mucha fuerza y vehemencia, consiste en la interpretación de lo que significa riqueza y pobreza. Y el error está en creer que eso se mide según el volumen de recursos exclusivamente materiales. La clave de la pobreza, más que en la carencia de recursos,

está en la no utilización de las propias energías y capacidades. **Un pobre es alguien infrautilizado, inútil, abandonado e ignorado** (y que quizá pudiera tener dinero). Pobreza es incultura. Y el concepto económico esencial es más cultural que económico. La cultura es previa a la economía y es lo esencial. Por el contrario, ser rico es ser culto, tener mundo interior, comunicar, influir y dejarse influir; ante todo es una cuestión de espíritu y ésta no es una consideración espiritualista sino crudamente económica. La verdadera riqueza personal y empresarial es una inteligencia creativa, comprometida y una voluntad o una cultura fuerte capaz de realizar los proyectos y organizar humanamente el entorno. Considerar que la especulación económica es fuente de riqueza, es consagrar la pobreza humana y mantener la sociedad y el entorno en una situación de miseria. *



Hay multitud de ejemplos que muestran la necesidad de interiorizar los desafíos.

c) ¿Qué es el beneficio?

Deje de verse como un jefe que rezuma sabiduría.

Indudablemente una empresa siempre necesita beneficios económicos y financieros para continuar existiendo. Es su primera responsabilidad. En rigor es **"el gasto que garantiza el futuro"**. Y lo necesita en un grado que, según las circunstancias, tendrá que ser muy voluminoso; y siempre se trata de una masa monetaria medida como la diferencia entre los ingresos y los costes. Ahora bien, cuando ésta es la

* Uno de los autores fue profesor de Estructura Económica y de Contabilidad Financiera durante 5 años, a lo largo de los cuales escribió 3 libros a este respecto. Su trabajo en numerosos empresas como consultor de estrategia y organización le convenció de la enorme magnitud de los costos ocultos que no reflejan los estados financieros. Piénsese en ineficiencias debidas a una estrategia inadecuada, una coordinación ineficaz, un Director carismático, una política de evaluación del rendimiento equivocada, una cultura de miedo, un conocimiento insuficiente, un desconocimiento de los competidores, etc, etc. Estamos hablando de desviaciones que pueden ser del 1000% al 5000%. Todo el planteamiento, las tecnologías, los sistemas y la organización no sirven de nada si el comportamiento no es adecuado.

finalidad **única,** el planteamiento es incorrecto y las actitudes que están detrás son inadecuadas, ya que se incurre en el egoísmo y se sobreentiende que el beneficio es mío y de nadie más. El concepto de empresa debe ser enriquecido y dignificado para que se convierta en una fuente de riqueza no sólo económica, sino también cultural, humana y ética. Sólo cuando se gestiona creando un clima de confianza, donde los empleados se sienten libres, se progresa mucho, rearmándose la responsabilidad, la iniciativa y la exigencia. En otro caso sobrevienen nuevas formas de miseria. El bienestar debe ser de TODOS y el capital debe volver al mercado. Existe la obligación moral de invertir, puesto que son TODOS los que hacen posible el beneficio. Toda persona merece aspirar a cosas grandes, aunque su consecución sea difícil y arriesgada, aspectos propios de las tareas que merecen la pena y obedecen a valores más altos sin caer en lo trivial, lo ramplón y en el empobrecimiento vital.

d) Individualismo.

Desde otro punto de vista, este desequilibrio origina autoritarismo, que considera que no se puede correr el riesgo de que la gente sea libre porque actuaría mal. Es autoridad despótica, poco dialogada, en la que cuando los Colaboradores tienen la oportunidad de hacer oír su voz lo que desean es imponer a su vez su cuota de poder; es una situación en la que los valores e ideales han sido sustituidos por el consumo y los bienes puramente materiales. Hoy casi nadie niega que nuestra sociedad es muy materialista y carente de convicciones; lo que hace que las personas singulares y genuinas suelan estar muy alejadas de los centros de poder. Otra consecuencia paralela es el fuerte individualismo reinante lejos de la cooperación y la solidaridad, y que se desentiende de los problemas del mundo en que nos ha tocado vivir, y dice “no es mi problema”, actitud que debilita tremendamente instituciones y empresas. Se desentiende de las consecuencias, a medio y largo plazo, de sus decisiones. Considera que los vínculos entre las personas no son naturales sino que nacen del temor o la conveniencia. El individualista separa la esfera privada de la pública y no acepta la idea de lo común ni de valores sociales, se considera autosuficiente. Esto despersonaliza las instituciones y origina la ausencia de responsabilidad por los problemas comunes; se contenta con una libertad reducida al ámbito de lo privado: confía en que se producirá la armonía social espontáneamente, cosa falsa, pues todos los

Es necesario practicar la autoestima y la autocrítica de forma simultánea.

aspectos humanos pueden ir bien o mal pero nunca son mecánicos; la armonía social no es espontánea. El individualista coopera sólo hasta donde su propio interés le dice que le compensa para no verse perjudicado, por lo que a la larga deshace lo común.

e) Fines y medios.

Esto pone de relieve la importancia de otro tipo de conocimiento: aquel que se pregunta por el sentido último de las cosas y busca una visión global. A la actitud parcial opuesta se le puede llamar racionalismo; éste reduce todo a puro instrumento y le somete a un fin ajeno al que le corresponde; los medios son como la semilla y el fin como el árbol y tienen que estar proporcionados entre sí. Un árbol requiere una semilla. Tampoco puede uno sembrar una bellota y querer al día siguiente sentarse a la sombra de una encina. El racionalista no sabe esperar el ciclo natural de las cosas. Prefiere, ante todo, los medios y sólo se preocupa por ellos, olvidándose de los fines. Identifica al hombre con su poder. Convierte los fines en medios, como el jefe que esclaviza a sus empleados, y a los medios en fines, como el dinero.

Una forma fácil de fracasar es preocuparse sólo de sí mismo.

f) Racionalismo.

Una consecuencia de este desequilibrio es el racionalismo que es la tecnocracia, que lleva a creer demasiado en la técnica y a pensar que el hombre puede llegar a producir técnicamente cualquier cosa, incluso la salud, el placer, la felicidad o el hombre mismo. Considera todo como puro resultado y como resultado medible. Juzga al hombre exclusivamente por su capacidad de producir y desorbita la importancia de la rentabilidad. Define el agua como H_2O y no le importa que también es un don precioso para la vida. Así es como crece la fuerza autónoma de los sistemas, la burocracia y el absurdo. Por todo ello el conocimiento que se preocupa por transmitir valores antropología, filosofía y arte es el más imprescindible y previo.

Piense el lector la estrecha relación existente entre todas estas consideraciones y el concepto de Liderazgo.

11.3. – Equilibro entre la Segunda Mentalidad: Orden y Estabilidad con la Cuarta Mentalidad: Innovación y Cambio.

Poco podemos decir aquí salvo que ambas mentalidades a la vez son necesarias. Si en la empresa se dan muchos cambios rápidos y profundos que afecten a productos, servicios, tecnología y mercados se creará un caos total y la empresa puede fácilmente desaparecer. Este peligro lo pueden correr mas bien empresas medianas - pequeñas. Es importante que la gente se sienta arraigada y que tenga la impresión de que los de arriba saben lo que hacen. En el otro extremo, si no se da ningún cambio no hay avance y se sucumbe. Uno debe ser a la vez un manager y un emprendedor. Pocos cambios a la vez. Quizá sólo uno profundo cada año causará las suficientes tensiones. Es tan malo el hábito de no cambiar radicalmente nunca como cambiar demasiado (las pequeñas mejoras continuas deben aplicarse constantemente). Quizá lo mejor que se podría decir es que hace falta cambios importantes pero con la sensación de estabilidad. Todo es cuestión de buen juicio y de sentido común. Cada caso concreto habría que estudiarlo detenidamente.

11.4. – Reflexión desde el punto de vista de los VALORES.

Hoy día, en el tercer milenio, se está imponiendo a nivel social una fuerte corriente que desiste de buscar “valores”, “ideas claras” o “verdades definitivas”. Se da mucha fragmentación, superficialidad, ironía, huida de toda revisión interior, desentendimiento de los problemas prefiriendo la irresponsabilidad como solución más cómoda que busca el placer inmediato sin pensar en las consecuencias. Pero la empresa no puede permitirse ese lujo, por lo que aquí incluimos a continuación una reflexión sobre los valores.

> Los valores son bienes objetivos que la persona no crea por sí misma, sino que reconoce o descubre en la realidad. Se llaman valores porque valen por sí mismos. Lo demás vale por referencia a ellos.
>
> Los valores son exigencias que se hallan enraizadas en lo más profundo de la naturaleza humanas En la medida en que uno los va descubriendo y va adecuando su comportamiento a ellos va perfeccionando la propia naturaleza.
>
> **La conducta se rige por valores. De los valores que yo tenga depende lo que tome por verdad o bien para mí**. Es importante, por tanto, que determine cuáles son esos valores, porque

sobre ellos construiré mi vida. Si no los tengo claros la construiré sobre un error y será el origen de un fracaso.

Lo valores no se transmiten por medio de discursos teóricos, sino a través de modelos vivos y reales. Las personas pueden reconocer los valores en otros y orientarse ellas mismas hacia esos valores. **Hablar de valores, por tanto, es hablar de modelos**. Dime qué modelo quieres imitar te diré qué valores aspirar a encarnar.

La transmisión de esos modelos tradicionalmente ha sido narrativa. Hoy es en gran parte visual (asistimos a una gran influencia de los medios de comunicación).

La fuente de donde uno se nutre, la educación recibida y la libertad y la independencia con que se recibe, tienen una enorme importancia, ya que genera una u otra conducta.

De ahí la importancia de las modas, y la confrontación de las mismas con mi propio abanico de valores.

La verdadera madurez personal sólo se alcanza gracias a la libre vinculación del ser humano con los valores. Así se autorrealiza, va haciéndose más perfecto, adquiriendo una personalidad más rica e integradora.

Cuando las acciones de los hombres se ajustan a los valores, se convierten en éticas, entendiendo la Ética como el conjunto de principios y normas morales que ordenan la conducta humana en sociedad.

Existe una jerarquía de valores (así la justicia es superior a la belleza). La participación armónica en el conjunto de los valores es lo que nos acerca a la felicidad, lo que nos hace actuar como seres libres e inteligentes.

La Misión es la síntesis que dirige los objetivos de cada una de sus Unidades de Negocio.

La inteligencia busca el conocimiento de la realidad. Cuando lo logra, alcanza la verdad. Saber la verdad no es estar engañado, es conocer algo tal y como es.

Una verdad que se convierte en fin o criterio de conducta es un valor. La verdad aparece como un descubrimiento en primer lugar que lleva posteriormente a una conformidad de la propia conducta con lo hallado. Por tanto es, como hemos dicho, **descubrir, identificar y aceptar el modelo conforme al cual vamos a diseñar nuestra vida**.

Lo propio de la naturaleza humana es buscar lo verdadero y lo bueno. Actúo de una forma y no de otra porque pienso que es lo mejor. Es decir, ese bien, esa verdad, son los criterios últimos de actuación. No se pueden relativizar los valores. (No se puede tener un derecho relativo al

reconocimiento de la propia dignidad humana, no se puede tener un derecho relativo a la igualdad entre hombres y mujeres…)

La persona se define por unas notas en las que están fundados los derechos humanos. Los derechos humanos son los valores comunes a todos los hombres: no son algo negociables, no pueden dejarse a la decisión de una mayoría, porque no depende de nosotros decidir lo que somos, sino simplemente reconocer lo que somos. Somos personas humanas, no otra cosa por más que quisiéramos empeñarnos en ello. El reconocimiento profundo de esta realidad y de lo que lleva encerrada en sí misma es el conocimiento de la verdad.

La verdad sólo se incorpora a la vida del hombre si éste la acepta libremente. La aceptación de la verdad tiene tres momentos:

- La disposición de aprender (el más ignorante es el que no sabe lo que es, el que cree que sabe).
- En segundo lugar cultivar la atención, buscar la verdad.
- En tercer lugar respetar la verdad, y eso implica aceptarla (si entendemos que una cosa es verdad tenemos que aceptarla, lo contrario sería una incongruencia).

Una verdad aceptada genera convicción, pasa a formar parte de uno mismo.

La verdad puede ser rechazada por diversos motivos:

- En primer lugar por inconsciencia, o por rutina. A base de tenerla delante terminamos por no verla. Esto pasa a veces con el amor. Uno termina acostumbrándose y termina convirtiéndolo en una rutina.
- En segundo lugar, la verdad puede ser rechazada por prejuicios, que son convicciones inmotivadas a priori, inducidas generalmente por otros, que nos hacen percibir la realidad no como es sino como nos han dicho que es, o como nosotros nos imaginamos. Suelen ir acompañados del recelo y de la sospecha, y proceden más del sentimiento que de la razón.
- Eludir la verdad es otro grado de rechazo. Consiste en retirar furtivamente la mirada de ella, porque nos resulta molesta. La forma extrema de eludir la verdad es huir de ella. La forma extrema de evasión puede ser las drogas o el alcohol.
- El grado extremo de rechazar la verdad es negarla. Uno no quiere saber nada de ella, y se inventa su propia verdad. Así se miente a sí mismo y se atribuye falsos poderes creadores.



Su Misión o definición de empresa, ¿realmente es práctica?.

Universidad de Salamanca creada en 1212. Hizo famoso el dicho de que "lo que natura no da Salamanca no presta".

La actitud ética respecto de la verdad consiste en respetarla y enfrentarse con ella, aunque moleste o me complique la vida. Muchas veces rechazamos la verdad simplemente porque nos complica la vida.

Lo correcto se basa en la transmisión de la verdad. A quien percibimos como falso lo vamos aislando. Gracias a la verdad surge la confianza sobre la que se construye toda relación de convivencia.

Otro valor fundamental es la **justicia** (dar a cada uno lo suyo), que se puede dar en muchos ámbitos, por ejemplo en el dominio de la palabra y en el lenguaje en general… También **el servicio, el desarrollo, el comportamiento,** la ética, **la dignidad**, etc.

Se consideran valores aquellos que pueden considerarse como fines en sí. Los valores económicos serían medios para alcanzar un fin.

Según lo expuesto, si el líder es el desarrollador de personas, es aquel que guía desde los valores y hacia los valores. Así, el liderazgo se entiende como participación al bien común en cuanto ayuda a los demás a participar de los valores. Por tanto, cuanto más líderes haya en un grupo, mejor.

En la práctica de la empresa estos valores deben estar definidos y forman parte de la trama de la Cultura que refuerza la Misión. (A veces se incluyen en la Misión; en donde se incluyan en lo de menos).

12ª Idea

"¿Quo Vadis?"

Hemos dicho que la función directiva más importante es la creación de una Cultura ***C****, a través de un liderazgo eficaz.*

Cultura y Liderazgo son dos caras de idéntica moneda.

Deseamos que nuestra última idea describa un resumen atrevido del concepto general de Cultura después de haber estado hablando sobre él en todo el libro.

En la abigarrada y poliédrica situación política y social en todo el mundo actual desarrollado y a la vista de los continuos mensajes y acontecimientos, ante los que uno no sabe si reír o llorar, ***queremos que este último concepto de Cultura sea una idea optimista, positiva y esclarecedora****. Y deseamos que a cada uno le pueda ayudar a saber quién es, qué hace, por qué lo hace y, sobre todo, "¿Dónde vas?".*

12. 1. – Cultura.

Hombre culto es el que se ha cultivado; el que ha ordenado su inteligencia; el que se ha educado. La primera dimensión de la cultura es la interiorización y el enriquecimiento de cada sujeto mediante el aprendizaje. Supone aprender y poseer lo aprendido; tener riqueza interior; mundo íntimo. **Primero la sabiduría crece hacia dentro, se cultiva y se desarrolla para más tarde salir hacia fuera.**

El espíritu humano se caracteriza por saber habitar dentro de sí; por crear un mundo vivido, no soñado. Es el lugar de encuentro con la propia intimidad. Sentir y saber ver lo que uno tiene dentro es tener cultura. Tener un buen discurso es el reflejo y la consecuencia de espíritu cultivado y de unas formas previamente aprendidas.

12.2. – Manifestación.

Cultura es toda manifestación humana. Es la expresión externa de una interioridad. Son todas las acciones mediante las cuales la persona se expresa y se manifiesta. El conjunto de acciones expresivas puede ser muy alto. Lo opuesto a la Cultura es la barbarie, la mala educación; la fuerza bruta.

La ética y la estética están muy correlacionadas.

La expresión humana se sirve siempre de una materia, a la vez que se añade una forma que no estaba antes, y que lleva consigo un mensaje o un significado inteligente procedente de un mundo interior humano. Esa expresión al dar forma a las cosas transforma e incrementa el mundo material, originando objetos culturales que tienen una función expresiva y, por tanto, comunicativa. Esas obras humanas no son algo separado de la naturaleza, sino una continuación de ella.

Lo cultural remite más allá de sí mismo; recibe su sentido dentro de un uso y una finalidad. La cultura es tan variada como la libertad: cada nación, pueblo, organización o persona realiza sus obras imprimiendo en ellas un sello propio según su estilo, su personalidad, su época. Por tanto, la cultura es convencional, variable, histórica.

Tiene 4 grandes dimensiones: la expresiva o comunicativa, la productiva, la simbólica y la histórica. Veamos brevemente cada una de las cuatro:

a) Acción expresiva y comunicativa.

La cultura es la expresión del espíritu humano. Para entenderla es preciso no separarla de su autor. Por eso, toda cultura que no sea la propia en algún grado nos es enigmática y llegar a comprenderla puede exigir tiempo y esfuerzo.

Para entender una obra cultural (sea *El Quijote*, una catedral gótica, *La Pasión según S. Mateo* o una organización) **es útil preguntarse qué inspiración tenía su autor,** comprender a la persona que la expresó y preguntarse por el espíritu que la hizo nacer.

Un aspecto cultural importantísimo de acciones expresivas y comunicativas que no debemos dar por supuestas son:

a) Los gestos del cuerpo y de la conducta. Son la primera forma de lenguaje. El silencio puede ser más expresivo que la palabra. Incluso hasta se puede hablar con las manos.
b) El lenguaje hablado; quizá la acción expresiva y comunicativa más importante de la cultura.
c) Las costumbres y ritos nacidos de la libertad, la convención y la conveniencia de todos.
d) Las acciones receptivas, que son la manera de dirigir nuestra atención hacia el mundo y cómo nos abrimos a él.

La calidad de la Cultura es la calidad de las conversaciones.

b) Acción productiva.

La creatividad humana, expresar conocimientos, sentimientos, ideas, valores, organización, roles, funciones, etc., lo primero que implica es trabajo y producción.

El trabajo no es (o no debe ser) simple actividad, esfuerzo y fatiga para satisfacer el hombre sus necesidades, sino también el resultado cultural, la mejora del mundo y de las propias condiciones de vida. **El hombre aprecia su trabajo porque su obra es una prolongación de su propio ser.** Siente pasión por crear, poseer lo creado y lo que esto representa. Cuando el hombre no puede llevar a cabo su propia obra, porque trabaja como simple jumento de noria a cambio de un salario, no alcanza su plenitud, no

desarrolla su capacidad y está “moralmente parado”. El trabajo es la forma más expresiva de la esencia total del ser humano. El despliegue de la creatividad hace que el fruto del trabajo sea muy superior al de su primer fin, que es la mera subsistencia.

A un líder C le preocupan las personas más que el Plan de Marketing, Comercial o Tecnológico.

Entender que el trabajo es el camino de la realización humana y que la pasión por crear es central en el hombre, ha sido un descubrimiento extraordinario y más bien tardío desde el siglo XVIII hasta ahora. Anteriormente, la realización y el perfeccionamiento humano se efectuaban en el ocio a través de tareas educativas, filosóficas, morales, culturales y religiosas; el trabajo era entonces algo servil, instrumental y ceñido a la necesidad. Los nobles no trabajaban, se dedicaban a tareas “nobles”.

Hoy día, a través de un largo y penoso proceso de liberación de la miseria proletaria y de conquista de libertades aún sin concluir y con frecuentes marchas atrás**, se ha llegado a valorar seriamente la importancia de la segunda y tercera finalidad del trabajo: el perfeccionamiento del mundo y del propio hombre;** quizá Peter F. Drucker sea ante todo un magnífico antropólogo. Nunca antes en la historia había tenido el trabajo un papel distribuidor tan decisivo en la vida humana. Todo esto presupone una organización social y una mentalidad cultural basada en la libre iniciativa y responsabilidad de las personas.

En un verdadero profesional se da en primer lugar la realización de un buen trabajo, e inseparablemente, en segundo lugar, realiza y aplica su propio proyecto vital; tan importante es la función técnica como la moral; si se olvida esta última dimensión de servicio no se es profesional.

Por su magnitud, la primera obra cultural es la técnica; luego están los aspectos que se entienden coloquialmente por “cultura”, como la música, la pintura, la arquitectura, la escultura, el teatro, etc.; a continuación también el lenguaje, el dinero y el sistema económico; los sistemas de comunicación y transporte; y, por último, el derecho y sus instituciones. El conjunto es tan portentoso que, **a pesar de que lo único decisivo es siempre la persona, es grande la tentación de instrumentalizar al hombre y considerarlo como mera función.**

Dirigir es entusiasmar en valores.

c) Los símbolos.



Un símbolo es una imagen que alude a un objeto ausente, diferente de él mismo. **Un león rampante es símbolo de valentía**. Un símbolo no es una señal natural; donde hay humo hay fuego. Tampoco es una figura artificial, como un semáforo. Un símbolo es una imagen de algo importante y que tiene sentido. Trae hasta nosotros una realidad ausente de forma sugerente, aunque un tanto oscura e imperfecta.

El símbolo es un recurso que tenemos para hacer presentes realidades que no podemos o no queremos expresar de forma clara y racional. A través de él, sin duda, empezamos a poseer de algún modo lo simbolizado. Piénsese, por ejemplo, en un apretón de manos, un beso, una invitación a café, dar un premio, una ceremonia, una bandera, perdonar, apreciar, cumplir una promesa, etc. **El hombre se sirve de símbolos para empezar a conocer,** expresar y poseer realidades que de momento no posee del todo.



La función simbólica corre a cargo de lo que sea capaz de evocar la imaginación, por lo que desempeña en la cultura un papel de primerísimo orden**. A través del símbolo, uno se puede relacionar con lo ausente y adueñarse de realidades misteriosas,** difícilmente explicables con razones o palabras. Así es como el hombre lleva a cabo una de sus acciones más típicas y genuinas: materializar lo espiritual **o espiritualizar la materia (que es, por cierto, una de las mejores definiciones de cultura).** Constantemente simbolizamos sentimientos, valores**,**

virtudes, conocimientos y conducta; unimos continuamente lo sensible y lo intelectual, lo material y lo inmaterial hasta formar una realidad única: el hombre y su cultura. Sólo un bárbaro no da importancia a este aspecto.

Una sólida formación humanística potencia la acción innovadora y tecnológica.

Arte es toda obra cultural dotada de belleza. Exige un alarde de inteligencia y voluntad creadoras. Una obra de arte no se entiende al margen de su referencia a la realidad en ella representada. *El Cristo de Velázquez* puede ser algo enigmático para un budista. En África, en los crucifijos, el Cristo es negro**.** El arte es el modo humano de encontrar sentido a las cosas, de lograr familiaridad con el espíritu humano. Tal cosa es imposible de lograr por un procedimiento puramente científico o racional, que es un planteamiento culturalmente mostrenco.

Necesitamos explicaciones agradables y un diálogo cordial que nos ayuden a reconocer e identificar el valor y la belleza que de por sí tienen las cosas, sin la cual no serían lo suficientemente humanas.

d) El peso de la historia.

La cultura es el peso de la historia. Esa tradición es el depósito de toda nuestra experiencia. No es una simple información que debo memorizar, sino algo vital para mí, ya que **es la suma de todos los que estuvieron aquí antes que yo y que me importan, porque ellos tuvieron que pasar para que ahora esté yo.** Es necesario que a) vuelva a mis orígenes, y b) que renueve la tradición.

Es decir, primero debo conocer, apreciar y respetar los valores, modelos y bienes comunes contenidos en dicho depósito para conectar con mi propio pasado, hacerlo mío venerando mis propios orígenes. Ello me permite guardar en la memoria soluciones eficaces a determinados problemas. Y, segundo, debo, además, continuar la obra de modo creador, incrementando, mejorando y actualizando ese depósito con mi propia contribución personal en la medida que pueda, pensando en los que vendrán detrás de mí, **e implicándome así en el sentido histórico de la existencia humana.**

La herencia recibida

“Nuestra civilización moderna es compleja: nos levantamos de una cama hecha según patrón oriental y modificada en Europa. Nos despojamos de las ropas de cama de algodón

que fue domesticado en la India, o de lino, domesticado en Oriente, o de seda cuyo uso fue descubierto en China. Nos levantamos calzándonos unas zapatillas inventadas por los indios y nos dirigimos al baño, invento muy reciente euroamericano. Nos quitamos el pijama, oriundo de la India y nos lavamos con jabón, inventado por los galos. Luego nos afeitamos, rito masoquista, que parece haber tenido su origen en Sumeria. Nos vestimos con prendas cuya forma original se deriva de los vestidos de piel de los nómadas de las estepas asiáticas y calzamos zapatos de cuero curtido en un proceso inventado en el antiguo Egipto. Alrededor del cuello nos anudamos una tira de tela que usaban los croatas del silo XVI. Nos asomamos a la ventana hecha de vidrio inventado en Egipto… Ellos hicieron su trabajo. ¿Qué haremos nosotros?

Un país que funciona bien tiene literatos, filósofos, historiadores, geógrafos, juristas, antropólogos, etc.

12.3. - Educación.

La educación también se podría llamar la transmisión de la Cultura. Educar no es simplemente enseñar y transmitir conocimientos teóricos y técnicos, sino, sobre todo, 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 felicidad es cuestión de hábitos. 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.