

José Maria Cardona
Sergio Cardona

**CARTAS A UN PROFESIONAL
DE LA EMPRESA**

**Preguntas y respuestas frecuentes
sobre las organizaciones
y el Managament**



Madrid - Buenos Aires - México

© José María Cardona Labarga, Sergio Cardona Patau, 2008

Reservados 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.

Ediciones Díaz de Santos

www.diazdesantos.es/ediciones (España)

www.diazdesantos.com.ar (Argentina)

www.diazdesantosexico.com.mx

ISBN: 978-84-7978-874-2

Depósito legal: M. 25.607-2008

Fotocomposición: Estefanía Grimoldi

Diseño de Cubierta: Ángel Calvete

Impresión: Fernández Ciudad

Encuadernación: Rústica-Hilo

Índice

Agradecimientos.....	IX
Prólogo	XI
Introducción	XIII
CULTURA EMPRESARIAL.....	1
1. ¿Jerarquía o equipos de trabajo?	3
2. Equipos efectivos que funcionan	9
3. Modelos de liderazgo	15
4. Cuatro culturas, cuatro estilos de liderazgo.	23
5. En tu cabeza, ¿gira la tierra alrededor del Sol o es el Sol el que gira?	29
6. Refranero empresarial.	43
MISIÓN Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	49
7. Si quieres construir un barco de vela.	51
8. Misión empresarial.....	55
9. ¿Cómo hacer una estrategia viable?.....	63
10. Marketing de las empresas de servicios.....	75
11. Innovación: entre la creatividad y el cambio.	83

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA.....	89
12. La empresa, comunidad de personas.....	91
13. Flexibilidad y equilibrio entre trabajo y vida familiar.	101
14. La acogida del personal en la empresa.....	107
COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN.....	115
15. Comunicación interna, si quieres.....	117
16. La esencia de la comunicación.....	125
17. Solución de conflictos I.....	131
18. Solución de conflictos II	139
19. Solución de conflictos III	145
20. Las trampas de la motivación.....	163
21. Cómo conversar e interpelar al jefe.	171
22. La oportunidad de la negociación.	175
AUTOCONOCIMIENTO Y LIDERAZGO.....	183
23. El guión de tu vida.	185
24. ¿Me conozco bien a mí mismo?.....	189
25. ¿Influye nuestro temperamento en la forma de dirigir?	199
26. Lo interno y lo externo: la fuerza surge del interior.....	211
27. Si no tuvieras miedo, ¿qué harías hoy?.....	217
EVALUACIÓN Y FORMACIÓN DE DIRECTIVOS.....	221
28. El gato encerrado en el desarrollo de directivos.	223
29. Confesiones de un formador de directivos.....	233
LA EMPRESA FAMILIAR	241
30. La empresa familiar.....	243
31. Padres e hijos en la misma empresa. 25 puntos críticos ...	251

Agradecimientos

En un libro como éste, de temática tan diversa, cuidar los pequeños detalles, para que todo tenga una unidad y una coherencia, es difícil y fundamental. Por ello estamos en deuda con muchas personas que han hecho posible la armonía de conjunto. Gracias a todos ellos.

De forma especial nuestro agradecimiento a Ana Cardona Patau que ha aportado los artículos de comunicación interpersonal y de relaciones. También Ana dio forma epistolar al libro entero, teniendo que armonizar todos los comienzos y fin de cada capítulo.

Agradecemos también a Arantxa Calvo su aportación en la redacción de dos de los capítulos y su labor continua de comunicación externa que durante muchos años ha liderado en Cardona Labarga.

Por último, y no menos importante, nuestro agradecimiento cariñoso a María José Patau, esposa, madre y compañera de desvelos en Cardona Labarga. Por su esfuerzo y paciencia, su aportación y colaboración oculta continua.

De corazón a todos, gracias.

Prólogo

Cada vez somos más los que pensamos que conseguir una ventaja competitiva sostenible en las organizaciones del siglo XXI gira en torno a una adecuada gestión del comportamiento de las personas que las integran.

Las organizaciones que sean capaces de gestionar el talento y el comportamiento de su capital humano tendrán líderes que les ayuden a crear valor de forma sostenible para sus clientes, sus empleados, su entorno social y sus accionistas.

Para conseguirlo el modelo de gestión de personas tiene que reinventarse, tanto para los profesionales que trabajan en recursos humanos, como para los que gestionan las otras áreas del negocio.

Con un enfoque eminentemente práctico, Cardona consigue con las *cartas a un profesional de la empresa*, que se recogen en este libro, darnos un marco de actuación sobre cómo podemos conseguir el éxito desarrollando en nosotros mismos y en nuestras organizaciones esa ventaja competitiva que supone la excelencia en la gestión del comportamiento.

Una de las principales dificultades con las que nos encontramos los que gestionamos personas es conseguir adaptar las muchas teorías y procedimientos existentes sobre la gestión de personas a la realidad diaria de

nuestro trabajo. En este sentido la selección de cuestiones que se tratan a continuación reflejan de una forma clara, sencilla y de fácil lectura situaciones reales que se nos presentan en el día a día de nuestro trabajo.

Un día a día lleno de asuntos urgentes y de falta de tiempo que nos lleva a buscar la solución temporal, menos mala y menos pensada. El efecto en nuestros equipos de esta forma de gestionar no es indiferente, ni estático, porque en entornos cada vez más cambiantes, si no avanzamos, retrocedemos.

Las respuestas de Cardona a las cuestiones planteadas en estas cartas ayudan a establecer prioridades, a delegar, a motivar, A LIDERAR a nuestros equipos y orientarlos a trabajar de forma comprometida para evitar el parche temporal que supone gestionar lo urgente y no lo importante.

Practicar activamente una gestión de equipos basada la importancia de la persona, genera en los equipos la confianza necesaria para crear y avanzar. Hacer que funcione supone que todos los días tenemos que esforzarnos y poner en práctica la gestión por hábitos con ilusión y con ganas para que con el tiempo se convierta en nuestra forma natural de comportamiento y en la de nuestros equipos.

«Se aprende a hacer lo que se hace». Existe mucha teoría sobre el comportamiento humano, pero lo que de verdad hace que avancemos como personas y como organizaciones no es lo que aprendemos si no lo que hacemos. Nadie consigue jugar bien al fútbol sólo leyendo libros, hay que saltar al campo y practicar, practicar, practicar.

Mucho ánimo y un sincero agradecimiento a Jose Mari, Sergio, Ana y Arantxa por orientarnos en tal difícil tarea, no sólo con gran sabiduría sino con gran sentido común y ética social.

JAVIER GIMENO MARTÍNEZ
Director de Recursos Humanos
Prosegur España

Introducción

A lo largo de más de tres años hemos estado publicando periódicamente una serie de artículos en diversos medios impresos y digitales, con gran aceptación por parte de los directivos lectores, hasta el punto de haber sido invitados a diversas conferencias por España y América, en concreto Perú, Argentina, Estados Unidos, Colombia y México.

La suma de estos artículos es muy amplia y hemos seleccionado para este libro treinta y uno de ellos, cuya escritura fue especial para nosotros, así como la lectura por parte de muy diversos directivos a todos los niveles de sectores empresariales distintos fue suficientemente significativa.

También es cierto que nuestro modelo de liderazgo por hábitos ha despertado muchas preguntas, algunas de las cuales se plantean en este libro, y les hemos dado una respuesta, teniendo que volver a repensar el modelo y profundizar en él. Esa es la razón de que de nuevo, aun existiendo ya un libro con varias ediciones sobre el modelo de 8 hábitos, se vuelva a él en algunas de las cartas completando lo que se dijo en su momento¹.

¹ Cardona JM y Cardona S. *Del miedo a la confianza, ¡Desarróllese como directivo!* Madrid, Editorial Díaz de Santos, 2002.

Cardona JM, Cardona S y Cardona A. *Liderazgo y Gestión por 8 Hábitos*. Madrid, Editorial Díaz de Santos, 2006.

Hemos dado forma de carta a los artículos, para que la lectura sea más ágil. Todos los capítulos comienzan con la pregunta o consulta de un directivo, que nos hace como asesores, consultores o profesores. Esta pregunta va en letra cursiva para diferenciarla de la respuesta que damos a continuación. Son preguntas reales que muchas veces se nos han puesto sobre la mesa y que hemos oído en infinidad de ocasiones en los cursos, seminarios o conferencias a las que asistimos e impartimos.

Posteriormente empezamos la carta al directivo que nos preguntó. Ese es el cuerpo de cada capítulo. A veces una respuesta podrá ser más larga que otra, pero cada carta cierra una temática. El lenguaje es sencillo, de lectura rápida, directo, a veces provocativo y radical, para dar alimento al pensamiento del lector y que él haga su propia crítica y se dé su propia respuesta, que no tiene que ser la que nosotros proponemos.

El lector podrá ir por el libro saltando a los temas que más le interesen, pudiendo dejar capítulos de por medio, pues cada uno es una unidad (excepto los de solución de conflictos, que son tres, 17, 18 y 19 y conviene leerlos en el orden establecido)

El poder dejar capítulos o cartas sin leer para pasar al siguiente no exime de la atenta lectura del libro completo, de nuevo repito que en el orden preferido, pero que dará al lector la clave de nuestro pensamiento de fondo y de nuestra idea del *management*.

Es decir, la lectura de un solo capítulo o carta no dará la riqueza de planteamientos globales a los que nos hemos visto obligados a llegar después de más de 25 años de experiencia en la formación y desarrollo directivo y dejará muchas preguntas sin resolver. Por ello emplazamos al lector a que, con su orden y a su ritmo, poco a poco, vaya desgranando las preguntas y las cartas de este libro que tiene entre manos, para poder cimentar un armazón de fundamentos sobre el que posteriormente construya él mismo un pensamiento sólido directivo y gerencial.

Los capítulos han sido agrupados en siete grandes apartados. El de la cultura empresarial primero, pues el líder crea cultura y la mentalidad que tiene es la que imprime a la organización y es la que le hace actuar de una manera adecuada o no tan adecuada. Es aquí donde de nuevo volvemos a nuestro modelo en algunas de las respuestas.

Posteriormente hablamos de la estrategia, *el que tiene un porqué busca un cómo*. Es decir, el plan para ganar dinero tiene que estar claro, en estos capítulos incluso bajamos al terreno más práctico para definir por escrito una misión y estrategia concreta. Estos capítulos ayudarán mucho a equipos directivos y emprendedores.

Luego entramos en la RSC, responsabilidad social corporativa, para hablar de la responsabilidad de la empresa u organización con respecto a los empleados, entrando a debatir temas como la conciliación vida familiar y vida profesional, la acogida del personal en las organizaciones, todo ello dentro de la definición de empresa que nos gusta más y que es más exigente, *empresa es comunidad de personas*.

Pasamos a temas de comunicación y motivación, ¿cómo motivar a alguien? ¿Qué hacer en situaciones conflictivas? ¿Cómo gestionar a un jefe difícil? Son temas más prácticos de habilidades sociales. Interesantísimo para desarrollar las relaciones humanas.

El liderazgo viene a continuación, y cómo la persona más difícil de dirigir es uno mismo; hablamos del autodesarrollo y del autococonocimiento, *automanagement* diría Peter Drucker, para poder dirigir después adecuadamente a los demás.

Por fin desnudamos el alma y hablamos de nuestra experiencia en el desarrollo y formación de profesionales, comentando algunos fracasos (junto con algún que otro éxito) que hemos tenido en tantos años de experiencia y qué falla en tanta oferta de formación como en nuestros días estamos viviendo. Muchas veces se aprende más de los fracasos que de los éxitos.

Los dos últimos capítulos son sobre las empresas familiares y las relaciones entre los hijos y los padres. Desde nuestra experiencia de

consultoría familiar, hemos vivido muchos de los ejemplos que se ilustran en estas cartas últimas y que muchas veces nos han hecho sufrir y plantearnos nuestra propia situación de familia y de empresa.

Haciendo un resumen de lo que el lector encontrará en este libro, podemos decir que la persona está en el centro de la concepción de liderazgo que defendemos. Cuando esto está claro, está claro todo lo demás, estrategia, actividad comercial, recursos humanos, finanzas, innovación, etc. Planteamos una concepción ética y positiva de la empresa y luchamos para que así sea a lo largo de nuestra actividad como consultores. Esperamos haberlo logrado también con este libro.

1. Análisis de la situación

Las empresas de servicios profesionales ofrecen servicios críticos para el cliente, sin embargo éste no puede probarlos previamente ni ensayarlos de antemano. El cliente siempre pone en cuestión si los necesita de verdad, o si tal vez se lo puede hacer él mismo.

Desconoce la relación entre la utilidad y el costo, y no sabe cómo seleccionar la mejor opción. Incluso dependiendo del servicio comprado, esta incertidumbre puede seguir presente tras la prestación del mismo, ya que muchas veces no se puede medir el resultado, o compararlo objetivamente con otros. A veces lo que se espera es un milagro. Solicitar la compra es adquirir sólo una promesa de satisfacción.

2. Percepción de riesgo.

Un dato a tener en cuenta es que normalmente el cliente tiene la percepción de que corre mucho más riesgo en la compra de estos servicios que en la compra de productos tangibles. Estos últimos puede inspeccionarlos antes de comprarlos, e incluso adquirirlos y devolverlos si no le satisfacen tal y como esperaba.

Con la compra de los servicios no es lo mismo, es difícil que la calidad sea constante, ya que está sujeta a fallos humanos. Lo más importante en estos casos es que la calidad de ejecución sea lo más alta posible. Esto hace que el proceso de compra sea más riguroso y que el poder del cliente sea más alto.

La venta es difícil porque uno se tiene que vender a sí mismo; por eso el cliente pregunta siempre: «¿Qué ha hecho usted hasta ahora?» Y el grado de interacción entre la empresa de servicios profesionales y el cliente en el proceso de venta, y también luego, es mucho más estrecho.

3. Comprensión del problema y las necesidades

El cliente, ante todo, lo que más valora de la empresa de servicios Profesionales es que comprenda bien su problema, aunque le resulte difícil formularlo. Supone que dicha empresa de servicios profesionales tiene que saber lo que se debe hacer desde el principio, ya que es experta en ello.

Comprender el problema del cliente es vital; incluso parece difícil entender el significado de comprender. La falta de flexibilidad en este punto puede ser desastrosa.

Suele ocurrir que una empresa de servicios profesionales tiene clientes, no productos ni servicios, es decir, que finalmente, el tipo de servicio que se va a prestar tiene que depender del cliente y su problemática.

También hay que comprender de antemano que muchas veces el propio cliente no llega a saber muy bien qué es lo que necesita, sabe que tiene que solucionar algo pero no sabe cómo, y éste es un punto a tener en cuenta a la hora de analizar las necesidades, ya que esta confusión puede aumentar la sensación de riesgo.

4. Conocer bien al cliente

Un hecho sorprendente y comprobado es la fuerte divergencia entre los atributos de calidad a los que da importancia la empresa de servicios profesionales y a los que da importancia el cliente.

Por poner un ejemplo de esto último, mostramos los resultados extraídos de diversos estudios sobre el marketing de las empresas de servicios profesionales. Éstos ponen de manifiesto que, por orden:

El cliente da importancia a:

La empresa de servicios profesionales da importancia a:

- | | | |
|---|---|--|
| 1. Que se comprendan sus problemas. | ↗ | 1. La propia reputación. |
| 2. Que el servicio sea útil. | ↘ | 2. La calidad del servicio. |
| 3. La calidad del servicio. | → | 3. Las referencias de clientes satisfechos. |
| 4. La reputación de la empresa de servicio. | ↙ | 4. La comprensión de los problemas de cliente. |

Éstas son las variables que aparecen como las más críticas una y otra vez.

5. Generar confianza.

Por lo tanto, tras este pequeño análisis, queda patente que el marketing de una empresa de servicios debe ir siempre dirigido a reducir al máximo la sensación de riesgo que el comprador percibe así como la incertidumbre, y darle mucha confianza.

De esta manera, son de gran importancia, por ejemplo, la impresión a primera vista que causan los consultores, médicos, abogados, gestores, formadores, etc., y las apariencias. Quizá incluso no se juzga tanto el servicio como la confianza que inspira la persona que lo ofrece. Al no ser tangible pasa a ser crucial el envase y todo lo que lo rodea; incluido el simple logo, cómo se hace un esquema o el color del papel.

Hay que tener en cuenta que el cliente necesita agarrarse a algo para decidirse por una opción u otra. ¿A qué se agarran nuestros clientes cuando se deciden por nosotros?

Además, el cliente tiene que poder sentirse orgulloso de ser propietario de ese servicio y estar satisfecho con el valor simbólico del mismo.

6. Especialización

Una de las mejores estrategias viables para este tipo de negocios obligatoriamente es el de la especialización. Por tanto, debe ser un servicio segmentado y diferenciado, o por la naturaleza del mercado, o del producto o servicio, o de la tecnología; o por dos o tres de ellos a la vez.

Otra cosa muy distinta es que esa segmentación - diferenciación - especialización la aprecie con claridad el cliente, cosa difícil de lograr (sobre todo cuanto más alta sea la intangibilidad del servicio)

De no ser uno un experto de éxito y prestigio reconocido, como puede ser Peter Druker en el sector de la consultoría, y de no tener la empresa de servicios profesionales un nombre conocido siendo líder en el mercado, habría que hacer todo lo posible por:

- a) Industrializar el servicio para hacerlo en la medida de lo posible lo más independiente que se pueda de las personas. Sólo debe hacer aportaciones personales quien tenga mucho prestigio, conocimientos y experiencia.
- b) Se tiene que practicar un contacto personal continuo, siendo preferible que, en la medida de lo posible, realice el servicio el mismo que lo vende, ya que al cliente siempre le desconcierta ver una cara nueva desconocida.
- c) Estar además al tanto de las últimas tecnologías y avances.

Todos y cada uno de los elementos que corresponden al servicio, sin excepción, son importantes. No puede fallar uno solo. Cuando un cliente queda decepcionado por un detalle del servicio, es difícil recuperarlo, pues aunque todos los demás elementos fueran buenos también decepcionan. El problema del control de calidad es crucial. Por ejemplo apenas suele servir de nada hacer una buena oferta, si la comunicación no es continua y creativa.

7. Atención y comunicación personalizadas

Quizá el punto más importante de todos resulta ser la necesidad de una imprescindible, constante y buena atención personalizada. Cuanto más intangible, mayor es la dependencia entre comprador y vendedor (no es tanto así en los tangibles). Por eso es clave cuidar la calidad de la relación personal.

Se precisa una permanente comunicación creativa por teléfono, carta, e-mail, almuerzos, etc., para tranquilizar y dar confianza. Es esencial un diálogo casi continuo de una u otra forma para redescubrir las verdaderas necesidades del cliente en una atmósfera de comunicación creativa. A veces el vendedor tendrá que actuar de animador, estimulador, facilitador, informador, tranquilizador..., y todo esto puede ser mucho más importante que emitir una opinión técnica acertada.

La regularidad del trato con el cliente debe ser controlada con asiduidad sin abandonarle y sin acordarse de él de vez en cuando, cuando nos convenga.

Éste es en realidad el trabajo más importante y arduo que tiene que ejecutar la empresa de servicios profesionales. Debe tenerse una presencia ininterrumpida y un recordatorio continuo, porque el cliente tiene una tendencia fuerte a olvidar el buen servicio y a considerarlo como normal (Salvo que vaya mal o vea a un competidor que lo hace mejor).

Por último, y siempre teniendo en cuenta la confianza que se busca, son importantes los testimonios de satisfacción personal de quienes ya se han beneficiado del servicio. Es un arma potente el pedir a un cliente satisfecho que recomiende el servicio a sus amigos. La venta más eficaz es el boca a boca.

8. Conclusiones

El marketing en este tipo de empresas es fundamental y se basa en todo lo dicho hasta ahora, que se puede resumir en los siguientes puntos:

- a) La pesada carga para el cliente de no poder comprobar el servicio previamente debe equilibrarse haciéndole ver los beneficios que obtendrá más que las características del servicio.
- b) Hay que cuidar todos los detalles; un solo detalle puede arruinar la visión que el cliente se está creando de la capacidad que tenemos para prestar un buen servicio, o enriquecerla.
- c) La comunicación externa debe repetir siempre una y otra vez el mismo eslogan, metáfora o mensaje. Hay mensajes que prometen un buen servicio. Cuanto más intangible sea el servicio, el uso de metáforas y promesas pueden tranquilizar al cliente.
- d) La comunicación continua y personal con el cliente es de vital importancia.
- e) Dependiendo del tipo de servicios, es bueno escribir artículos, libros y participar en foros y conferencias que potencian el prestigio.
- f) Todo servicio es una promesa. Por el envase e imagen se le juzga.
- g) Todo mensaje dirigido a disminuir la sensación de riesgo es poco: testimonios de clientes satisfechos, experiencia y prestigio reconocido, comprensión profunda de su problema, y creación de proyectos a medida, junto con otros factores de este tipo, son las mejores herramientas para lograr la confianza requerida.

Sin embargo es cierto que no es fácil abordarlo. Por ejemplo, después del saludo y de su contestación irritada, irónica, evasiva, etc., podría decirle claramente algo así:

- Me da la sensación de que te pasa algo. ¿Puedes contármelo?
- Desearía ayudarte, si es posible.
- Tengo tiempo ahora. Si tú también lo tienes, ¿quieres que hablemos?

Este sería el primer paso para propiciar y practicar la escucha activa.

Características de la escucha activa

La escucha activa, además tiene una serie de características que hacen que el otro se sienta respetado, por ejemplo:

<i>Características de una buena escucha activa</i>	<i>De tal forma que el colaborador perciba</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Le miramos atentamente. • Asentimos con la cabeza. • «Ya veo». • «Mm-Hm». • «Comprendo». • «Sí, sí». • «¡Qué curioso!». • «Claro». 	<ul style="list-style-type: none"> • «Oigo lo que sientes». • «Te comprendo realmente». • «Me interesa y me preocupa». • «No te juzgo ni te evalúo». • «No debes temer mi censura». • «Ahora te entiendo de verdad».

Barreras que cortan la comunicación

El siguiente punto que debe tener en cuenta cuando hable con él, es que hay barreras que cortan la comunicación. Lo que diga, y cómo

lo diga influirá para que siga hablando, o prefiera seguir encerrado en sí mismo.

A continuación le mando unos ejemplos de estas barreras para que las pueda identificar mejor:

1. Mandar u ordenar: «Haga esto. Espero que usted... Deténgase. Discúlpese».
2. Advertir o amenazar: «Le advierto que... No intente...»
3. Moralizar o implorar: «Debería... Es su responsabilidad...»
4. Aconsejar o sugerir: «Sería mejor... Le sugiero que...»
5. Razonar: «Siendo realista... Los hechos dicen que... La forma correcta sería... La experiencia aconseja...»
6. Juzgar, culpar: «Está equivocado. Es una tontería. No tiene importancia».
7. Alabar, adular: «Es usted inteligente. Tiene potencial».
8. Insultar, ridiculizar: «Es usted un chapucero. Es un cabeza cuadrada».
9. Interpretar, diagnosticar: «Lo que necesita es... Está enojado porque...»
10. Interrogar: «¿Por qué hizo usted eso? ¿Con quién lo ha consultado?»
12. Bromear: «Eso me recuerda que... Piensa en el lado positivo».

Por lo tanto, escuchar activamente significa escuchar haciendo un esfuerzo. Como sabemos, es bastante difícil y requiere práctica; mucha práctica.

En esta escucha activa es bueno que repitamos de vez en cuando con otras palabras lo que el colaborador ha dicho o querido decir, reconociendo también sus sentimientos.

Lo que se consigue mediante la escucha activa

Si consigue escucharle activamente, y que se abra a ti, lo que logrará será lo siguiente:

- Ayudará al colaborador a resolver su problema.
- Habrá conservado la responsabilidad (de forma sorprendentemente efectiva) siempre sobre el colaborador. Quiero que sepa, que el uso de barreras traslada la responsabilidad al jefe, es decir, en este caso a usted.
- Su colaborador se volverá menos dependiente de usted como líder y más autosuficiente.
- Se dará cuenta de que es imposible comprender todas las complejidades de nuestros colaboradores.
- El colaborador encontrará la propia solución.
- Todo esto no significa que tenga que estar de acuerdo con él. Decir «parece que estás desesperado», es muy distinto de decir «estoy de acuerdo que es un caso desesperado».
- Quizá se pongan de manifiesto las dificultades que requieran acción por su parte, y las decisiones que deberá tomar para atajar problemas mayores.

Lo que tiene que tener en cuenta como líder

- Esta es una técnica muy poderosa de solución de dificultades, aunque no lo parezca.

- Tiene que escuchar sólo cuando tenga tiempo. No lo haga si no lo tiene o no está de humor. Pero procura tenerlo y estarlo. Como responsable siempre debe dar la impresión de que tiene tiempo para sus colaboradores; eso es lo que hace un líder.
- Existen muchas situaciones para aplicar esta técnica que refuerza mucho la responsabilidad del colaborador y la mantiene sobre él.
- Reconocer y expresar los sentimientos aumenta la productividad y efectividad de la persona y del grupo.
- Facilitará enormemente el desarrollo de sus colaboradores.

A modo de ejemplo, le muestro un tipo de conversación donde la escucha activa se aplica. Hay que tener mucho cuidado de no parecer un autómatas, es decir, tiene que ser cercano y realmente interesarse por lo que le vaya a contar.

Colaborador. —¿Puedo hablar contigo un momento?

Líder. —Sin duda. Tengo media hora hasta el comité de planificación. ¿Es suficiente?

C.— Sí, de sobra. No es un problema complicado pero me está fastidiando.

L.— (Asiente en silencio).

C.— Se trata de Paco, el de control, me desconcierta. No sé qué pensar de él. Quizá no sé tratarlo y supongo que tú podrías aconsejarme.

L.— (Asiente). Cuéntame que ocurre, a ver si puedo ayudarte.

C.— Ya sabes qué es un chico muy inteligente, con un título brillante, recién salido de la universidad, y tiene respuesta para todo, cosa que a veces está muy bien. Lo que ocurre es que siempre que hago una sugerencia, encuentra dos pegos y alguna razón para machacarla.

- Tiene que escuchar sólo cuando tenga tiempo. No lo haga si no lo tiene o no está de humor. Pero procura tenerlo y estarlo. Como responsable siempre debe dar la impresión de que tiene tiempo para sus colaboradores; eso es lo que hace un líder.
- Existen muchas situaciones para aplicar esta técnica que refuerza mucho la responsabilidad del colaborador y la mantiene sobre él.
- Reconocer y expresar los sentimientos aumenta la productividad y efectividad de la persona y del grupo.
- Facilitará enormemente el desarrollo de sus colaboradores.

A modo de ejemplo, le muestro un tipo de conversación donde la escucha activa se aplica. Hay que tener mucho cuidado de no parecer un autómatas, es decir, tiene que ser cercano y realmente interesarse por lo que le vaya a contar.

Colaborador. —¿Puedo hablar contigo un momento?

Líder. —Sin duda. Tengo media hora hasta el comité de planificación. ¿Es suficiente?

C.— Sí, de sobra. No es un problema complicado pero me está fastidiando.

L.— (Asiente en silencio).

C.— Se trata de Paco, el de control, me desconcierta. No sé qué pensar de él. Quizá no sé tratarlo y supongo que tú podrías aconsejarme.

L.— (Asiente). Cuéntame que ocurre, a ver si puedo ayudarte.

C.— Ya sabes qué es un chico muy inteligente, con un título brillante, recién salido de la universidad, y tiene respuesta para todo, cosa que a veces está muy bien. Lo que ocurre es que siempre que hago una sugerencia, encuentra dos pegos y alguna razón para machacarla.

pueblo, venderemos estas zanahorias, que son muy grandes y de muy buena calidad. Como a la gente le gustarán mucho, venderemos más y más, recaudaremos mucho dinero, y poco a poco lograremos tener una vida mejor trabajando juntos. Haremos de la granja un gran negocio, y vivirás en un establo de lujo.»

Cuando terminó su charla, el burro le contestó:

— «¡IH-OOOOH!», pero no se movió.

Entonces, el arriero ató una zanahoria a una caña, la puso delante del burro... ¡y éste... caminó!

Si se da cuenta, querido amigo, lo externo es el incentivo: tiene que ver con el premio, tangible o intangible, que se logra tras un desempeño. El trabajo se realiza para conseguir algo ajeno al propio trabajo, y por lo tanto es algo externo al trabajo y a la persona.

Sin embargo la motivación es interna: Tiene que ver con la acción y la voluntad. Es querer hacer algo, y querer hacerlo de forma excelente por el hecho de hacerlo bien, por lo tanto es algo inherente al trabajo y surge de la persona.

Es por esto que aunque siempre se habla de motivar al otro, la motivación es libre y personal, se tiene que motivar uno mismo.

Entonces, ¿si uno se tiene que motivar a sí mismo, qué papel tiene el líder?

Pues bien, un verdadero líder siempre quiere sacar esa fuerza interior que tiene el otro, en lugar de aniquilarla, ya que sabe que las personas tenemos la capacidad de influir en los demás y conseguir que den lo mejor que tienen, o todo lo contrario. Y que una persona que trabaja para lograr un día libre está incentivada para trabajar. No está motivada para realizar un buen trabajo, está motivada a pasarlo en grande en su día libre.

Lo que sí es cierto es que la unión de la motivación y el incentivo sería lo más deseable.

¿Se ha dado cuenta de que hay algo de indigno en las prisas?

Una mañana me levanté sobresaltado, y muy casado. Había estado toda la noche soñando que corría y corría, pero el suelo bajo mis pies se movía sin permitirme avanzar. Cuanto más corría más me desesperaba. A mi lado, sentado, se encontraba un hombre, con la mirada serena puesta fija en algún punto lejano.

— ¿Dónde vas?— Me preguntó.

— No lo sé, ¡pero no me puedo mover por más que agito los pies! —
Repliqué casi asfixiado.—¿y tú?

— ¿Ves ese punto al final de este camino? Ahí es donde yo me dirijo.

— ¡Pero no caminas!

El sudor comenzaba a caer de mi frente hacia mis párpados, nublado mi vista.

— No, estoy pensando cómo puedo llegar.

— ¡Pero qué tontería, si vas ahí mismo! ¡Se ve claramente! (¡uf, uf!), ¿Qué tienes que pensar? ¡Ponte a correr, que se te va a hacer de noche!

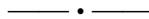
— La vista nos engaña amigo, está más lejos de lo que parece. Tengo que prepararme para este camino tan largo. Además, si te fijas bien, hay un río que lo cruza, pero no veo un puente, supongo que tendré que ir recogiendo materiales para una balsa. También parece que hay que subir dos montañas. Estoy pensando cómo lo voy a hacer.

Caí exhausto, al borde del colapso, y en ese momento el suelo dejó de moverse bajo mis pies. Al cabo de un largo rato, él se levantó, y se puso a caminar alejándose lentamente. Cuando me quise dar cuenta, no era más que otro punto al final del camino, fusionándose con el que me había mostrado como su destino.

Querido amigo, lo externo es lo *urgente*: se basa en el tiempo externo. Suelen ser problemas o imprevistos. Te viven la vida, te desbordan, te agotan. Como mucho, resuelven el presente.

Mientras que lo interno es lo *importante*: se basa en la brújula. Son los objetivos y las oportunidades. Hay que ir a por ellos, interiorizando el desafío. Es lo único que construye el futuro.

Debido a esto, es muy fácil caer en la ineficacia por exceso de actividad. Las acciones profundamente humanas necesitan silencio y reflexión. Si viviésemos sólo en lo urgente, estaríamos bajo un puente. El que vive siempre en lo urgente corre el riesgo de confundir lo importante con lo urgente, por eso espero que a usted no le acabe pasando nada de esto...



Recuerda perfectamente que... ¡la tortuga ganó a la liebre! ¿No?

Cierto día una liebre se burlaba de las cortas patas y lentitud al caminar de una tortuga. Pero ésta, riéndose, le replicó:

— Puede que seas veloz como el viento, pero yo te ganaré en una competencia.

La liebre, totalmente segura de que aquello era imposible, aceptó el reto, y propusieron a la zorra que señalara el camino y la meta.

Llegado el día de la carrera, arrancaron ambas al mismo tiempo. La tortuga nunca dejó de caminar y a su lento paso pero constante, avanzaba tranquila hacia la meta. La liebre avanzaba muy deprisa, por lo que a ratos se echaba a descansar en el camino, y se reía de la tortuga cuando la veía pasar. En uno de estos descansos, se quedó dormida.

Cuando despertó vio cómo la tortuga había llegado al final, y por más veloz que pudo ser hasta llegar a la meta, la tortuga ya había obtenido la victoria.

Es decir, lo externo es la aptitud, que tiene que ver con las habilidades y la capacidad para realizar algo. Es poder realizar un buen desempeño.

Sin embargo, lo interno y no menos valioso es la actitud: tiene que ver con la voluntad, la predisposición y la responsabilidad para hacer algo. Es querer hacer algo de forma excelente, o no querer.

Por esto, de cara al futuro, es preferible un profesional técnicamente normal, con una actitud excelente, a un profesional técnicamente excelente con una actitud negativa, ya que es más fácil formar en aptitudes, que cambiar las actitudes.

No hay peor cojo que el que no quiere andar, aunque fuese una liebre.

— • —

Actúa como piensas... o acabarás pensando como actúas.

Érase una vez un hombre, que de tanto clavar clavos... se convirtió en martillo.

Érase otra vez otro hombre que de tanto clavar clavos... se dio cuenta que más vale maña que fuerza. Se forró en la feria de su pueblo con una tabla, un puñado de clavos, y un martillo, retando a los más fuertes del lugar.

Lo externo es siempre la producción (cantidad): tiene que ver con el esfuerzo y la rapidez de movimiento. Es ejecución externa.

Pero siempre se puede sacar lo interno, en este caso la productividad (calidad): tiene que ver con los resultados, como producto de la reflexión, la creatividad, la innovación y el trabajo en equipo.

Por eso no se trata de vender más, sino de vender mejor, ni se trata de trabajar más, sino de trabajar más inteligentemente, ya que hay que estar continuamente aumentando la productividad.

— • —

¿Ha visto alguna vez que alguien que se emborrachase por comprender la palabra vino?

Le preguntaron cierta vez a Uwasis, el Sufi:

— ¿Qué es lo que la Gracia te ha dado?

Y les respondió:

— Cuando me despierto por las mañanas, me siento como un hombre que no está seguro de vivir hasta la noche.

Y le volvieron a preguntar:

— Pero esto, ¿no lo saben todos los hombres?

y replicó Uwasis:

— Sí, lo saben; pero no todos lo sienten⁶.

De esta manera, se dará cuenta de que la formación es lo externo: Tiene que ver con los conocimientos. Se encuentra en los libros, en las universidades, en las escuelas de negocios. Se trata de volcar el conocimiento del exterior y hacerlo propio.

Mientras que lo interno es el desarrollo: tiene que ver con la persona. Se trata de reflexionar sobre uno mismo y los demás para sacar lo mejor que tenemos, y sobre el trabajo y dónde queremos llegar, para lograrlo.

Así, si te fijas, la formación crea personas cultas, buenos técnicos, y excelentes analistas. Esto se consigue en las universidades, escuelas, etc. Sin embargo sólo el desarrollo crea líderes.

La formación es un proceso que se genera de fuera a dentro, aprendiendo aquello que está en el exterior, y que es necesario aprender, pero sin olvidar nunca el desarrollo, ya que somos personas, y éste es un proceso que se genera de dentro a fuera, logrando que cada cual imprima en su entorno lo que lleva dentro.

⁶ De Mello A. *El canto del pájaro*.