

José María Cardona Labarga

LIDERAZGO PERSONAL

**¡Logre resultados
y supere las crisis!**



Madrid - Buenos Aires - México

Índice

AGRADECIMIENTOS	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
PRÓLOGO	XIX

PRIMERA PARTE

1. Del Miedo a la Confianza	3
1.1. Tres posibles culturas	3
1.2. En la Cultura M o en la C todo es distinto.....	6
1.3. Miedo y Mediocridad	8
1.4. Calidad y Confianza.....	8
1.5. Comparación concreta	10
1.6. Del Miedo a la Confianza: Un viejo planteamiento.....	11
2. Sociedad del Conocimiento	13
2.1. Últimos Periodos Evolutivos	13
2.2. La Revolución de la Máquina de Vapor	13
2.3. Vivencia personal. La Revolución de la Productividad...	16
2.4. La Revolución del Conocimiento	19
2.5. Un buen ejemplo de organización C	21
2.6. Evolución hacia los Conocimientos	23



3. La persona	27
3.1. Sólo se dirigen personas	27
3.2. Personalidad, Temperamento y Carácter	28
3.3. La persona está mal diseñada como máquina.....	30
3.4. Cada persona es distinta y genuina.....	32
3.5. Cuidado con ser demasiado racional	32
3.6. Los hábitos.....	34
3.7. Hábitos positivos y negativos	35
4. Comportamiento	37
4.1. Qué es la Mentalidad	37
4.2. Anécdotas. Uno ve lo que quiere ver.....	38
4.3. El Cambio de mentalidad es difícil	39
4.4. Reflexión. El cómo veo el problema es el problema	40
4.5. Anécdotas sobre comportamiento	41
4.6. Uno puede prometer ser sincero, no ser imparcial	43
4.7. Comportamiento genera comportamiento	44
4.8. Ejemplos de enriquecimiento	45
5. Supuestos y Creencias	47
5.1. ¿Por qué una persona inteligente y competente suele cometer errores?	47
5.2. Supuestos sobre comportamiento personal	48
5.3. Supuestos empresariales	50
5.4. Supuestos estratégicos	51
5.5. Supuestos sobre dirección de personas y liderazgo.....	51
5.6. Supuestos debidos a creencias que no son reales	53
5.7. Supuestos sobre eficacia	54
5.8. Supuestos típicos comerciales	55
5.9. Supuestos políticos-sociales	55
5.10. Características de los supuestos y creencias.....	56
6. Crisis	59
6.1. Antropología. Un chip empresarial perverso.....	59
6.2. “A mí no me pagan por pensar”	60
6.3. El chip empresarial excelente	63
6.4. La crisis nacional. Un mal ejemplo	63



7. Responsabilidad Social Corporativa	69
7.1. Conceptos confusos	69
7.2. Perspectiva Global. Concepto de empresa	70
7.3. Transcripción literal de varios ejemplos significativos de RSC.....	77
7.4. Abanico Salarial	80
7.5. ¿Qué tipo de empresa ofrece el mejor sitio para trabajar? ...	83
8. La Productividad	87
8.1. Productividad.....	87
8.2. Preguntas clave	88
8.3. Valor añadido. ¿Cómo se reparte la tarta?	88
8.4. Condiciones sobre la productividad	91
8.5. La bestia negra de la productividad.....	92
8.6. Conclusión final sobre la crisis.....	95
8.7. Las causas que mejoran la productividad	96
8.8. Las causas que empeoran la productividad	97
8.9. La gran conclusión	98
9. El Liderazgo, clave del Éxito	99
9.1. Seis ejemplos reales de Líderes C	99
9.2. ¿Qué significa ser Líder?	106
9.3. Éxito	108
9.4. Consideraciones breves	109

SEGUNDA PARTE

10. La investigación	113
10.1. Datos de la Investigación.....	113
10.2. La finalidad de la empresa. Reflexión sobre el Beneficio .	114
10.3. Los cuatro Cuadrantes	116
10.4. Las cuatro Mentalidades Gerenciales	117
10.5. Equilibrios entre los cuadrantes.....	120
10.6. Equilibrios entre los hábitos	122
11. Primer Hábito: Gestión de la Información	125
11.1. Ejemplo del impacto de la Información	125



11.2. La información como herramienta	127
11.3. Responsabilidad.....	129
Resumen	129
<i>¡Audítese usted este Hábito!</i>	130
12. Segundo Hábito: Misión y Objetivos (estrategia)	131
12.1. La esencia de la función directiva	131
12.2. El “ES”	132
12.3. El DEBE SER.....	133
12.4. Ejemplo. Una empresa de modas.....	133
12.5. ¿Está clara la Misión?.....	135
Conclusión	137
<i>¡Audítese usted este Hábito!</i>	138
13. Tercer Hábito: Preparación y Prioridades	139
13.1. ¿Hace usted lo que le gusta o lo que debe?	139
13.2. Gestores de crisis	140
13.3. Consejo a un Equipo Directivo desbordado	142
13.4. Síntesis.....	144
<i>¡Audítese usted este Hábito!</i>	145
14. Cuarto Hábito: Delegación y Desarrollo	147
14.1. Delegación y Desarrollo	147
14.2. Autoridad y Responsabilidad.	148
14.3. Un buen Directivo es exigente	150
14.4. ¿Quién es un buen colaborador?.....	151
<i>¡Audítese usted este Hábito!</i>	152
15. Quinto Hábito: Madurez y Autoconocimiento (La clave del Liderazgo Personal)	153
15.1. La clave del Liderazgo Personal.....	153
15.2. Vivencias sobre la importancia del Autoconocimiento ...	154
15.3. Autoconocimiento	157
15.4. Valores	158
15.5. La Madurez: La capacidad para dar a las cosas la importancia que tienen	159
15.6. El Coaching	162
<i>¡Audítese usted este Hábito!</i>	163



16. Sexto Hábito: Comunicación y Equipo	165
16.1. La comunicación “cara a cara”	165
16.2. Aplicación: El Equipo Directivo	171
<i>¡Audítese usted este Hábito!</i>	173
17. Séptimo Hábito: Formación y Aprendizaje	175
17.1. Enfoque.....	175
17.2. Autoformación.....	175
17.3. La formación en las empresas	178
17.4. Errores apreciados en la formación en las empresas	179
<i>¡Audítese usted este Hábito!</i>	182
18. Octavo Hábito: Innovación y Cambio	183
18.1. Ejemplos	183
18.2. ¿Por qué se suele paralizar la innovación?	187
18.3. Lo más visible y sencillo	189
18.4. Dirigir la Innovación	189
<i>¡Audítese usted este Hábito!</i>	190
19. ¡Hable alto y claro!	193
19.1. ¡Hable alto y claro!	193
19.2. Conclusión final	195
<i>¡Audítese!</i>	195

Agradecimientos

Relación de profesionales de los que he aprendido mucho, y con los que tengo una especial deuda de gratitud.

- Kennet R Andrews
- Chester Barnard
- Sergio Cardona
- Dale Carnegie
- Stephen Covey
- Jorge de la Cueva
- Peter F Drucker
- Jorge Farrás
- Fernando Fernández
- Victor E Frankl
- Alfonso Gordon
- Michael Hammer
- Fernando Herreros
- Werner Jaeger
- Robert Kaplan
- Harold Koontz
- Theodore Levitt
- Carlos Llano
- Salvador de Madariaga
- Julián Marías
- Douglas Mc. Gregor
- Henry Mintzberg
- Kenichi Ommae
- Tom Peters
- Aquilino Polaino
- Michael E Porter
- Joseph Ratzinger
- Santiago Ramón y Cajal
- Enrique Rojas
- Rafael Rubio de Urquía

- Edgar H Schein
- Alfred P Sloan
- Robert Spaemann
- Ronald Stern
- Arnold Tynbee
- Jack Trout
- Antonio Valero
- Fernando Verano
- Karol Wojtyla
- Ricardo Yepes

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

Introducción

Conozco a Josemari (como le gusta que le llamemos) desde hace muchos años. Me ha pedido que le escriba la Introducción a este libro, sin más razones, creo yo, que la de la amistad. Como se trata de la Introducción al libro, me voy a contener y no voy a escribir de Josemari, sino del libro.

El libro que tienes en las manos, querido lector, es un libro que deja huella. Y esa huella será tanto más profunda cuanto más profundamente lo leas, lo trabajes, lo subrayes, lo enriquezcas con tus ideas, y luego lo asumas y lo pongas en práctica. Si así lo haces, te resultará un libro amigo, como sé que el autor desea.

Es un libro que te interpela. Te recomiendo que medites y respondas a los cuestionarios finales de algunos capítulos que, con cierto humor, el autor ha titulado “Audítese”. Son fundamentales para el conocimiento de uno mismo que, a su vez, es esencial para conocer a los demás.

La amplia experiencia profesional de Josemari se vuelca por entero en estas páginas, y así podemos verlas enriquecidas con multitud de anécdotas y vivencias cargadas de sabiduría, humanidad, humor y, en casi todos los casos, de humildad. No obstante, conociendo al au-

tor como lo conozco, sé que se ha contenido por mor de la brevedad, pero no ha sacrificado profundidad, conocedor de la falta de tiempo de las personas a las que va dirigido este libro.

Comienza con una visión de la situación en que se encuentran o se pueden encontrar la mayoría de las empresas y organizaciones y el cambio que deben dar, y recapitula la historia más o menos cercana de la sociedad del conocimiento y su influencia en el mundo empresarial.

Continúa el autor con la exposición de los aspectos fundamentales de tipo antropológico que influyen en el funcionamiento y la situación de todo el entramado social y empresarial, y cómo el comportamiento es el factor más determinante en la productividad, los resultados, las relaciones interpersonales, etc.

Y culmina el autor con su descubrimiento, madurado a lo largo de muchos años de experiencia, de los ocho hábitos que debe tener el buen directivo, analizándolos detenidamente uno a uno.

Como en casi todos los libros que forman un conjunto bien armado y armónico, la primera lectura exige seguir el orden marcado por el autor, porque todo está relacionado entre sí y muy bien hilvanado. Pero, una vez leído entero, puedes, querido lector, ir al capítulo que más precises, o a aquel que más te haya llamado la atención, pues cada uno de ellos, por sí solo, también resulta provechoso.

En los diferentes cursos y seminarios que hemos compartido Jo-semari y yo, hemos podido comprobar que “sólo se aprende a hacer lo que se hace”. Por tanto, querido lector, si haces lo que este “libro amigo” te dice, aprenderás a hacerlo y “superarás cualquier crisis”.

FERNANDO HERREROS SALCEDO

Prólogo

Conozco a José María Cardona desde hace mucho tiempo, mucho antes de que comenzáramos a editar sus libros. Y no solo en este último, sino desde siempre, en toda su obra la frase, “La persona es la clave de todo” ha sido una constante, incluso cuando la Gestión de la Empresa estaba dominada por técnicas de venta, marketing, publicidad, Tics, etc., y José María Cardona corría el riesgo de ser catalogado como “extravagante”. Es evidente que no lo es, pero sí me atrevería a mantener que es un intelectual de la gestión, un pensador, pero sobre todo un lector. No conozco a nadie que haya leído más y con más profundidad.

Durante mucho tiempo hemos estado recurriendo a remedios paliativos para superar las periódicas y recurrentes crisis de nuestra economía. Para superar nuestra tradicional falta de competitividad recurríamos a las devaluaciones. Todo ha sido política monetaria, fiscal, Tics, mercados, etc. Pues bien, todo esto se ha acabado como panacea de todos nuestros males. Ha llegado la hora de la verdad: “LA PERSONA ES LA CLAVE DE TODO” y la educación, la formación, es lo que permite su máximo desarrollo. Ahora ya no es una extravagancia, un adorno floral, algo “Políticamente correcto”, como algunos pensaron cuando J.M. Cardona lo defendía hace ya décadas, desde siempre.

Podremos debatir interminablemente sobre el diferencial de deuda, los necesarios recortes del déficit fiscal, la ineludible reforma laboral y del sistema financiero, las ayudas a la innovación y un largo etcétera; siempre serán condiciones necesarias, pero no suficientes. Reproduzco a continuación una frase de José Ortega y Gasset de 1910, cuando angustiado buscaba desesperadamente una solución para la gravísima crisis económica y social que atravesaba España: "Con educación, con formación, con ciencia, con moral, con arte". Compárese este pensamiento con la síntesis de lo que es fundamental en la obra de J.M. Cardona: "La crisis es ante todo cuestión cultural, social, ética y antropológica".

¡Cultura, educación! Vivimos en un país y una sociedad que se permite contratar y pagar a los mejores futbolistas del mundo. ¡Auténticas fortunas! Pero no tenemos ni un solo premio Nobel enseñando en nuestras universidades, que se encuentran clasificadas en lugares decepcionantes dentro del concierto mundial. ¡No hay dinero!, dicen.

Cuando los niños en la escuela se pongan en pie al entrar el profesor y digan "buenos días D. José o buenas tardes Srta. Elena", estaremos en el buen camino. Es decir, cuando la recuperación de la escuela y la figura admirable del "maestro" sean cuestión de Estado. José María Cardona y yo compartimos en su día, con algunos años de diferencia, la institución ICAI-ICADE. Él como ingeniero y yo en ICADE. Cuando comencemos a recuperar para nuestra sociedad el "icono" del conocimiento encarnado en la figura de aquel profesor universitario o catedrático, que nosotros conocimos como revestido de una aureola de respeto y sabiduría, estaremos en el buen camino.

Mientras tanto, lean, trabajen, asuman el libro que prologo como una ayuda inestimable para convertir a la persona en la clave de su vida profesional y personal.

JOAQUÍN DÍAZ GÓMEZ
EDITOR

PRIMERA PARTE

1

Del Miedo a la Confianza

1.1. TRES POSIBLES CULTURAS

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

**Empresa: aventura
peligrosa y arriesgada.**

Su empresa tiene infinitas culturas posibles de desarrollo. Distingamos tres especialmente significativas:

- Cultura **M**, u organización M de Muro, Monolítica, Manipuladora, Mala. Concretamente, del Miedo y la Mediocridad.
- Cultura **I**, u organización I de Impotencia, o de Tecnologías de la Información. Concretamente, Intermedia e Insuficiente.
- Cultura **C**, u organización C de Competencia, Cambio y Comunicación. Concretamente de la Calidad y la Confianza.

Cultura M del Miedo y Mediocridad

Es la organización tradicional fuertemente jerárquica, cerrada sobre sí misma y en la que el Cliente y el proveedor quedan fuera de la empresa. Se fuerza la comunicación descendente desde la cúpula.

La comunicación interna funciona mal. La organización M está llena de Reinos de Taifa. El jefe tiene la estaca en la mano y los empleados deben ser sumisos; están 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. 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 dispensarla 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 en la práctica hay que hacer numerosas concesiones para que las cosas funcionen en la realidad. Desgraciadamente, suele ser el modelo que más he conocido.

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

Nótese que los individuos “despersonalizados” que sufren y originan esta Cultura 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 sean inútiles; sin embargo actúan como se les dice. No están para pensar.

Cultura I, Insuficiente o Impotente

Las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) han creado un nuevo entorno empresarial. Hoy día, el flujo de la información es un recurso estratégico cada vez más imprescindible para el profesional. Esto origina una cierta “desjerarquización”; una nueva forma de trabajar y, por tanto, una nueva Cultura I, sin duda mejor que M, al reducir el número de niveles organizativos y dotarlos de mayor contenido.

Durante siglos las relaciones humanas fueron las de amo y esclavo.

Sin embargo este cambio necesario, difícil y que añade valor, no es suficiente. Una Intranet perfecta no supe la labor inteligente de los directivos y mandos que trabajan en el seno de la empresa. Son indis-

pensables para la creación y transmisión de la mentalidad que exige el “cara a cara”, que es lo único que deja huella cultural.

Aunque estas TIC son necesarias como soporte de muchos procesos y crean un nuevo marco distinto de trabajo, no garantizan por sí solas el éxito empresarial. El problema no es sólo técnico; continuamos teniendo pendiente el abordaje de la persona y su responsabilidad, que es donde está la clave del éxito.

Cultura C de Confianza y Comunicación

**El miedo es libre
y la confianza
también.**

En esta cultura avanzada, 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. Origina una organización flexible. El proveedor casi es parte de la empresa, lo mismo que el Cliente. Todo el sistema forma un continuo orgánico. Existe comunicación descendente, ascendente y, como consecuencia, horizontal, que añade valor a los procesos, al producto y al servicio, potencia el trabajo en equipo, y *pone al Cliente en el centro de toda la operación*. En este caso, sobre todo, es donde tiene lugar el incremento del servicio, de la productividad, del conocimiento, del cambio y de la rentabilidad.

En esta Cultura C el jefe no manda sino que dirige, ayuda, forma, desarrolla y facilita el camino de los demás. Es una relación de distinta naturaleza que en los casos anteriores. Es una jerarquía bien entendida. Sin autoridad sólo existe el caos. En M prácticamente casi todo es jerarquía, ya que todo se establece por decreto. En C se da por supuesto el conducto reglamentario, pero se trabaja en equipo.

Durante siglos las cosas fueron según la Cultura M. Sin embargo, ahora la persona tiene que pasar a ser “el” factor de creación de valor y de producción más importante y no simple “fuerza de trabajo”. Pero la cultura (el peso de la historia) tiene una inercia tremenda.

Dada la necesidad actual de organización C en todas las empresas y organizaciones, para hacer las cosas bien, millares de puestos de

trabajo tradicionales se están quedando obsoletos y muchísimas empresas están declinando y acentuando la crisis.

1.2. EN LA CULTURA M O C TODO ES DISTINTO

Una empresa es, ante todo, una cultura.

En la Cultura M o en la Cultura C todo se define de forma distinta. No es posible que un empleado en una M y su correlativo en C se puedan poner de acuerdo sobre lo que significa empresa, servicio, calidad, liderazgo, autoridad o resultados o Clientes porque viven en dos mundos distintos.

Por ejemplo, precisemos la diferencia en algunos conceptos tomados al azar:

- a) Lo **importante** en la Cultura M de Miedo y de Mediocridad es la jerarquía, el *status* y el poder. En la Cultura C de Calidad y Confianza, lo importante son las personas.
- b) La **eficacia** en La Cultura M es cuestión de esfuerzo, conocimientos, experiencia, inteligencia y cantidad de horas. En C, es cuestión de actitud, hábitos y autodisciplina.
- c) La **autoridad** en M es la capacidad que yo tengo para influir sobre otro para que haga lo que yo digo. En C, la entiendo como la capacidad que yo tengo para educar a los demás para que quieran actuar buscando el bien común. (Releer con atención).
- d) Los **directivos**, en la Cultura M están para administrar juiciosamente sobre la marcha los recursos físicos de que disponen para mantener las cosas como están. En la Cultura C, sin embargo, para gestionar el cambio. En M crean estabilidad y en C “inestabilidad”.
- e) Las **diferencias interpersonales** en M se ven amenazadoras mientras que en C son una oportunidad. “Donde todos piensan igual nadie piensa mucho”.

Una orientación M olvida la calidad de servicio al Cliente.