



José María Cardona Labarga

Dr. Ingeniero ICAI y Máster ICADE. Tras 18 años en diferentes puestos de responsabilidad en empresas, desde 1985 hasta la actualidad, es consultor y formador a medida de Equipos de Alta Dirección. En los últimos 25 años, convencido definitivamente de que si no cambia el comportamiento nada cambia, se ha centrado en la formación y desarrollo de los miembros de la Alta Dirección de la empresa, trabajando con más de 50 Comités de Dirección.

josemari@cardonalabarga.com



Fernando Herreros Salcedo

Doctor Ingeniero del ICAI, Diplomado por la CNC, y por el INEM. Diplomado en Negociación. Ha simultaneado su actividad empresarial, en cargos directivos y de alta responsabilidad, con actividades docentes y de formación desde 1963, como Catedrático de Universidad, formador de Personal directivo y Mandos Intermedios, y formador de Líderes de Equipos de trabajo de proyectos e instalaciones. Autor de libros y colaborador de varias revistas, ha impartido numerosas conferencias y cursos. En la actualidad trabaja en los temas de valores y de la manipulación del lenguaje. Está seguro de que cada día puede aprender algo nuevo, y lo aprende.

¿Qué tal estamos de Liderazgo?

En la sociedad actual, donde la tecnología ha alcanzado cotas altísimas y el acceso a la información es casi infinito, parece que algo está fallando y muchas empresas no consiguen los resultados que, aparentemente y con los medios disponibles, deberían alcanzar. Si sigues leyendo puedes descubrir por qué y cómo se puede cambiar: Es necesario que surjan líderes que sepan empujar a sus colaboradores hacia el éxito.

La Asociación/Colegio de Ingenieros del ICAI, en su afán por facilitar la formación de sus miembros, ha formalizado un acuerdo para impartir en sus instalaciones los cursos de dirección y liderazgo que realizan los autores de este artículo.

¡No tengas miedo de ser un líder!

Del primero al último

Durante un paseo por el campo observé que unos operarios estaban colocando un poste de hormigón de una línea eléctrica en una huerta de tomates. Habían protegido las tomateras y las afectadas las habían sacado con su cepellón y las habían dejado apartadas cuidadosamente. Cuando terminaron la colocación del poste, se dedicaron a replantarlas y a dejar limpia y ordenada la huerta.

A los pocos meses fui testigo de lo contrario. Para colocar un poste, la cuadrilla de otra empresa contratista había arrasado la plantación en la que "trabajaron". La pisotearon y la dejaron toda hecha un desastre, llena de escombros, papeles, botellas vacías y latas de conserva. En esa empresa, yo, personalmente, fui tratado de la misma forma en la recepción, en el departamento de proyectos y en la alta dirección.



En cualquier empresa se respira la misma cultura en todos sus niveles. Porque la cultura de la empresa la marca la alta dirección, ya que "comportamiento genera comportamiento". Y esa cultura se vive desde el primero al último empleado.

¿En cuál de las dos empresas faltan líderes?, ¿una empresa de montajes eléctricos está sólo para colocar postes que sujeten los cables y pasen la energía? ¡Claro que no! Entonces, ¿para qué está?

Miedo o confianza

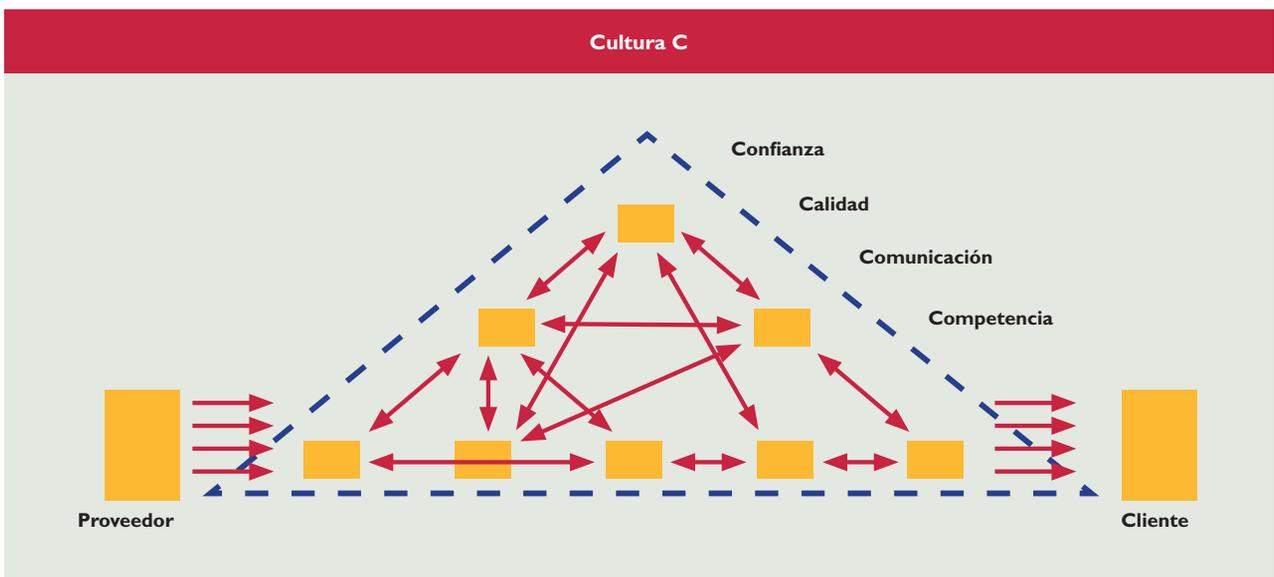
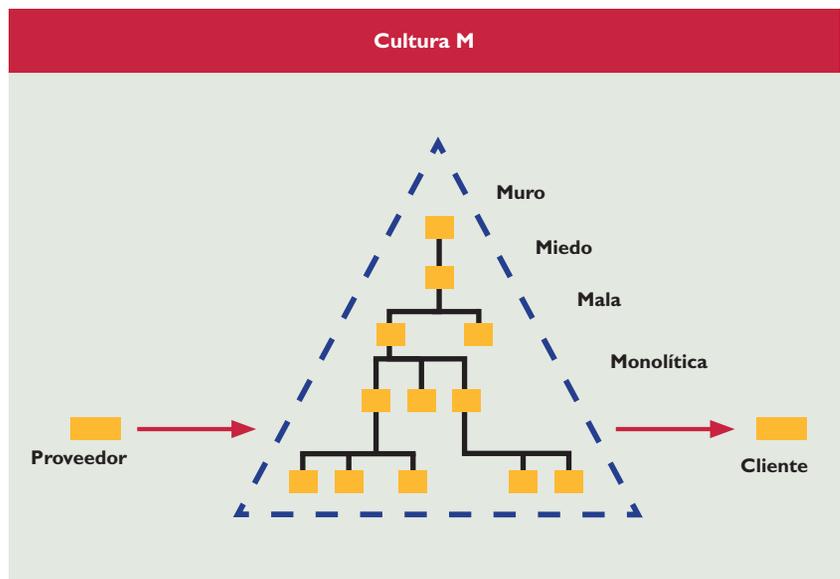
En una empresa en la que traten mal a los clientes, tratarán mal a los proveedores y tratarán mal a los empleados. El ambiente estará enrarecido habitualmente, y se respirará en todos sus ámbitos una cultura de miedo. El miedo atenaza, impide tomar decisiones, frena las iniciativas, por lo que la empresa se estanca o se atrofia. Surgen las posturas 'pasotas' ("no es mi problema", "el que venga detrás que arree", "a mí no me pagan por pen-

sar"...) y las relaciones se van deteriorando. El jefe está para impedir que nada cambie y sólo piensa en conservar su poder; su estatus. Los colaboradores están para hacer lo que les manden, y a callar: Las diferencias se convierten en problemas, la empresa está sólo para ganar dinero y satisfacer a los accionistas... Es la cultura M o cultura del miedo.

Por el contrario, en una empresa en la que la cultura transmitida desde arriba sea una cultura de confianza, se tratará bien a los clientes y a los proveedores, habrá libertad en tomar decisiones, se tendrán iniciativas, se innovará, se avanzará y la empresa irá a más y crecerá. El personal asumirá los retos y acometerá los problemas,

adoptará una postura de colaboración, de trabajo en equipo ("es mi problema", "yo te ayudo"...), de proactividad; y las relaciones serán fluidas y cordiales. El jefe estará para cambiar a mejor lo que haga falta, y su pensamiento está en servir y en hacer mejores a sus colaboradores. Los colaboradores están para enriquecer su puesto de trabajo y sus funciones. Las diferencias se convierten en oportunidades, la empresa está para tener satisfechos a sus empleados, a sus clientes, a sus accionistas, a sus proveedores y al sistema social en que se desenvuelven sus actividades... Es la cultura C o cultura de la confianza.

Dos personas que vivan culturas distintas no se entenderán porque





parten de presupuestos distintos, y definen de distinta manera las mismas cosas. Es evidente que hay muy pocas empresas que estén inmersas en uno de estos dos polos opuestos que hemos reflejado. La gran mayoría están en posiciones intermedias, más cercanas a la cultura del miedo que a la de la confianza.

¿Dónde está el problema?, ¿por qué no hay un desplazamiento hacia la confianza?

Es un problema de mentalidad. Estamos todos de acuerdo en que no se dirigen procedimientos, ni procesos, ni máquinas, ni estrategias... se dirigen personas. Bueno, pues aun estando todos de acuerdo, esto se olvida. Y ahí surge el problema. Se olvida a la persona, o se la pospone, y se cree que con mejorar el equipamiento informático o la flota de vehículos, por ejemplo, se va a conseguir una mejora sustancial de la productividad. Craso error. ¿En cuál de las dos culturas faltan líderes?

Algo hay que cambiar

Simplificando bastante, pero sin perder lo fundamental, consideramos que la personalidad tiene tres componentes fundamentales: temperamento, mentalidad y conocimientos. Podríamos decir que se localizan en los genes, el corazón y el cerebro, respectivamente. En la imagen adjunta, se puede observar qué queremos decir, y lo que podemos encontrar en cada componente.

Pues bien, así como el temperamento es muy difícil de cambiar, y si se fuerza el cambio pueden venir problemas psiquiátricos, la mentalidad y los conocimientos son susceptibles de ser modificados. Los conocimientos se pueden enriquecer con el estudio, la experiencia, etc. La mentalidad se puede cambiar con la creación de hábitos y la modificación de nuestra actitud.

La capacidad de una persona (o de una empresa), su eficacia, su productividad, su competitividad... son proporcionales al producto de su mentalidad por sus conocimientos, o su cultura por su estrategia, o su corazón por su cerebro, o sus hábitos por sus habilidades, etc. Si alguno de los factores es nulo, no habrá nada que hacer. Salvo en este caso, la influencia de cada factor es muy diferente. Si pudiéramos unos límites numéricos a cada factor, podríamos decir que el factor conocimientos varía de 0 a 100, pero el factor mentalidad varía de 0 a 100. Lo que queremos decir es que el factor más determinante es el de la mentalidad, y es en ése precisamente dónde hay que incidir para cambiar a mejor.

Y yo ¿qué puedo hacer?

En primer lugar, conocerse a sí mismo. Es decir, sepa usted cuáles son sus puntos débiles y fuertes. Averigüe dónde están sus miedos y cuáles son sus presupuestos mentales. Para ello, tiene que ser muy disciplinado y dedicarse a ello con perseverancia. Un consejo que solemos dar en nuestros

cursos de entrenamiento de Dirección y Liderazgo -que parece un consejo exagerado, pero garantizamos que no lo es-, es que dedique una hora (¡de 60 minutos!) al día a estar sólo consigo mismo, y en este rato, además de sumergirse en los problemas que le rodean, y que verá con otra perspectiva, sumérgase también en usted mismo y bucee en su interior para lograr conocerse a fondo. ¡Una hora al día, al menos! Si no es capaz de lograrlo, le recomendamos el "coaching" personalizado. Después ataque aquellos puntos que pueden hacerle fracasar "a priori" en su actividad profesional.

El conocimiento de sí mismo es imprescindible para poder conocer bien a los colaboradores. Usted no podrá potenciar bien a sus colaboradores, si no los conoce bien, pues para potenciarlos es fundamental incidir en sus puntos fuertes, aplicándolos a aquellas actividades para las que están en condiciones de responder con eficacia. Recuerde lo que hemos dicho de los factores mentalidad y conocimientos. No se le ocurra dedicarlos a funciones o tareas que estén en estrecha relación con sus puntos débiles: se convertirá usted en un fabricante de fracasos. Claro que, si no conoce estos puntos débiles, difícilmente podrá eludirlos.

Tenga en cuenta que, si un jefe no potencia a sus colaboradores, no es un líder; será sólo un jefe (u otra cosa peor), pero no será un líder.

¿Está usted preparado para ser un líder? ■