

Quién soy y Cómo conocerme mejor

Quién soy y Cómo conocerme mejor

Josemari Cardona Labarga
Sergio Cardona Patau

Madrid, 2017

Copyright © 2017 by José María Cardona Labarga

Copyright © 2017 by Sergio Cardona Patau

All rights reserved. This book or any portion thereof may not be reproduced or used in any manner whatsoever without the express written permission of the publisher except for the use of brief quotations in a book review or scholarly journal.

First Printing: enero, 2017

Printed in Spain

www.sergiocardona.com

Índice

| | |
|--|----|
| Índice | 5 |
| Introducción..... | 7 |
| 1. Sus propios Puntos Fuertes/Débiles | 11 |
| Características Positivas (o negativas) que puede tener una persona | 13 |
| Características Positivas que puede tener una persona | 16 |
| Resumen 1º | 18 |
| 2. Diagnóstico de sus situaciones difíciles | 21 |
| Resumen 2º | 28 |
| 3. Valores principales y objetivo utópico..... | 31 |
| Lista de Valores | 35 |
| Resumen 3º | 37 |
| Valores personales | 37 |
| Objetivo utópico; Misión personal..... | 38 |
| 4. Éxitos y Dificultades crónicas en su trabajo..... | 39 |
| Resumen 4º | 39 |
| 5. Causas más frecuentes de su mala organización y pérdidas de tiempo..... | 41 |
| Concretamente, ¿dónde pierde usted el tiempo? . | 45 |
| Resumen 5º | 47 |
| Resúmenes y Conclusiones..... | 49 |
| Aplicación objetivo de progreso A..... | 50 |

| | |
|---|----|
| Aplicación objetivo de progreso B..... | 51 |
| Nuestra contribución al liderazgo | 53 |
| Sergio Cardona Patau..... | 57 |
| Josemari Cardona Labarga..... | 61 |

Introducción

El objetivo de este documento que tiene entre las manos es que usted se reencuentre con lo mejor de sí mismo. Esto requiere orden interior y voluntad orientadora más que inteligencia. Tampoco necesita más tiempo del que tiene, pero sí necesita usarlo racionalmente. Acostúmbrese a echar cuentas de la propia actitud interior con tranquilidad y sosiego, para poder hacerse a sí mismo preguntas entrañablemente humanas.

Ilusiona tomar parte activa en la construcción de propio proyecto vital. Tenga en cuenta que la dispersión desilusiona y que es muy cierto que el que mucho abarca, poco aprieta. Afile el hacha para hacer genial lo que ya sabe hacer muy bien. No haga caso de cantos de sirena; el prado siempre parece más verde al otro lado de la valla.

Nadie tiene tantas cosas que decirle a usted como usted mismo. Muchas veces son otros los que rellenan su vida interior de forma insulsa y empobrecedora. Lo importante no es lo que yo o alguien le diga, sino lo que usted se dice a sí mismo. Lo que procede de fuera siempre nos es extraño.

¿Cuál es la mejor forma de definir su propio plan de autoformación? Cada profesional tiene su propia

curva personal estratégica genuina de puntos fuertes y puntos débiles, y una de sus principales tareas es conocerla bien, cosa que poca gente conoce, porque es necesario trabajarla durante tiempo sin darla por supuesto.

Su mejor plan de autoformación es aquel que refuerce sus puntos muy fuertes, y haga que los débiles no tengan mucha importancia. Por ejemplo: ¿Usted debe aprender alemán, hacer un curso de Excel avanzado, especializarse en un aspecto técnico o hacer presentaciones en público? O quizá ¿por qué no iniciar una tercera carrera? La respuesta ideal la da la reflexión sobre su curva.

Lo que más traiciona a joven profesional y la mayor fuente de sus errores procede del pobre conocimiento que tiene sobre sí mismo. Es difícil exagerar la importancia de esto.

Todo profesional tiene su personalidad, Que se compone de dos grandes elementos: Primero el temperamento, que es la primera naturaleza, que es constitucional y genético y muy difícil de modificar como por ejemplo ser hombre o mujer, ser blanco o negro, ser alto o bajo, tener inteligencia espacial o numérica, ser sencillo o astuto.

Segundo el carácter, que es la segunda naturaleza que se educa y auto educa, y sobre la que uno sí tiene responsabilidad (sobre el temperamento no).

El carácter tiene a su vez dos grandes componentes: por una parte la mentalidad, en la que están las actitudes, valores, comportamiento, responsabilidad y liderazgo; y por otra los conocimientos de todo tipo, habilidades, experiencia, tecnológicos o idiomas. Adviértase que es fácil auditar los conocimientos que uno tiene; pero difícil las actitudes; todo el mundo se cree noble y altruista a su propio juicio. Además es fácil modificar los conocimientos, pero difícil las actitudes. Pues bien: La capacidad de éxito profesional depende del producto de la mentalidad por los conocimientos; y en la empresa, paralelamente, del producto de la cultura por la estrategia. Pero se estima que en ambos casos, el éxito depende del primer factor en un 85 %.

Dos personas pueden tener temperamentos muy distintos. Por ejemplo el primero puede ser una persona realista, práctica y dotada para los negocios, y el segundo puede ser introvertido, investigador e independiente. Tienen capacidades e inclinaciones naturales muy distintas. Lo lógico sería que el primero, hiciera un M.B.A. en dirección de empresas, y que el segundo hiciera un curso de especialización. Sin embargo, lo frecuente es que el

otro también esté haciendo el mismo M.B.A.; por supuesto, que también podría ser un buen director, pero es un trabajo que no va con su natural.

Le propongo la siguiente tarea: reflexione y responda estas diez preguntas:

- 1.- ¿Qué cosas no quiero oír?
- 2.- ¿Cómo tengo de cerrada la cabeza?
- 3.- ¿Cuánto debo sacrificarme por los demás?
- 4.- ¿Qué prejuicios me auto limitan?
- 5.- ¿Cómo dibujaría yo una curva de mi vida?
- 6.- ¿Cómo clasificaría mis miedos?
- 7.- ¿Doy ejemplo?
- 8.- ¿Qué oportunidades tengo?
- 9.- ¿Soy fácilmente accesible?
- 10.- ¿Qué compromisos me traicionan?

Hágase al menos cincuenta preguntas más que sean importantes para usted.

Dibuje su curva de puntos fuertes y débiles

Haga su Plan de Autoformación. Coja lápiz y papel y adelante.

1. Sus propios Puntos Fuertes/Débiles

Se trata de conocer el perfil de sus propios puntos fuertes y débiles (PF y PD). Llamamos puntos peligrosos a aquellos que está usted convencido que tiene, pero que los demás que le rodean no lo ven así. En la página siguiente tiene usted una lista de cualidades que puede poseer una persona. Varias de ellas usted las poseerá de una forma importante, de otras tendrá menos. Quizá una mayoría, con respecto a usted, sean poco significativas. También habrá unas cuantas que usted no poseerá en absoluto. Identifíquelas.

Observe el siguiente ejemplo que corresponde a una persona concreta:

PUNTOS FUERTES MUY POSITIVOS (Muy de Acuerdo): Determinación - Dinamismo - Estudioso - Con iniciativa - Cordial - Franco - Auténtico - Honesto - Independiente - Tiene empuje.

PUNTOS FUERTES POSITIVOS (de Acuerdo): Valentía - Capacidad de Superación - Confiable - Capacidad de entrega - Responsable - Enérgico - Expresivo - Voz potente - Capacidad de

concentración - Abierto - Trabajador - Analítico - Original - Creativo.

PUNTOS DÉBILES MUY NEGATIVOS (Muy en Desacuerdo): Calmado - Maduro - Práctico - Prudente - Dulce - Tacto - Equilibrado.

PUNTOS DÉBILES NEGATIVOS (en Desacuerdo): Estable - Detallista - Ecuánime - Optimista.

PUNTOS PELIGROSOS: Adaptable - Comprensivo - Capacidad de escucha.

Con esta simple descripción, se da usted una idea bastante clara de cómo es esta persona. Pues bien, se trata de que usted ahora fotografíe su propio caso.

Características Positivas (o negativas) que puede tener una persona

- Determinación
- Carácter.
- Entusiasmo.
- Perseverancia.
- Simpatía.
- Valentía.
- Dinamismo.
- Confianza en sí mismo.
- Humildad.
- Buena apariencia.
- Cortesía.
- Competencia.
- Inteligencia.
- Facilidad de expresión.
- Observador.
- Calmado.
- Sensible.
- Comunicativo.
- Personalidad atractiva.
- Sentido del humor.
- Capacidad de superación.
- Capacidad de razonar.
- Comprensión.
- Estabilidad.
- Confiable.
- Alegre.
- Responsable.
- Sencillo.
- Enérgico.
- Distinguido.

- Entretenido.
- Agradable.
- Expresivo.
- Amigable.
- Moderado.
- Intuitivo.
- Leal.
- Innovador.
- Prudente.
- Sobrio.
- Gráfico.
- Presencia de ánimo.
- Organizado.
- Capacidad escucha.
- Perfeccionista.
- Voz potente.
- Líder.
- Imaginación.
- Activo.
- Concentración.
- Cuidadoso.
- Práctico.
- Eficiente.
- Ecuánime.
- Generoso.
- Cordial.
- Optimista.
- Hábil.
- Auténtico.
- Honesto.
- Abierto.
- Franco.
- Adaptable.
- Espontáneo.
- Independiente.

- Tacto.
- Original.
- Maduro.
- Creativo.
- Fiel.
- Sensato.
- Valeroso.
- Decente.
- Creyente.
- Sentido Común
- Disciplinado.
- Trabajador.
- Afectuoso.
- Equilibrado.
- Profundo.

Características Positivas que puede tener una persona

La mejor forma de hacerlo: escoja a dos personas (o más) que sepa usted que le conocen bien y sean buenos amigos. Una de ellas puede ser su esposa o esposo. Exige un conocimiento y trato asiduo durante tres años como mínimo. Pida, por favor, a cada una de ellas (en dos sesiones por separado) que leyendo todas y cada una de las características de la página anterior, primero, que definan el significado exacto de cada palabra para establecer el acuerdo sobre su definición, y segundo, que le indiquen y vayan comentando las características que ellos creen que usted posee de forma destacada (que le digan "Muy de Acuerdo"), las cualidades que usted posee pero no muy destacadamente (que le digan "de Acuerdo"), las que no destaca ni por arriba ni por abajo (que le digan "Normal"; éstas no se moleste luego en recogerlas), las que ellos creen que usted no posee en absoluto y que son un punto débil muy negativo (que le digan "Muy en Desacuerdo"), o, por fin, las que sean simplemente "en Desacuerdo". **Deben hablarle con cruda sinceridad, de forma inmisericorde y sin muchas contemplaciones.**

Observará al final que ambas personas (por separado) llegan a casi idénticas conclusiones con respecto a usted.

Este ejercicio no lo puede ni lo debe hacer usted solo, ya que se podría engañar de forma importante. Usted deberá estar dispuesto a escuchar lo que le guste y lo que no le guste.

En el caso de la persona del ejemplo anterior, ella a sí misma se estimaba como adaptable, comprensiva y con capacidad de escucha, cosa que no compartían las personas que lo conocían bien. Son las cualidades peligrosas precisamente las que uno cree que tiene y los demás no perciben, lo cual se aproxima mucho más a la realidad. Al fin y al cabo todo el mundo se considera noble y altruista a su propio juicio. Estas dos sesiones le exigirán unas dos horas de conversación cada una, si lo hace bien y aspira a lograr un perfil real. Las personas no sucumben por ser débiles, sino por ignorar que lo son.

¡Ánimo y manos a la obra!

Resumen 1º

A) Cualidades Muy de Acuerdo. (PUNTOS MUY FUERTES).

-
-
-
-
-

B) Cualidades de Acuerdo (PUNTOS FUERTES).

-
-
-
-
-

C) Cualidades en Desacuerdo. (PUNTOS DÉBILES).

-
-
-
-
-

D) Cualidades Muy en Desacuerdo. (PUNTOS MUY DÉBILES).

-
-
-
-
-

E) Cualidades peligrosas.

-
-
-
-
-

F) Objetivo y plan aconsejable:

2. Diagnóstico de sus situaciones difíciles

Deténgase para responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuándo y por qué me siento mal?
- ¿Qué me hace sentirme frustrado o preocupado?
- ¿Por qué a veces me siento deprimido, asustado, ansioso, nervioso, irritado, etc., etc.?
- ¿Qué hago o pienso que me deja abatido?

Se trata ahora de que diagnostique usted las situaciones difíciles en que se puede encontrar que le causen angustia o estrés y le hagan reaccionar de forma extraña, cortando la comunicación con otros o incluso con usted mismo.

Esta es una verdadera investigación acerca de sí mismo que debe realizar tranquilamente en distintos momentos; no de un tirón. Esta práctica es importante, ya que de aquí se derivan todos los aspectos que a usted le llevan a desmotivar o actuar negativamente con los demás (incluso

consigo mismo) y a no actuar positivamente. Los resultados, quizá sorprendentes, valdrán la pena su esfuerzo. No intente hacer una investigación total ya que sería imposible; detecte sólo lo más importante. Refleje las seis situaciones más significativas en los formularios que siguen. En cada uno de ellos se enuncian los siguientes puntos:

A. SITUACIÓN. Es la descripción de las condiciones que se dan y/o personas que intervienen, (quizá usted solo), que le hacen sentir mal.

B. SENTIMIENTO EXPERIMENTADO. En general es un sentimiento negativo que clasificamos así:

1. Desamparo, soledad.
2. Culpabilidad.
3. Preocupación.
4. Vergüenza. humillación.
5. Enojo, turbación.
6. Inseguridad.
7. Irritación, ira, cólera, gran enojo.
8. Frustración, desesperanza, desilusión.
9. Inquietud, temor, desasosiego.
10. Depresión.

11. Envidia.

12. Pánico, gran miedo.

No obstante, usted debe buscar la designación exacta a su propio caso y a su propio juicio. Si existe algún sentimiento negativo que no haya sido descrito en esta lista, añádalo.

C. FRECUENCIA. Número de veces que experimenta esta emoción negativa. Clasificándola por ejemplo así:

Muy Frecuentemente, Diariamente.

Frecuentemente, Semanalmente.

Algunas veces, Mensualmente.

Raramente, Anualmente.

D. ¿POR QUÉ?. Busque y refleje el motivo último, dejando atrás lo evidente de por qué a usted le ocurre esto.

Por ejemplo: Supongamos que la SITUACIÓN (A) es "cada vez que me entrevisto con mi jefe para despachar asuntos de trabajo"; el SENTIMIENTO (B) que usted experimenta lo define en este caso como de "frustración", o bien la desesperación que me produce mi plan de trabajo por falta de tiempo.

La FRECUENCIA (C) es semanal (cada vez que tiene una entrevista con su jefe). Ahora viene lo difícil. ¿POR QUÉ? (D). Podría ser:

- a) Porque su jefe es un incompetente que desconoce el tema.
- b) Porque usted aunque tiene grandes conocimientos y es muy trabajador, en el fondo es un inmaduro y pagado de sí mismo, lo que irrita a su jefe.
- c) Porque su jefe es un "hábil" que trepa a costa de usted.
- d) Porque no le paga lo suficiente.
- e) Porque en el fondo usted tiene miedo a fracasar, ya que se exige mucho a sí mismo ("nunca debo cometer un error". "Tengo que hacer una genialidad". "No debe conocer mis debilidades"...).
- f) Porque usted exige demasiado a su jefe ("debería no defraudarme nunca". "Tendría que ser razonable conmigo"...).
- g) Porque su jefe y usted difieren en el concepto de lo que significa autoridad y participación, etc.

Por tanto al analizar el POR QUÉ quizá debe preguntarse 10 veces seguidas por qué.

De nuevo la experiencia aconseja que para que usted haga bien esto debe hablarlo con algún amigo o pariente muy próximo que le conozca bien y le aprecie. El tener varios cambios de impresión con otra persona clarifica de forma especial este análisis de su propio informe histórico, esencial para usted.

E. PAUTA CONCRETA DEFENSIVA QUE ORIGINA EN USTED. Una pauta defensiva concreta es aquel comportamiento, del tipo que sea, debido a la situación indicada por usted, mediante el cual usted corta la comunicación con otro u otros o incluso usted mismo. La pauta defensiva puede ser pasiva o de huida. Por ejemplo, a) callarse y elevar su tensión arterial; b) decir "lo que usted mande"; c) "hice lo que me dijo"; d) murmurar por lo bajo; e) echarse a reír confusamente, etc., etc. Puede ser agresiva o de lucha. Por ejemplo: a) "¡Te lo dije!"; b) "Hazlo como te he dicho"; c) "No puedes soportarlo"; d) callarse y mirar con dureza, etc., etc.

F. ¿DE QUIÉN DEPENDE LA SOLUCIÓN?. El problema siempre es interno puesto que afecta al cómo yo me siento, aunque dé

origen a él una causa externa (por ejemplo una tormenta o ir en avión). Aquí se trata de estimar hasta qué punto usted cree que puede hacer bastante por resolverlo (60-80%) o sólo un poco (10-20%). Si usted cree que no puede hacer nada, es mejor que no se moleste en referenciar esta situación. En una dificultad, tanto si uno cree que puede como si cree que no puede, en ambos casos tiene razón. Esta cuestión F está muy unida a la siguiente:

- G. SOLUCIÓN. Tras la definición del problema y el análisis de la causa, ¿cuál es la mejor solución?. Por ejemplo, podrían ser soluciones las siguientes: a) Desarrollarse y perfeccionarse forzándose a adoptar una actitud positiva frente a ese problema. b) Cuidarse físicamente: descansar, hacer deporte, hacer régimen. c) Mejorar la formación y entrenarse en cómo tratar a otros o en técnicas de relajación, por ejemplo. d) Cambiar de ambiente para poder vivir experiencias más satisfactorias. e) Revisar las exigencias irrazonables que nos autoimponemos que sean exageradas o inhumanas. (Tengo que... Debo de...). f)

Aclarar los valores que son más importantes para usted. g) Establecer prioridades y atenerse a ellas tomando decisiones. h) Comunicar al otro sus sentimientos y emociones. i) Buscar consejo y asesoramiento, etc., etc.

Resumen 2º

- A) **SITUACIÓN 1:**
- B) Sentimiento experimentado:
- C) Frecuencia:
- D) ¿Por qué?
- E) Pauta concreta defensiva que origina en usted:
- F) ¿De quién depende la solución?
....% YO% NO YO.
- G) Solución:

- A) **SITUACIÓN 2:**
- B) Sentimiento experimentado:
- C) Frecuencia:
- D) ¿Por qué?
- E) Pauta concreta defensiva que origina en usted:
- F) ¿De quién depende la solución?
....% YO% NO YO.
- G) Solución:

A) **SITUACIÓN 3:**

B) Sentimiento experimentado:

C) Frecuencia:

D) ¿Por qué?

E) Pauta concreta defensiva que origina en usted:

F) ¿De quién depende la solución?

....% YO% NO YO.

G) Solución:

A) **SITUACIÓN 4:**

B) Sentimiento experimentado:

C) Frecuencia:

D) ¿Por qué?

E) Pauta concreta defensiva que origina en usted:

F) ¿De quién depende la solución?

....% YO% NO YO.

G) Solución:

A) **SITUACIÓN 5:**

B) Sentimiento experimentado:

C) Frecuencia:

D) ¿Por qué?

E) Pauta concreta defensiva que origina en usted:

F) ¿De quién depende la solución?

....% YO% NO YO.

G) Solución:

A) **SITUACIÓN 6:**

B) Sentimiento experimentado:

C) Frecuencia:

D) ¿Por qué?

E) Pauta concreta defensiva que origina en usted:

F) ¿De quién depende la solución?

....% YO% NO YO.

G) Solución:

3. Valores principales en su vida y objetivo utópico.

¿Cuáles son los aspectos o ideas-guía que realmente están dando el sentido de su vida? También requiere por su parte una investigación para reflejarlos. Sus reacciones ante todos los acontecimientos de la vida vienen muy marcadas por su escala de valores. Y posiblemente sin que usted se dé cuenta. Uno suele ser consciente de la escala de valores del otro (en principio) pero no lo es tanto de la propia.

Ejemplo elemental: cuando se elabora una estrategia empresarial, se analizan puntos fuertes y débiles de la propia empresa, oportunidades y amenazas del entorno, cadena de valor, posicionamiento, barreras de protección, etc. Pero lo que sobre todo hemos observado que determina la decisión última y la forma de combinar todo ello es la escala de valores del directivo de la cúpula. Y puede ocurrir que ese conjunto de creencias haga que se desarrolle una gran organización o la hunda y la haga desaparecer.

Para un profesional que tiene que influir sobre otros

es esencial autodefinirse correctamente a este respecto. Esta investigación es un trabajo enteramente personal y debe realizarse sin ayuda de nadie. En principio los valores de uno parecen estar oscilando sin ser absolutamente claros. En ello influye tanto la genética de la persona como toda su biografía: dónde estudió; quiénes fueron sus amigos; cómo evolucionó su familia; qué autores leyó; qué personajes admira, etc., etc.

Veamos un ejemplo: una persona definió así sus seis principales valores en la vida, por orden de importancia (y lo transcribimos tal como nos los dio escritos):

1.- El religioso y trascendente. Es para mí muy importante. En cualquier tipo de actividad me parece esencial este valor.

2.- La unión familiar. Ligado al valor anterior. Creo que sin mi familia no soy nada. Mi familia es mi escuela del más rico humanismo. De mis hijos he aprendido mucho y han cuidado de mantener mi nivel de orgullo y vanidad en límites aceptables. Los otros tres valores que siguen y que me han pedido que redacte son profesionales.

3.- El trabajo y el esfuerzo. Si tengo que trabajar doce horas al día, las trabajo. El sacrificar diversiones o vacaciones para mí no es ningún problema. Probablemente eso es porque me lo paso bien en mi trabajo, me gusta y en fondo es diversión para mí.

4.- Compromiso. Imaginación y corazón. Mezcla de franqueza, decencia, claridad y sinceridad. Siéndolo y pareciéndolo. Defiendo lo que creo y a quien creo. Este riesgo emocionante lo tengo que aceptar. Lo más curioso es que me lo paso bien, creo que es la mejor forma de ayudar a otros y que en el fondo no lo veo como riesgo.

5.- Buena comunicación. Hablar de forma clara y directa para ayudar a los demás. Requiere programación y estudio; y estoy dispuesto a realizar el esfuerzo que sea preciso para tal fin.

6.- Por último, para aclarar mis valores quiero decir dos cosas que no valoro en relación con las personas con que entro en contacto: a) En una persona me es indiferente su titulación; o que tenga un "master del universo" o no tenga nada de eso. Me interesan sus cualidades del "ser", no del

"saber"; y b) para mí no tiene gran valor la agudeza intelectual de una persona. Creo que la inteligencia por sí sola no tiene mucho valor si no va acompañada de otras muchas cualidades, sobre todo éticas.

Amigo lector: Ahora le toca a usted decir las suyas sin tratar de imitar a nadie ni tratar de pasar por alguien que en el fondo no sea. Le aseguramos que no merece la pena. Entonces, ¿cuáles son sus seis valores fundamentales en la vida?

A continuación tiene una larga lista de valores; pero interesa que usted describa y "articule" mínimamente como en el caso del ejemplo sus seis principales. Esto le dará una orientación importante en su vida.

Lista de Valores

- Aceptación de sí mismo.
- La alegría de vivir.
- Amabilidad.
- Ambición.
- Altruismo.
- Amistad.
- Amplitud de miras.
- Aprecio.
- Armonía.
- Autenticidad.
- Autocontrol.
- Autoestima.
- Austeridad.
- Autorrealización.
- Belleza.
- Bondad.
- Calma.
- Caridad.
- Compasión.
- Complacer a los demás.
- Comprensión.
- Confianza.
- Conocimiento interior.
- Cordialidad.
- Creatividad.
- Criterio (reflexión).
- Dar, generosidad.
- Decidirse, elegir.
- Delicadeza, dulzura.
- Diálogo.
- Dignidad.
- Diligencia.
- Diversión.
- Disciplina.
- Disponibilidad.
- Dolor.
- Educación.
- Eficacia.
- Elegancia.
- Entusiasmo.
- Equilibrio.
- Esfuerzo.
- Esperanza.
- Espiritualidad.
- Familia.
- Fe.
- Felicidad.
- Firmeza.
- Fortaleza.
- Gozo intelectual/estético.
- Gratitud.
- Heroicidad.
- Higiene mental.
- Honradez.
- Hospitalidad.
- Humanidad.
- Humor.

- Ideal.
- Identidad.
- Ilusión.
- Imaginación.
- Independencia.
- Individualidad, singularidad.
- Juventud de espíritu.
- Justicia.
- Laboriosidad.
- Libertad.
- Madurez.
- Magnanimidad.
- Mansedumbre.
- Mayores (respeto y veneración que merecen).
- Misericordia.
- Modestia.
- Moral.
- Naturalidad.
- Obediencia.
- Optimismo.
- Orden y limpieza.
- Paciencia.
- Piedad.
- Placer.
- Poder.
- Profesión-vocación.
- Proyecto de sí mismo.
- Quererse a sí mismo.
- Relajación física y mental.
- Respeto
- Responsabilidad.
- Riqueza.
- Sabiduría.
- Salud, bienestar.
- Seguridad.
- Sencillez.
- Sentimiento.
- Serenidad, paz.
- Silencio.
- Sinceridad.
- Solidaridad.
- Templanza.
- Ternura.
- Tesón, persistencia.
- Tolerancia.
- Trabajo.
- Transcendencia.
- Urbanidad.
- Valentía, valor.
- ¡Vivir hoy, aquí, ahora!
- Voluntad.
- Vulnerabilidad.

Resumen 3º

Valores personales

1

2

3

4

5

6

Objetivo utópico; Misión personal

En cuarenta palabras defina qué frase desearía que le grabaran en una placa las personas que han trabajado con usted en la fiesta de jubilación que le hagan. Atrévase sin cortapisas:

4. Éxitos y Dificultades crónicas en su trabajo

Resumen 4º

Buscamos ahora que detecte los puntos críticos que en el desempeño de su trabajo parece que se han venido repitiendo sistemáticamente a lo largo de su vida profesional desde muy joven. Pensando despacio con imaginación, coraje, sinceridad y ambiciosamente, y haya sido corta o larga su vida profesional en esta empresa, y haya pasado por pocas o muchas empresas, responda telegráficamente y con sinceridad:

1º) ¿Qué dos tipos de tareas le hacen o le han hecho a usted disfrutar de veras?

-
-

2º) ¿Qué dos tipos de tareas le han hecho sufrir de veras?

-
-

3º) ¿Qué dos desafíos concretos está orgulloso de haber superado?

-
-

4º) ¿Qué dos desafíos concretos no ha logrado usted superar todavía?

-
-

5º) ¿Qué dos decisiones más importantes ha tomado en su vida profesional?

-
-

6º) ¿Qué dos decisiones le suelen ser más difíciles de tomar?

-
-

7º) ¿Qué dos errores más graves y frecuentes suele usted cometer profesionalmente?

-
-

8º) ¿De qué dos cosas importantes para usted no suele estar bien informado?. (¿O quizá bien formado?)

-
-

5. Causas más frecuentes de su mala organización y pérdidas de tiempo

Examen de conciencia que debe usted realizar como profesional responsable.

A) **ESTRATEGIA, OBJETIVOS Y POLÍTICAS.** ¿Están claros de verdad para todo el mundo? ¿Somos funcionarios o directivos que innovan y provocan los cambios adecuados? ¿Nos regimos por objetivos o por procedimientos? ¿Se logran resultados por los métodos o a pesar de los métodos?

B) **DELEGACIÓN.** ¿Mi gente está bien formada y preparada? ¿O es una excusa para no delegar? Si su preparación es insuficiente, ¿qué responsabilidad tengo yo? ¿La formación es un gasto estratégico o es lo primero que suprimo porque no creo en ella? ¿Cargo de verdad sobre la espalda de mis colaboradores toda la responsabilidad que pueden soportar? ¿Estoy dispuesto sinceramente a que se equivoquen controladamente? ¿Tengo miedo que lo hagan mejor que yo? ¿Soy perfeccionista? ¿En quién no tengo confianza?

C) DIRECCIÓN POR OBJETIVOS. ¿Tiene claro todo el mundo sus objetivos y responsabilidades? ¿Negocio los objetivos y prácticas con mis colaboradores? ¿Evaluamos objetivamente las prácticas y trabajos? ¿Somos agresivos, machacamos a las personas y la competencia es despiadada? ¿Se da la ineficacia por exceso de actividad? ¿Repercuto en mis colaboradores la ambigüedad de que yo mismo soy víctima?

D) ORGANIZACIÓN. ¿Es un problema de la organización? ¿O de mi organización personal? ¿Cómo está establecido y distribuido "el poder"? ¿Contribuye "la distribución del poder" a una buena calidad de servicio al Cliente? ¿El personal está bien seleccionado? ¿Bien encuadrado en el puesto en que es competente? ¿Doy correctas atribuciones? ¿Se enriquecen (enriquezco) los puestos de trabajo para añadir más valor? ¿He pensado en soluciones tecnológicas? ¿Cuál fue el último estudio sobre la plantilla y diagnóstico de la organización del trabajo?

E) REUNIONES. ¿Existen las reuniones correctas? ¿Hay pocas o demasiadas? ¿Se preparan, convocan y dirigen eficazmente? ¿O se improvisan sin programa ni objetivos concretos y razonables?

F) MI ORGANIZACIÓN PERSONAL. ¿Tengo plan de trabajo diario?. ¿Me olvido las cosas? ¿Tengo varias agendas? ¿Mi ayudante o secretaria, si tuviera, controla bien mi agenda y es una verdadera ayuda? ¿O trabaja con demasiada libertad, independencia y escasa compenetración? ¿Trabajo 14 horas al día? ¿Creo que así puedo ser eficaz?

G) INTERRUPCIONES. ¿Soy yo el interrumpido? ¿Interrumpo a los demás? ¿Soy incapaz de decir amablemente que no? ¿Por qué? ¿Podría establecer una disciplina de "hora de puerta abierta... o cerrada? (Igual con el teléfono)

H) IDAS Y VENIDAS. ¿Me traslado por necesidad real o porque me divierte? ¿No se podría resolver por teléfono o por mail? ¿El local es

adecuado? ¿Y la distribución en planta? ¿Qué cambios serían de interés?

I) ARCHIVO. ¿Es buena mi organización? ¿Mis cajones están llenos de basura? ¿Distingo bien lo urgente, lo rutinario, lo importante, lo que está en curso de trabajo? ¿Tengo dosieres diferenciados según la naturaleza de los asuntos?

Una aclaración: junto con este examen de conciencia analice en la página siguiente las causas más frecuentes de pérdida de tiempo. En el autodiagnóstico es esencial profundizar sobre cuál es el verdadero problema y sus causas. Por ejemplo, un directivo "que no tiene tiempo" y está desbordado, puede desear convertirse en un experto de "Gestión del tiempo". Pero si está delegando mal, estableciendo objetivos poco claros u organizando mal, es absurdo que haga un curso de Gestión del Tiempo. Lo que tiene que aprender es a delegar, establecer objetivos y organizarse.

Concretamente, ¿dónde pierde usted el tiempo?

Factores externos

- 1.- Interrupciones telefónicas o personales.
- 2.- Excesivas reuniones.
- 3.- Secretaria ineficaz.
- 4.- Pausas de descanso frecuentes.
- 5.- Objetivos pocos claros.
- 6.- Errores de otros.
- 7.- Malas rutinas.
- 8.- Excesiva burocracia.
- 9.- Mala organización.
- 10.- Insuficiente comunicación.
- 11.- Muchos viajes.
- 12.- Atención excesiva a problemas de otros.
- 13.- Almuerzos prolongados.
- 14.- Jefe incompetente.
- 15.- Colaborador incompetente.
- 16.- Excesivos imprevistos.

Factores internos (los importantes)

- 1.- Falta de organización personal.
- 2.- No decidir. Postergar asuntos.
- 3.- Estimación incorrecta de la duración de los asuntos.
- 4.- Tratar de hacer más de lo posible.
- 5.- Centralización excesiva.
- 6.- Poca delegación.
- 7.- Decisiones precipitadas.
- 8.- Pensar demasiado.
- 9.- Improvisar demasiado.
- 10.- No saber escuchar/motivar.
- 11.- Stress o preocupaciones.
- 12.- No llevar Dirección por Objetivos.
- 13.- No hacer Plan Trabajo Diario.
- 14.- Centrarse en lo que le gusta.
- 15.- No trabajar en equipo.
- 16.- Ser perfeccionista.

Estudie qué factores roban su tiempo. Note que la clave está en el dominio interno (no en las circunstancias externas a las que achacamos la culpa).

Resumen 5º

Conclusiones más importantes en mi caso, sobre las tres causas más frecuentes de mala organización y pérdidas de tiempo:

1.

2.

3.

Resúmenes y Conclusiones

Usted ahora debe contemplar sus seis resúmenes:

- 1º) El de Puntos Fuertes/Débiles.
- 2º) El de las seis Situaciones Difíciles.
- 3º) Valores Personales y Objetivo Utópico.
- 4º) Éxitos y dificultades usuales en el trabajo.
- 5º) Causas más frecuentes de mala organización y pérdidas de tiempo.

A la vista de todos sus resúmenes y haciendo todo lo que pueda con su inteligencia, tendrá que establecer dos objetivos de progreso A y B

¡Buena suerte!

Este trabajo de investigación sobre su propio autodiagnóstico, guárdelo. Le gustará releerlo dentro de unos años.

En realidad, usted cada año debería trabajar con él.

Aplicación objetivo de progreso A

Escriba una experiencia aplicada de su objetivo de mejora en 20 ó 30 líneas. ¿Cómo le fue? Localice lo esencial, describiendo si es preciso personas que intervinieron, diálogo, sentimientos, etc. Concluya haciendo un par de preguntas al respecto.

1ª Pregunta

2ª Pregunta

Aplicación objetivo de progreso B

Escriba una experiencia aplicada de su objetivo de mejora en 20 ó 30 líneas. ¿Cómo le fue? Localice lo esencial, describiendo si es preciso personas que intervinieron, diálogo, sentimientos, etc. Concluya haciendo un par de preguntas al respecto.

1ª Pregunta

2ª Pregunta

Nuestra contribución al liderazgo

El incremento de la fuerte competencia a nivel de mercados, el fenómeno de la globalización, la crisis económica de la que tanto nos está costando salir, la alucinante evolución de nuevas tecnologías complejas, la inmigración, el cambio demográfico, los nuevos sistemas de control, la necesidad de mayor diferenciación, el auge de Internet y de las redes sociales, la necesidad de reducir precios y la tremenda exigencia de servicio de los clientes son, entre otros, requerimientos que hacen cada vez más necesaria, para el éxito empresarial, la introducción de cambios drásticos en la gestión integral de la empresa y de las personas.

En el corazón de esa gestión está el cambio más difícil de todos: el logro de una cultura de confianza y responsabilidad, a base del desarrollo de un fuerte liderazgo en todos los niveles de la empresa, que permita la introducción efectiva de la estrategia proyectada y el logro de resultados económicos correspondiente, valorando adecuadamente a la personas que lo hacen posible.

Tras los casi 50 años de experiencia y estudio que reunimos los autores del modelo trabajando como consultores en el campo de la estrategia, organización y políticas de empresa, y de haber

escuchado más de 50.000 exposiciones breves y preparadas a muy diversos directivos en nuestros cursos de desarrollo, llegamos a acumular una gran cantidad de informes y resúmenes que decidimos sintetizar en lo que fue la primera edición de este modelo.

Para evitar una tremenda dispersión, nos vimos forzados a sintetizar. Al tener que cerrar el tema acabamos en un "círculo de liderazgo" en el que se sitúan los 8 Hábitos que hemos observado que tiene todo verdadero líder. Son las ocho "competencias" para la creación de una Cultura C, de Confianza.

El esquema ideal que aconsejamos es:

1ª Fase: Fase evaluativa de cada directivo. Cada directivo tendrá que realizar dos cuestionarios: sobre los 8 hábitos directivos (dos partes) de los que recibirá un feedback personalizado y presencial.

2ª Fase: Fase formativa. Seis jornadas formativas intensivas y presenciales para entrenar herramientas que nos sirvan a la hora de interiorizar los 8 hábitos. Estas seis sesiones serán realizadas de dos en dos con un mes entre las sesiones, de manera que habrá prácticas entre las sesiones y el proceso puede durar varios meses. Con coaching final una vez terminada la formación.

3ª Fase: Fase de seguimiento y tutorías. Llamadas telefónicas a todos y cada uno de los directivos para seguir el plan de acción individual, contestar dudas y preguntas y asegurar la transmisión del modelo al día a día directivo. Puede ser también coaching.

Sergio Cardona Patau

Soy profesional autónomo (free-lance) desde hace once años, experto en desarrollo de profesionales y de organizaciones, aunque empecé en la empresa familiar, montando las carpetas de los cursos que hacía Josemari y así poder pagarme mis gastos mientras estudiaba en el ESIC.

Josemari ha sido para mí un padre en primer lugar, y también un mentor en el ámbito profesional. Todo lo que sé se lo debo a él. Y muchas de las ideas que expongo en los cursos son suyas, si bien es cierto que mi formación en filosofía, antropología y marketing ha hecho que a estos conceptos les de otra vuelta y los vea desde otro punto de vista. De esta forma los dos nos hemos enriquecido mutuamente.

De montar carpetas pasé a desarrollar profesionales, de manera que ya llevo 21 años en ello, con un breve paréntesis emprendedor, en el que monté una distribuidora de vinos en la sierra noroeste de Madrid.

He trabajado con más de 50 equipos de dirección, habiendo impartido más de 500 cursos y entrenamientos a plena satisfacción, he hecho originales muchos de los planteamientos más básicos.

Entre mis clientes actuales puedo destacar a Credit Agricole, Altran, Ferrovial, BMW Ibérica, Bankinter, Samsung, Renault, Cofares, H. Quirón, LG España, Ecovidrio, Repsol, Cepsa, Leroy Merlin, y muchos más...

Mi formación dio un vuelco yendo a estudiar a Estados Unidos, *Senior Executive Leadership, CP, Georgetown University. Washington. USA*. Una de las cosas que más ayudan en la vida es abrir la cabeza a otras culturas y darte cuenta de que lo que haces y cómo lo haces no es la única forma de vivir y de trabajar.

Desde 1995 hasta la actualidad he sido socio de mi propia empresa familiar de consultoría, consultor en el campo de las habilidades directivas y comerciales, formador en desarrollo de líderes de equipos directivos, habiendo trabajado con decenas de Comités de Dirección.

Una de mis mejores experiencias fue escribir artículos que luego pasaron a ser libros, por eso me enorgullezco de ser coautor del modelo de liderazgo y gestión por 8 hábitos que presentamos en los siguientes libros:

- "Del Miedo a la Confianza. Desarróllese como Directivo". Editorial Díaz de Santos.
- "Liderazgo y Gestión por 8 Hábitos. Del Miedo a la Confianza". Editorial Díaz de Santos.

- “Cartas a un profesional de la empresa” Ed. Díaz de Santos.

Además he sido conferenciante nacional e internacional para Comités de Dirección, Asociaciones, Congresos, Universidades y Convenciones de Empresas, en Estados Unidos, México, Argentina, Perú, Colombia y Panamá.

He desarrollado la labor docente como profesor en escuelas de negocios, entre ellas algunas de prestigio en España y en el mundo ICADE, IEDE, CESMA, ESIC *Business School*, FENA, San Pablo-CEU, Universidad Francisco de Vitoria, *Madrid School of Marketing*, Universidad Europea Miguel de Cervantes, Escuela de Negocios y Dirección.

Josemari Cardona Labarga.

Con 25 años, siendo Dr. Ingeniero Industrial del ICAI, especialidad eléctrica, en la universidad de los jesuitas de Madrid, aparecí en el mundo laboral en 1967, hace 46 años.

Comencé trabajando durante cinco años en EPTISA, una empresa de ingeniería, en la división eléctrica, en el departamento de alta tensión. Empecé de calculista y acabé de jefe del departamento.

Tuve un jefe magnífico. Por aquella época hice un M.B.A. de tres años, y me di cuenta que se aprende mucho más teniendo un buen jefe que haciendo un master. El tener éxito al comienzo de la vida laboral es algo que te marca para siempre. Desgraciadamente ese no suele ser el caso habitual.

Luego trabajé durante tres años de director de tecnología en ELECNOR, una empresa de montajes eléctricos donde se construían las instalaciones de alta tensión que precisamente estuve proyectando en la empresa anterior. Me di cuenta de la gran diferencia que existe entre la teoría y la práctica.

En mi tercera empresa trabajé seis años de director de una fábrica de motores eléctricos, con 500 empleados. Tenía cinco departamentos a mi cargo:

producción, ingeniería, compras, mantenimiento y control de calidad.

Mi jefe, que era un auténtico empresario, líder emprendedor que se educó en Estados Unidos. Me estaba siempre provocando para aumentar la productividad sin tregua. Constantemente había que estar reduciendo los minutos hombre y los euros invertidos por pieza producida. El reorganizar el sistema de producción era fácil, aunque el reorganizar a los empleados no lo era tanto.

Una vez más vi con claridad que los problemas de una empresa, nunca se deben a falta de conocimientos sino a falta de comportamientos: de información, de comunicación. Falta de equipo, de delegación, de responsabilidad, de innovación. Precisamente por esto hemos diseñado y perfeccionado el modelo de los 8 hábitos en el que tratamos sólo las cosas que he visto con nuestros propios ojos que van bien.

En mi última empresa, Metalúrgica de Santana, que fabricaba los vehículos *Land Rover* todo terreno con licencia de la *Britis Leiland* inglesa, estuve de Director Comercial cinco años. Por aquel entonces estos vehículos eran los líderes del mercado en el mundo entero. Para aquel momento eran vehículos buenos, pero pedían a gritos innovaciones radicales y constantes, de las que siempre estábamos hablábamos pero que nunca se introdujeron.

Hasta que vinieron los Toyotas que sí las habían introducido, y nos barrieron. Vi de nuevo que el aumento de la productividad es la clave.

He trabajado en el desarrollo de los Equipos de Alta Dirección de empresas como Dragados, Prosegur, BMW, Bankinter, Talgo, Grupo Vips, Inditex y otras 115 más aproximadamente. Pero, fui cocinero antes que fraile.

He publicado unos quince libros. Algunos de ellos de finanzas, de estrategia empresarial y de gestión y liderazgo. Durante cinco años fui profesor en la Universidad Pontificia de Comillas de Contabilidad Financiera y de Estructura Económica.

Hace quince años hacía las selecciones de los cien y de los cincuenta mejores libros de *management*. Sin duda muy atrevidamente.

Soy rata de biblioteca. Creo que conozco bien y con detalle toda la obra de Peter Drucker, novelas incluidas.

Somos independientes, autodidactas, introvertidos, y siempre tenemos nuestro propio plan de estudio. No estamos de vuelta de nada. No estamos tampoco vinculados, a ninguna institución de ningún tipo ni pública ni privada, empresa, fundación, universidad o escuela de negocios. Somos lo que se dice españolitos de a pie. De verdad, somos libres.

