

“No existe índice más seguro de fracaso social, que la ausencia de ideas generales sanas”. (Platón)



El Emprendedor Excelente

100 supuestos de éxito



¿POR QUÉ ES ESENCIAL PARA UNA EMPRESA ESTE DOCUMENTO?

1.- Porque hoy día, 2012, toda empresa es una góndola en plena tempestad. Tiene que estar forzosamente introduciendo cambios para sobrevivir y avanzar. Por ejemplo podrían ser: crear un nuevo mercado, introducir un producto, implantar nuevos procesos, establecer una alianza, reorganizar nuevos servicios o lograr determinado plan de expansión. Para organizar y realizar esos cambios la empresa cuenta con un equipo de mandos y directivos cada uno de los cuales suele ser persona de éxito, inteligente, muy trabajador y con un grado notable de experiencia y conocimiento.

2.- **Pero el problema no es introducir un cambio, sino introducir un cambio con éxito. ¿Y qué es lo que se requiere para ello? Tener muchos líderes a todos los niveles que tengan interiorizados los supuestos de una Cultura de Confianza, responsabilidad y productividad. Pero los que hay están acostumbrados a trabajar y ser hábiles en la Cultura del Miedo, que tan buenos resultados ha dado en el pasado. La evolución de una Cultura del Miedo a la de Confianza, es la gran oportunidad de cambio para aumentar la productividad y asegurar la rentabilidad.**

3.- El autor ha trabajado mucho con Directores y con Equipos Directivos de medianas empresas. A lo largo de los últimos 30 años puede haber escuchado unas 40.000 charlas preparadas de 3 minutos a una gran variedad de directivos en multitud de empresas. Uno de los resúmenes de toda esa experiencia, son **estos 100 supuestos y el entramado que forman todos ellos**. Su lectura y análisis por parte de emprendedores o de todos y cada uno de los miembros del Comité de Dirección de la empresa, y los del siguiente nivel, que también deben ser emprendedores, puede resolver de forma relativamente sencilla muchas de las mayores problemáticas que actualmente pueda tener una empresa. Estamos hablando de un planteamiento serio y profesional; claro está que muchas empresas no están interesadas en él.

4.- Por eso he escrito este documento con 100 supuestos de éxito. **Porque un profesional competente no comete errores por su falta de lógica; sino por lo que da por supuesto.**

5.- Este tema de la mentalidad y los supuestos, corresponde al 2º módulo de los 10 que constituyen nuestro curso de "**Liderazgo Directivo por 8 Hábitos®**", que se imparte en 4 jornadas espaciadas.

Suerte y un abrazo a todos, Josemari Cardona.- Madrid, Navidad de 2011

1.- Supuesto de crisis:

"No es mi problema. El que venga atrás que arrée".

iiSupuesto de éxito!!:

"Sí es mi problema y me hago cargo".

En muchas empresas, sólo el cambio de este único primer supuesto, potenciaría notablemente la productividad y los resultados.

2.- Supuesto de crisis:

"¡¡Hay que trabajar y vender más!!".

iiSupuesto de éxito!!:

"Hay que trabajar y vender mejor".

Superar la crisis no sólo exigirá esfuerzo, sino también la creación e interiorización de nuevos puntos de anclaje cultural. Los actuales ya no funcionan ni nos ofrecen seguridad.

3.- Supuesto de crisis:

"Todo es relativo. No me comprometo. Cada cual hace lo que quiere".

iiSupuesto de éxito!!:

"Tengo principios. Hago lo que debo. Cumpló mi palabra".

Alguien que piense que todo es relativo, puede afirmar que obra de forma éticamente correcta un violador, un asesino o un traficante de droga.

4- Supuesto de crisis:
"No me pagan por pensar".

iiSupuesto de éxito!!:
"Me pagan por pensar".

El "a mí no me pagan por pensar" es un supuesto tremendamente inmoral. Los nacional-socialistas alemanes masacraron a seis millones de judíos y polacos porque les pagaron para no pensar. Esto, solo lo puede decir alguien que sea, o se considere, un "brazo ejecutor". Desgraciadamente en la empresa hay directivos contratados para hacer ese papel; y parece que lo hacen a gusto.

5.- Supuesto de crisis:
"El trabajador debe trabajar como una máquina".

iiSupuesto de éxito!!:
"La persona está mal diseñada como máquina".

Una máquina transmite potencia, soporta presión, es constante, no conflictiva, previsible, medible, reparable y sustituible. Por otra parte una persona se puede irritar, cansar, despistar, agotar, sufrir; incluso se puede arrepentir y hasta autoinculpar. Pero también puede intuir, contribuir, imaginar, hacer equipo, innovar y superarse a sí misma, cosa que debe hacer. Las máquinas son todas iguales; la tecnología repite. Las personas son distintas y cada una es capaz de hacer una contribución sensacional y genuina, que es la clave de la cuestión.

6.- Supuesto de crisis:

"La información es poder".

iiSupuesto de éxito!!:

"La información es responsabilidad".

Durante muchos siglos tener información fue tener poder. Pero hoy día con la globalización, internet, la necesidad de trabajo en equipo y la de aumentar la productividad, las cosas han cambiado. Por ejemplo, en un quirófano cuando el anestesista pone la anestesia tiene la responsabilidad inmediata de informar al cirujano. Casos similares son muy comunes pero como no vemos en juego la vida de nadie, nos olvidamos de la responsabilidad de informar, empezamos a construir una torre de Babel, y cae la productividad.

7.- Supuesto de crisis:

"Yo soy listo y los demás son tontos".

iiSupuesto de éxito!!:

"No soy un sinvergüenza. Me respeto a mí mismo y a los demás".

Ir de listo no es ser inteligente. Este supuesto crea mucha crisis. Se observará que todos los supuestos de crisis están fuertemente vinculados entre sí, como también los supuestos de éxito. O uno es partidario de unos, o de los otros; raramente de una mezcla heterogénea.

8.- Supuesto de crisis:

"Quiero un puesto de trabajo fácil y ganar mucho dinero".

iiSupuesto de éxito!!:

"Quiero un puesto de trabajo desafiante para contribuir".

9.- Supuesto de crisis:

"Siendo práctico y realista, digo la verdad y soy objetivo ya que las cosas son como son".

iiSupuesto de éxito!!:

"Las cosas no las veo como son, sino como yo soy".

Resulta sorprendente la cantidad de directivos que cometen este error. El problema puede ser "cómo yo soy".

10.- Supuesto de crisis:

"Yo soy así".

iiSupuesto de éxito!!:

"Yo quiero actuar así".

"Así", sólo es un baúl o un armario. La persona se define por lo que puede llegar a ser; por su capacidad de perfeccionamiento y educación. Quien dice "yo soy así" se considera un genio de nacimiento, no está dispuesto a evolucionar y piensa que todo el mundo debe permitirle sus absurdas arbitrariedades.

11.-Supuesto de crisis:

"Un joven tiene que saber inglés, TIC, geografía e historia".

iiSupuesto de éxito!!:

"Un joven tiene que saber qué hacer con su vida".

12.-Supuesto de crisis:

"En una empresa, institución, e incluso en el gabinete del gobierno, la clave del éxito viene determinada por el programa de trabajo, estrategias y organización".

iiSupuesto de éxito!!:

"La clave del éxito viene determinada por una persona"

En una empresa, institución, e incluso en el gabinete del gobierno, lo decisivo son los valores, creencias y supuestos de las personas y generalmente de una sola. Una sola persona es la que marca toda la diferencia.

13.-Supuesto de crisis:

"Soy un tipo realmente competente, inteligente y capaz. No me aprecian en lo que valgo".

iiSupuesto de éxito!!:

"Quizá debo revisar mi nivel de humildad".

Debe ser buena mi autoestima, pero también debe serlo mi autocrítica. Cuidado con el respeto que debo a los demás, con escuchar mejor y con planificarme y prepararme mejor sin improvisar tanto.

14.- Supuesto de crisis:

"Confianza implica apreciar y tener en cuenta la opinión de los demás."

iiSupuesto de éxito!!:

"Confianza implica capacidad para volverse vulnerable".

Confianza implica abandonarse en manos del otro, y estar dispuesto a aceptar el fracaso, porque el otro puede equivocarse. De ahí la importancia de conocerlo muy bien.

15.- Supuesto de crisis:

"La mentalidad de una persona depende de su inteligencia."

iiSupuesto de éxito!!

"La mentalidad de una persona depende de su comportamiento".

En principio, la mentalidad no obedece a un proceso intelectual. Depende de los hábitos adquiridos.

16.- Supuesto de crisis:

"Es bueno vivir con libertad".

iiSupuesto de éxito!!:

"Es bueno vivir con libertad y responsabilidad".

17.- Supuesto de crisis:
"Soy justo y objetivo".

iiSupuesto de éxito!!:
"Uno puede prometer ser sincero; no justo ni objetivo".

18.- Supuesto de crisis:
"Pierdo mucho tiempo porque me planifico mal".

iiSupuesto de éxito!!:
"Pierdo mucho tiempo porque me desconozco a mí mismo".

Planificar cosas que luego uno no es capaz de hacer, indica que se desconoce. Quien se conoce a sí mismo, comete pocos errores en la vida. Ese proceso hacia la madurez, es el proceso de conocimiento por excelencia. El más importante, y también el más difícil.

19.- Supuesto de crisis:
"Uno aprende a hacer lo que estudia".

iiSupuesto de éxito!!:
"Uno aprende a hacer lo que hace".

Uno aprende a nadar nadando, a escribir escribiendo, a ser justo siéndolo,...

20.- Supuesto de crisis:

"El oscurantismo se origina por atacar los principios".

iiSupuesto de éxito!!:

"El oscurantismo se origina por poner en circulación lo falso".

21.-Supuesto de crisis:

"Las creencias y supuestos que tiene cada uno son una opinión".

iiSupuesto de éxito!!:

"Los supuestos de una persona definen su identidad íntima".

No son simplemente una opinión, sino una toma de postura vivencial. Determinan radicalmente el sentido que da a la vida. Y para defenderlos puede estar dispuesto a luchar incluso a muerte si fuera preciso

22.- Supuesto de crisis:

"Quien trabaja bien, lo hace por la familia, la empresa, el dinero, su jefe y el reconocimiento".

iiSupuesto de éxito!!:

"Quien trabaja bien, lo hace sólo por sí mismo".

23.-Supuesto de crisis:

"Crisis significa producción insuficiente".

iiSupuesto de éxito!!:

"Crisis significa crecimiento de la productividad insuficiente".

Crisis, significa gestión, cambio, trabajo en equipo, diseño, innovación, responsabilidad y aprendizaje insuficientes. En una palabra productividad insuficiente (o quizá mejor aumento de la productividad insuficiente).

La productividad es eficacia por eficiencia; tanto a nivel de persona, institución o nación. Eficacia significa saber qué hacer; hacer lo que se debe hacer. Eficiencia significa rendimiento; hacerlo bien hecho, es decir saber cómo hacerlo. Todo el mundo tiene problemas con ambas cosas. A niveles altos, los directivos suelen tener el problema más bien con la eficacia, y a niveles operativos más bien con la eficiencia. No hay peor cosa que hacer muy bien aquello que no teníamos que haber hecho nunca. Es preferible hacer lo que sí hay que hacer, aunque se haga de forma regular.

La calidad de vida y el grado de bienestar de una sociedad es adecuado cuando existe un crecimiento constante de la productividad. No supone trabajar más, ni más duro ni con más esfuerzo (ni más tecnología), sino trabajar más inteligentemente. En ese caso, como por arte de magia empiezan a desaparecer los problemas sociales de todo tipo (paro, atracos, ausencia de niños, xenofobia, divorcios, exigencias nacionalistas, drogadicción, etc.) Y viceversa, cuando la productividad se estanca, la burbuja de problemas sociales de todo tipo, aún los más insospechados, empiezan a crecer y no es posible pararlos por ningún procedimiento, ni con ningún tipo de régimen político, ni cambiando la constitución 50 veces.

Toda nación, sector, institución o empresa está condenada de por vida a tener que estar aumentando constantemente su productividad para mantener el estado de bienestar y una rentabilidad uniforme. Si falta ese aumento, todos sus miembros estarán sometidos a un proceso real de descapitalización, empobrecimiento y pérdida de esperanza.

Las causas que mejoran la productividad:

- 1ª.- La innovación y mejora continua en el trabajo que están realizando todas las instituciones, que es el motor principal del avance, de la demanda de empleo y de la reducción de costos.
- 2ª.- El aprendizaje y formación continua, sobre todo la de los niños y más básica, hasta la avanzada del profesional e incluso la del jubilado. No nos importa insistir en que la más importante es la de los niños.
- 3ª.- Análisis riguroso de la realidad de las cosas, con ausencia de ideologías, demagogias, teorías abstractas y absurdas. Es decir, con un planteamiento ético – antropológico realista.

Las consecuencias de mejorar la productividad, son:

- 1ª.- Bienestar social. Calidad de vida. Más niños, menos divorcios, mayor integridad familiar. Menos violencia, menos ignorancia y menos pobreza en todas sus formas.
- 2ª.- Mayores conocimientos y mejor nivel educativo. Más estar cada uno a lo suyo sin hablar sobre lo que no se sabe ni sentenciar sobre lo que no se tiene experiencia. Mayor confianza. Menos víctimas de demagogias y de políticos revolucionarios. Menores presiones ideológicas y menos mentiras políticas.
- 3ª.- Uso óptimo de todo tipo de recursos. Mayores niveles de ingresos reales, mayor riqueza para todos. La fuerte reducción de las desigualdades sociales, imposible por cualquier otro procedimiento conocido, quizá sea una de las mayores ventajas.

Las causas que empeoran la productividad:

- 1ª.- Mal ejemplo y excesiva demagogia de políticos y de intelectuales, que traicionando su condición, fraguan a través de los medios numerosas creencias mediocres que conducen a la división y a un empobrecimiento generalizado.
- 2ª.- Presión excesiva a corto plazo. Búsqueda del “pelotazo”. Afán lucrativo a toda costa. Corrupción. Afloramiento de un capitalismo perverso. Grandes diferencias sociales y en aumento. Sistemas de dirección ineficaces. Abundancia de trabajos poco cualificados.
- 4ª.- Malas condiciones laborales. Mucho paro. Anhelado generalizado de un puesto de trabajo cómodo y seguro (cosa imposible hoy día). Demasiado miedo.

Las consecuencias de empeorar la productividad son:

- 1ª.- Sufrimiento social a través de paro generalizado y aumento de la peligrosidad social.
- 2ª.- Sufrimiento a través de la pérdida de competitividad, pobreza y pérdida adquisitiva en todas sus formas.
- 3ª.- Desastre progresivo de un medio ambiente cada vez más deteriorado en todos los sentidos.

24.- Supuesto de crisis:

"A los directivos y profesionales se les paga para crear estabilidad y mantener las cosas en orden".

iiSupuesto de éxito!!:

"A los profesionales se les paga para crear "inestabilidad" y "desorden" (innovación y cambio)".

Esta mejora de la productividad se debe dar en: empresas, hospitales, universidades, ONGs, ayuntamientos, fundaciones, ministerios, oficinas públicas de todo tipo. Y además debe darse a todos los niveles.

25.- Supuesto de crisis:

"La organización y los resultados son buenos; no hacen falta cambios".

iiSupuesto de éxito!!:

"Precisamente por eso es ahora cuando hacen falta mejoras".

Si un reloj o un mecanismo funciona bien, por supuesto es preferible no tocarlo. Pero una organización humana de cualquier tipo, jamás va bien por sí sola y siempre existe la amenaza de desajuste. Sin duda que cuando la organización y los resultados son buenos, es cuando más fácilmente se hacen los cambios.

26.-Supuesto de crisis:

"Lo creeré cuando lo vea".

iiSupuesto de éxito!!:

"Lo veré cuando lo crea".

27.- Supuesto de crisis:

"Los factores de producción esenciales son el capital y el trabajo".

iiSupuesto de éxito!!:

"Actualmente, 2012, el factor de producción esencial es el conocimiento".

Por cierto, si el conocimiento no está constantemente evolucionando y perfeccionando, deja de ser conocimiento y es simplemente pedantería. El conocimiento reside en la cabeza de los empleados. No es propiedad de los accionistas. Y no se contabiliza en el activo. Hoy día hablamos mucho de la sociedad del conocimiento; y hacemos bien. Pero no hablamos de la sociedad de la responsabilidad; y hacemos mal. Porque aquel no funciona sin ésta.

28.- Supuesto de crisis:

"Sobre un problema específico debemos opinar todos para buscar la solución".

iiSupuesto de éxito!!:

"Sobre un problema específico debe opinar un experto".

Por supuesto hace falta que el experto lo sea, y que también sea responsable. Si su opinión se mezcla con la del que no tiene experiencia y no sabe teoría, al final tenemos un follón. Aunque existen problemas que es preferible resolverlos participativamente, en nuestra cultura está muy arraigado el creer que cualquier problema se resuelve mejor si participa todo el mundo.

29.- Supuesto de crisis:

"A un jefe siempre hay que darle buenas noticias".

iiSupuesto de éxito!!:

"A un jefe hay que hablarle con franqueza."

Vd. tiene que poder entrar en el despacho de su jefe y decirle: "esto lo estamos haciendo mal por esto y esto, y es preciso hacerlo de esta otra manera".

30.- Supuesto de crisis:

"Se delegan las funciones, el trabajo, las tareas".

iiSupuesto de éxito!!:

"En rigor sólo se delega autoridad con todo lo que significa".

31.- Supuesto de crisis:

"Un buen planteamiento estratégico, a base de buenos análisis, con buenos procesos, programas de trabajo, políticas, sistemas, tecnologías y un diseño organizativo correcto, garantizan una Cultura de Confianza".

iiSupuesto de éxito!!:

"Una Cultura de Confianza sólo la garantiza el espíritu con que trabaja el primer ejecutivo".

La Cultura de Miedo tradicional, no es productiva en absoluto. Una "buena" Cultura de Miedo, como la que se indica aquí, en el supuesto de crisis, es mucho mejor, pero sigue sin ser una Cultura de Confianza, que es la única verdaderamente competitiva. Ojo, porque este supuesto es crítico.

32.-Supuesto de crisis:

"Un director de empresa, dirige una empresa".

iiSupuesto de éxito!!:

"Un director de empresa, sólo dirige personas".

Nadie dirige una empresa, ni una fábrica, ni un proceso y ni un gabinete de gobierno. Sólo se dirigen personas. O eleva su espíritu, respeta su dignidad y mejora su comportamiento, o no dirige nada en absoluto

33.- Supuesto de crisis:

"Tenemos problemas importantes con el mercado, productos, servicios y distribución".

iiSupuesto de éxito!!:

"Tenemos problemas importantes con la innovación y la productividad".

34.- Supuesto de crisis:

"La crisis se remedia con créditos y acceso fácil al dinero".

iiSupuesto de éxito!!:

"La crisis se remedia sólo aumentando la productividad".

Hace 35 años cuando el autor era profesor de Dirección Financiera uno de los temas importantes era "quién era merecedor de crédito". Lo era quien lo gestionaba adecuadamente y creaba valor. Pero hoy día todo el mundo indiscriminadamente quiere tener acceso a él; y eso es un error.

35.-Supuesto de crisis:

"Las personas, profesionales, empleados y trabajadores son todos iguales".

iiSupuesto de éxito!!:

"Las personas, profesionales, empleados y trabajadores son todos distintos".

Visto un león, vistos todos. Pero vista una persona, apenas hemos visto nada; e incluso después de toda una vida, no se ha visto todo. No existen dos personas que tengan idénticas huellas dactilares, latidos del corazón, análisis de sangre, procesos mentales, competencias, formas de pensar, de trabajar,... La clave del éxito, y del aumento de la productividad, está exactamente en conocer, apreciar y acentuar esas diferencias. Donde todos piensan igual, nadie piensa mucho.

36.- Supuesto de crisis:

"La tecnología genera liderazgo".

iiSupuesto de éxito!!:

"El liderazgo genera tecnología".

37.-Supuesto de crisis:

"Da igual ¡Qué mas da!".

iiSupuesto de éxito!!:

"Nada en la vida da igual".

Ni siquiera cruzar la calle por el paso de peatones o por la mitad de la calle da igual.

38.- Supuesto de crisis:

"Superar un desafío difícil es cuestión de conocimientos y tecnologías".

iiSupuesto de éxito!!!:

"Superar un desafío difícil es ante todo cuestión de espíritu".

Una organización, institución o incluso una nación, a veces tiene que afrontar una fuerte crisis que supone un desafío difícil. Se puede pensar que superar ese desafío es cuestión de conocimientos, tecnologías, organización, dinero, créditos, legislación, equilibrio de la deuda, ... Es un error. Superar ese desafío difícil es ante todo una cuestión de espíritu. No en el sentido puramente religioso, que no se excluye, sino también en el sentido de conciencia de sí mismo, autosuperación personal, cambio cultural, o como se quiera llamar, que origine una interiorización y una transferencia de energía del plano externo al interno para originar crecimiento y dar una respuesta eficaz. El creer que el problema está fuera de nosotros, en Europa, o en alguna parte o en la falta de TIC, o de algo, nos conduce directamente al fracaso.

39.- Supuesto de crisis:

"Soy un líder popular y carismático. Tengo muchos seguidores".

iiSupuesto de éxito!!!:

"Doy ejemplo. Trabajo con honestidad, imaginación y coraje".

El líder que busca popularidad se dispersa en mil direcciones distintas. Hace un poco de todo y es totalmente ineficaz. El carismático se considera un iluminado que lo sabe todo, está de vuelta, y no necesita ni evolucionar ni aprender nada; cuando se marcha siempre deja un barco que se hunde. Tampoco el que tenga seguidores asegura que sea un buen líder; los puede tener porque les paga, o porque les engaña, o porque le tienen miedo. Todos estos modelos son liderazgo de la peor especie. Un líder eficaz se caracteriza porque da ejemplo y hace lo que debe; incluso aunque su encanto personal no sea especialmente atractivo.

40.- Supuesto de crisis:

"El trabajo en equipo exige diálogo, consenso y tolerancia".

iiSupuesto de éxito!!:

"El trabajo en equipo exige autodisciplina, entrenamiento y responsabilidad".

41.- Supuesto de crisis:

"Es un buen Director porque sus resultados económicos son buenos".

iiSupuesto de éxito!!:

"Es un buen Director porque sus resultados y su comportamiento son buenos".

42.- Supuesto de crisis:

"La clave para superar la crisis está en las habilidades".

iiSupuesto de éxito!!:

"La clave para superar la crisis está en los hábitos".

Aunque todo el mundo hable erróneamente de "Habilidades Directivas", la clave para superar la crisis está en los hábitos. La habilidad es la capacidad para poner en juego la inteligencia para saber hacer algo. El hábito, la capacidad para poner en juego la voluntad para querer hacer algo. Habilidades son técnicas y herramientas y suponen un compromiso a corto plazo. Hábitos es cultura. De todas las "posesiones" que puede tener una persona, cuerpo, inteligencia, casa, coche, ... los "hábitos" buenos, virtudes, es la forma más perfecta de tener, ya que entonces tiene lo que le autoperfecciona.

43.- Supuesto de crisis:

"El comportamiento de un colaborador depende de cómo el jefe le mande y lo organice".

iiSupuesto de éxito!!:

"El comportamiento de un colaborador es por fuerza reflejo del de su jefe".

Siempre, "comportamiento genera comportamiento".

44.- Supuesto de crisis:

"Voy con la lengua fuera todo el día. Tengo un problema de gestión del tiempo".

iiSupuesto de éxito!!:

"Voy con la lengua fuera todo el día. Tengo un problema de liderazgo".

El "tiempo" es una variable totalmente inelástica. El problema es siempre de mentalidad; cuando uno la modifica llegará donde estuvo siempre, y lo verá por primera vez.

45.- Supuesto de crisis:

"La autoridad, se tiene para mandar. Para decirle al otro lo que tiene que hacer".

iiSupuesto de éxito!!:

"La autoridad, se tiene para lograr que el otro quiera actuar bien".

En el análisis final, cualquier persona que tenga autoridad, la tiene ante todo para educar. Es una responsabilidad, no un privilegio.

46.- Supuesto de crisis:

"El Director está para organizar a los demás, y para que así funcione la organización".

iiSupuesto de éxito!!!:

"El Director está para ser el espíritu de la organización y la voz de su conciencia".

La mayoría de los directivos aficionados consideran que están para organizar a los demás y decirles lo que hay que hacer, a pesar de que ésta es una función directiva relativamente secundaria. El colaborador ya suele ser mayor, en muchas ocasiones sabe lo que hay que hacer mejor que el jefe, y no necesita consejos. A veces el Director percibe que su organización tiene problemas para mejorar su funcionamiento y que debería potenciar su productividad. No se da cuenta que su forma de ver el problema, es el verdadero problema; y que el problema no está en el fallo de los demás, sino en el propio; y que el comportamiento a modificar no es el de los demás, por mucho que se empeñe, sino el de sí mismo.

47.- Supuesto de crisis:

"El puesto de un alto directivo es inseguro, por lo que debe blindar su contrato".

iiSupuesto de éxito!!!:

"El puesto de un alto directivo es inseguro por lo que debe ser un líder".

Efectivamente el puesto de primer ejecutivo de la empresa es el más endiabladamente difícil de desempeñar y el más inseguro. Es cierto que necesita seguridades. Pero son seguridades que el alto directivo las tiene que encontrar positivamente en sí mismo, su propio liderazgo, autodomínio, autodesarrollo y honestidad. Lo malo es cuando esa seguridad la busca en una retribución injustamente desproporcionada, en el blindaje del contrato, en un paracaídas de oro y en otros privilegios. Lo probable es que tal directivo acabe siendo un lastre para la evolución de la empresa, cosa que sorprendentemente el Consejo de Administración suele permitir. Hoy día, las seguridades y garantías se las llevó el viento.

48.- Supuesto de crisis:

"El Director tiene todas las respuestas y todo está en sus manos".

iiSupuesto de éxito!!:

"Hoy día, 2012, eso no es posible, ni deseable".

Quien de verdad crea hoy día este supuesto de crisis, tiene una empresa a punto de desaparecer. Para que las cosas funcionen, un directivo eficaz tiene que tener unos colaboradores que sepan mucho más que él de muchas cosas, y que sean capaces de asumir responsabilidad y de trabajar en equipo.

49.- Supuesto de crisis:

"Para un profesional con responsabilidad, es evidente y obvio cuales son sus prioridades".

iiSupuesto de éxito!!:

"Para un profesional, las prioridades, ni son evidentes ni obvias".

Antiguamente en la descripción del puesto de trabajo las prioridades estaban claras. Pero hoy, 2012, las cosas se han complicado mucho, y para cualquier profesional con cierto nivel de responsabilidad, ya no está tan claro lo que se espera de él. Con mucha probabilidad su jefe tampoco lo sabe ya que tiene su propia tarea. Lo que se espera es que el propio colaborador sea capaz de llegar a establecerlo. Y el colaborador sólo sabrá lo que se espera de él, si él mismo se para durante unas horas, piensa y decide cuál debe ser la tarea en la que se debe concentrar. Y si no lo hace, ni él sabrá su prioridad; se encontrará haciendo un poco de todo, perdiendo el tiempo y haciéndolo perder a los demás.

50.- Supuesto de crisis:

"Me explico para que me comprenda".

iiSupuesto de éxito!!:

"Lo inteligente es comprender antes de ser comprendido".

51.- Supuesto de crisis:

"La eficacia es cuestión de conocimientos, esfuerzo, tecnología, experiencia e inteligencia".

iiSupuesto de éxito!!:

"La eficacia es cuestión de hábitos".

Si se tienen los hábitos adecuados, lógicamente se es más eficaz cuanto mayor conocimiento, esfuerzo, ... Sin los hábitos adecuados, los conocimientos o inteligencia, pueden ser contraproducentes.

52.-Supuesto de crisis:

"El que un directivo o profesional sea eficaz es muy interesante, bueno y conveniente".

iiSupuesto de éxito!!:

"El que un profesional sea eficaz es ética y moralmente necesario".

El que un directivo sea ineficaz es una irresponsabilidad por la que tendría que rendir cuentas. ¿Pero cuántos directivos saben qué hábitos concretos son los necesarios para la eficacia? (Los 8 hábitos de Covey, muy agudos psicológicamente, son necesarios de conocer. Creemos también que los hábitos de nuestro modelo: "Liderazgo Directivo por 8 Hábitos®", distintos y mucho más empresariales, son interesantes para un directivo).

53.- Supuesto de crisis:

"Es deseable una comunicación totalmente sincera".

iiSupuesto de éxito!!:

"Una comunicación absolutamente sincera deteriora la relación".

Hacen falta dosis de diplomacia y de franqueza por igual.

54.- Supuesto de crisis:

"Un primer ejecutivo de la empresa para ser líder se debe dedicar mucho tiempo a conocer la situación económico – financiera – comercial y la evolución de todo tipo de índices".

iiSupuesto de éxito!!:

"Un primer ejecutivo para ser líder debe dedicar mucho tiempo a comunicarse cara a cara".

Un líder, más que analizar estados financieros, estudiar tendencias, conocer mercados, comprender desviaciones y similares, que es necesario, se relaciona con mucha gente, no a través de mail sino personalmente, cara a cara, escuchando con los ojos a colaboradores, clientes, proveedores, competidores y asesores.

55.- Supuesto de crisis:

"Mi jefe me dice todo lo que tengo que hacer. Me dirige bien".

iiSupuesto de éxito!!:

"Mi jefe me desarrolla y carga de responsabilidad. Me dirige bien".

56.- Supuesto de crisis:

"Un jefe tiene que lograr que sus colaboradores estén contentos".

iiSupuesto de éxito!!:

"Un jefe tiene que lograr que sus colaboradores hagan un trabajo magnífico".

57.- Supuesto de crisis:

"Un buen profesional organiza su trabajo en torno a lo que le gusta".

iiSupuesto de éxito!!:

"Un buen profesional organiza su trabajo en torno a lo que debe".

Un profesional que organiza su trabajo en torno a lo que le pide el cuerpo es un irresponsable. Tiene que pararse a pensar en lo que debe hacer; y luego hacerlo.

58.- Supuesto de crisis:

"Para comprometer a un colaborador se le debe informar bien".

iiSupuesto de éxito!!:

"Para comprometer a un colaborador se le debe conocer bien".

Para comprometer a un colaborador, fortalecer su sentimiento de equipo, delegarle bien y motivarle, debe tener las competencias adecuadas, establecer con él objetivos consensuados e informarle bien. Pero aunque todo eso es bueno y necesario, creemos que lo más importante y difícil es conocerlo muy bien. Con frecuencia uno puede no conocer bien ni a los propios hijos.

59.-Supuesto de crisis:

"El entorno tiene una importancia relativa".

iiSupuesto de éxito!!:

"El entorno tiene una importancia radical porque es el gran educador".

Crisis significa influencia poderosa influencia de los medios de comunicación en la formación de convicciones mediocres a las que estamos sometidos impunemente. (En un país la calidad y la situación política y de los medios de comunicación es casi totalmente paralela).

60.- Supuesto de crisis:

"La Cultura del Miedo en las empresas e instituciones resulta inevitable".

!!Supuesto correcto!!:

"Todo miedo inmoviliza, engendra la mentira y oscurece la inteligencia".

Para superar la crisis y generar empleo , la gran oportunidad está en evolucionar de forma colectiva de una Cultura de Miedo a otra de Confianza. Sin duda es difícil porque el miedo está excesivamente arraigado. Pero la evolución es posible.

61.- Supuesto de crisis:

"Cada empleado es un centro de costos".

iiSupuesto de éxito!!:

"Cada empleado, según como se le dirija, será un centro de costos o un centro de beneficio".

62.-Supuesto de crisis:

"Las empresas fracasan por falta de conocimientos".

iiSupuesto de éxito!!:

"Las empresas fracasan por falta de comportamientos".

Cuando las cosas van mal, se suele creer erróneamente que es cuestión de falta de conocimientos, que son imprescindibles. Pero los fracasos empresariales, lo han sido siempre por falta de liderazgo, de flujo de información, de motivación, de delegación, de trabajo en equipo, de aprendizaje, de innovación. En una palabra, de comportamiento. Esto es especialmente importante hoy día, 2012, ya que la evolución de todas las circunstancias somete a toda empresa a unas tensiones increíblemente fuertes.

63.- Supuesto de crisis:

"La información que necesito para trabajar la tengo en la pantalla del ordenador".

iiSupuesto de éxito!!:

"La información que necesito está en la línea de contacto directo".

El profesional de una empresa, puede creer que la información que necesita para trabajar adecuadamente la tiene en la pantalla del ordenador, internet, o en los informes financieros, comerciales, de marketing o evolución de tendencias. En realidad la información esencial está en la línea de fuego; en el área de contacto directo con los clientes, con el producto y con el servicio. Información existe siempre, pero puede no subir por buena o mala voluntad; y hay que ir a por ella de forma bastante directa sin dejarse liar por datos ni informes.

64.- Supuesto de crisis:

"La estrategia tiene que estar detallada, ser precisa y exacta".

iiSupuesto de éxito!!:

"La estrategia tiene que ser clara y estar comprendida por todos".

Sólo funciona lo que es sencillo, diferenciador y que comprende todo el mundo. (Aunque llegar a deducirla puede no ser fácil).

65.-Supuesto de crisis:

"Un buen emprendedor ante todo tiene un buen ramalazo de genio".

iiSupuesto de éxito!!:

"Un buen emprendedor ante todo tiene disciplina, sistemática rigurosa y hábitos".

66.- Supuesto de crisis:

"La finalidad económica de la empresa es lograr que ganen dinero unos pocos".

iiSupuesto de éxito!!:

"La finalidad económica de la empresa es lograr que ganen dinero todos".

Una cosa es buscar maximizar el Beneficio para el accionista, y otra muy distinta ir a maximizar el Valor Añadido (que se compone de salarios, más seguridad social, más impuestos, más dividendos, más autofinanciación, más intereses de todo tipo de deudas, mas alquileres, más amortización). La suma de todos los Valores Añadidos de todas las empresas y negocios de la nación, son el Producto Interior Bruto.

67.- Supuesto de crisis:

"Un buen colaborador es aquel que hace perfectamente lo que se le dice".

iiSupuesto de éxito!!:

"Un buen colaborador es aquel que se dirige bien a sí mismo".

Es equivalente a decir "aquel que asume responsabilidad e informa bien a su jefe".

68.- Supuesto de crisis:

"Los clientes que conozco son los buenos. Llevo trabajando con ellos 10 años".

iiSupuesto de éxito!!:

"Hoy día, 2012, ésa es la razón por la cual esos clientes ya no son los buenos".

69.- Supuesto de crisis:

"¡Es imposible. Dejémoslo".

iiSupuesto de éxito!!:

"¿Es imposible? Revisémoslo. Aquí está la clave del nuevo negocio".

70.- Supuesto de crisis:

"Una organización excelente es la que se limita a saber realizar los productos y dar los servicios propios de su función".

iiSupuesto de éxito!!:

"Además de lo anterior debe saber hacer bien otras muchas cosas".

71.-Supuesto de crisis:

"El éxito consiste en el logro de los objetivos".

iiSupuesto de éxito!!:

"El éxito es un estado mental que se autoperfecciona".

E incluye el logro de los objetivos.

72.- Supuesto de crisis:

"Para ser competitivo es preciso contar con mano de obra barata".

iiSupuesto correcto de éxito!!:

"Para ser competitivo es preciso estar aumentando la productividad".

Es decir contar con conocimientos, organización, equipo, innovación y diseño. El aumento continuo de la productividad es lo único que hace competitiva a una empresa. Hoy ya no se funciona con "obreros".

73.-Supuesto de crisis:

"En la nación, comarca, sector, empresa, el más escaso de todos los recursos es el económico".

iiSupuesto correcto de éxito!!!:

"El recurso más escaso es la capacidad gerencial".

La clave no está en el dinero, que es una consecuencia, sino en la capacidad para organizar el trabajo, todos los demás recursos, y aumentar la productividad. Cuando existe capacidad gerencial, hay desarrollo y prosperidad al margen de lo pobre que pueda ser el medio ambiente; y si no existe esa capacidad, hay pobreza por muy rico que sea el medio ambiente.

74.- Supuesto de crisis:

"Dado que la finalidad de nuestra empresa es crear clientes satisfechos, aquí lo que más nos preocupa es tratar bien a los Clientes".

iiSupuesto de éxito!!!:

"Dado que la finalidad de nuestra empresa es crear clientes satisfechos, aquí lo que más nos preocupa es tratar bien a los Empleados".

75.- Supuesto de crisis:

"Lo importante es que el cliente vea con simpatía al vendedor".

iiSupuesto de éxito!!!:

"Lo importante es que el vendedor vea con simpatía al cliente".

¿Por qué no lo piensa por segunda vez?

76.- Supuesto de crisis:

"Cuando se trabaja bien, no es precisa la típica evaluación del rendimiento ni la evaluación de actitudes de los profesionales".

iiSupuesto de éxito!!!:

"Siempre es necesaria la evaluación de actitudes y del rendimiento".

En una organización excelente de Cultura de Confianza, escasa en nuestro país, evalúan tanto personal como anónimamente los de arriba a los de abajo y los de abajo a los de arriba. Hay una exigencia mutua de responsabilidades. (Y las mejores evaluaciones anónimas las obtienen los de arriba). Hay casos reales.

77.- Supuesto de crisis:

"El jefe fracasó y se fue. Promocionemos como sustituto a uno de sus colaboradores".

iiSupuesto de éxito!!!:

"En principio es preferible no promocionar al colaborador de un jefe que fracasó".

78.- Supuesto de crisis:

"Las decisiones empresariales y organizativas se toman fríamente con la lógica de la razón".

iiSupuesto correcto de éxito!!!:

"Las decisiones empresariales y organizativas se toman con el corazón".

Luego la razón es capaz de suministrar todas las justificaciones que se requieran.

79.- Supuesto de crisis:

"Se debe retribuir al profesional según su esfuerzo".

iiSupuesto correcto de éxito!!!:

"Se debe retribuir al profesional según sus resultados".

80.- Supuesto de crisis:

"El mayor problema del director es elevar el precio de las acciones".

iiSupuesto de éxito!!!:

"El mayor problema del director es su falta de respeto a los empleados".

Este supuesto, como otros muchos, se basan en anécdotas reales ocurridas al autor tratando problemáticas de directivos. A profesionales de categoría les molesta mucho que la mayor preocupación de su jefe sea extraña, en vez de la creación de un equipo fuerte y competitivo.

81.-Supuesto de crisis:

"La inversión en TIC es buena siempre".

iiSupuesto de éxito!!!:

"La inversión en TIC es buena sólo si se sabe trabajar inteligentemente con ellas".

No debe darse por supuesto.

82.-Supuesto de crisis:

"El primer dato más importante referido a la RSC suele ser el volumen de inversión para proteger y cuidar el medio ambiente".

iiSupuesto de éxito!!:

"El primer dato referido a la RSC debe ser el abanico salarial de la empresa".

La proporción entre la retribución total del primer ejecutivo, incluidas acciones, y la del empleado más novato, debe ser como máximo de 15 ó 20 a 1 antes de impuestos. Del orden de 12 a 1, después. Si la proporción fuera de 50 ó más a 1 (las hay de 200, 500 e incluso se sabe que de 5000 a 1), no hay quien se crea que a ese directivo le importe lo más mínimo el compromiso, trabajo en equipo, responsabilidad o calidad de servicio al cliente. En esa empresa si a Vd. le hablan de RSC le están tomando el pelo. Puede que un abanico abusivamente desproporcionado tuviera justificación económica; pero ciertamente no la tiene ni ética ni moral que es lo que condiciona una Cultura de Confianza. Y esa injusticia distributiva es la piedra angular que da pie a los grandes escándalos posteriores; no se les está mal a los Consejos de Administración por permitirlo.

83.-Supuesto de crisis:

"Aquí machacamos a los proveedores. Leña al mono".

iiSupuesto de éxito!!:

"Aquí respetamos a los proveedores".

Esta es la segunda piedra de toque, después de un abanico salarial equitativo, que muestra una buena RSC. No estamos hablando simplemente de lo bien que estaría el mundo si todos fuéramos buenos, sino de productividad. Un comprador inteligente siempre trata bien a su proveedor; todo profesional a lo largo de su recorrido va dejando una estela, y como por capricho del destino, con frecuencia se la acaba encontrando. Por eso un profesional actúa siempre bien, aunque con él no se actúe bien.

84.-Supuesto de crisis:

"Este año hay que ganar más dinero que el anterior. Hay que crecer".

iiSupuesto de éxito!!:

"Este año hay que trabajar mejor, innovar y ser más productivos".

85.-Supuesto de crisis:

"La verdadera RSC respeta sobre todo el entorno, la ecología y la sostenibilidad".

iiSupuesto de éxito!!:

"La verdadera RSC respeta mucho más a una mujer embarazada".

86.-Supuesto de crisis:

"La RSC de una institución, la determina ante todo las buenas prácticas gerenciales".

iiSupuesto de éxito!!:

"La RSC la determina ante todo la calidad personal del primer ejecutivo".

La RSC de una institución la determina ante todo el nivel de liderazgo, compromiso, valores y responsabilidad del primer ejecutivo, por mucho que haga por eludirla o por quitarle importancia. Aunque pueden ser necesarias inversiones, la mejor forma de ser "socialmente responsables", no contaminar, y ser una buena influencia sobre los vecinos en todos los sentidos, es con mucha diferencia tener una empresa con Cultura de Confianza, que se dice pronto. Cuando todo el mundo trabaja con imaginación y coraje, se superan los problemas haciendo maravillas, difíciles incluso de imaginar.

87.-Supuesto de crisis:

"Necesitamos resultados a corto plazo".

iiSupuesto de éxito!!:

"Necesitamos resultados a corto, medio y largo plazo".

Resultado a corto significa interés por el dinero. A medio y largo significa interés por las personas.

88.-Supuesto de crisis:

"Somos geniales. Estamos llenos de ideas. Rezumamos sabiduría".

iiSupuesto de éxito!!:

"Nuestro problema, y al que se debe la crisis, no es a nuestra notable ignorancia. Sino a que creemos que lo sabemos todo".

89.- Supuesto de crisis:

"Ya funciona genialmente bien".

iiSupuesto de éxito!!:

"Seamos nosotros, y no la competencia, los que logremos que funcione mejor".

90.-Supuesto de crisis:

"Debemos lograr beneficios reduciendo la rotación y aumentando los márgenes. Por ejemplo, ganar un 100% en 10 ventas".

iiSupuesto de éxito!!:

"Debemos lograr beneficios reduciendo los márgenes y aumentando la rotación. Por ejemplo, ganar un 10% en 100 ventas".

Por cierto, el supuesto erróneo de este punto, que supone una notable ambición, supone una de las mayores causas de fracaso empresarial.

91.- Supuesto de crisis:

"La situación actual de nuestra crisis es nueva".

iiSupuesto de éxito!!:

"Nuestros errores son literalmente históricos".

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

92.-Supuesto de crisis:

"Se debe decidir y modificar todo por mayoría".

iiSupuesto de éxito!!:

"No es posible modificar por mayoría ni la ley de la gravedad, ni la tabla de multiplicar, ni la ley natural".

Hubo una sociedad que acordó por consenso el asesinato en masa de los judíos.

93.- Supuesto de crisis:

"La productividad no tiene que ver con la política".

iiSupuesto de éxito!!:

"La productividad y política son mentalidades inseparables".

Por experiencia personal afirma el autor que cuando uno estudia la historia de la productividad, que es interesantísima, sin quererlo ni desearlo, uno se encuentra metido en consideraciones políticas esenciales en las que no le gusta verse, ni puede eludir como desearía. Son inevitables y exigen una toma de postura y una respuesta clara. Por ejemplo, el muro de Berlín no lo derribó tanto la política como la tremenda diferencia de productividad que existía a cada uno de los dos lados. (Estos últimos supuestos con cara política, están intencionadamente escritos para emprendedores y directivos de empresa, ya que de alguna también les aportan ideas).

94.- Supuesto de crisis:

"En la política nacional, la leyes, por ejemplo del aborto, educación para la ciudadanía, eutanasia, memoria histórica, igualdad de género, y similares se establecen por una parte. Y por otra distinta, se origina la crisis económica, el endeudamiento y el paro".

iiSupuesto de éxito!!:

"La productividad es ante todo una cultura que lo integra todo".

Si las leyes que se establecen atacan de forma importante la dignidad de los ciudadanos, como ocurre en nuestro caso, la cultura nacional que se formaliza es de miedo, y lo que sufrimos es una regresión. Por ejemplo una consecuencia es que en España el número de jóvenes de menos de 20 años, en dos décadas se ha reducido a la mitad, y actualmente la tercera parte de todas las mujeres en edad fértil no desean tener ningún hijo. Los terribles prejuicios y aberraciones que suponen estas "conquistas sociales" con el nombre de "progresistas", y su nocivo efecto sobre la innovación y productividad, son demolidores para el estado de bienestar y nuestro futuro. Y establecen el alcance real de la crisis.

95.- Supuesto de crisis:

"El estado de bienestar consiste en un paraíso donde todo está bien, se reparte todo entre todos porque todos somos iguales, y sin que nadie tenga que trabajar".

iiSupuesto de éxito!!:

"Resulta que es preciso trabajar y elevando la productividad".

En este mundo, para lograr el estado de bienestar y suprimir el paro, resulta que es preciso tener que trabajar. Y si sobre todo se pretenden reducir las desigualdades es preciso aumentar la productividad. El actuar a lo Robin Hood quitando dinero a los ricos para darlo a los pobres, nunca funcionó en ningún país y en ninguna época. (Ni aún con una revolución sangrienta; y hubo muchas con este motivo).

96.- Supuesto de crisis:

"La crisis está motivada por las hipotecas subprime, la crisis de la construcción, el endeudamiento, la falta de créditos, ..."

¡¡Supuesto de éxito!!:

"La crisis es de valores. Hemos olvidado la dignidad de la persona".

Puede que esas razones sean los detonantes. Pero la crisis real, en España, está motivada por la legislación creada por políticos revolucionarios e ignorantes que van de genios por la vida. No han respetado la dignidad de la persona, y han provocado un barrido cultural que nos ha dejado aturcidos. Quieren "rediseñar un nuevo tipo de persona", cosa que ya intentó Hitler. Nos ha puesto a todos a trabajar como el que está en una cantera machacando grava con un mazo. Han olvidado la naturaleza de la persona, la ley natural y la ética a la vieja usanza, que es la que sigue funcionando. Y la productividad.

97.- Supuesto de crisis:

"Aquí somos todos igual de buenos. ¡Qué digo buenos, somos todos igual de geniales!"

¡¡Supuesto de éxito!!:

"Todos somos distintos".

Lo de la igualdad es uno de los supuestos más demolidores y empobrecedores que han logrado colar un conjunto de políticos nefastos. Cualquier tipo de organización eficaz está sometida a la disciplina de la evaluación. Se conocen los resultados que obtiene cada uno y se sabe lo que es capaz de hacer y lo que no; sus éxitos y sus fracasos. Especialmente de los altos directivos. Por el contrario, cualquier organización amurallada y opaca es un lastre inadmisibles. (Por ejemplo, no sólo las universidades son casi todas "iguales"; sino lo que es peor, también la inmensa mayoría de los universitarios lo son. La gente joven apenas tienen idea de lo interesante y divertido que resulta hacer un trabajo excelente y difícil, que contribuya a la mejora social).

98.- Supuesto de crisis:

"Los empleados necesitan un puesto de trabajo seguro, las subidas del IPC, y otra serie de garantías".

iiSupuesto de éxito!!:

"Hoy día,2012, se acabaron las garantías y seguridades".

Al empleado debe hablársele con claridad: hoy día, 2012, no se puede garantizar a nadie ni la seguridad en el puesto de trabajo, ni los incrementos salariales, ni la ventaja de la antigüedad. Pero sí se le debe poder asegurar su formación, buena dirección, respeto, responsabilidad y buena oportunidad de desarrollo. La seguridad está sólo dentro de uno mismo. Por otra parte la seguridad que nos debe preocupar y que debemos asegurar es la de nuestros mayores, enfermos y desheredados de la fortuna.

99.- Supuesto de crisis:

"Los políticos deben actuar para resolver la crisis".

iiSupuesto de éxito!!:

"Los políticos pueden hacer poco de forma directa".

Los políticos pueden hacer bastante poco, de forma directa, por resolver la crisis. Tampoco pueden hacer apenas nada las empresas del IBEX 35. La crisis sólo la puede resolver el millón y medio de empresas que hay en España, si se crean las condiciones para que se animen a tirar del carro, porque lo están deseando.

100.- Supuesto de crisis:

"Los políticos no pueden hacer nada para resolver la crisis".

iiSupuesto de éxito!!:

"Los políticos pueden hacer mucho, pero de forma indirecta".

Los políticos gobernantes de forma directa efectivamente apenas pueden hacer nada, salvo parchear un poco, y malamente, variando los impuestos, gasto público, política monetaria y acuerdos internacionales. Donde los políticos sí pueden hacer mucho y lograr grandes resultados es de forma indirecta, dando ejemplo, respetando la dignidad de las personas, actuando con honestidad, gran austeridad, y legislando de acuerdo con ello. Es todo lo que pueden hacer; y es mucho. Nos convulsionaría. De hecho es lo más importante y urgente a realizar para resolver la crisis. (Nótese que en el fondo "crisis" es "crisis de autoridad").

SU TURNO:

Una vez leídos y releídos los 100 supuestos de crisis y de éxito, reflexione sobre el cambio que Vd. debe dar a su puesto de trabajo. Más concretamente:

¿Qué cosa más importante debería dejar de hacer?

¿Qué cosa más importante que no hago debería hacer?