



knowsquare .

CONSEJO EDITORIAL

10 DE DICIEMBRE DE 2011

COSAS QUE ME ENSEÑÓ LA VIDA GRACIAS A LA EMPRESA

RESEÑA DEL LIBRO DE CARLOS ESPINOSA DE LOS MONTEROS

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

¿Qué tiene de interesante el libro? ¿Para quién es este libro?

El eslogan de Transformers es *“Más de lo que tus ojos ven”*. El mismo eslogan que se puede aplicar a la realidad que hay detrás de este libro. En él no encontrarán miserias, ni venganzas personales, ni sangre, a pesar de que podría hacerla. Expresa con elegancia las traiciones, las luchas de poder, la ingratitud de algunos, pero también el compromiso, la fidelidad y la entrega de otros tantos. En particular, sus experiencias al frente de IBERIA se adivinan muy bien en el libro, sin la necesidad de entrar en los detalles truculentos. En esa cima del poder, la labor es casi más de política que de gestión. Y se permanece y se es reemplazado de esa cima más por cuestiones políticas que por cuestiones de eficacia profesional.

La primera parte es una autobiografía, la segunda es una colección de aprendizajes. Las autobiografías, por lo general, son complacientes, y esta no lo es menos, aunque al menos el autor le ahorra al lector los detalles más aburridos para ir al grano. Resulta gratificante observar su reconocimiento de errores y la humildad en hacerlo. La segunda parte, de aprendizajes, resulta curiosamente menos original, ya que muchas de esas lecciones son ya *“vox populi”* entre pensadores, directivos y académicos.

El estilo es fluido, sencillo, y en apenas cinco horas se consume.

Desde Know Square creemos que el libro contiene valiosas lecciones y anécdotas, pero que podría haber sido todavía mejor ya que lo que este directivo ha vivido es *“mucho más de los que nuestros ojos leen...”*. Sin lugar a dudas, a cualquiera nos habría gustado tenerlo como jefe.

Quizás un formato más acertado habría sido el que empleó otro directivo, Joaquín Lorente, quien publicó un listado de consejos rápidos de fácil aplicación en la empresa (*“Piensa, es gratis”*). Carlos Espinosa de los Monteros tiene la profundidad, experiencia, sentido común e inteligencia de realizar algo así. Por eso esperamos su siguiente libro, cuando llegue, si llega.

Recomendamos el libro a aquellos mandos intermedios que empiecen a ostentar responsabilidades de dirección y a aquellos directivos que ya las ostentan. Les servirá para sentirse identificados, para conocer por adelantado aprendizajes por los que Don Carlos ya ha pasado. Y sobre todo les permitirá prever lo que el futuro puede depararles. Para ellos es lectura obligada; para los demás, un pasatiempo en tiempos de zozobra.

Resumen-crítica

“Opino que no se puede dirigir si antes no se ha aprendido de alguien que nos ha dirigido”

“Vivir en Estados Unidos es una experiencia que siempre he recomendado”

“En China me dijeron: China es muy grande y hay que repetirlo a todos durante cuatro o cinco años para que se enteren los mil millones de chinos”

“Mi experiencia en Iberia me enseñó a no sentarme en una silla de una sola pata”

“La grandeza de un hombre consiste en reconocer su propia pequeñez”

“Tras salir de Iberia, me prometí en adelante no sentarme nunca más en una silla que sólo tuviese una pata”

“Siempre tuve mucho respeto al excesivo endeudamiento, es preferible crecer despacio, porque se duerme mejor”

“Para saber si son de oro las monedas hay que hacerlas rodar”

Dirigir ni es una ciencia ni es una profesión en sí misma. Es una habilidad acumulativa, de un arte que necesita técnica pero también pasión creativa.

En el fragor de estos cambios, el directivo necesita por encima de todos algunos principios permanentes.

Sus estudios y títulos pueden constituir un buen complemento, pero nunca podrán sustituir sus valores o principios, ni sus cualidades humanas imprescindibles.

En ICADE fui un buen estudiante, aunque sin ninguna matrícula de honor y muy pocos sobresalientes, pero siempre aprobé en junio, lo que me permitió dedicar los veranos a aprender y perfeccionar idiomas. El dominio de varias lenguas me ha sido de gran utilidad y nunca me cansaré de insistir en su importancia, sobre todo para quien quiera prosperar en el mundo de la empresa.

En Chicago, de prácticas, tuve mi primera experiencia de humildad: me hicieron descargar camiones. Me explicaron que los aspirantes a directivos debían seguir un proceso de formación que consistía en conocer todo el camino que recorría la mercancía: descargar camiones, operar el montacargas, pegar etiquetas al precio...

Mi experiencia en Sears me enseñó dos lecciones:

1. Si no se escucha a los colaboradores, especialmente a los jóvenes, estos acabarán por tirar la toalla.
2. Hay que aspirar a trabajar donde a uno le gusta sin pensar en el sueldo. En aquella época (1969) los mejores estudiantes opositaban a los cuerpos superiores de la Administración: abogados del Estado, técnicos comerciales, etc. Obtuve el puesto por oposición de Técnico Comercial y trabajé en el Ministerio de Comercio. Allí lo hice sin la contaminación política que no tardaría en llegar a principios de los años ochenta.

Vivir en Estados Unidos es una experiencia que siempre he recomendado. Por otra parte, vivir en un país que no es el tuyo, alejado de familia y amigos, al tiempo que refuerza los lazos del matrimonio, sirve para valorar más aquello de lo que se carece en la distancia.

Recibí cuatro años después una oferta de un compañero del Ministerio, y acepté la posición de director comercial del INI. Se trataba de un director internacional cuya misión principal consistía en fomentar la presencia de esas empresas en los mercados exteriores a través de exportaciones, concursos internacionales, etc.

Las enseñanzas fueron tres:

1. No hay que tener miedo al cambio.
2. Hay que dar confianza y autonomía a los colaboradores.
3. Los resortes para mover a la gente son el convencimiento el compromiso personal y la comunicación.

Cuando algo se quiere cambiar, no basta con expresar el deseo: hay que involucrarse personalmente, transmitir convencimiento y conseguir que el destinatario del mensaje perciba que lo que sugerimos

no es un capricho. No se puede pedir un sacrificio si no se razona, se da ejemplo y se pone en marcha con convencimiento.

Jamás fui invitado a integrarme en ningún partido político, por lo que, voluntariamente, y un poco a la fuerza, siempre me he considerado una persona independiente.

Los contactos con los políticos también me aportaron muchas enseñanzas aplicables al mundo de la empresa. Ellos también viven lo que denomino "*la soledad de las cumbres*". Ahí arriba se está solo y hace frío. También aprendí la lección de la humildad. Cuando uno se baja del tren y le abandonan los aduladores, es en esos momentos cuando se conoce a los amigos de verdad, a los HOMBRES con mayúsculas, aquellos con los que podrás contar siempre.

Con el cambio de signo político en 1982, intuía que entrábamos en una etapa en la que el carné y la afiliación política iban a ser exigidos para trabajar a un cierto nivel en el sector público. Solchaga era ministro de economía, y me ofreció el puesto de presidencia del INI. Acepté con dos condiciones: una, que no se bajasen los sueldos, muy moderados, de los presidentes de las empresas. Entendía que además de ser demagógico, era humillante e innecesario. Y dos, que los presidentes fueran nombrados por el presidente del INI, y no por el ministro. Como era de esperar, mis condiciones no fueron aceptadas. Así y todo me mantuve en el INI.

Allí, desde esa época, la descalificación personal constituía una especie de liturgia que exigían los más radicales para quitar a los que estaban y poner "*a los nuestros*". Defendí a los que habían sido mis colaboradores de ataques, mentiras e infundios.

Yo me burlaba con disimulo cada vez que se iban designando para las distintas presidencias a personas de muy escasa cualificación y experiencia, pero con carné, ¡y con barba! Una tarde le pregunté al ministro: Y con Iberia, ¿qué piensas a hacer? Me respondió: "A IBERIA vas a ir tú". Le dije que no entraba en mis planes y me replicó: "*Pues entonces no te quejes si en IBERIA ponemos a otro barbas*". Así que acepté.

Hoy sigo pensando lo importante que es privatizar las empresas públicas e impedir que se creen nuevas, porque todos los partidos del espectro político sueñan con crearlas, mangonearlas y utilizarlas como extensiones de su poder.

Fueron 3 años en la presidencia de IBERIA, el puesto más duro, más fascinante y más difícil que he desempeñado. Tuve enfrentamientos políticos, con conflictos laborales con pilotos y técnicos, aciertos comerciales, dos accidentes aéreos, aumento muy notable de la puntualidad y servicio, peleas constantes con el Ministerio de Transportes y una espectacular mejora de la cuenta de resultados (de 30.000 millones de pesetas de pérdida a cero). Doy por bueno todo, incluso las zancadillas que me pusieron y las canalladas que me hicieron desde algunos sectores del gobierno. Todo. Salvo los accidentes. Cuando eso ocurre ahí están los buitres, los carroñeros, los que utilizan sus más bajos instintos para su propio beneficio. Pobres de espíritu.

Cuando uno es joven quiere librar todas las batallas. Pero las fuerzas son limitadas y los aliados sólo aparecen cuando la suerte está echada. Hoy corregiría dos cosas: no abrir tantos frentes al mismo tiempo e intentar buscar más aliados en algunos asuntos. Me hubieran echado igualmente, pues había demasiados perjudicados por mis planteamientos. ¿Cómo se podía admitir que me negase a facilitar billetes gratis a la federación socialista?..

En efecto, me echaron. De camino en el coche, iba pensando que me habían echado de mi compañía, tal había sido mi compromiso.

Otra enseñanza de ese *shock* fue que en adelante procuraría no sentarme nunca más en una silla que sólo tuviese una pata, por sólida que ésta pareciese. Me echaban de IBERIA, tenía cinco hijos y ningún trabajo. En el futuro intentaría compatibilizar al menos dos o tres actividades para no ser tan vulnerable a los caprichos del poder.

Recordé lo que Lady Clementine le dijo a su esposo Winston Churchill cuando perdió las elecciones tras la Segunda Guerra Mundial: "toda derrota encierra bendiciones camufladas" ("a blessing in disguise").

Me uní al despacho de mi buen amigo Alfonso Balletero. Prestamos servicios de asesoramiento y consultoría a empresas españolas y extranjeras. Con Arbobyl me encargué de consolidar a las tres fábricas (hasta 1987). Simultanear esta responsabilidad ejecutiva con la atención a otros temas de consultoría supuso un alto grado de dedicación y un elevado nivel de ingresos para mí desconocidos.

Mi experiencia en el consejo internacional de Suchard me proporcionó una enseñanza: siempre tuve mucho respeto al excesivo endeudamiento y al alegre apalancamiento tan de moda en los años posteriores. Comprendí que es preferible crecer despacio, porque se duerme mejor cuando se gasta en función de lo que se ingresa y se vive de acuerdo a las posibilidades que se tienen.

Cuando me ofrecieron presidir Mercedes en España, puse dos condiciones: la primera compatibilizar el puesto de primer ejecutivo en Mercedes con mis funciones de asesoría y consejo en otras empresas evitando cualquier conflicto de intereses. Se trataba de poner en práctica lo aprendido de no sentarme en una silla de una sola pata. La segunda fue que no me ascendieran, porque mi conocimiento del mercado español me ofrecía una ventaja comparativa.

Procuré rodearme de los mejores profesionales. Es un consejo fácil de dar pero no hay muchos que lo sigan.

Mi mayor éxito en la empresa de automóviles fue convencer al ministro Juan Manuel Eguiagaray de la oportunidad de lanzar un plan que bautizamos él y yo como "*Plan Renove*".

Mi experiencia en González-Byass. La concordia en las empresas familiares no es materia sencilla y alcanzarla depende en gran medida de virtudes que no todos tienen, como la inteligencia, la habilidad, la generosidad y la buena educación. En general, los conflictos no aparecen en vida del creador, cuyo poder es suficiente para mantener una unidad de mando que normalmente no es cuestionada salvo cuando existen segundos matrimonios y especialmente segundas descendencias. Claudio Boada padre me dijo: "*Hay tres instituciones en las que no cabe la democracia: el ejército, la Iglesia y la empresa. En las tres hace falta alguien que ejerza el mando sin discusión, con claridad*".

Los gestores de empresas familiares que no pertenecen a la familia expresan con fundamento una queja: el sentido de exclusión. Hay un ámbito, el familiar, al que no tienen acceso y los hace sentirse apartados, marcándose claramente su consideración de empleados, disminuyendo su sentido de pertenencia.

Permanecí en González-Byass como presidente, pero no fui capaz de conseguir mi objetivo principal: la armonía entre los familiares, entre los que trabajaban y cobraban y los que sólo recibían el

dividendo. Les solté sermones, les di *ultimatums*, pero eran prédicas en el desierto. Cuando me di cuenta de que sus temas personales se antepoñían a los intereses de la compañía comprendí que había llegado la hora de dimitir y me fui, aunque con una cierta frustración. La mitad del consejo me despidió con generosidad y caballerosidad. De la otra mitad nada se sabe ni se espera.

Como consejero de empresas he procurado siempre documentarme al máximo.

Creo que los consejeros deben respaldar siempre al ejecutivo, salvo cuando éste no lo merezca, en cuyo caso deben promover su sustitución o marcharse, pues no se puede estar sentado en un consejo si no se respeta lo que hace el presidente o consejero delegado.

Mi admiración hacia Amancio Ortega. Su último servicio a la compañía ha sido la forma y el momento en que ha promovido su sucesión. A su manera, sin hacer ruido, rehuendo todo reconocimiento, pero de forma clara, nítida, escogiendo a la persona adecuada e indicada, sin quererse aferrar al poder o al cargo y en plenitud de condiciones físicas y mentales. Lección imponente de inteligencia y humildad.

Tras cuarenta años de gestión empresarial, llama la atención el gran protagonismo, casi monopolio, de los anglosajones en el mundo de la empresa (Drucker, Peters, Collins...). Me sorprende que existiendo tanto en Alemania como en Francia una larga tradición empresarial con compañías líderes no existan prácticamente obras de referencia.

Muchos de esos “gurús” son consultores. Los servicios de un consultor tienen muchas ventajas. Si eran realmente buenos se podría aprender y mejorar la gestión, lo cual redundaría en los resultados de la empresa gestionada. Pero quizá la ventaja más interesante es que compran una especie de seguro para protegerse si el asunto sale mal. Pero hoy el caso es consultarlo todo. Cabe preguntarse si los elevados sueldos que perciben algunos ejecutivos están justificados a la vista de su permanente contratación de consultores para realizar funciones que deberían acometer ellos directamente.

Me acuerdo del famoso “efecto 2000”. Fueron casi todas las administraciones públicas y una gran mayoría de las empresas las que contrataron servicios de asesoría para afrontar el reto del “efecto 2000” en los ordenadores. Miles de millones dedicados a algo sin sentido. ¿A alguien le costó el puesto?

Las lecciones aprendidas:

1. El hombre no tiene límites
2. Actuar siempre de acuerdo a nuestras convicciones
3. Practicar la humildad frente a la soberbia
4. Ser críticos empezando por nosotros mismos
5. Recordar a los tres monos sabios: ver, oír y callar
6. No tener miedo al cambio
7. Luchar, no desfallecer
8. Vivir sin valores es vivir sin rumbo
9. Invierte en formación y educación
10. Busca trabajar en lo que te guste
11. Dirigir como un director de orquesta
12. Gestionar bien el tiempo
13. Ser valiente y decir la verdad

14. Pararse es retroceder
15. Liderar para las personas

1) El hombre no tiene límites

En general, todos luchamos por progresar, pero llega un momento en que nos autolimitamos. Son muy pocos, una valiosa excepción, los que no se rinden. Ramón Mendoza me solía contar que cuando de niño iba al estadio del Real Madrid, a una localidad de pie, miraba hacia la tribuna donde estaba sentado el presidente Santiago Bernabéu y se decía a sí mismo: *“Un día me sentaré en ese sillón”*. Y así fue.

El caso más excepcional es Amancio Ortega, quien construyó un imperio en Arteixo, allí donde termina el mundo.

Mi admiración hacia los discapacitados físicos y psíquicos. *“Tienes más cualidades de lo que tú mismo crees”*, decía Marañón, *“pero para saber si son de oro las monedas hay que hacerlas rodar”*.

2) Actuar siempre de acuerdo a nuestras convicciones

Me he encontrado personas que no sólo no tienen convicciones, sino que incluso me han confesado que prefieren no tenerlas para no sufrir dudas ni desengaños.

Defender nuestras convicciones nos puede hacer correr varios riesgos. El primero de ellos, caer en el dogmatismo, pensar que la única verdad es la nuestra. *“Nada es verdad o es mentira, depende del color del cristal con que se mira”* (Calderón de la Barca). El segundo riesgo es caer en el proselitismo, tender a hacer partícipes de sus ideas a los demás e intentar convencerlos. No estoy en contra del proselitismo, pero cuidado con entrometernos en la vida de los demás. Finalmente, el riesgo más frecuente es ser incomprensidos. La sociedad no premia a los que discrepan sino a los que suscriben las ideas del que manda en aquel momento.

En España es frecuente que quien gobierna, sea de un partido o de otro, tenga en cuenta la afinidad ideológica para la adjudicación de contratos, obras y concesiones, lo que hace que un gran número de empresarios prefieran no manifestar en público sus convicciones o sus discrepancias.

En una sociedad donde la clase dirigente valora y respeta los principios éticos y respeta los límites de lo moral es mucho más fácil que los ciudadanos en su ámbito privado se comporten conforme a esos principios.

Yo hago mía aquella frase de *“España prefiere honra sin barcos a barcos sin honra”*, del Almirante Casto Méndez Núñez tras perder gran parte de su flota combatiendo a americanos y británicos.

3) Practicar la humildad frente a la soberbia

La soberbia ciega hasta el punto que hace parecer cretinas a personas inteligentes y valiosas. Es un pecado eminentemente masculino. En ese proceso, hay aduladores, supuestos amigos, dispuestos a acompañarle. Por eso la humildad y la prudencia en la asimilación del éxito no son sólo aconsejables, sino imprescindibles. El hombre vanidoso apartará de su círculo a los que no le alegren el oído. La grandeza de un hombre consiste en reconocer su propia pequeñez.

Un buen antídoto es tener a tiempo algún fracaso, algo que nos devuelva a la realidad. La gente te olvida con rapidez extrema una vez abandonas el puesto de relevancia.

He valorado siempre mucho más la industria y el comercio que las finanzas, aunque éstas resulten indispensables. En los banqueros la humildad no suele ser una característica destacada.

El empresario humilde por lo general es una persona trabajadora, carente de vanidad, preocupada casi exclusivamente por su empresa y sus colaboradores, que no necesita ni quiere reconocimientos públicos. La prensa suele destacar más el dinero que tienen que lo mucho que han trabajado, la riqueza que han creado y las familias que viven gracias a lo conseguido por ellos.

4) Ser críticos empezando por nosotros mismos

La crítica es positiva y necesaria para el buen funcionamiento de las empresas. Confieso mi intolerancia hacia aquellas personas que no persiguen más que desacreditar a las personas o a las empresas, personas que trabajan en beneficio propio, *“pro domo sua”*.

Cierto es que juzgamos demasiado rápido. Vivimos en un mundo acelerado que nos obliga a establecer en nuestra mente mecanismos de decisión rápida. Pero *“El que esté libre de pecado que tire la primera piedra”*, dice el Evangelio. No podemos pretender exigir a los demás aquello que no nos exijamos nosotros mismos.

Sin duda en ocasiones me he debido de exceder. José Lladó me definió como la persona impertinente más pertinente.

5) Recordar a los tres monos sabios: ver, oír y callar

Mizaru (el que no ve), Kikazaru (el que no escucha) e Iwazaru (el que no habla): transmiten el mensaje de prudencia. Ser imprudente es actuar sin la debida cautela, sin cuidado, sin sentido común. La imprudencia es prima hermana de la osadía y la temeridad.

Dice un proverbio chino que nadie prueba la profundidad de un río con ambos pies, sólo los muy imprudentes. Pero hay profesionales de la prudencia que a fuerza de querer evitar todos los riesgos son incapaces de tomar decisiones. Es en el equilibrio entre audacia y prudencia donde se optimizan las habilidades que debe reunir un buen directivo.

6) No tener miedo al cambio

No nos atrevemos a acometer muchas cosas porque nos parecen difíciles. Y son difíciles porque no nos atrevemos a hacerlas. Cuando se opta por el cambio hay que modificar la estrategia y la política seguidas hasta ese momento, y hay que cambiar, aunque nos duela, a las personas.

7) Luchar, no desfallecer

Debes tener y transmitir la certeza de que siempre existen salidas para los problemas por difíciles que parezcan, así como mostrar capacidad para trasladar seguridad y confianza a toda la organización.

De todos los deportistas españoles que demuestran esto escojo a Rafa Nadal. Jamás el esfuerzo desayuda a la fortuna, nos recuerda Fernando de Rojas en La Celestina. Decía el jugador de golf Gary Player: *“He tenido mucha suerte, pero, sabe usted, lo que vengo observando es que cuanto más me entreno más suerte tengo”*.

8) Vivir sin valores es vivir sin rumbo

La honradez, la lealtad, el esfuerzo, el sacrificio o el respeto y la dignidad ya no son considerados por gran parte de la población española como valores esenciales.

La austeridad y la escasez (de la España de la posguerra) generan inexorablemente una cultura de esfuerzo, ya que resulta necesario dedicarse y comprometerse plenamente para conseguir los objetivos. Recuerdo cuando en Standard Electric los empleadas procuraban que se les asignaran horas extraordinarias (que se pagaban un 10% más). Hoy se pagan un 150% más y es casi imposible encontrar a alguien en la fábrica de Mercedes de Vitoria que quiera hacer horas extras. Es una sociedad que ha entronizado al ocio por delante del trabajo.

Debemos recuperar la cultura del trabajo, del esfuerzo. La preocupación nacional y empresarial debe ser la de aumentar el tamaño de la tarta, no la de cómo se reparte ésta. Y esto sólo se consigue aumentando la productividad. Y esto pasa por utilizar formas de remuneración en las que se prime y se premie el rendimiento. No se puede pagar lo mismo a dos personas porque desempeñen puestos similares: el sueldo debe estar ligado al rendimiento.

Se dice que tenemos las tasas más altas de paro juvenil para la generación de jóvenes mejor formada. Creo que no. El sistema ha gastado más dinero en ellos, pero no está claro que lo haya hecho correctamente y que el resultado sea el deseado.

9) Invierte en formación y educación

Ninguna inversión rinde más beneficios. Unos, con formación, pueden acceder a determinados empleos, mientras que otros, por carecer de ella, no puedan aspirar al progreso. Basta con echar la mirada a las cifras de paro. Si las desagregamos por niveles educativos, la tasa de desempleados entre aquellos que carecen de estudios puede doblar o triplicar a los que tienen estudios.

La educación está en la raíz de las enormes diferencias que separan el nivel de progreso y bienestar de los países. Nos contaba Kenichi Omae que en Japón la cultura es de sacrificio y esfuerzo, porque el país era un conjunto de islas separadas, superpobladas y sin recursos. En cambio, en Argentina, nos contaba que los libros de las escuelas coincidían en ensalzar la maravilla del país que tenían: ni una palabra que incitase a la necesidad del esfuerzo.

Decía Churchill: *“Algunos consideran que la empresa privada es como un tigre al que hay que disparar, otros la ven como una vaca a la que ordeñar, pero hay muchos pocos que la ven como lo que realmente es: un robusto caballo que tira del carro”*. Se alaba todo lo público porque se cree que es mejor, más justo y de naturaleza moralmente superior. Lo privado se menoscaba. Machacando estas ideas en la infancia y la adolescencia, el resultado es devastador.

En el sector del automóvil ha habido épocas de escasez de pintores, chapistas o técnicos en electrónica.

Cuanto mayor es la responsabilidad del puesto, mayor porcentaje de tiempo deberá dedicarse a estar al día, en vanguardia.

10) Busca trabajar en lo que te guste

Hay que leer el menú del restaurante por la izquierda y no por la derecha. Escoge el plato que te gusta, luego verás si lo puedes pagar o no.

No he sido nunca partidario, por valioso que fuese el colaborador, de intentar retenerle con promesas o incrementos de salario que no se le hicieron con anterioridad. Si lo merecía, ¿por qué no se le dio antes? Y si no lo merece, ¿por qué hay que hacerle una contraoferta?

11) Dirigir como un director de orquesta

Una de las responsabilidades más importantes de un directivo es contar con el mejor equipo, seleccionar a los más adecuados. La misión del directivo es doble: atraer, contratar y retener a los mejores solistas. Y luego lograr que trabajen en equipo.

Hoy es más necesario convencer que mandar.

El reconocimiento al trabajo realizado por los colaboradores y las manifestaciones de agradecimiento son prácticas a las que normalmente no dedicamos suficiente atención, pero que producen enorme motivación. Nadie me explicó nunca lo importante que era esto: el alcance de los pequeños gestos. En IBERIA los centros de reservas y atención telefónica no descansan nunca. El día de Navidad se me ocurrió coger unas botellas de champán y brindar con ellos. Durante años ese detalle seguía siendo recordado.

También lo es la capacidad para compartir los éxitos, y más importante aún, la de asumir como propios los fracasos del grupo.

12) Gestionar bien el tiempo

¿Qué es lo que hace que el oro valga más que el hierro? La respuesta es la escasez. Pues bien, lo más escaso que tenemos en esta vida es el tiempo. Amancio Ortega me lo enseñó y lo aplicó en Inditex, bajando los tiempos estándares en la industria de dos meses a máximo dos semanas.

El proverbio vietnamita se pregunta por qué los pájaros que madrugan son los que se comen más lombrices. Ramón Areces, cuando descubrió que SEARS pretendía aterrizar en España, cogió dos maletas, una de ellas vacía, una máquina de fotos y se fue a Nueva York. Hizo fotos de todo lo que vio, descubrió que se pagaba con tarjetas de crédito, que los almacenes se construían sin ventanas para aprovechar el espacio, que tenían aire acondicionado... Se volvió con las dos maletas llenas de ideas que puso en práctica al volver. Cuando SEARS llegó, El Corte Inglés ofrecía *“Satisfacción garantizada o le devolvemos su dinero”*... casualmente, muy parecido al que usaba SEARS: *“Satisfaction guaranteed or your money back”*.

13) Ser valiente y decir la verdad

Decir la verdad no será siempre fácil y nos pondrá en apuros en más de una ocasión, pero, a la larga, es un patrón de conducta que nos hará ser respetados por los demás.

Debo mencionar el sentido común, la sensatez. Cuando se pierde, deslumbrado por el dinero, el poder, o una ansiada ascensión social, las personas se transforman y empiezan a hacer cosas que no encajan con su personalidad. Es conveniente estar rodeado y arropado por personas dotadas de sentido común.

Hay que huir de los insensatos, agoreros, chismosos, aduladores, quejicas, ladrones de tiempo...

14) Pararse es retroceder

El sector del automóvil americano es buen ejemplo. Desde la crisis del petróleo de los años setenta, la industria estadounidense ha asistido impasible a una pérdida anual de entre uno y dos puntos de cuota de mercado a favor de las marcas asiáticas. En 2006 las tres grandes (General Motors, Ford y Chrysler) controlaban menos del 40 por ciento del mercado, producían coches que el mercado no quería, y eran más caros. A su rescate tuvo que acudir la Reserva Federal.

A Kodak le sucedió algo parecido. Se aferraron al rollo y al papel tras la aparición de la cámara digital. Hablando con personas de Kodak que estuvieron en la empresa, la única razón que encontraban para explicar esta espectacular ceguera era la prepotencia que se vivía en una compañía líder. Lo que acarrea este sentirse cómodos, un poco superiores al resto es una peligrosa sensación de complacencia.

La receta para no incurrir en la rutina y la pereza consiste en no aceptar ningún dogma, en cuestionar todo lo que otros consideran datos inamovibles. Ver caer a empresas como Swissair, modelo de eficacia de líneas aéreas en los ochenta, Arthur Andersen, la auditora por excelencia; Enron... las empresas que triunfan dependen en gran medida de la actitud de los gestores.

15) Liderar para las personas

- Integridad y honestidad, serlo y parecerlo.
- El compromiso con la empresa, como el que más.
- Actuar en beneficio del grupo, ayudando a las personas a sacar el máximo partido de sus posibilidades.
- Ser motor del cambio, impulsor de la innovación y la creatividad.
- Contar con los demás. Las personas dan lo mejor de sí mismas cuando se las refuerza, entusiasmo y valora.
- Comunicar y comunicar.

El liderazgo adquiere toda su dimensión y sentido cuando es ejercitado para beneficio de las personas. En política, en cambio, el liderazgo se confunde con carisma.

Transparency vow

- El autor de esta reseña conoce al autor del libro pero no mantiene relación profesional con él, aunque sí ha podido entrevistarle personalmente para Know Square: "[Entrevista a Carlos Espinosa de los Monteros](#)".
- El autor del libro forma parte de la red de conferenciantes de la que es socio el autor de esta reseña.
- El autor de esta reseña conoce y mantiene una relación personal cordial con el editor.

Sobre el autor

- Nacido en la posguerra (1944), estudió Derecho y Empresas en ICADE, es Técnico Comercial y Economista del Estado y MBA por la Northwestern University.
- Ha sido Vicepresidente del Instituto Nacional de Industria, Presidente de Iberia y Aviaco, miembro del Comité Ejecutivo de International Air Transport Association, Presidente del Círculo de Empresarios, de la Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones y de la Organización Internacional de Constructores de Automóviles y, hasta el 1 de julio de 2009, Presidente del Consejo de Administración de Mercedes Benz España.
- Como técnico comercial, fue Agregado Comercial de España en Chicago. Fue el primer presidente ajeno a la familia de Bodegas González-Byass.
- En la actualidad, es consejero de Acciona, S.A., Inditex y Presidente de la Fraternidad - Muprespa.
- Está casado y tiene cinco hijos.

FECHA – 15 de noviembre de 2011

SOBRE – Resumen y comentario crítico del libro “Cosas que me enseñó la vida gracias a la empresa”

EDITORIAL: Deusto

AUTOR: Carlos Espinosa de los Monteros

1ª edición: 2011

198 páginas

Precio: 17,95 euros