

A portrait of Tom Peters, an older man with short grey hair and glasses, wearing a light blue button-down shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile. His hands are clasped in front of him.

TOM PETERS EN BUSCA DEL BOOM

**210 IDEAS
PARA ASCENDER
Y SOBRESALIR**

DEUSTO

En busca del boom

210 ideas para ascender y sobresalir

TOM PETERS

Traducido por Germán Orbezo



EDICIONES DEUSTO

Título original: *The Pursuit of Wow!*

© Excel/A California Partnership, 1994

Publicado por acuerdo con Alfred A. Knopf, un sello de The Knopf Doubleday Group, una división de Penguin Random House, LLC

© de la traducción: Germán Orbeago Iturriarte, 2002

Extracto de *The paradox of success* de John O'Neil, reproducido con permiso de The Putnam Publishing Group / Jeremy P. Tarcher, Inc.

Extracto de *The rise and fall strategic planning* de H. Mintzberg, reproducido con permiso de The Free Press, división de Simon & Schuster.

© Editorial Planeta, S.A., 2020

© de esta edición: Centro de Libros PAPP, SLU.

Deusto es un sello editorial de Centro de Libros PAPP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-234-3113-7

Depósito legal: B. 26.467-2019

Primera edición: enero de 2020

Preimpresión: gama sl

Impreso por Liberdúplex

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Índice

- Capítulo 1**
PRIMEROS PASOS
1
- Capítulo 2**
LOGRAR QUE SE HAGAN LAS COSAS
27
- Capítulo 3**
LECHE, PASTAS Y DIRECCIÓN DE PERSONAL
55
- Capítulo 4**
PLUMAS, INODOROS Y EMPRESAS QUE MARCAN LA DIFERENCIA
95
- Capítulo 5**
DECIR QUE NO A LOS PRODUCTOS GENÉRICOS
(Y QUE SÍ A LOS ESPÍRITUS LIBRES)
139
- Capítulo 6**
ROMPER EL MOLDE
159
- Capítulo 7**
EL MUNDO AMARILLO [O ¿QUÉ HA HECHO USTED HOY EN RELACIÓN
CON ASIA?]
195
- Capítulo 8**
BÚSCAR LA VENTAJA DE LA DIVERSIDAD
217
- Capítulo 9**
LAS EXTRAÑAS EMPRESAS DEL MAÑANA
241
- Capítulo 10**
ILUSIONES DE EMPRESARIO
261
- Capítulo 11**
¡LISTAS!
277
- Capítulo 12**
CONSEGUIR LA ETERNA ADOLESCENCIA
299
- Capítulo 13**
ÚLTIMAS OBSERVACIONES
319

Capítulo 1

Primeros pasos

1 La excelencia en un minuto

La excelencia en un minuto. Me imagino cómo frunce usted los labios. Aunque a mí también me produce escalofríos, esa atractiva frase encierra una perla que sólo espera ser descubierta.

¿Cómo se hace régimen? ¿Cómo se deja de fumar? ¿Cómo se abandona el alcohol?

En pocas palabras: uno se decide y ya está. Luego uno tiene que esforzarse durante el resto de sus días por mantener el peso, por no fumar o por no beber.

Hace cierto tiempo tropecé con una frase atribuida al fundador de IBM, Thomas Watson. Si quiere usted alcanzar la excelencia, decía, puede lograrlo hoy mismo. A partir de este mismo segundo, no haga ningún trabajo que no sea excelente.

Esta idea es muy profunda.

Supongamos que usted es camarero y que, pensando en su futuro (no por exigencia de esos payasos que dirigen el restaurante), decide fijarse a sí mismo unas normas inigualables de calidad en el servicio. ¿Cómo? En gerundio. Ahora mismo.

Seguro que, al principio, parecerá un patoso. Hará muchas cosas mal. Tendrá que leer libros, escuchar casetes, acudir a clases, conectar con salas de debate electrónicas en línea, visitar otros restaurantes para captar ideas. Y deberá seguir haciendo todas esas



cosas para mantener su ventaja (como lo hacen los cantantes de ópera o los atletas profesionales) hasta el día que cuelgue su sacacorchos.

De todos modos, puede llegar a la excelencia en un nanosegundo: empezando con su primer cliente de esta noche. Simplemente imagínese, aunque sea una imagen muy borrosa, que es el más grande camarero de toda la historia y empiece a actuar en consonancia. Imagínese que las luces de Broadway le anuncian diciendo que es un camarero de calidad galáctica; y luego represente su papel con total audacia.

¿Le parece una locura?, ¿una estupidez?, ¿una ingenuidad? Es posible que lo parezca, pero no lo es. El primer 99,9% de lo que se necesita para lograr algo es la determinación de hacerlo y de no admitir componendas, cualquiera que sea la clase de obstáculos que levanten los que están alrededor de usted (entre ellos, sus compañeros).

El último 99,9% (ya sé que eso suma más que el 100%, así es la vida) consiste en trabajar como un endemoniado para: 1) mantener el

ánimo en las tormentas que inevitablemente se presentarán, 2) aprender algo nuevo cada día, y 3) practicar ese

«Nordstrom», «Motorola».

algo, difícil o no y sea lo que sea, hasta que se convierta en algo conatural.

Lo que vale para el camarero vale para el director de un departamento compuesto por seis personas o para el director de una empresa de 16.000 trabajadores.

¿Cuánto tiempo le cuesta a usted, como jefe conseguir una calidad de nivel mundial? Menos de un nanosegundo para lograrla, toda una vida de apasionado esfuerzo para mantenerla.

Una vez encendida la llama, debe suponer que ya lo ha conseguido y nunca, nunca, volver atrás la mirada ni hacer algo por muy trivial que sea, que no esté en consonancia con su recién descubierta vocación de calidad.

Supongamos que usted se compromete a alcanzar niveles más elevados de calidad o servicio, aquí y ahora. En su imaginación se convierte instantáneamente en un Nordstrom (comercio) o en un Motorola (industria). Pero su siguiente tarea consistirá —maldito mundo real— en leer la correspondencia que tiene encima de la mesa.

¡Qué gran oportunidad! Ante el primer asunto que se le presente, reaccione como se imagina que reaccionarían los ejecutivos de Nordstrom o Motorola.

¿Una nota de un trabajador quejándose de un estúpido obstáculo que impide una mejora? ¿Una petición de que se cambie al proveedor

que suministra el material de oficina? ¿Una nota de un cliente o distribuidor enfadado? Actúe como actuaría Nordstrom o Motorola. Haga realidad, en menor escala, su sueño de inigualable calidad.

Seguro que, si usted mantiene esa actitud unas cuantas horas, todas las personas de la empresa empezarán a mirarle con extrañeza. Y desea que le miren así, porque ha logrado su primera pequeña victoria. Usted, don Calidad Planetaria ha empezado una nueva vida. La desgracia de ellos es que todavía no se lo han imaginado ellos mismos.

¿Que todo esto no es más que un voluntarista discurso de ánimo? En absoluto. (Y si no me cree, pregunte a algún amigo que esté en Alcohólicos Anónimos, que constituye seguramente el programa de cambio más eficaz que existe hoy en día en el mundo.) Ya lo ve, la cuestión de fondo es que o se cambia en un nanosegundo o no se cambia nunca. Esto es cierto para el alcohol, el tabaco, la obesidad y la calidad de nivel mundial. El cambio de mentalidad es una cuestión de o todo o nada.

En caso de que usted no pueda decirlo, yo estoy hasta las narices de esos ejecutivos (o individuos de otro rango) que hablan sobre lo l-a-r-g-o que resulta llegar a cambiar. Eso es pura basura. Dura toda la vida, el mantener el cambio («un día cada vez», dicen en Alcohólicos Anónimos); pero con un instante basta para cambiar, incluso en lo más profundo.

Una mañana, hace casi seis años, en Houston, yo cambié. Yo no hacía ejercicio físico. Pero aquel día, por una serie de razones no muy importantes, me levanté a las 5 de la mañana y di mi primer paseo rápido. Once minutos más tarde (de acuerdo, ya sé que es más de un nanosegundo) estaba «enganchado». Es cierto, desde entonces todos los días me he dicho irritado que voy a renunciar. El ejercicio físico es un objetivo para toda la vida que algunos días produce incomodidades (por ejemplo, mientras escribo esto, fuera hace demasiado frío, llueve y está oscureciendo). Pero desde aquella mañana fui un dogmático practicante del ejercicio físico.

Cambiar es así de sencillo. Sinceramente.

2

«Respetar tus errores. Un truco sólo da resultado durante cierto tiempo hasta que todos los demás aprenden a hacerlo. Para avanzar... se necesita un nuevo juego. Pero el abandono de los métodos convencionales... no puede diferenciarse del error... La evolución puede ser considerada como el manejo sistemático del error¹.»

Kevin Kelly

¿Cuándo, ay, cuándo aprenderemos a respetar el error? ¿Cuándo aprenderemos que las necesidades son el único camino para avanzar, que las grandes necesidades son la única manera de dar un salto hacia adelante?

Los jefes que no admiten la importancia del error son el enemigo público número 1 de mi libro.

3 Trato solícito

La poetisa Mary Oliver en su conmovedor *Mockingbirds*, escribe sobre una pareja de ancianos muy pobres que abrieron a unos extraños que llamaban a su puerta. Los pobres viejos no tenían ningún bien mundano que ofrecer a los inesperados visitantes, sólo su deseo de tratarlos solícitamente².

Resultó que aquellos huéspedes no invitados eran dioses que sorprendieron a sus anfitriones al decirles que aquella solicitud era el regalo más precioso que les podrían haber hecho unos simples seres humanos.

Me imagino que este relato, con su pequeña pero gran revelación, tendrá su eco en la mayoría de nosotros; y, aunque parezca paradójico, más especialmente en estos tiempos tumultuosos. Abrumados por nuevas tecnologías, por nuevos competidores, seguimos considerando el don de la solicitud humana —empezando por el dependiente o la enfermera que nos mira directamente a los ojos, en lugar de hablarnos con la mirada puesta en la pantalla del ordenador o en la bandeja de los medicamentos— como la más generosa de las bendiciones.

Pero ¿podemos hacer algo más que, asentir con la cabeza y musitar «amén»? Para los que empiezan, vamos a dar sobre esta cuestión fríos y precisos datos estadísticos, que parecen pertenecer al mundo de los poetas o de los maestros del zen.

Según investigaciones realizadas por la Forum Corporation³, sobre los clientes que habían perdido 14 de las más importantes empresas

El 70% de los clientes que pierde una empresa se marchan, no por el precio ni por la calidad, sino porque no les gustaba en lo humano trabajar con ese proveedor.

industriales y de servicios, un 15% aproximadamente de los clientes que se marcharon lo hicieron porque habían encontrado «un producto mejor» (con mayor intervalo sin averías o menor índice de defectos); otro 15%, porque habían encontrado «un producto más barato» en otro sitio; el 20%, por la «falta de contacto y de atención personal» por parte del anterior proveedor; y un 49%, porque «el contacto con el personal del proveedor era de ínfima calidad».

Parece razonable agrupar en una las dos últimas categorías, con lo cual podemos concluir que :

- un 15% se perdió por problemas de calidad;
- un 15% se perdió debido al precio;
- un 70% se marchó porque no les gustaba en lo humano trabajar con el anterior proveedor.

Todo lo cual nos lleva directamente de vuelta a la pareja de pobres ancianos y a su «pequeño» regalo de calor humano. En la era del correo electrónico, de los potentes miniordenadores, del Internet y de la bulliciosa «aldea global», la solicitud, la amabilidad, es el mejor regalo que se puede hacer a todo el mundo, también a nuestros clientes norteamericanos o japoneses o alemanes de clips para papel, bocadillos de jamón y queso, aviones a reacción o créditos de 10 millones de dólares.

4

La psicóloga social Ellen Langer inicia su libro *Mindfulness* contando que a algunas personas internadas en un asilo de ancianos se les dieron plantas de interior para que las cuidasen, y se les permitió que tomaran decisiones sobre pequeñas cosas de la vida diaria. «Al cabo de año y medio [los que cuidaban las plantas] no sólo estaban mucho más alegres, activos y animados que los ancianos de otro grupo similar de la misma institución a los que no se les habían concedido esas opciones y responsabilidades, sino que también eran muchos más los que seguían vivos. De hecho, en el grupo de los asilados que tomaban decisiones y cuidaban plantas la proporción de muertes no llegaba a la mitad, de la del otro grupo⁴.»

¿Qué relación hay entre los ancianos de un asilo y el éxito en los negocios? Una relación total. El relato de Langer representa una dramática demostración de la fuerza de la dedicación personal. La dedicación era buena para las plantas, pero aún era mejor para las personas que se encargaban de cuidarlas. Bueno, pues cuidar a las personas

también tiene dos lados buenos: uno para la persona cuidada, y otro para el cuidador. Una llamada telefónica, una pequeña cortesía, unas palabras afectuosas, todas estas son sencillas muestras de dedicación personal que hacen que el cliente se sienta más a gusto. Es posible que esos actos no alarguen la vida de los que los realizan, pero seguro que dan un mayor impulso a su negocio y les hacen sentirse mucho mejor consigo mismos, lo cual, pensándolo bien, es una bonita terapia para alargar la vida.

5

Terry Neill, socio ejecutivo de la sección de «gestión del cambio» de Accenture, hace la siguiente traducción de un viejo refrán francés: «El cambio es una puerta que sólo se puede abrir desde dentro». Terry respalda esta afirmación con el siguiente pensamiento de Lou Holtz, entrenador del Notre Dame: «Mi trabajo no consiste en motivar a los jugadores. Ellos traen consigo una extraordinaria motivación. Mi trabajo consiste en *no desmotivarlos*⁵.»

Terry concluye que potenciar a las personas no consiste en hacer cosas para esas personas, sino en quitarles estorbos, dejándoles el camino expedito para que se potencien ellas mismas.

Por eso, ¿qué es exactamente lo que ha hecho usted hoy para quitar de delante los obstáculos que cierran el paso hacia el éxito a esos héroes potenciales que son los trabajadores de su empresa?

6

Nada está grabado sobre piedra. *Nada*. Todo está escrito sobre arena. Y es probable que se borre o que quede irreconocible, después de la siguiente ola o ráfaga de viento. Hecha esta salvedad, voy a consignar aquí algunas verdades provisionales que he extraído de las experiencias de mi vida:

Las consecuencias involuntarias son más numerosas que las deseadas.— Siempre me divierte, me sorprende y me frustra el hecho de que mis oyentes piensen que exagero cuando afirmo: «No sé nada». Pues, ¡maldita sea!, no sé nada. El mundo es muy complicado. Las estrategias rara vez se desarrollan como habíamos imaginado. Rara vez las consecuencias son las deseadas.

La ficción supera a la realidad.— ¡Hay que evitar la realidad! Es poco realista. Últimamente he disfrutado con las obras de Paul Bowles, Heinrich Böll, Julian Barnes y Max Frisch, entre otros. No hay nada como una buena novela para captar la riqueza de la vida.

El éxito engendra el fracaso.— Si usted (o su empresa) tiene suerte y descubre algo que da buen resultado, tendrá problemas. Posiblemente intentará que la historia se repita, lo cual es casi imposible. (Y cuando se repite es cuando uno no desea que se repita.) Las circunstancias cambian y los puntos fuertes que le llevaron al primer éxito, a menudo se convierten en puntos débiles.

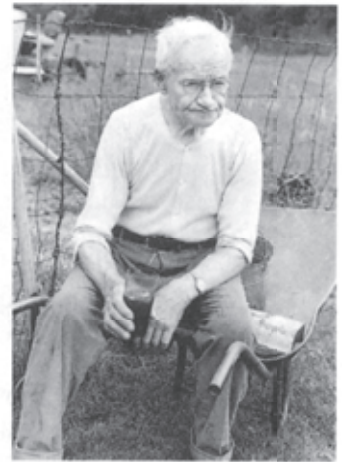
La democracia y el mercado son desordenados, pero eficaces.— La democracia es un experimento eternamente inacabado. El mercado es demasiado complejo como para entenderlo; su evolución no es nada nítida. Pero a pesar de su desaliño —o debido a él—, tanto la democracia como el mercado funcionan. ¡Cuidado con los adalides del orden, que los limpiarían por completo!

Los campesinos de Vermont tienen mucho que enseñarnos.— Buena parte del tiempo vivo entre los campesinos del Vermont rural. Saben hacer millones de cosas. El «paleta» medio que vive en los bosques de mi zona es un astuto y experto tratante, comerciante y empresario. La mayoría de mis vecinos no tienen título ni diploma, pero aventajan en ingenio a cualquier director de empresa.

Aligerarse.— Me horrorizan las camisas con hombreras. Es un puro prejuicio, lo sé, pero a mí me gustan y me inspiran confianza las personas que ponen los pies sobre la mesa, sueltan de vez en cuando un taco y se ríen de sus propias ocurrencias.

Sonreír, aunque nos cueste.— La fisiología de la sonrisa hace desaparecer cantidad de enfado y angustia. Hace que nuestro cuerpo y nuestra alma se sientan mejor, y no digamos los cuerpos y las almas de los que están a nuestro alrededor.

Todos los días son un milagro.— El sol se levanta sobre las montañas que están al este de mi casa. La niebla se pega a las laderas. Las cabras comen (todo). Las ovejas balan. La yegua y su potrillo trotan por el campo. Cada soplo de viento, cada racha de nieve, cada buena noticia, es un milagro. Hay que saborearlos. No vamos a estar aquí eternamente.



Rechazar las explicaciones simplistas.— Según la prensa, yo soy un «gurú». (¿Tengo que vestirme una túnica azafranada y ponerme a salmodiar?) ¡No, no y mil veces no! Lo único que hago es exponer mis observaciones y desconcertar a la gente. Así y todo, una enorme cantidad de personas acude a mis seminarios en busca de respuestas. Gracias por venir, pero allí no se dan respuestas. Solamente se plantean muchísimas preguntas que es necesario hacerse; como mucho, se conjeturan soluciones que podría merecer la pena probar.

7

«Lo único que nos protege es la capacidad de guiarnos por nuestro sentido común⁶.»

Brad Blanton

8

«¿Que cómo trabajo? A tientas⁷.»

Albert Einstein

9

«¡Eh-egggggggggggggggggggghhhhhhhhhh!»

Eso se dice en la sexta línea del diálogo de *La hoguera de las variedades*, de Tom Wolfe.

Yo también lo digo. Y me apuesto algo a que usted también lo dice, cuando tiene que tratar con una de esas empresas-hipopótamo que no le atienden bien. Pero voy a contarle la historia desde el principio.

Hace varios años mi esposa Kate y yo construimos una casa para invitados en nuestra finca de Vermont. La línea telefónica la instalaron cuando estábamos fuera y al volver nos encontramos dentro de la casa con dos cuadros de conexión abiertos, de cada uno de los cuales colgaba un lío de cables sueltos que parecían un montón de espaguetis.

Llamé a la compañía para que terminasen de conectar los cables. La conversación que tuve con una empleada de la compañía GTE,

cuyo resumen aproximado expongo a continuación, añade un nuevo significado al concepto de callejón sin salida y a la palabra eh-egggggggggggghhh-hhhhhhhhhhhhh:



YO: Querría que me terminasen la instalación telefónica. ¿Puede enviar un técnico a mi casa?

ELLA: ¿Qué es exactamente lo que quiere que le hagamos?

YO: No lo sé con seguridad, porque no sé lo que han instalado ustedes. Quisiera que viniese un técnico que me ayude a arreglarlo.

ELLA: Tiene que decirme exactamente qué es lo que quiere que se haga.

YO: Pero no puedo decírselo. No lo sé.

ELLA: Entonces, no puedo cursar la orden.

YO: ¿Por qué no me puede enviar a un técnico?

ELLA: No sería eficaz.

YO: Está bien, voy a inventarme algo para ver si empezamos.

ELLA: Está usted un poco sarcástico.

YO: No, simplemente estoy desesperado.

Y la conversación siguió así. Terminé hablando con un encargado y haciendo un pedido ficticio de algo que no era lo que yo quería. Entonces, llegó el momento de fijar hora para la visita del técnico (añadiendo el insulto al agravio que ya había sufrido)

YO (*era jueves*): ¿Puede enviarme a algún técnico mañana viernes o el lunes próximo? El martes salgo para el Extremo Oriente y, cuando vuelva, espero a un invitado que viene para una larga estancia.

ELLA: Creo que podré enviarle a alguien el lunes o el martes.

YO: El martes no me sirve.

ELLA: Podemos intentar hacerlo el lunes.

YO: De acuerdo. ¿Cuándo?

ELLA: ¿Cómo dice?

YO: Que cuándo.

ELLA: El lunes

YO: El lunes, ya, pero ¿a qué hora?

ELLA: Puedo poner el lunes por la mañana, pero desde luego no puedo garantizarle nada.

YO: Mi esposa y yo trabajamos, y no podemos estar en casa todo el día esperando.

ELLA: Yo ahí no puedo hacer nada.

YO: Pero no podemos perder 16 horas de trabajo sólo por la remota posibilidad de que aparezca el técnico.

ELLA: Lo siento.

YO (para mis adentros): ¡Eh-egggggggggghhhhhhhhhhh!

¡Ah, si pudiésemos vernos como los demás nos ven y darnos cuenta de cómo deshumanizamos, degradamos y desmoralizamos a nuestros clientes!

El aspecto positivo, para algunas empresas, reside en que esta actitud demencial —literalmente— hace que la más mínima atención positiva destaque con gran relieve.

Hace tiempo compré una botella de licor de frutas Odwalla. Cuando estaba sirviéndome las últimas deliciosas gotas, reparé en la fecha de caducidad: «Disfrútelo hasta el 12 de marzo».

¿Por qué complicarse con el «Disfrútelo hasta...» en lugar del normal «Fecha de caducidad...»? Muy sencillo. En eso reside la verdadera esencia del trato humano con el cliente, y es un poderoso indicador de un servicio y calidad superiores. El «Disfrútelo hasta...» me hizo sonreír y esa sonrisa podía significar para Odwalla cientos de dólares de ventas por las compras que puedo hacer yo en toda mi vida, más diez veces esa suma por medio de la publicidad de viva voz o del poder de la palabra impresa (gracias a este libro, por ejemplo).

A usted le toca elegir entre el «¡ah!» y el «¡eh-egggggggggghhhhhhhhhhhhhhhhh!».

10

El gurú del comercio al por menor y miembro del consejo de administración de Wal-Mart, Bob Kahn, cuenta la siguiente anécdota como ejemplo de honradez y buena disposición:

En un catálogo de 72 páginas, el Bon Marché de Seattle (perteneciente al grupo Federated Stores) se equivocó al marcar el precio de un lector de discos compactos con capacidad para cinco discos: el aparato, de marca Sony, valía 199 dólares y se iba a rebajar a 179 dólares, pero en el catálogo ponía por error 99 dólares. A la hora de abrir la tienda había una larga cola, impulsada en parte por el correo electrónico que había pasado una circular de la oferta a casi todos los Microsoft de los alrededores.

«¿Qué hubiese hecho usted en esas circunstancias?», se preguntaba Kahn en su boletín *Retailing Today*. «¿Pasar un aviso al día siguiente, confesando que se había cometido un error? ¿Decir a los clientes que el sentido común bastaba para saber que el precio estaba equivocado?»

»Esto es lo que hizo Bon Marché: vendió todos los aparatos que tenía en existencias a 99 dólares... ¡y además aceptó pedidos para otros 4.000 a ese mismo precio!

»¿Qué otra inversión publicitaria por importe de 200.000 dólares (5.000 unidades × 40 dólares, porque el precio de coste era de 139 dólares) hubiese servido tanto como ésta para dejar sentada la imagen de integridad de Bon Marché? Yo creo que ninguna⁸.»

Entre otras cosas, como señala Kahn, esta historia de los 200.000 dólares dio lugar a un artículo de fondo en el *New York Times*, que también circuló por todos los EEUU a través de los servicios por cable del *Times*.

Hay que descubrirse ante Bon Marché. Pero a lo que vamos: ¿habría usted reaccionado de la misma manera?

1 1 ¡Me encanta la venta al por menor!

¿Director comercial de Frito-Lay? ¿Jefe superior de estudios en un banco con un activo de 6.000 millones de dólares? ¿Asesor contable de una de las 500 empresas de *Fortune*? ¿Propietario de una tienda de ropa? ¿Enfermera, médico, profesor, mecánico de automóviles o, como yo la mayoría de las veces, presentador de seminarios?

Sea cual sea nuestra ocupación, la mayoría de nosotros somos vendedores al por menor, de un tipo u otro. Y a mí, desde luego, me encanta.

La venta al por menor, tal como la practican Wal-Mart o Barneys, exige unos refinados sistemas informáticos, habilidad para encontrar un emplazamiento apropiado a un precio adecuado y, desde luego, sagacidad al seleccionar las mercancías.

Pero una vez preparado todo eso (y no son minucias), la esencia de la venta al por menor es el teatro. La venta al por menor, tanto en un aula como en una tienda, es arte dramático.

¿Ha pisado alguna vez en julio el césped de un gran estadio? Su quietud tiene algo de mágico. Y sin embargo uno puede sentir, especialmente si ha sido antes jugador, la emoción de los 80.000 aficionados que se reunirán allí dos meses más tarde.

En una tienda, y sobre todo en un gran almacén, se puede sentir lo mismo a las 6 de la mañana. Quietud. Oscuridad, quitando el fulgor apagado de las luces de seguridad. Los artículos proyectan largas sombras sobre el suelo vacío. Pero, igual que en el campo de fútbol, uno siente la energía que pronto se pondrá en acción.

Tanto si tengo programada una charla ante 17 personas como ante 1.700, en Miami o en Tombuctú, me gusta visitar sigilosamente la sala de conferencias a eso de la una de la noche. Casi siempre puedo percibir el espíritu del grupo que se va a reunir allí ocho horas más tarde, lo cual me induce a volver a mi habitación y dar un repaso más al material que he preparado, y hasta a introducir algunos cambios. De hecho, a menudo esas subrepticias visitas a la sala de conferencias vacía han provocado una revisión total de lo que iba a decir.

Naturalmente, confío en que el organizador del seminario traerá a buena gente, habrá elegido un buen local y habrá resuelto perfectamente un ciento de detalles logísticos. De igual manera, el dependiente del supermercado cuenta con que los superiores habrán elegido un local atractivo para los clientes y llenado las estanterías con artículos cantarines.

Pero, una vez preparado el escenario, nos toca actuar. El auditorio se abre, la puerta del taller de carrocería se levanta chirriando o suena el timbre que anuncia el comienzo de la clase, y sobre nosotros recae absoluta, positivamente, toda la responsabilidad. El escenario es nuestro. De verdad, no de un modo figurado. La clase o la sala de exposición es tan escenario como cualquiera de los que se encuentran en el Carnegie Hall.

A nosotros nos toca insuflar vida al guión (una obra de Ibsen, un plato preparado por el chef fulano, el capítulo séptimo del libro de historia de EEUU). A nosotros nos toca actuar. Crear el vínculo afectivo entre nosotros, el guión y la audiencia.

En la venta al por menor, todo es cuestión de conectar. Las relaciones se van forjando una a una, ya se trate de las 2.000 personas sentadas en un salón con las luces apagadas o del conductor que acude al taller para que le reparen el parachoques que le abollaron la noche anterior.

Los buenos jefes saben muy bien lo que las personas que están en el escenario intentan hacer. Son colaboradores de sus actores. También son vendedores al por menor. Andan de aquí para allá dando pal-

Estupendo = Tener la imaginación y el

madas de ánimo, hablando y escuchando, alentando a todos. Los malos jefes son mayoristas. Se escudan tras su secretaria y sus ayudantes, tras los informes y los discursos a las masas grabados en vídeo. No saben conectar ni inspirar.

La venta al por menor también permite —mejor dicho: exige— una continua reinención. Los actores y las actrices dicen que cada función es diferente. Y eso mismo se puede decir cada día del aula, del restaurante o del quirófano.

Para los grandes actores y actrices, cada actuación es una oportunidad para probar otro método; más aún: para intentar experimentar nada menos que con un nuevo personaje. ¿Quién va a ser usted *hoy*? ¿Cómo va a conectar? La función se renueva todos los días. ¿Cómo la va a representar hoy?

Antes he dicho «grandes actores y actrices», porque los hay mediocres y miserables —como lo son algunos botones de hotel, profesores y cirujanos—. En cualquier trabajo, la diferencia entre ser grande y ser mediocre y miserable estriba, en poseer o no la imaginación y el entusiasmo para re-crearse uno mismo todos los días.

Sin embargo, lo mejor de la venta al por menor consiste en que está al abrigo de la intervención de la dirección. Desde luego, el director le obligará a cumplir un manual de normas más o menos grueso. Algunos jefes están siempre encima de uno, otros nos dan más libertad. Pero a las diez en punto de la mañana, la tienda es de usted (o al menos, los ocho metros cuadrados que debe atender). Usted es el amo



entusiasmo para recrearse a uno mismo cada día.

absoluto, el gobernador, el zar. Sólo usted insufla vida a esos ocho metros cuadrados, o a las cinco mesas del restaurante que le corresponden. Sea usted un mentecato o un santo, sea timorato o audaz, el director ya no le puede parar.

Si da la impresión de que estoy entusiasmado por este tema, es porque lo estoy. Me entusiasma el ilimitado, aunque a menudo desperdiciado, potencial de la venta al por menor.

12

Aeropuerto de O'Hare, seis y cinco de la mañana, 14 de septiembre de 1994. Fatigado, desaliñado, soñoliento tras el vuelo de San Francisco a Chicago, entro presuroso en un atiborrado puesto de prensa para coger unos periódicos.

Cuando me acerco a la caja, la dependienta me dice: «3,25 dólares, por favor». Le pregunto cómo lo sabe, y me responde que ha visto los periódicos que estaba cogiendo, que sabe el precio de todos y que le gusta hacer la suma mentalmente.

Si uno piensa en la hambruna, la guerra y la peste, aquello era una cosa muy pequeña. Pero, en el aeropuerto O'Hare a las seis y cinco de la mañana, fue algo *grande*.

He vuelto a acordarme de la habilidad de aquella animosa empleada que utilizaba uno o dos ingeniosos trucos (por ejemplo, la suma a larga distancia) y lograba cambiar el curso del día para sus clientes, porque eso es lo que hizo conmigo en este caso.

Esos pequeños actos humanos llenos de espontaneidad (así lo parecía éste) poseen una enorme fuerza. Personas como Herb Kelleher, de Southwest Airlines, que animan (más aún, obligan) a sus empleados a mostrar regularmente ese tipo de expresiones de su personalidad individual, se encuentran con que a la mayoría de la gente les encantan, y con que su rentabilidad es enorme.

13

Pregunta: Ahora que los empleados tienen un mayor acceso a las cuentas de su empresa, ahora que se ponen a trabajar por su cuenta, etc., ¿los considera usted potencialmente peligrosos, por ejemplo, porque pueden ofrecer sus conocimientos a un competidor?

Respuesta: Esa es una forma equivocada de enfocar la cuestión. Yo dirijo una pequeña empresa. Lo que menos me preocupa es que un empleado se pueda marchar y llevarse el saber adquirido en ella. Lo que me interesa es crear un entorno en donde la gente buena desee quedarse. Por otra parte, si un empleado encuentra una oportunidad mejor que lo que nosotros le podemos ofrecer, soy partidario de que la aproveche para avanzar profesionalmente. Si se marcha de la empresa, supongo que actuará con honradez porque, en primer lugar, no le hubiese contratado si no pensase así. Además, para mi empresa (y para toda empresa sensata) el truco consiste en mantenerse siempre en vanguardia: de esa manera, todo secreto «robado» será un secreto sobre los éxitos *del pasado*.

No soy el único que piensa así. Un amigo mío de una empresa de alta tecnología del Valle del Silicio tiene fama de que sabe atraer a los mejores talentos. Una de las claves para ello: si se entera de que en otra empresa hay vacante un buen puesto en el que podría encajar muy bien alguno de sus empleados (y que es un puesto más atractivo que cualquiera que él le pueda ofrecer), se lo dice. Decir que goza de una estupenda reputación entre toda una red de colegas de muchas empresas, es quedarse por debajo de la realidad; y desde luego, su empresa es a largo plazo la beneficiaria de ese «fondo de comercio» que ha sabido acumular y por los grandes talentos que ha sabido atraerse (aunque no fuese para toda la vida).

14 Y el ganador es....

Seis son las ideas clave que están impulsando la transformación de las empresas. Se puede establecer entre ellas el siguiente orden jerárquico:

Número 6: gestión de la calidad total.— No hay ninguna duda al respecto, hoy en día una gran calidad es indispensable para triunfar en la lucha competitiva. El problema está en que todos la tienen (los indonesios, los tailandeses, los argentinos y otros muchos). La calidad máxima es indispensable, pero no representa más que un pase para la puerta por donde los jugadores salen al estadio. Aquellos que enmarcan todas las nuevas ideas sobre dirección de empresas bajo la bandera de la gestión de la calidad total están cometiendo un gran error. La gestión de la calidad total trata de obtener productos que funcionen sin fallos. ¿Es importante? Sí. ¿Lo es todo? En absoluto.

Número 5: reingeniería.— Los actuales propagandistas de la reingeniería muestran un ardor religioso similar al que en el pasado mostraban los fanáticos de la calidad. Y la idea es condenadamente importante. Diezmar las estructuras jerárquicas a sangre y fuego, es una cosa (importante, ciertamente). La reingeniería —empalmar en horizontal las actividades de la empresa y reinventar los procesos— es otra cosa bien distinta. Es incluso revolucionaria, como afirman los gurús de la reingeniería.

Sin embargo, no es lo principal, al menos según la están aplicando la mayoría de las empresas. Como la mayoría de los programas de calidad, la reingeniería se enfoca mayormente hacia el interior, hacia la «estilización» de la empresa y del personal. Aunque la reingeniería es un arma necesaria hoy día en el arsenal de la dirección, está muy lejos de serlo todo.

Número 4: potenciar el conocimiento.— El cerebro es lo actual; el músculo está pasado de moda. Esta es la esencia de la nueva economía «basada en el conocimiento». Por lo tanto, el desarrollo del conocimiento deberá ser uno de los primeros objetivos de la empresa.

Es posible que una empresa de cada diez lo entienda así (y estoy siendo muy generoso), y es posible que, de entre ellas, sólo una de cada diez lo esté haciendo correctamente. La cuestión es que sólo un 5% es tecnología (por ejemplo, un sistema de correo electrónico intercontinental); el otro 95% es psicología y sociología (una empresa que se pirre por compartir la información, no por atesorarla).

Número 3: la empresa curiosa y caníbal.— En un mercado mundial cada vez más abigarrado y bullicioso, la innovación no es algo optativo. Las empresas han de tener sed de aventuras, audacia y pasión por saltar hacia lo desconocido. Esto significa que deben contratar gente aventurera y audaz, aunque las haga estremecer y rompa toda la porcelana fina. Esto significa que tiene que haber pasión por lanzar al mercado nuevos e interesantes productos, aunque haya que exprimir hasta la última gota los productos que dan dinero. Esto significa que hay que gustar de los fracasos, en especial de los estrepitosos. Y significa picar en astillas la empresa, antes de que lo haga la competencia.

Número 2: la empresa virtual.— Es el gran paraguas que abarca formas totalmente nuevas de trabajo en común a través del tiempo y del espacio.

La empresa virtual está ejemplificada por un amigo mío que está metido en docenas de aventuras por todo el globo y que alardea de no

haber pisado la sede de su empresa en los últimos cinco años. Está representada por esas «grandes» empresas que facturan miles de millones con sólo un puñado de empleados fijos. Responde a la idea de que tener recursos propios es un error. Lo que se necesita más bien es tener acceso instantáneo donde y cuando haga falta a los mejores recursos para lo que se quiere hacer.

La gestión empresarial lleva mucho tiempo girando en torno al control, a las descripciones de puestos, a los organigramas, a las torres de las oficinas centrales, a unas estructuras que se cambian a regañadientes cada cinco años, a unas carreras lineales en las que se asciende por una «escala». Hoy en día, la temporalidad y la improvisación son las marcas del éxito.

Número 1: apoderamiento.— En mi último libro (*Nuevas organizaciones en tiempos de caos*⁹) incluyo, Dios me perdone, fotografías de diversos personajes; por ejemplo, la de Virginia Azuela, una señora de la limpieza que trabaja en el hotel Ritz-Carlton de San Francisco. Uno de los más conocidos adalides de la reingeniería, le preguntó a uno de mis colaboradores: «¿Por qué demonios lo ha hecho?».

Lo hice porque toda la pomposa ciencia de la dirección de empresas se reduce en último término —¡oh, sorpresa!— a la gente corriente que hace su trabajo: redactores de anuncios, cámaras cinematográficas, enfermeras, técnicos, profesores. Y mujeres de la limpieza.

«El personal», «la gente», «ellos», siempre han sido importantes; siempre han sido «nuestro activo más importante», como proclaman neciamente los informes anuales de muchas empresas. Pero ahora «ellos» *son importantes realmente*.

Las estructuras jerárquicas son cosa del pasado, pasado, pasado. A cualquier trabajador o trabajadora se les pide que asuman responsabilidades extraordinarias. Pueden estar en nómina, pero pueden igualmente ser trabajadores por cuenta propia. En cualquiera de los casos, la empresa —virtual o no— superrápida, supercomunicada, reestructurada, obsesionada con la calidad, triunfará o fracasará en función de la energía con que el mermado cuadro de directores impulse a las personas que trabajan en el tajo.

No es que las otras cinco ideas palidezcan al lado de ésta. Es simplemente que estamos tan enfrascados en la reingeniería, los métodos de gestión del conocimiento, la calidad total y la empresa virtual que, como ocurre siempre, terminamos relegando, menospreciando y pasando por alto a la única persona que realmente hace que la cosa marche.



VIRGINIA AZUELA

Volvamos a Virginia Azuela. El Ritz-Carlton, ganador en 1992 del premio nacional a la calidad Malcolm Baldrige, ha concedido a Virginia una gran autonomía para servir a los huéspedes de la forma que considere más adecuada (por ejemplo, puede gastar hasta 2.000 dólares, para solucionar el problema de un cliente). A pesar de que el Ritz-Carlton es uno de los más esmerados practicantes de las artes anteriormente enumeradas y

de algunas más, en último término todo queda a discreción de Virginia Azuela. ¿Por qué puse su foto en mi libro? Lo voy a decir a voz en grito: ¡porque Virginia es la estrella de la nueva economía!

15 ¿Valores para los años que corren?

Una pequeña empresa de servicios (facturación anual de unos 10 millones de dólares) sigue este decálogo de valores :

1. Realizar un fabuloso trabajo y ser conocidos en todo el mundo por nuestra capacidad innovadora.
2. Atraer a gente apasionante y si está un poco chiflada, mejor.
3. Revolverlo todo, poner constantemente en cuestión «nuestra forma de hacer las cosas» y nunca, nunca, dormirnos en los laureles. (Los laureles de hoy son el estiércol de mañana.)
4. Lograr que los empleados que se marchen de la empresa, voluntaria o involuntariamente, puedan afirmar que han aprendido mucho, que han vivido una experiencia singular y que han hecho rápidamente amigos mientras estuvieron aquí. (¡Por vuestros antiguos alumnos os conocerán!)
5. Crear un ambiente de colaboración y ayuda mutua, divertido, efervescente, donde reine la sonrisa, donde las zancadillas y las maniobras estén tan ausentes como sea posible en un empeño humano (es decir, imperfecto).
6. Hacer que nunca se cuestione en lo más mínimo nuestra honra y moralidad.
7. Cuidar los detalles, contestar al teléfono con prontitud, extender bien las facturas y, en general, no olvidar nunca que el demonio acecha en los detalles.
8. Trabajar con clientes (proveedores, etc.) apasionantes que nos atornillen y nos exijan, de los que podamos aprender y con los que disfrutemos colaborando (y, también, que paguen sus facturas en el momento debido).

9. Ingresar mucho más dinero del que desembolsamos (teniendo en cuenta que entre esos desembolsos están unos sueldos por encima de la media y unas elevadas inversiones para el futuro).
10. Crecer gracias a la calidad de nuestros clientes y de nuestros servicios, no crecer por crecer, de cualquier manera.

Creo que tales aspiraciones están hechas a medida de los años que corren, tanto para el traje de 10 millones de dólares como para el de 10.000 millones. ¿Le parece? Y si le parece, ¿qué tal parado sale de la comparación?

16 Sólo una gota en el balde

¡Vaya con el titular de un pequeño artículo de tercera página aparecido en *The Australian* en el verano de 1994: «Pekín emitirá 200 millones de tarjetas de crédito¹⁰»!

Para finales de este decenio, en el marco de las acciones destinadas a modernizar su sector financiero, China va a vomitar 200 millones de nuevas tarjetas de crédito. Conclusiones:

1) ¡Dios mío! 2) ¿Le gustaría estar en el negocio de los cajeros automáticos? 3) Se trata de Asia, idiota.

17 Pero ¿es un problema la diversidad?

«Abordar el problema de la diversidad», «Eliminar la barrera de la diversidad», «Asimilar el arco iris en la empresa».

Se leen docenas de titulares de ese tenor en la prensa económica. ¿No está usted de acuerdo conmigo en que son idioteces?

¿Dónde está el problema?, ¿dónde está la barrera?

La diversidad no es ni un problema ni una barrera: es una *oportunidad*.

En este loco mercado mundial la empresa necesita un torrente de creatividad, y la creatividad es invariablemente producto de chispazos, de nuevos puntos de vista, de intereses contrapuestos, etc. ¿Cómo puede darse esto en la empresa? ¡Con la diversidad!

En igualdad de las demás condiciones, ¿cuál de las dos empresas siguientes (automovilísticas, textiles, bancarias, da igual) creará productos y servicios más interesantes?

¿Esta?: Los 17 miembros del equipo directivo de la empresa A van entrando en la sala de reuniones. Todos son nacidos en EEUU (¡perdón, hay un canadiense!) Quince son varones de raza blanca y de unos 47 años de edad. Una mujer. Uno de ascendencia japonesa. Indumentaria: trajes, trajes y más trajes en todo lo que abarca la vista.

¿O esta otra?: Los 16 miembros del equipo directivo de la empresa B entran atropelladamente en la sala de reuniones con atuendos que van desde trajes de firma hasta ropa de república bananera o saldos de almacén popular. Hay seis varones blancos, cuatro mujeres (dos blancas, una afroamericana, una hispana), dos hombres nacidos en la India, dos hombres afroamericanos, un chileno y un británico. La edad media está en torno a los 42 años, y dos o tres están por debajo de los 32.

No es nada difícil acertar: la empresa B ganará por varios kilómetros de ventaja.

Ciertamente, no estoy simplificando la cuestión. ¿O lo estoy haciendo? A mí me parece evidente que Cacofonía, S.A., con toda su salvaje mezcla de colores, sexos, estilos y edades, casi de un modo automático, engendrará y realizará ideas mucho más interesantes que Homogeneidad, S.A. Mis argumentos son simplemente estadísticos: la variedad de experiencias vividas que se dan cita en la reunión de ejecutivos de la empresa B es inmensamente superior a las de la empresa A. Por elevado que sea el nivel de curiosidad de los VBM (varones blancos maduros) de la empresa A, no es nada en comparación con la diversidad de perspectivas seculares que las gentes de B aplicarán a todo, desde las sopas hasta los programas de ordenador.

¿Es la empresa B un mar de tranquilidad? Desde luego que no. La diversidad implica antagonismos, sutiles o declarados. Las personas (hombres y mujeres, nacidos en Londres y nacidos en Los Ángeles, de veintitantos y de cincuenta y tantos años) se encresparán de tiempo en tiempo contra los puntos de vista —en su opinión extraños e imbéciles— de los otros.

Al equipo directivo de la empresa B (y también al resto del personal, suponiendo que su estructura es similar) probablemente le vendría muy bien una fuerte dosis de «formación de la sensibilidad». Pero la finalidad de tal formación no sería «eliminar una barrera» ni «resolver un problema». Todo lo contrario, su finalidad sería la de ayudar a la empresa a sacar el máximo provecho de la *ventaja* que para ella supone su diversidad.

(Dicho sea de paso, el hecho de que los compradores de la mayoría de los bienes y servicios sean muy diversos es un argumento más en favor de la diversidad. ¿Por qué razón se puede esperar que un equipo ejecutivo formado por VBM diseñe un automóvil que arrebate a las mujeres? Por ninguna razón. Es imposible.)

18 Del nanosegundo de los noventa, al terabit de los veinte

En 1985, o sea no hace tanto tiempo, el chip de memoria normal tenía capacidad para almacenar un megabit (un millón de bits) de información. Para 1994 esa capacidad había aumentado hasta los 16 megabits.

Para el año 2005 se prevé que la capacidad del chip normal de memoria llegue a los 4 gigabits (4.000 millones de bits). ¿Y para el año 2030? Desde luego sólo es una atrevida suposición, pero se estima que llegará hasta 16 terabits, o sea 16 billones de bits de información¹¹.

Ha leído bien: 16 b-i-l-l-o-n-e-s.

Interpretación: todavía no hemos visto nada.

19

¿No está usted suscrito a alguna revista semanal de informática? Incluso en el caso de que sea usted decididamente «de letras», necesita una de esas revistas para estar al tanto —semanalmente— de los movimientos que apuntan en el sector informático. Le bastará con dedicar 10 minutos a hojear la revista; pero esos 10 minutos son esenciales.

20 ¡La misma otra vez no, por favor!

¡Dios mío, aquí está otra vez!. *La* pregunta: «¿Qué tipo de negocio debería emprender?» De paso, hay otra pregunta parecida que también me saca de mis casillas: «¿Qué especialidad debo elegir en el segundo año del máster?»

Lo siento, pero esas dos son de las preguntas más desconcertantes que se pueden hacer; desconcertantes, porque la respuesta debería ser

obvia: «Haga lo que le entusiasma, no lo que las estadísticas dicen que es lo mejor.»

Los negocios, como la vida, son un trabajo condenadamente duro. ¿Sí? ¡Pues no! Los negocios dejan de ser «trabajo» cuando uno persigue una ilusión que le apasiona. («El trabajo debería ser más divertido que la diversión», decía Noel Coward.) Y si no hay pasión, tanto la biotecnología como la fontanería serán un calvario.

Aceptando las ideas contrarias a la nuestra y echando un guiño a la sabiduría convencional, es posible que el mejor consejo que uno pueda dar es el de hay que ir a donde, aparentemente, las cosas no están candentes. El director de Cognetics, David Birch, que sabe más que nadie acerca de los sectores que están en auge y de los que están en decadencia, descubrió un desproporcionado índice de empresas con fuerte crecimiento en los sectores más apagados (o que se creía que estaban apagados): por ejemplo, la fabricación de productos de papel, la goma y los plásticos, las aseguradoras, la venta al por mayor de productos perecederos¹².

En los sectores indolentes suelen dominar los competidores indolentes que dejan amplios espacios aprovechables por otros competidores más ágiles y entusiastas.

Humm

21 Haga algo respecto de las cosas que le ponen enfermo

¿Desea desarrollar un fabuloso ideario sobre dirección de empresas? Empiece por elaborar una lista. En la parte izquierda de la hoja (¿o de las hojas?) escriba todas las cosas de la empresa que realmente le ponen o le ponían enfermo (en especial en sus primeros trabajos, si su memoria se mantiene despierta). En el lado derecho, escriba lo opuesto. Por ejemplo, ver cuadro de la página siguiente.

La columna derecha de esa hoja es de hecho su ideario, credo o visión empresarial. Puede pedir a otros que elaboren también su propia lista. Amalgamando las ideas recogidas de esa forma tendrá un buen borrador (que debe seguir siendo borrador perpetuamente) de «la forma en que quieren hacer las cosas». Pero, usted debe atenerse siempre a su propia lista, ya que en ella se recoge la concepción que ha de guiar su carrera profesional.

Me quito el sombrero ante Bob Townsend (*Más arriba en la organización*, la campaña de Avis «Nosotros nos esforzamos más», etc.), que fue el que me proporcionó la semilla de esta idea. He conseguido

26. Aparcamiento para los ejecutivos	Nada de espacios reservados
27. Demasiadas notas escritas	Más comunicación cara a cara
28. Jefes que obligan a su secretaria a llevarles el café	Que cada cual se ponga su café

que docenas de directores de empresa redacten esas listas y pongan en práctica lo dicho más arriba, y siempre ha dado buenos resultados o, al menos, ha servido para que la bola siga rodando.

22 ¿Doble nudo para atarse los zapatos?

Llámeme aguafiestas, si quiere, pero yo tuve problemas con un trabajo sobre la calidad total que me llegó de la normalmente muy razonable Escuela Superior de Negocios de la Universidad de Chicago.

Ese trabajo lleva la calidad total hasta la sala de ejecutivos y predica el uso de listas personales de comprobación como vehículo para lograrla. Presenta un sistema de medición de defectos utilizado por el vicepresidente de una gran empresa. Da la casualidad de que yo sé que esa gran empresa tiene preparado un gran programa de cambios; de todas maneras, casi puedo perdonarle el hecho de que haya elegido la «puntualidad en las reuniones» como primer criterio de evaluación de la calidad. (Y conste que no tengo nada contra la gene cortésmente puntual.) Me sentí un poco molesto con lo de «mesa de despacho ordenada»; sin embargo, lo de «pelo cortado», «zapatos relucientes» y «traje planchado» (tres de los 12 criterios supuestamente considerados fundamentales) me hicieron subirme por las paredes.



Pero lo que más me fastidia es que presente esos «defectos» mediante gráficos¹³.

De algún modo, creo que esto no es lo que el difunto Dr. Deming pensaba cuando, ya con más de 90 años, recorría el país predicando el evangelio de la calidad.

23

Ahora ya sé cuál es el fallo de la dirección de empresas. Por 139 dólares la venerable American Management Association ofrece un cursillo de 6 horas titulado «Cómo despedir legalmente a empleados con problemas de actitud». Entre los conocimientos que poseerá usted al terminar el cursillo se incluyen, según un artículo de la revista *Harper's*, los siguientes:

- ¡Por fin! Un modo de pillar a los que hablan mal de usted a sus espaldas y de documentarlo.
- Tres reglas para luchar contra los hipocondríacos que burlan las normas sobre baja por enfermedad sin incumplirlas.
- Una fórmula para no sentirse culpable después de despedir a un empleado con problemas de actitud¹⁴.

¿Hay realmente personas que acuden a esos cursillos?

Despedir a un empleado es algo terrible, yo lo odio. Es destrozarse la vida de una persona, aunque se haga sinceramente buscando lo mejor a largo plazo. El que lo hace está también reconociendo que la labor de selección fue pésima, o que ha sido pésima la labor de formación, o la dos cosas. Seguramente, las dos cosas.

Siempre que alguien se marcha de la empresa, sea una secretaria o un subdirector general, tengo durante varios días dolores en el pecho y, a veces, urticaria. El día en que le sea fácil despedir (y no se sienta culpable), habrá llegado la hora de que se despida a sí mismo. Punto.

24 El diseño es importante

Es vital. Para los productos, sin duda alguna. Pero, aunque parezca paradójico, el diseño es más importante aún para los servicios.

El gurú del márketing de la Universidad de Harvard Ted Levitt les dio el soplo a los que quisieron escucharle, hace ya años: si su producto es tangible (avión, embarcación, automóvil, cortaplumas) distíngase del rebaño poniendo el acento en lo intangible (por ejemplo, el servi-

cio), y si su producto es intangible (servicios bancarios, viajes) distíngase de la masa haciendo resaltar lo tangible (es decir: el diseño).

Federal Express ofrece un puntual servicio de entrega. Sus estadísticas

de puntualidad así lo atesti-

guan. Pero esta empresa

destaca también en lo tan-

gible. ¿Tangible? Claro, lo

son sus elegantes y limpias

furgonetas. (¿Cómo es po-

sible, por Dios, que las em-

presas no se den cuenta de que

sus vehículos, son una forma de publicidad fabulosa (u horrible)?)

También son tangibles sus impresos, fáciles de rellenar. (¿Cómo es

posible que las empresas tampoco se den cuenta de que sus impresos

son parte de su rúbrica y, por lo tanto, representan una formidable

(u horrorosa) publicidad para su negocio?)

De manera que, si su empresa es de servicios, deberá sentirse preoc-

upado en caso de que no esté trabajando *específicamente* los aspectos

tangibles. (Una pista para los que trabajan por cuenta propia: ¡nunca

será demasiado el tiempo que dedique a diseñar la tarjeta de visita!)



25

«El que teme a la corrupción, teme a la vida.» Al pronunciar esa frase, Saul Alinsky, el gran organizador político de los años cincuenta y sesenta, no preconizaba el cinismo, el egoísmo ni el desprecio hacia los demás. Nos aconsejaba que forzásemos los límites. Cuando uno entra en la pelea con vigoroso entusiasmo, es posible que viole las quisquillosas normas del poder establecido y provoque su cólera. (Dígame un auténtico reformador que no haya estado en la cárcel. Yo no sé de ninguno.)

Epitafio para aquellos que tienen un apetito desordenado por la vida: «¿Qué fue de ... esto ... (¿cómo se llamaba)?»

26

«Es mejor que empieces a nadar, porque si no, te vas a hundir como una piedra.»

Bob Dylan