Empresario en un minuto

Ken Blanchard, cuyos libros han sido un gran éxito en todo el mundo, y Don Hutson y Ethan Willis, célebres dirigentes empresariales, presentan una inspiradora historia que revela los secretos para convertirse en un empresario exitoso.

En *Empresario en un minuto*, Ken Blanchard (coautor de *El Ejecutivo al minuto*, el libro más vendido de los clásicos de negocios), Don Hutson y Ethan Willis cuentan la inspiradora historia de los retos a los que tuvo que hacer frente un hombre para crear su propia empresa. A través de una narrativa poderosa y agradable, el lector experimenta muchos de los problemas típicos que suelen presentarse en las primeras etapas de creación de una empresa, desde cómo encontrar nuevas fuentes de ingresos hasta cómo asegurar el compromiso de los empleados y la lealtad de los clientes. Más importante aún, se aprenden los secretos de cómo convertirse en un empresario exitoso, incluyendo el de cómo construir los cimientos de una firma, cómo asegurar un flujo de caja estable y cómo crear un servicio legendario.

Hoy, en medio de la oleada empresarial más grande en la historia de Estados Unidos, cuatro de cada cinco empresas pequeñas fracasan. *Empresario en un minuto* ofrece a las personas de negocios y a los empresarios en potencia un tesoro oculto de sabiduría sobre cómo pensar, actuar y tener éxito en la creación y mantenimiento de una empresa, cualquiera que sea la industria en la que se desempeñe.



CC 26000545
ISBN 978-958-45-1679-4



GRUPO EDITORIAL norma

www.librerianorma.com

Ken Blanchard
Don Hutson
y
Ethan Willis

Empresario en un minuto

(The One Minute Entrepreneur)

Descubra los secretos para crear y mantener una empresa exitosa

Una historia acerca de cómo descubrir sus fortalezas empresariales

GRUPO EDITORIAL norma

Blanchard, Kenneth
Empresario en un minuto : descubra los secretos para crear y mantener una empresa exitosa / Ken Blanchard, Don Hutson, Ethan Willis; traductor Esperanza Meléndez. – Bogotá : Grupo Editorial Norma, 2008.
200 p. ; 21 cm.
Título original : The One Minute Entrepreneur : The Secret to Creating and Sustaining a Successful Business.
ISBN 978-958-45-1679-4
1. Nuevas empresas 2. Espíritu empresarial 3. Éxito en los negocios 4. Administración de empresas I. Hutson, Don, 1945- II. Willis, Ethan III. Meléndez, Esperanza, tr. IV. Tít.
658.11 cd 21 ed.
A1196406
CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Título original:
THE ONE MINUTE ENTREPRENEUR
The Secret to Creating and Sustaining a Successful Business
de Ken Blanchard, Don Hutson y Ethan Willis
Una publicación de Currency, un sello de The Doubleday Broadway Publishing Group, división de Random House, Inc. of 1745 Broadway, New York, New York, 10019
Copyright © 2008 por Blanchard Management Corporation, Don Hutson y Ethan Willis

Copyright © 2009 para Latinoamérica por Grupo Editorial Norma
Reservados todos los derechos.
Prohibida la reproducción total o parcial de este libro, por cualquier medio, sin permiso escrito de la Editorial.

Impreso por: Nomos Impresores
Impreso en Colombia – *Printed in Colombia*

Edición, Fabián Bonnett Vélez y Juan Sebastián Sabogal Jara
Adaptación de cubierta, María Clara Salazar
Armada electrónica, Blanca Villalba P.
Este libro se compuso en caracteres Weiss

ISBN: 978-958-45-1679-4
CC: 26000545

Dedicatoria

Este libro está dedicado a los miles de empresarios que han creado compañías exitosas después de haber salvado incontables obstáculos y perseverado a través de épocas buenas y malas. Ésas son las firmas que constituyen la columna vertebral del sistema de libre empresa.

En particular, dedicamos este libro a dos de estos pioneros: Charlie "Tremendous" Jones y Sheldon Bowles.

"Tremendous" Jones ha sido nuestro mentor durante años. Por la calidad de la enseñanza personalizada que ha impartido a miles de personas y por las extraordinarias charlas que ha dado ante millones de personas, Jones ha tenido un gran impacto sobre el mundo, incluyendo el nuestro, vida a vida. Su amor por los libros, que lo llevó a fundar hace unas cuatro décadas su propia empresa, Executive Books, ha influi-

do en mucha gente en todo el mundo. Por medio de sus obras personales y de la labor que ha realizado en el campo de la promoción de la lectura, ha ayudado a muchos a mejorar su vida y a realizar sus sueños. Su pasión desenfrenada por los negocios ha inspirado a muchos empresarios en su camino hacia la creación de grandes compañías. Este gran hombre ha llegado tan alto en su camino espiritual que es imposible no contagiarse de su fe. Su entusiasmo no tiene límites, sus amistades son profundas y su liderazgo sabio.

Sheldon Bowles ha ejercido una influencia significativa en el pensamiento de Ken y Maggie Blanchard y su desempeño en el mundo de los negocios. Es un empresario extraordinario, renombrado conferencista y célebre escritor, cuyas obras figuran en la lista de los más vendidos de *The New York Times* y de *Business Week*. Comenzó su carrera como periodista, haciendo reportajes en la región ártica de Canadá, en Japón, en los Estados Unidos y en Europa, para medios tan diversos como *The Toronto Globe and Mail*, la Canadian Broadcasting Corporation, *Time*, *The Times* (de Londres) y *Winnipeg Free Press*. Dejó el periodismo para adquirir experiencia empresarial, y entró a trabajar en Royal Canadian Securities, Ltd., donde ascendió hasta ser director y vicepresidente. Durante quince años,

Sheldon fue Presidente Ejecutivo de Domo Gasoline Corporation, Ltd., llevándola —junto con el senador Douglas Everett, presidente de la junta directiva— a convertirse en una de las distribuidoras minoristas de gasolina más grandes de Canadá, con muchos centenares de empleados. En una época en la cual la industria se inclinaba cada vez más hacia el autoservicio, los dos construyeron su negocio y su reputación sobre la base del servicio completo en la estación de servicio "Jump to the Pump"®. Su experiencia en la creación de un servicio extraordinario en Domo Gas llevó a Sheldon a escribir, junto con Ken Blanchard, el libro *Clientes incondicionales* (Editorial Norma, 2005), que ha sido un éxito en ventas.

Al salir de Domo, Sheldon y otros tres socios convirtieron una pequeña planta manufacturera, Precision Metalcraft, en una empresa multimillonaria y, de nuevo con Ken Blanchard, plasmó esta experiencia en su segundo libro, *¡A la carga!* (Editorial Norma, 2004), que también fue un éxito. Sheldon y Ken entendieron que no es posible crear clientes incondicionales si los empleados no están motivados, no se comprometen y no trabajan con pasión y entusiasmo.

En vista de sus éxitos como escritor, Sheldon emprendió una tercera carrera como conferencista

motivacional, que fue también muy valiosa. Su deseo de ayudar a otros empresarios lo llevó a escribir dos libros más con Ken: *Big Bucks!* y *High Five!* No hay nada que Sheldon disfrute más que guiar a otros líderes empresariales jóvenes, como lo hizo con su hijo Kingsley, su hija Patti y su hijo adoptivo Aaron. Patti y su esposo Kristjian crearon una gran empresa comercial de reciclaje, Phoenix Recycling, y una exitosa empresa canadiense de productos para el almacenamiento y destrucción de documentos de alta seguridad; Kingsley gerencia la empresa familiar y Aaron reconstruye motores de jet.

Gracias, Charlie y Sheldon, por su siempre positiva influencia, que ha convertido nuestro mundo en un lugar mejor. Esperamos que todo el bien que han hecho a los demás regrese a ustedes mil veces multiplicado. Estamos seguros de que su influencia por medio de *Empresario en un minuto* será de suma importancia.

KEN BLANCHARD Y DON HUTSON

Contenido

Dedicatoria 7
Prólogo 13
Nota al lector 17
La construcción de los cimientos de una firma 19
Crecer en conocimiento 29
El aprendizaje del oficio 41
La adquisición de la fiebre empresarial 51
El conocimiento del socio vital 57
Se abre una puerta 65
El lanzamiento de la compañía 75
Los dolores del crecimiento financiero 87
La creación de un servicio extraordinario 97
Ayudar a las personas a volar como águilas 117
El ego se sale con la suya 135

Poner todo en orden 151
La formación de un todo coherente 159
La construcción de un legado 177
Agradecimientos 187
Servicios disponibles 193
Los autores 197

Prólogo

Cuando se trata de lo esencial, hay algo que todos parecemos pasar por alto. En el terreno de la creación de empresas, nos consume la visión y olvidamos el dinero. Nos consume el cliente y olvidamos a nuestros empleados. Nos consume la vida y olvidamos la muerte. ¿Acaso no es extraño que usted y yo podamos vivir tan desconectados de lo esencial? Por eso me encanta este libro. Es una historia maravillosa sobre lo esencial en el emprendimiento.

Después de años de estudiar la creación de empresas, hay algo de lo que estoy seguro: es más fácil hablar de una historia exitosa que hacerla realidad. En un año cualquiera, cerca de un millón de personas fundan una empresa en los Estados Unidos, pero por lo menos el 40% de ellas fracasan dentro del primer año, el 80% cierran dentro de los cinco primeros años y el 96% habrán cerrado sus puertas antes de su décimo aniversario.

Una de las principales razones del fracaso de las pequeñas empresas es que son creadas por técnicos, por personas que saben hacer algo y disfrutan haciéndolo. Ya sean electricistas, escritores, fotógrafos o programadores de software, esas personas cometen el error fatal de seguir haciendo lo que saben hacer sin recordar otras partes vitales de la empresa.

Empresario en un minuto ayudará a sus lectores a evitar ese error fatal. En esta parábola, fascinante e instructiva a la vez, Blanchard y Hutson ponen énfasis en tres aspectos esenciales a los cuales debe estar atento quien quiera ser un empresario exitoso.

El primer aspecto clave son las finanzas. Muchos empresarios se ven obligados a cerrar porque no saben cómo manejar su dinero. Gastan más de lo que venden, no cobran sus facturas y no se dan cuenta de que su éxito depende de la liquidez... la liquidez, la liquidez.

El segundo aspecto clave para el éxito en el emprendimiento tiene que ver con la gente. Facultar a otros para que asuman responsabilidades en la empresa alivia al empresario de tener que hacerlo todo él mismo. Cuando los empleados se sienten facultados, actúan como si fueran propietarios y trabajan con gusto para atender a los clientes.

Esto nos lleva al tercer elemento vital del éxito empresarial, según Blanchard y Hutson: cuidar a los clientes. Usted puede ser el mejor técnico del mundo, pero si no cuida a sus clientes, nunca logrará el éxito.

Empresario en un minuto le ayudará a entender que a pesar de que es más fácil hablar sobre una historia exitosa que hacerla realidad, sus probabilidades de éxito aumentarán considerablemente si se mantiene alerta con respecto a unos pocos elementos esenciales. Además, eso le ayudará a divertirse mientras realiza la tarea.

—Michael Gerber, empresario y autor de
The E-Myth, The E-Myth Revisited y
Awakening the Entrepreneur Within

Nota al lector

Empresario en un minuto es un relato de ficción, pero algunos de los asesores que figuran en esta historia son personas reales. ¿Por qué los citamos con nombre propio? Porque debemos nuestro éxito a mentores que llegaron a nuestra vida en el momento adecuado, con el consejo adecuado... y tuvimos la sabiduría de escucharlos.

¿Por qué *Empresario en un minuto*? Porque descubrimos que el mejor de todos los consejos que recibimos nos fue dado en menos de un minuto. En otras palabras, que las joyas en la vida no se encuentran en largos discursos, sino en pensamientos cortos y llenos de significado. Es tal vez por eso que el libro *El gerente al minuto*, que se basa en tres simples secretos, ha estado en la lista de los libros de negocios más vendidos durante más de veinticinco años.

La contribución de Ethan Willis a esta obra es el desarrollo de una evaluación en línea que comprende veinte atributos clave de un empresario exitoso. Estas características ganadoras están enumeradas en el apéndice. Para evaluarse usted mismo con base en estos atributos clave, visite la página www.estrengths.com. Esta evaluación gratuita, con la cual podrá descubrir sus fortalezas como empresario, le ayudará a sacar el máximo provecho de este libro.

La construcción de los cimientos de una firma

Desde niño, el sueño de Jud McCarley era tener su propia empresa, pero estuvo muy cerca de echar a perder la oportunidad de hacerlo realidad aun antes de obtener su grado de secundaria.

Jud era un buen muchacho, aunque no sobresalía en el estudio. En su último año de secundaria la estaba pasando muy bien en lo que más le importaba: era popular, jugaba de ala cerrada en un equipo ganador de fútbol americano y tenía una novia bonita convencida de que el mundo giraba en torno a él. Sin embargo, ese gran año estuvo a punto de ser interrumpido.

Un sábado en la noche, como tantos otros, Jud recogió a su novia en su casa y la llevó al Gridiron Grill donde se reunieron con sus amigos. Cansados de conversar, algunos de ellos decidieron ir conduciendo

hasta la pista de gravilla, donde podrían tomarse un par de cervezas.

Jerry "Race" Nelson invitó a Jud a correr con él. No eran muy amigos, pero a Jud le encantaban los automóviles, y el nuevo Mustang de alto rendimiento de Jerry era suficiente aliciente para acompañarlo.

Haciendo honor a su apodo, Jerry "Race" arrancó por la Holmes Road a ciento veinte kilómetros por hora en una zona donde el límite de velocidad era de setenta. De repente, vio luces azules intermitentes. Se detuvo y alistó su licencia y su matrícula, un tanto abochornado al ver al policía acercarse al vehículo.

—Bájese del automóvil, amigo —dijo el agente.

Jerry obedeció. Jud permaneció en su asiento, preguntándose si él también tendría que bajarse o no. Después de haber amonestado a Jerry y de haberle entregado el comprobante de la multa por exceso de velocidad, el agente se inclinó y se dirigió a Jud.

—¿Y usted? ¿Siempre apoya lo que hacen sus amigos? —preguntó.

—Oh, yo, mmm —comenzó Jud, pero antes de que pudiera armar una frase completa el policía se fijó en una pequeña bolsa plástica que asomaba por debajo del asiento del conductor.

—¿Qué es eso? —preguntó.

—No sé —dijo Jud.

—Tal vez deba ver yo mismo —el agente abrió la puerta y sacó la bolsa. Esto parece marihuana, amigos —dijo mirando a Jerry, luego a Jud. Lo mejor es que vayamos a la estación y llamemos a sus padres.

¿Cómo? ¿Había dicho "marihuana"? Los latidos del corazón retumbaron en los oídos de Jud. ¿Cómo podía estar pasando esto? ¡Él nunca se había metido con drogas! ¿Qué dirían sus padres? ¿Qué pensaría todo el mundo si lo enviaban a prisión? ¿Cómo iba a salir de esto?

Durante el largo y silencioso viaje hasta la estación de policía, Jud y Jerry imaginaban todo tipo de resultados. Una vez allí, el procedimiento fue el de rutina. Jud se dio cuenta de que nadie los iba a sacar esa misma noche. Hicieron su única llamada telefónica, fueron llevados a una celda y comenzaron a hablar sobre la manera de salir de allí.

Alguien en la celda vecina los escuchó y les dijo: "Ésta no es una cárcel de las que muestran en la televisión, amigos. Cuando uno llega aquí, pasa la noche aquí, sea uno quien sea y sin importar lo que haya hecho o no haya hecho". Sonaba como un veterano de ese medio. Jud se hundió todavía más en su litera.

El padre de Jud llegó temprano a la mañana

siguiente. Después del severo sermón de su padre, Jud se sentía como un criminal.

—Papá —dijo Jud—, tú me educaste bien y mereces algo mejor que estar acompañándome en este momento. Te juro que yo no he consumido ninguna droga. Ni siquiera sabía que Jerry fumaba marihuana, de verdad siento mucho lo que pasó.

Reginald McCarley, un hombre de principios sólidos, tenía muy claro el sentido de lo correcto y lo incorrecto.

—Jud, te creo, pero te voy a decir algo que espero no olvides nunca. ¿Me estás escuchando?

—Sí señor —dijo Jud.

Su padre lo miró a los ojos.

—Cuando yo tenía tu edad, mi tío me enseñó que, en todo momento, nos vamos convirtiendo en el promedio de las cinco personas con quienes más cerca nos relacionamos. Nunca subestimes la importancia de con quién eliges estar. Y recuerda: cuando tengas la oportunidad de aprender de alguien excepcionalmente brillante o exitoso, no pierdas las joyas que de esa persona recibas.

Éste fue un momento crucial para Jud. Aunque no lo supo entonces, ésa sería la primera de las lecciones importantes que aprendería a lo largo de su vida.

El incidente le mostró cuán afortunado era de tener un padre amoroso y comprensivo. También le hizo entender que si se relacionaba con personas exitosas y de principios sólidos, ellas sin duda alguna le ayudarían a ser cada vez mejor.

* * *

El lunes por la tarde, después de la práctica de fútbol, el entrenador Knapp llamó a Jud a su oficina. Imaginando de qué se trataba, Jud llegó con cierta aprensión.

—Cierra la puerta y siéntate —dijo el entrenador.

Sin musitar palabra alguna, Jud se sentó en una silla.

—Supe que tuviste un fin de semana difícil —dijo el entrenador— y quisiera decirte algunas cosas que espero que recuerdes siempre. Una de las decisiones más difíciles que tuve que tomar en mi vida fue si debía aceptar este empleo de entrenador o quedarme en una compañía en la cual llevaba trabajando ocho años. En ese momento dejé lo que hubiera podido ser una buena carrera en esa empresa, pero sentí que podría ser más útil como entrenador. Tú eres popular, buen estudiante y muy buen futbolista, pero todos tus profesores están convencidos de que puedes ser mejor.

¿Cuándo piensas hacer algo por ti, en vez de andar por ahí, mintiendo y tomando cerveza en esa pista de gravilla? —Jud guardó silencio, sintiendo como si le hubieran dado una patada en el estómago. ¿Quieres tener una vida exitosa y disfrutarla, verdad? —preguntó el entrenador.

—Sí señor —dijo Jud.

—Entonces toma este incidente como un momento decisivo. Tú eres un buen muchacho, de buena familia. Para la remodelación que hemos hecho con mi esposa en nuestra casa, hemos trabajado mucho con el depósito de maderas de tu padre, y ha sido todo un placer. Este fin de semana tú comprobaste que no estás hecho a prueba de balas, mi querido amigo. Ahora quiero mostrarte algo —dijo mientras abría un cajón y sacaba un libro forrado en tela azul. Mi madre me dio esto cuando entré en la universidad. Me dijo que me tomara un minuto de vez en cuando para escribir las cosas importantes que me sucedían, y que pusiera un asterisco frente a las grandes lecciones que iba aprendiendo, para así poder contárselas a ella cuando fuera a visitarla. Al principio me resistí, pero al poco tiempo me acostumbré a hacerlo, no sólo para cumplir la promesa que le había hecho a mi madre, sino para no perder frases que me gustaban, cosas que aprendía

y pensamientos sobre las decisiones importantes que tomaba. Para recordarlos bien, los reducía a su esencia, de modo que pudiera leerlos máximo en un minuto. Ese hábito cambió mi vida —dijo el entrenador, sacando un cuaderno nuevo y limpio que entregó a Jud. Inténtalo. Si decides hacer algo por ti, aquí puedes guardar el registro de las mejores ideas que escuches a lo largo de tu vida.

Jud respetaba al entrenador y lo conmovió el hecho de que se hubiera tomado el tiempo de tener esta charla con él. Ese día, abandonó la oficina de Knapp en el estadio decidido a darle un vuelco a su vida y retomar el camino del éxito.

Antes de apagar la luz esa noche, sacó su cuaderno nuevo y se tomó un minuto para escribir los consejos que había recibido esa semana de su padre y de su entrenador. Pensando en lo que había dicho Knapp sobre redactarlos breves y concisos, decidió llamarlos *Pensamientos en un minuto*.

El domingo siguiente, Jud se reunió con su familia y almorzó con sus abuelos. Nadie le había comentado al abuelo sobre el "incidente" de Jud, pero sí habían puesto sobre aviso a la abuela. Como había sido maestra escolar y directora de personal, nada la sorprendía y pocas cosas se le escapaban. Mientras los

demás hacían visita en la sala, la abuela invitó a Jud a la cocina para conversar con él.

—Dentro de poco irás a la universidad, Jud —dijo— y estarás expuesto a muchas personas y a muchas ideas. Vivirás situaciones difíciles, habrá momentos en que tendrás que elegir y tendrás que hacer todo lo posible para tomar buenas decisiones, que sean producto de una profunda reflexión. A menudo, las decisiones que se toman en la juventud son más importantes que las que se toman más tarde en la vida, porque tienen más años por delante.

—Haré lo mejor que pueda —dijo Jud.

—Además, debes guiarte por valores como la integridad, el amor, la honestidad y la dedicación al trabajo, porque éstos serán los cimientos de tu vida. Escribe tus valores y asegúrate de leerlos cada día. Cuando tu instinto te diga que has violado alguno de tus principios, detente. Anótalo y regresa por el camino correcto. —Hizo una pausa para permitir que Jud asimilara el consejo y continuó: Jud, tus valores son algunas de las cosas más importantes que tendrás en tu vida. No pierdas nunca una oportunidad de hacer lo correcto. Nunca necesitarás hacer trampa para ganar. Recuerda que es más importante saber qué es lo correcto que saber quién tiene la razón. Si quieres

una vida exitosa y equilibrada, los valores serán los vehículos que te conducirán hasta ella.

Su especial cariño y su perspectiva como abuela la convertían para él en una gran maestra más que en una figura materna. Esa noche buscó su cuaderno y agregó las joyas que su abuela le había entregado a las que ya su padre y su entrenador habían aportado a su libro de *Pensamientos en un minuto*.

Pensamientos en un minuto

- Relaciónese con personas a las cuales admire y de quienes pueda aprender.
- Lleve un cuaderno donde anote la sabiduría que lee, escucha y aprende, y resúmala en *Pensamientos en un minuto*.
- Una buena vida se construye sobre valores fuertes y sólidos como la integridad, el amor, la honestidad y la dedicación al trabajo.
- Nunca es necesario hacer trampa para ganar.
- Es más importante saber qué es lo correcto, que saber quién tiene la razón.

Crecer en conocimiento

Durante los años siguientes, Jud estudió duro y, ya próximo a graduarse en la Universidad de Memphis, trabajó medio tiempo en ventas en una tienda de confecciones. Muchos de sus amigos habían aceptado cargos en empresas grandes, pero Jud no estaba totalmente seguro de lo que haría después. Le gustaban las ventas, pero soñaba con tener su propia empresa. Se enorgullecía de saber que su trabajo como representante de ventas independiente en la tienda de confecciones le permitía ganar dos o más veces lo que sus amigos ganaban en sus puestos de medio tiempo.

El doctor Avery Tonning, profesor de ventas y marketing de Jud, lo había invitado a él y a los demás estudiantes de la especialización en administración de empresas a asistir periódicamente a las cenas ofrecidas por el gremio de los ejecutivos del ramo de Memphis, en las cuales tenían la oportunidad de escuchar a los

conferencistas especializados en las materias de su interés.

Jud sonrió cuando el profesor Tonning le sugirió que pusiera por escrito las ideas clave que escuchaba en las conferencias. Ya tenía tres cuadernos llenos de pensamientos clave, y no desperdiciaba ninguna oportunidad de agregar las ideas de los conferencistas.

El doctor Tonning había aparecido en la vida de Jud en el momento perfecto. Además de ser su profesor, era también su asesor académico. Como sabía de la pasión de Jud por las ventas, lo animó a asistir a un seminario que dictaría en la ciudad Dirk Gardner, presidente del National Sales Forum.

Cuando Jud llegó al seminario, tenía muy pocas expectativas. En la universidad había asistido a varias charlas sobre el tema de las ventas, pero los conferencistas le habían parecido, en su mayoría, regulares. Sin embargo, cuando Gardner subió al estrado, Jud supo que esta vez sería muy diferente. En pocos minutos, el público quedó cautivado. Nunca antes había visto o escuchado a un hombre como éste. A medida que Gardner insistía en puntos clave sobre la automotivación, el éxito en las ventas y las virtudes del sistema de libre empresa, Jud sentía que un escalofrío recorría

su columna vertebral. Sintió un entusiasmo que nunca antes había experimentado.

Había cuatro conferencistas invitados al seminario: el doctor Kenneth McFarland, Bill Gove, Charlie "Tremendous" Jones y Zig Ziglar. Jud nunca los había oído nombrar, pero se dijo que si Gardner era quien abría el seminario y si, supuestamente, los demás debían ser mejores, éste sería un gran día.

El primer conferencista, "Tremendous" Jones, emanaba un entusiasmo genuino. Su palabra favorita, como podrán imaginar, era *tremendous* (estupendo). La usaba con tanta frecuencia que el sobrenombre se impuso cuando, hace algunos años, la gente empezó a llamarlo "Tremendous".

Jones dijo ante su público embelesado: "Dentro de cinco años, ustedes serán los mismos que hoy, salvo por la gente que conozcan y los libros que lean". Y recalcó: "Si toman en serio el éxito, deberían formar una biblioteca de libros de autoayuda y obras de gigantes de la literatura. Cuando admiren el contenido, los valores y el estilo de un escritor, devoren todas sus obras".

A Jud le encantaba leer, de modo que esto no sería problema para él. Escribió una anotación para ver qué podría encontrar en la biblioteca de la universidad.

El siguiente orador fue Zig Ziglar. *¿De dónde sacan sus nombres estos tipos?* se preguntó Jud. Con un discurso dinámico y un cálido humor sureño, Ziglar le enseñó a Jud: "Puedes obtener lo que desees en la vida si ayudas suficientemente a otros a obtener lo que ellos desean". Esta frase produjo un efecto profundo en Jud. Pensó que había grandes oportunidades en las ventas cuando uno creía en lo que vendía.

Durante la pausa para el café, Jud hizo cola pacientemente para comprar uno de los libros de "Tremendous" Jones, quien los estaba autografiando. Hablaron durante unos pocos minutos y Jud sintió una fuerte conexión con su sinceridad y su cordialidad. Guardó la tarjeta de presentación de Jones y le preguntó si lo podría contactar más adelante. Para su sorpresa, Jones dijo que sí.

El tercer conferencista fue Bill Gove, primer presidente de la National Speakers Association. Era experto en ventas, pero con su habilidad para hacer reír al público, hubiera podido ser un actor. Al hablar sobre sus orígenes humildes, dijo: "Éramos una familia grande en una casa pequeña. No pude dormir solo sino cuando me casé". El público rió a carcajadas.

Su enseñanza fue la siguiente: "A todos nos gusta comprar, pero a nadie le gusta que le vendan. Déjense

guiar por sus oídos. Hagan preguntas, evalúen las necesidades, desarrollen relaciones. Si hacen esto bien, la gente prácticamente golpeará a sus puertas para comprarles a ustedes".

Qué cambio tan reconfortante, con respecto a los cierres difíciles y tácticas de alta presión que hasta ese momento había conocido Jud. Gove sostenía que la venta era una profesión grandiosa y honorable para quienes la ejercían correctamente. En realidad, todos vendemos nuestras ideas cada vez que abrimos la boca. ¿Por qué entonces no ser bueno en ello?

El último orador fue el doctor Kenneth McFarland, conocido como "el decano de los conferencistas estadounidenses". McFarland inspiró a Jud con su visión optimista del sistema de libre empresa de los Estados Unidos. En una ocasión, McFarland miró por encima del podio y Jud sintió que lo miraba directamente a él. Hizo un gesto con su índice derecho y suavemente dijo: "Venga acá y déjeme decirle algo". Jud estaba a punto de levantarse cuando se dio cuenta de que toda la audiencia se estaba inclinando hacia adelante.

McFarland dijo: "Si ustedes pueden vender, y vender bien, nadie nunca podrá impedir que tengan un futuro próspero. El éxito sólo puede obtenerse cuando

concurren la oportunidad y la preparación. Recuerden eso y podrán disfrutar una vida de grandes logros".

Jud hizo caso omiso del "calambre del escritor" que empezó a causarle dolor a medida que tomaba notas copiosamente. Su curiosidad se había convertido en un deseo apasionado de desarrollar plenamente sus talentos. Jud soñaba con tener su propia empresa exitosa, como su padre, pero se estaba dando cuenta de que necesitaba desarrollar las habilidades y la experiencia necesarias. También se dio cuenta de que su verdadera pasión estaba en el terreno de motivar a los demás y ayudarles a tener vidas exitosas. Absorbía como una esponja los consejos dispensados por estos conferencistas.

El público se puso de pie para ovacionar a McFarland. Con este nuevo hallazgo sobre su verdadera pasión, Jud buscó directamente al productor del seminario, Dirk Gardner.

Su corazón latía fuertemente mientras se acercaba a Gardner. ¿Para qué andarse con rodeos?

—Señor Gardner —le dijo—, soy Jud McCarley, alumno del doctor Tonning. Estoy haciendo un máster en ventas en la Universidad de Memphis, me gradúo dentro de seis semanas y quisiera trabajar para usted. Este seminario fue una de las experiencias

más importantes que he tenido y pienso que puedo ayudarle a vender sus seminarios.

—Me alegra que lo que hacemos te haya causado buena impresión, Jud —respondió Gardner. Si te parece, podemos desayunar mañana.

* * *

Jud llegó diez minutos antes a la cita para el desayuno y eligió una mesa tranquila. Al momento llegó Dirk Gardner, ostentando una amplia sonrisa.

—Llegas temprano —dijo mientras se sentaba. Es un buen comienzo.

Mientras tomaban café y tortilla francesa, Jud respondió a todas las preguntas de Gardner sobre su experiencia, sus habilidades y sus creencias. Cuanto más hablaban, más profundo sondeaba Gardner.

—¿Cómo reaccionas ante el rechazo y el fracaso, Jud? —preguntó.

—Me concentro en el éxito, por supuesto, pero supongo que reacciono bien ante el rechazo —respondió Jud.

—Todos nos fortalecemos en la adversidad —dijo Gardner. La única lección importante que todo vendedor debe aprender es que el rechazo periódico constituye una buena parte del proceso del éxito.

—¿Por qué? —preguntó Jud.

—No importa qué tan bueno seas, siempre experimentarás muchos fracasos. Los más grandes profesionales de las ventas son aquéllos que, después de un "no", pasan de inmediato a su siguiente llamada con total confianza, haciendo la mejor presentación de su vida, sin dejarse perturbar por el rechazo previo. Los campeones de las ventas saben que el éxito no depende de la cantidad de palabras que uno pueda pronunciar, sino de la cantidad de fracaso que pueda tragar. Hay que atravesar los noes para ganarse el derecho de experimentar los síes.

—Nunca había considerado así el rechazo, pero me encantará poner en práctica su consejo —dijo Jud.

—¿Estás dispuesto —preguntó Gardner— a viajar a ciudades a donde nunca has ido, donde no conoces ni un alma, y comenzar a vender con entusiasmo?

—Sí, lo estoy —respondió Jud.

Por primera vez, Jud sintió un asomo de nerviosismo. Recordó a su jefe en la tienda de confecciones, quien predicaba que "lo que cuenta no es qué sabes, sino a quién conoces", y quiso saber la opinión de Gardner al respecto.

—Es una idea que ha terminado por convertirse en lugar común —manifestó Gardner. Tal vez sea

importante a quién conocemos, pero lo que cuenta es quién *nos* conoce y qué piensan de nosotros, de nuestro profesionalismo, de nuestra confianza en lo que vendemos.

Jud siguió garabateando anotaciones. Se dio cuenta de que el conocimiento era acumulativo. Las cosas que había aprendido en el pasado estaban siendo reemplazadas por informaciones mejores derivadas de fuentes más eruditas. Cuando terminó, sonrió. Definitivamente, Dirk Gardner le estaba entregando joyas. Gardner llamó al mesero para pedirle más café.

—Me alegra tu entusiasmo por nuestra empresa de seminarios y que el acontecimiento de ayer haya sido de provecho para ti —continuó Gardner—, pero también tienes que estar anclado en la realidad. No alcanzas a imaginar todo el esfuerzo que significa llevar a toda esa gente a ocupar esos asientos. Cuando presentamos el programa, las personas evalúan nuestra oferta según el trabajo que hacemos en ese momento y no según el trabajo que más tarde harán nuestros conferencistas. Sólo pueden imaginar cómo podría ser ese día, no tienen ni la menor idea del verdadero poder del acto que tendrá lugar más adelante. Tu responsabilidad no te exige usar la modestia al venderlo. La única manera de que obtengan algún beneficio

de nuestro seminario es que estén allí, y esa labor de ventas es tuya. Tú debes despertar la curiosidad de las personas, así como hacer surgir en ellas el deseo de asistir. ¿Sigues interesado?

—Sí señor —respondió Jud.

—¿Eres motivable?

—¡Por supuesto! —exclamó Jud.

—¿Entrenable?

—¡Desde luego!

—Jud, ¿te parece que éste es el tipo de carrera que deseas emprender?

Jud sonrió.

—Si esto es una oferta, la respuesta es sí.

—Si haces lo que yo te indique, te aseguro que tendrás éxito. Estoy dispuesto a guiarte en el proceso de las ventas si me prometes que trabajarás duro y que te dejarás dirigir por mí.

Jud supo que, en lo más profundo, esto sería más que un empleo: era su futuro florecimiento. Sería contratista independiente remunerado por comisiones. Él ya conocía ese ejercicio. Aprovecharía la oportunidad.

Pensamientos en un minuto

- Cada persona es la misma año tras año, salvo por la gente que conozca y los libros que lea.
- Es posible obtener lo que deseo en la vida si ayudo a otros suficientemente a obtener lo que ellos desean.
- Déjese guiar por sus oídos.
- El éxito se obtiene cuando concurren la oportunidad y la preparación.
- Lo que cuenta no es a quién conocemos, sino quién *nos* conoce y qué piensan de nosotros.
- Cuando siento momentos que tienen impacto en mi destino, debo aprovechar la oportunidad.

El aprendizaje del oficio

En su nuevo empleo, Jud debía encargarse de la promoción de los talleres, labor que consistía en un proceso de venta en dos etapas. En primer lugar, debía visitar un departamento de ventas en una organización, hablar con el gerente e intentar programar una presentación de media hora en la siguiente reunión de ventas de ese gerente. Luego, Jud debía dar una charla de muestra, un preludio al seminario de alto nivel que se organizaría en la ciudad. Jud recibiría una comisión de acuerdo con el número de inscripciones al seminario que lograra vender.

Dirk Gardner no era tonto. Contrataba a sus nuevos representantes de ventas sobre la base de comisiones únicamente, y así minimizaba el riesgo. Tenía suficiente confianza en su proceso de selección y sentía que podía elegir ganadores. Sabiendo que sus vendedores tenían que ser buenos para no pasar

hambre, estaba seguro de tener un equipo altamente motivado. Se había comprometido a darles todo lo que necesitaran para tener éxito.

En sus dos primeras semanas, Jud hizo muchas llamadas pero, por alguna razón, no se estaban traduciendo en muchas ventas. A pesar de su entusiasmo, su nueva carrera no estaba despegando como él lo había esperado. Estaba aprendiendo un nuevo tipo de humildad.

Un buen mentor no permite que un nuevo discípulo fracase. Por eso, Dirk Gardner inició con Jud un intenso proceso de *coaching* personalizado.

—Jud —le dijo, la humildad que mencionas no es algo malo, sino bueno. La humildad nos permite admitir que no tenemos todas las respuestas. La humildad nos da el deseo de concentrarnos más, y esa mayor concentración nos permite aprender y crecer.

—¿Cómo exactamente puedo concentrarme? —preguntó Jud.

—Recuerda que por cada sí que consigues, probablemente tengas que soportar diez noes. Debes conocer tus números y tus tasas de conversión. Si cuidas tus números, ellos cuidarán de ti. Como dijo uno de mis gurús favoritos en temas de administración, el doctor Peter Drucker, "si puedes medirlo, puedes manejarlo".

—Gracias —dijo Jud—. Eso me da una premisa sólida para continuar: "Conocer mis números".

Ésta sería una de las mejores lecciones que aprendería Jud. Empezó a fijarse en sus números con mucha atención. En cualquier momento, Jud sabía exactamente cuál era su tasa de conversión entre clientes probables y compradores. Recordaba con cariño el consejo que su padre le había dado: aprovechar las oportunidades de aprender de las personas a quienes admiraba. Dirk Gardner era una de esas personas. Aplicando la lección de Gardner, Jud trabajó diligentemente para mejorar el contenido y la forma de su presentación. Estaba convencido de que estos dos aspectos, junto con el conteo de llamadas, determinarían su éxito y le ayudarían a fundar algún día su propio negocio.

* * *

Al cabo de cuatro meses de trabajo constante, sin embargo, Jud no había ganado mucho dinero. Al principio había pensado que para tener éxito en las ventas bastaba con ser simpático, amable y servicial. Ahora estaba aprendiendo cómo funcionaba aquello en las grandes ligas. Siguió trabajando duro, con entusiasmo y concentración, hasta que empezó a notar algún progreso. Sin embargo, hacia el final del año

aún no estaba ganando tanto dinero como la mayoría de sus compañeros de la universidad. El trabajo era duro y siempre parecía existir cierta presión financiera. Entendió que no era tan fácil hacer la transición entre el ingenuo estudiante y el profesional de las ventas productivo.

Faltando un mes para el siguiente seminario importante en Filadelfia, Jud buscó la tarjeta de "Tremendous" Jones y marcó su número. Se preguntaba si este popular conferencista se acordaría de él y si estaría dispuesto a dedicarle un tiempo para una cena juntos antes del seminario.

—Por supuesto que te recuerdo —dijo con voz fuerte por el teléfono. Me alegra saber que sigues trabajando. Ésa es la mitad de la batalla: prepararse gradualmente y salir al ruedo.

La noche antes del seminario se reunieron en un restaurante. Sabiendo lo ocupado que era "Tremendous", Jud apreciaba profundamente cada minuto que pudiera compartir con él. Por eso, al segundo de haber tomado asiento, Jud comenzó a hablar de negocios.

—Hey, calma, calma —dijo Tremendous. Ya tendremos tiempo de hablar de negocios más tarde. Cuéntame de ti.

Jud puso al día a "Tremendous" sobre su vida, sus

esperanzas y sus sueños con respecto a su pasión por motivar a los demás y sobre su objetivo a largo plazo de crear su propia empresa de motivación.

—Tú estás en una posición envidiable, pues estás adquiriendo experiencia simultáneamente en ventas y en dar conferencias —comentó "Tremendous". Vas a aprender mucho en este negocio. El cielo es el límite hasta dónde quieres llegar.

Las palabras de Jones hicieron renacer la esperanza en Jud. Recién entrado en el mundo de los negocios, había creído que el cielo era el límite, pero en los últimos meses ese sueño se había ido desvaneciendo. Una reciente racha de rechazos había hecho flaquear su confianza. La fe, la esperanza y el optimismo estaban siendo opacados por el miedo, el pesimismo y la duda.

—Veo preocupación y duda en tu rostro —dijo "Tremendous". No te desanimes; ser un hombre de negocios exitoso es todo un viaje, y tú acabas de comenzar. Recuerda que en cualquier tipo de negocio que quieras crear, ya sea de ventas o de servicios, una lavandería, una tienda naturista o una empresa de tecnología de la información, tus miedos desaparecerán a medida que domines los elementos esenciales del negocio.

Viendo que Jones tenía razón, Jud se armó de valor para hacer la pregunta que lo rondaba desde hacía varias semanas.

—Charlie —preguntó Jud—, ¿aceptaría usted ser mi mentor? Dirk me guía en lo que tiene que ver con las habilidades para las ventas, pero me gustaría tener su dirección desde una perspectiva más amplia de los negocios. Realmente quiero crecer, y usted es uno de mis modelos.

Con una amplia sonrisa, "Tremendous" respondió:

—Ya pasaste la primera prueba. Por lo general, los mentores no suelen aparecer a menos que uno los llame. Y como ya estoy atrapado, supongo que deberíamos formalizar el acuerdo.

—Gracias, —dijo Jud, aprecio su generosidad.

—Eso se llama "devolver" —dijo "Tremendous". Yo no sería hoy lo que soy si no hubiera tenido mis mentores. Seré uno de tus mentores, Jud, pero hay algo que debes saber: yo tomo la vida en trozos pequeños. No pasaremos mucho tiempo juntos, pero puedo pasarte mucha información en tan solo un minuto.

—Es curioso que me diga eso —dijo Jud, sonriendo, mi antiguo entrenador de fútbol me enseñó a sacar un minuto de vez en cuando para escribir lo que es

importante. Ya he llenado varios cuadernos. Los llamo "Mis pensamientos en un minuto", porque la mayoría de las cosas importantes que he aprendido son pequeños trozos profundos y no largos discursos.

—Estupendo —exclamó Jones—, es un buen comienzo. Ahora tienes que prometerme que no estaré abordando este proyecto yo solo. Hace mucho tiempo aprendí que para ser un mentor eficiente primero hay que tener un discípulo entusiasta. Tú ya sabes mi opinión sobre la importancia de leer. Los libros que leas y la gente que conozcas son lo que más impacto tendrá en ti. Quiero que te comprometas a convertirte en un lector voraz. Eso no significa necesariamente que leas muchos libros, sino que los leas en profundidad para entenderlos bien. Tengo varios mentores literarios, y tú deberías tenerlos también. Tienes que aceptar que leerás todas las semanas. ¿Trato hecho?

—Desde luego —dijo Jud.

Como le encantaban los libros, éste era un trato fácil para él.

—También quiero que te comprometas a compartir con otros las cosas que comparto contigo. Ayudarles a los demás es tan importante como recibirla —dijo "Tremendous". ¿De acuerdo?

—De acuerdo —dijo Jud.

—Muy bien —dijo "Tremendous". Obtendrás más beneficio de mi guía si haces y cumples compromisos como éstos.

Después de hablar unos minutos más sobre los retos de Jud en la venta de inscripciones a los seminarios, Jones cerró la conversación con una última gota de sabiduría.

—Prepárate mentalmente antes de cada reunión con los grupos de clientes —dijo Jones. Da cada vez lo mejor de ti. Recuerda que te encuentras en un escenario; por eso, actúa en consecuencia. Si tu presentación está llena de energía y convicción, tu mensaje global mejorará constantemente. Los grandes vendedores hacen lo mejor que pueden en cada esfuerzo.

—¿Cómo me preparo mentalmente? —preguntó Jud, pensando en todos los rechazos que había tenido que enfrentar últimamente.

—Magnífica pregunta —contestó "Tremendous". Cuando yo trabajaba todo el tiempo en ventas, me imaginaba cerrando la venta, veía a mis clientes sonriendo ampliamente mientras nos dábamos un apretón de manos después de haber firmado el acuerdo. Ahora que soy básicamente conferencista, hago algo similar. Imagino al público levantándose de los asientos para ovacionarme de pie al terminar mi charla y aplaudirme

con entusiasmo. Se han hecho muchas investigaciones sobre los atletas olímpicos. Los que tienen tendencia a ganar son quienes, antes de la carrera, se visualizan pasando la línea de meta y siendo los ganadores.

—Qué gran concepto —dijo Jud, y sonrió al comprobar que, efectivamente, "Tremendous" sería un estupendo mentor.

Pensamientos en un minuto

- La humildad nos ayuda a estar abiertos al aprendizaje y al crecimiento en nuestra especialidad.
- Cuide sus números, que sus números cuidarán de usted.
- Para crear una empresa exitosa, primero hay que dominar los elementos esenciales del negocio.
- Para que un mentor sea eficiente, el discípulo debe ser entusiasta y estar comprometido.
- Visualice siempre el resultado deseado con anticipación.
- En ventas y en cualquier otro negocio, siempre estamos en un escenario; por eso, debemos actuar en consecuencia.

La adquisición de la fiebre empresarial

Después de haber estado tres años en el National Sales Forum, Jud parecía un caballo de carreras que patea la puerta del partidor. Quería salir a la pista y echar a correr. Había aprendido una habilidad vital: cómo vender. Estaba haciendo bien su trabajo y ganando dinero suficiente para tener una buena calidad de vida. Sin embargo, Jud era ambicioso: quería más. Sentía que era el momento de fundar su propia empresa. Se llevaba bien con Dirk y apreciaba lo que había hecho por él, pero quedarse a trabajar allí indefinidamente significaría quedarse atrás. No obstante, temía fracasar. Sabía que decenas de miles de empresarios antes que él, incluso el mismo Dirk, habían enfrentado las mismas dudas y habían seguido adelante. Sin embargo, Jud no estaba seguro de tener la voluntad suficiente para correr riesgos.

Resolvió pedirle consejo a "Tremendous".

—Será inevitable que te conviertas en tu propio jefe —dijo "Tremendous". Ése ha sido tu sueño durante años. Lo importante es saber qué tipo de negocio quieres desarrollar. Sheldon Bowles, gran empresario y escritor, dice que cuando uno quiere crear una empresa, tiene que hacerlo con algo que lo apasione. Sheldon llama a eso *la prueba de la alegría*. ¿Qué te apasiona hacer? Si quieres montar una empresa sólo con el fin de hacer dinero y no para darle rienda suelta a tu pasión, fracasarás. Si no amas lo que haces, nunca le dedicarás el tiempo necesario a ser el mejor. Jud: ¿Qué has estado haciendo para el National Sales Forum que te guste de verdad?

—Lo que más me gusta es motivar a los demás —respondió Jud—, y lo hago mediante mis charlas. Técnicamente, soy un vendedor, pero creo que mi habilidad para hablar ha sido mi mejor activo como vendedor, puesto que eso me apasiona. Cuando estoy cara a cara con un cliente para presentarle nuestro programa, por lo general puedo cerrar la venta. La gente dice que soy buen comunicador. He tenido la oportunidad de dar algunas charlas por fuera de mi trabajo. Tengo una que se llama "¿Así que usted quiere vender algo?". Es como un repaso general de todo lo que Dirk y mi trabajo en el National Sales Forum me han enseñado sobre las ventas. En todo eso, lo que

más me gusta es que no se trata sólo de ventas, sino de motivación positiva, incluyendo la automotivación, y que la gente se emociona realmente con mi charla.

—¿Cómo te sientes cuando estás de pie frente a un grupo?

—Lleno de energía. Debo ser cuidadoso, porque me gusta tanto que pierdo la noción del tiempo. Por eso he soñado con poner mi propia empresa de conferencias, por loco que parezca.

—No me parece que estés loco, Jud. Todas las empresas comienzan con un sueño. Cuanto más grande el sueño, más grande el potencial. Por eso yo mismo me hice conferencista. Quiero ayudar a otros, y prefiero venderme a mí mismo en vez de vender a otro o de vender algún producto.

Eso era todo lo que Jud necesitaba oír.

—"Judson McCarley and Associates" —dijo con orgullo.

"Tremendous" rió, y agregó:

—Ahora, déjame darte otro consejo. No renuncies a tu empleo con Dirk hasta no tener asegurado algún éxito por fuera con tus charlas. Esto me lleva a una segunda cosa que aprendí con Sheldon: uno tiene que encontrar a la gente que esté dispuesta a pagar por la pasión que lo llena. Sheldon llama a eso *la prueba*

del propósito. En algún momento, hacer dinero debe ser más importante que divertirse. En ese momento es cuando tienes que hacerte la siguiente pregunta: ¿Habrá alguien que esté dispuesto a darme dinero para que yo haga lo que me gusta? Tal vez te tome algún tiempo elaborar un par de conferencias inspiradoras que motiven a la gente a pagar por escucharlas y a aprender de ellas. Si nadie quiere pagar por escuchar tus conferencias, tendrás una afición, no un negocio. Yo canto a voz en cuello en la ducha, pero Gloria y yo estaríamos viviendo en barrios de mala muerte si yo quisiera ganarme la vida como cantante.

—¿Qué sugerencia puede darme sobre el siguiente paso a dar? —preguntó Jud.

—En primer lugar, hazte miembro de Toastmasters. Estoy seguro de que hay un lugar para ti allá. Ellos se reúnen para desayunar y dan a todos la oportunidad de hacer charlas cortas y recibir retroalimentación. Es un grupo maravilloso, y tú aprenderás muchas cosas. En segundo lugar, trata de estar libre para la segunda semana del mes siguiente, porque pienso invitarte a la convención de la National Speakers Association. Les encanta recibir a las personas que desean entrar en este negocio. Así, podrás entrar en contacto con algunos conferencistas maravillosos de todo el país.

—De acuerdo —dijo Jud.

Pensamientos en un minuto

- La ambición es el combustible que impulsa los acontecimientos que producen cambios definitivos en la vida.
- Identifique qué le apasiona hacer. Busque la manera de hacer más de ello.
- No tema soñar en grande.
- No abandone su trabajo actual hasta no tener asegurado algún éxito.
- Si nadie está dispuesto a pagar por lo que me gusta hacer, entonces tengo una afición, no una carrera.

El conocimiento del socio vital

Al mes siguiente, Jud voló a Orlando para encontrarse con "Tremendous" Jones en la asamblea anual de la National Speakers Association. Cuando llegó al centro de convenciones, el salón bullía de energía. Jud sintió cómo su pulso se aceleraba cuando reconocía a algunos de los escritores y conferencistas famosos que había admirado durante años: Denis Waitley, Brian Tracy, Stephen Covey, Harvey Mackay y Patrick Lencioni.

Echó una mirada a los diferentes salones hasta que finalmente vio a "Tremendous" conversando con una mujer joven, atractiva y elegante.

—Jud —dijo "Tremendous" con una gran sonrisa— te presento a Terri Aviotti, directora de capacitación de Crandall Industries y también excelente conferencista.

—Hola, Jud —dijo Terri, extendiendo su mano—, me alegra conocerlo.

Jud sintió cómo los agudos ojos azules de Terri se clavaban en él, y la sonrisa de la joven derritió su corazón.

—El placer es mío —dijo Jud, estrechándole la mano. Sintió una atracción inmediata hacia Terri y tuvo que recordarse a sí mismo que en ese momento su prioridad era embarcarse en el proyecto de crear su propia empresa de conferencias. Sin duda, no estaba en el mercado para empezar una relación. Su empresa era el amor de su vida. Una relación romántica sólo estorbaría. Toda su atención estaba centrada en la construcción de sus propias habilidades y de su empresa, y así pensaba continuar.

Sin embargo, de todas las personas importantes que conoció en la convención, Terri fue la que realmente acaparó su atención. No fueron sólo sus ojos. También su presencia era maravillosa. Y le encantaba hablar con ella. Pasó bastante tiempo con ella en la convención, y se dio cuenta de que Terri era una de las personas más inteligentes y más dinámicas que había conocido jamás, tan atractiva interiormente como lo era externamente. El último día de la convención intercambiaron sus tarjetas.

Dos semanas después se vieron en Atlanta, donde Crandall Industries tenía su sede. La compañía de

Terri siempre estaba en busca de buenos conferencistas motivacionales, y ella quería saber lo que él y el National Sales Forum podían ofrecerle. Durante su almuerzo de negocios, Jud descubrió que él y Terri admiraban a muchos de los mismos personajes y compartían casi los mismos valores. Les dio risa, de hecho, cuando vieron que habían sido sus abuelas las que les habían recalcado a ambos la importancia de la honestidad y la integridad. Su almuerzo de trabajo se prolongó en reuniones durante la tarde y llegó hasta la cena. Cuando Jud se despidió de Terri al final del día, empezó a darle vueltas en la cabeza a la manera como podría verla de nuevo. Intentaba sacársela de su mente, pero nunca lo lograba por mucho tiempo y siempre se encontraba pensando en la próxima vez que la vería.

Empezaron a verse con regularidad, tanto como se lo permitían sus respectivas y congestionadas agendas. Con el tiempo se hizo difícil justificar un viaje semanal a Atlanta para sostener su relación. Cuando hablaban por teléfono, Jud sufría cada vez que colgaba.

Un día, "Tremendous" llamó a Jud y lo puso contra la pared:

—¿Cuándo vas a tomar en serio a esa maravillosa mujer que te presenté?

—Adoro a Terri —dijo Jud—, pero el matrimonio es un paso demasiado importante. ¿Cómo sé si estoy haciendo la elección correcta?

—Voy a darte el mismo consejo que me dio mi tío cuando yo tenía quince años. Estábamos pescando róbalos en el lago, y mi tío me dijo que uno podía enamorarse de la apariencia y de la personalidad, pero que debía casarse con el carácter; que buscara una persona de largo plazo y no de corto plazo. ¿Te ayuda esto a aclarar las cosas?

—Sí —dijo Jud—, claro que sí. Terri lo tiene todo, especialmente el carácter. La honestidad y la integridad son valores clave en su vida. Valora la familia tanto como el trabajo que marca la vida de las personas. La paciencia y la lealtad también ocupan un lugar importante en su lista. Creo que ella es de largo plazo.

Al final, el amor venció todos los temores que tenía Jud de que una relación pudiera interferir con sus sueños. Durante las siguientes vacaciones de Navidad, Jud y Terri fueron invitados a la casa de "Tremendous" y Gloria Jones, donde, reunidos en torno al piano con amigos cercanos, cantaron villancicos navideños. En el camino de regreso, pleno de amor e imbuido del espíritu de la Navidad, Jud le propuso matrimonio a Terri.

Seis meses más tarde, estaban casados y viviendo en su propia casa en la ciudad natal de Jud, Memphis.

* * *

Jud siempre había imaginado que cuando lograra abrirse camino por la vida como un empresario exitoso, lo haría solo. Terri también se había propuesto continuar desarrollando su carrera como directora de capacitación. Sin embargo, eso cambió cuando, poco después de haber dicho "sí, acepto", unos buenos amigos les sugirieron asistir a un taller para parejas llamado Encuentro Matrimonial®. Fue un fin de semana intensivo donde los esposos aprendieron una manera maravillosa de comunicarse.

Se les pidió que escribieran cartas sobre diversos temas, comenzando con "Lo que más me gusta de ti es..." y terminando el fin de semana con una epístola sobre "Por qué elegí pasar el resto de mi vida contigo". Cuando ambos terminaban de escribir la carta, se les pedía que las intercambiaran con un abrazo y cada uno leía en silencio la carta del otro. Al terminar tenían que decidir quién empezaba la fase siguiente. Por ejemplo, con la carta sobre lo que le gustaba al uno del otro, si Terri empezaba, ella le diría a Jud todas las cosas que él había dicho que le gustaban de ella hasta que él

estuviera de acuerdo en que eso sí era lo que él había dicho. Luego, él le diría a Terri lo que a ella le gustaba de él hasta que ella estuviera de acuerdo. Quedaron impresionados al ver cuánto este ejercicio les ayudó a escucharse mutuamente.

La estrategia que aprendieron Jud y Terri fue muy útil, pero lo que más impresión les causó fue una discusión sobre los "solteros casados", refiriéndose a las personas que estaban juntas a la hora de las comidas y a la hora de dormir, pero llevaban vidas separadas y nunca se encontraban en realidad el uno con el otro. Los facilitadores del Encuentro Matrimonial sugerían que las parejas saludables pasaban por lo menos el 30% del tiempo que estaban despiertos haciendo cosas juntos. Sus argumentos eran: "¿Por qué estar en diferentes comités de Asociaciones de Padres? ¿Por qué habría uno de entrenar sin el otro a un equipo de las Pequeñas Ligas? Cuando los dos esposos hacen cosas juntos, cada uno disfruta las fortalezas del otro y la relación se enriquece".

Este consejo produjo un gran efecto en Jud y Terri. Decidieron que en vez de emprender carreras separadas, algún día construirían juntos una empresa de conferencias. Serían un equipo.

Pensamientos en un minuto

- ☞ En el camino del emprendimiento, pocas personas llegan a nuestra vida sin una razón.
- ☞ El proyecto de convertirse en un empresario exitoso y el de tener un cónyuge no se excluyen uno a otro.
- ☞ Cuando se trata de encontrar un compañero para la vida, el carácter y los valores son más importantes que la apariencia y la personalidad.
- ☞ Para construir un gran matrimonio, especialmente si uno es empresario, debe existir el compromiso de pasar tiempo en pareja, además de las horas de las comidas y de la hora de dormir.
- ☞ Usted y su cónyuge forman un equipo. Actúen en consecuencia.

Se abre una puerta

Aunque construir juntos una nueva empresa de conferencias mundialmente famosa era el nuevo sueño de Jud y Terri, la realidad de su naciente vida empresarial estaba muy lejos de esa visión. Por consideraciones financieras, Jud seguía trabajando en el National Sales Forum y Terri encontró una nueva oportunidad en el departamento de capacitación de una firma cercana. Era evidente que para arrancar con su propia empresa necesitaban una pausa.

Una puerta se abrió cuando Jud y Terri fueron invitados a participar en un curso de fin de semana en San Francisco para Entrepreneurs' Organization, EO. Uno de los organizadores del curso, Red O'Rourke, había escuchado hablar a Jud en una de las reuniones de la National Speakers Association. Había quedado muy bien impresionado por su carisma juvenil y decidió invitarlo como conferencista al curso de EO en

San Francisco. Gracias a que había un receso en la programación del National Sales Forum, Jud podía tomar una semana de vacaciones.

Jud tenía el presentimiento de que ésta podría ser la oportunidad que había estado pidiendo en sus oraciones. Sería uno de los cuarenta profesores asociados que hablarían ante un público de aproximadamente seiscientos miembros de EO y sus cónyuges. Entre los profesores invitados había nombres como Wayne Dyer, Jim Collins, Jim Rohn, Tom Peters y otras lumbreras. Jud apenas podía creerlo. No había imaginado conseguir sus autógrafos, mucho menos estar entre ellos como orador.

Cuando Jud le comentó a Red O'Rourke que su esposa también era conferencista, Red le pidió que le mostrara algunos vídeos de ella en el escenario. Después de haber visto a Terri en acción, Red le ofreció de inmediato que hiciera una sesión sobre el equilibrio, su especialidad, en la franja del curso dedicada al estilo de vida.

El primer día del curso Jud estaba preparado. Había vertido todos sus años de preparación en su charla motivacional "¿Así que usted quiere vender algo?", a la cual había dedicado muchas horas de trabajo. Asistieron doscientos de los mil doscientos participantes en

el curso. Los miembros de EO y sus cónyuges podían elegir tres o cuatro sesiones durante cada período de clases. Cuando Jud terminó su sesión, obtuvo la ovación de pie que había visualizado. Al público le encantó y al salir del salón todos comentaban con entusiasmo sobre el dinamismo del nuevo conferencista. Jud quedó asombrado de la respuesta tan positiva.

—¿Por qué te asombras? —le dijo Terri, abrazándolo. Esto no sucedió así no más. Recuerda todos los desayunos de Toastmasters a los cuales asististe, todo el *coaching* que recibiste allí, más el apoyo de tus nuevos amigos de la National Speakers Association. Eso sin mencionar los cientos de presentaciones que has hecho ante grupos pequeños para promocionar los seminarios.

—Tienes razón, amor —dijo Jud—, he dedicado muchas horas a la creación de charlas apasionantes.

—"Tremendous" se sentirá orgulloso de ti —dijo Terri con una sonrisa.

Al segundo día, Terri presentó su conferencia "Estrategias para equilibrar vidas complicadas" y también recibió comentarios muy favorables de los asistentes.

—¡Así se hace! —Jud felicitó a Terri con un choque de las palmas y un tierno abrazo.

Al tercer día Jud dio una charla sobre liderazgo. Esta vez asistieron cerca de ochocientas personas. El viernes, último día del curso, prácticamente todos los participantes asistieron a su charla sobre las estrategias para la gestión del cambio.

Al final del seminario, Red O'Rourke dijo:

—Muy bien, Jud, has ganado. Fuiste el conferencista más popular y también Terri anotó un gol. ¿Qué van hacer ahora los dos?

—Terri y yo —dijo Jud— debemos volver a nuestros trabajos.

—Están locos —dijo Red. Cuando uno está listo, está listo. He estado hablando con algunos de los miembros de EO y creemos que ustedes dos están listos para fundar su propia empresa de conferencias y capacitación.

—Ése, efectivamente, es nuestro sueño —dijo Jud, sonriendo. Queremos tener algún día nuestra propia empresa de conferencias, pero en este momento no lo vemos posible desde el punto de vista financiero. Apenas podemos mantener en equilibrio nuestra chequera. ¿Cómo podríamos manejar una empresa?

—No abandonen su sueño —dijo Red. Creo que ustedes dos tienen la determinación y las agallas para arrancar por su propia cuenta.

Cuando Jud le contó a Terri su conversación con Red, ambos se emocionaron, pero estaban en un dilema. Querían tener su propio negocio, pero tenían miedo.

—Empezar nuestra propia empresa ahora podría ser el momento que nos tiene deparado el destino o también el momento de la fatalidad —dijo Jud. Temo que si nos lanzamos al agua y fracasamos, les estaríamos dando la razón a los pesimistas.

—Definitivamente, estamos en un momento decisivo —dijo Terri, asintiendo con la cabeza.

En ese instante, Jud recordó aquel día en que su abuela, llevándolo aparte a la cocina de su casa, le habló de la importancia de tomar las decisiones clave con calma. Supo que les estaban dando la oportunidad de elegir y que la decisión que tomaran en ese momento afectaría su vida durante los próximos años. Hacer su propia empresa había sido su sueño desde tiempo atrás. ¿Podrían él y Terri sacarla adelante? ¿Tenían la experiencia necesaria? Si alguna vez había necesitado a su mentor, era ahora.

Esa noche Jud llamó a "Tremendous".

—¿Qué pasa, Jud? —preguntó "Tremendous".

—Terri y yo estamos en San Francisco, en un curso de EO. Parece que nuestras presentaciones fueron

tan buenas que un grupo de empresarios influyentes nos está animando a que fundemos ya nuestra propia empresa de conferencias y capacitación.

—O sea que ambos fueron un éxito...

—Yo di tres charlas y el público fue cada vez mayor. En la última, asistió prácticamente toda la convención. Terri presentó su charla especializada sobre el equilibrio y cautivó a todo el mundo. Si creemos lo que dicen todos, somos lo mejor desde el invento de la rueda.

—¿Así que ellos creen que ustedes están listos para fundar su propia empresa?

—Sí. Varios presidentes nos ofrecieron darnos muchas oportunidades para presentar nuestras conferencias durante el próximo año. ¿Qué hacemos, "Tremendous"?

—Me alegro por ustedes, Jud —dijo "Tremendous". Si en realidad están listos para abrir las puertas de su propio negocio, necesitan saber qué se requiere para ser un empresario exitoso. Les recomiendo que se pongan en contacto con un amigo mío, Harris Palmer. Es un empresario australiano que ya ha olvidado más de lo que la mayoría de la gente llega a saber sobre cómo crear una empresa. Él verdaderamente me ayudó.

***

A la mañana siguiente, Jud marcó el número que "Tremendous" le había dado. Se sorprendió al comprobar que el mismo Harris Palmer le había respondido.

—Si eres un amigo de "Tremendous", seguramente vale la pena. ¿En qué puedo ayudarte? —dijo Harris con un pronunciado acento australiano.

—Quiero montar mi propia empresa y "Tremendous" dice que usted puede hacerlo incluso mientras duerme. ¿Podría darme algunos consejos?

—Esta conversación será corta —dijo Harris, porque sólo hay cuatro cosas que recordar para ser un empresario exitoso. En primer lugar, tus ventas deben ser superiores a tus gastos. Muchas personas, cuando crean una empresa, quieren tener una papelería elegante, hacer tarjetas de presentación y tener una oficina agradable, aun sin tener clientes. Ésa es una fórmula para el desastre. En segundo lugar, debes cobrar sin falta tus facturas. La gente ha tenido que cerrar sus empresas, repletas de cuentas por cobrar. Hay que ser razonable, pero no hay que convertirse en el banquero de los clientes. En tercer lugar, debes cuidar a tus clientes porque ellos son quienes pagan tus facturas y quienes giran tus cheques. Recuerda: tú trabajas para ellos. En cuarto lugar, cuida a tu gente. Me sorprende ver la cantidad de empresarios que abusan de sus em-

pleados y esperan, sin embargo, que ellos les ayuden a cuidar a sus clientes. Cuando estás fundando una empresa, tus empleados no son tu activo más importante; ellos son tu empresa. Cuando cierras la puerta al final del día y tus empleados se van para su casa, tu empresa se va con ellos.

Jud tomaba notas frenéticamente a medida que Harris hablaba.

—¡Vaya! —dijo—, "Tremendous" tenía razón en lo que decía de usted. ¡Qué gran consejo para alguien que está comenzando una empresa! ¡Gracias!

* * *

Poco después de la conversación con Harris, Jud y Terri se propusieron realizar su sueño y comenzaron por formular un plan para su nueva compañía, JTA — Judson, Terri & Associates. Decidieron que empezarían de un modo muy sencillo, sin papelería ni tarjetas elegantes, incluso sin tener una oficina. Todo eso se daría por sí solo cuando empezaran a recibir ingresos suficientes.

Estaban llenos de energía, aunque también algo asustados. Durante largas horas discutieron sobre los pros y los contras. Por el lado positivo, estaban realizando un sueño que compartían apasionadamente. Por el lado negativo, estaban poniendo en riesgo la

poca seguridad financiera con la cual contaban. El primer riesgo que corrieron fue renunciar a dos salarios seguros.

Por fortuna, su optimismo opacaba sus temores. Llamaron a "Tremendous" y pusieron el altavoz para comentarle la conversación que Jud había tenido con Harris y compartir la emoción que sentían con el lanzamiento de su nueva empresa.

—Harris fue maravilloso —dijo Jud. Le hemos dado muchas vueltas a esta decisión, pero finalmente entendimos que estamos listos para lanzarnos al agua.

—Ahora estamos totalmente comprometidos con este proyecto y ya no hay vuelta atrás —agregó Terri con entusiasmo. ¿Qué piensa usted, "Tremendous"?

Hubo una pausa en el otro extremo de la línea. Después, "Tremendous" exclamó:

—¡Prendan los motores! ¡Es hora de despegar!

Pensamientos en un minuto

- Son muchos los que sueñan en pequeño. Hay que recordar que nunca se logra más de lo que uno cree poder alcanzar. Por eso, hay que soñar en grande.
- Cuando la oportunidad golpea a la puerta, hay que aprovecharla.
- Nunca permita que los gastos superen los ingresos.
- No se convierta en el banquero de sus clientes. El cobro oportuno de las facturas es un elemento crucial.
- Los clientes son el flujo vital de una compañía: ellos son quienes pagan las cuentas.
- Cuide a sus empleados: todo sucede gracias a ellos; sin ellos, no hay empresa.

El lanzamiento de la compañía

Jud tenía mucho miedo de presentar su renuncia. Por mucho que hubiera deseado ser libre, Dirk se había convertido en un padre para él. Sin su estímulo, Jud nunca habría encontrado su pasión.

Sin embargo, todos los temores que tenía por la reacción de Dirk se desvanecieron cuando su antiguo jefe se levantó de un salto, rodeó su escritorio y le dio un abrazo.

—"Tremendous" me dijo que esto era inevitable, especialmente después de que elegiste a una compañera tan vital como Terri —dijo Dirk.

Enseguida, Dirk hizo lo inimaginable. Regresó a su escritorio, abrió un cajón, sacó su chequera y le extendió a Jud un cheque por cinco mil dólares.

—Tal vez Terri y tú puedan darle buen uso a esto mientras arrancan —dijo con una sonrisa. No tengo

palabras para expresarte cuánto aprecio todo lo que hiciste por mí y por el National Sales Forum.

Jud se quedó mudo. Se acordó de un buen amigo suyo a quien le habían dado veinte minutos para despejar su escritorio cuando renunció. Tenía los ojos llenos de lágrimas cuando le dijo a Dirk:

—Es una bendición para mí tener un mentor y amigo tan maravilloso como tú. ¿Cómo puedo agradecerte?

—La mejor manera de agradecerme es tener éxito en tu empresa y siendo, con Terri, los dos mejores conferencistas del país —dijo Dirk, dándole un abrazo.

—Sin duda pondremos todo nuestro empeño para lograrlo —dijo Jud sonriendo. ¿Algún consejo de despedida?

—Nunca le pidas un consejo a un mentor apasionado, a menos que quieras uno —dijo Dirk guiñando el ojo. Dos ideas: Vigila tu ego. Si recibes demasiadas ovaciones de pie, podrías comenzar a creértelo. Una vez contratamos a un conferencista que era muy bueno en el podio, pero su ego era tan enorme que era imposible trabajar con él. Lo habíamos programado para doce charlas, pero lo cancelamos después de la primera. Por eso, debes ser competente, pero también humilde.

—¿Y la segunda idea? —preguntó Jud.

—Seguramente habrás dado la misma conferencia muchas veces antes, pero debes decirla cada vez con la misma pasión y entusiasmo que la primera vez —dijo Dirk. Lo que estás diciendo tal vez sea familiar para ti, pero probablemente no lo es para tu público. Si dejas huella en la vida de por lo menos una persona, tal vez ésa sea la razón de que estés ahí.

Jud no podía creerlo. No solo Dirk no estaba furioso, sino que fue generoso más allá de lo imaginable y, aun así, quiso darle buenos consejos.

* * *

Esa noche, Jud y Terri firmaron el acta de constitución de JTA. Mientras la tinta se secaba, Jud se levantó y tomó la mano de Terri:

—Desde el momento en que entraste en mi vida —le dijo— me has ayudado a hacer realidad mis sueños. Siempre he querido esto, amor mío: mi propia compañía. Y estoy feliz de que lo estemos haciendo juntos.

Ella apretó su mano y, con una sonrisa deslumbrante, dijo:

—Al César lo que es del César. Si tú no hubieras soñado la empresa, no lo habríamos logrado.

Y así nació JTA.

Jud llamó a Red O'Rourke para informarle su decisión.

—Me alegro sinceramente por ustedes —dijo Red. Si algún día necesitan ayuda, no duden en llamarme.

* * *

La primera decisión que debían tomar Jud y Terri sobre JTA era definir qué papel desempeñaría cada uno de ellos en la dirección de la compañía. Sentían que el fuerte de Jud era el aspecto visionario o estratégico del liderazgo. Era una persona decidida y capaz de soñar en grande. Las fortalezas de Terri, en cambio, se situaban en el aspecto operativo de la compañía. Ella tenía dotes de mando y era una organizadora recursiva. Por estas razones, Jud ocupó las funciones de presidente de la junta directiva y Terri las de presidente y directora de operaciones.

Al principio, JTA funcionó desde la casa de Jud y Terri como una verdadera empresa familiar. Los suministros de oficina estaban en las estanterías del corredor, y en el garaje guardaban los folletos para promocionar sus conferencias. Su única oficina era la tienda de servicios de copiado, impresión y envíos que quedaba cerca.

Como lo habían prometido, los amigos de EO ayudaron a Jud y Terri a mantenerse ocupados. Hasta los incluyeron en la programación para el siguiente curso de EO, que tendría lugar en Melbourne, Australia, en el otoño siguiente. Su apoyo fue para Jud y Terri un honor y una bendición.

Sin embargo, aunque el apoyo de EO fue de gran ayuda, no era suficiente. Jud y Terri tuvieron que trabajar duro para asegurar su participación como conferencistas en otros actos. A medida que fue corriendo la noticia de que ellos eran buenos, así también se fue dando a conocer su empresa.

Al cabo de seis meses, el flujo de caja de JTA ya fue suficiente para arrendar una oficina. La que eligieron tenía apenas dos espacios pequeños: uno para la secretaria y gerente de oficina que contrataron, y el otro compartido entre Jud y Terri.

Siempre tenían presente el consejo que les había dado Harris Palmer. Hicieron todo lo que estuvo a su alcance para asegurarse de que las ventas siempre fueran superiores a los gastos. Linda, su secretaria y gerente de oficina, cumplía con diligencia su función de cobrar las facturas y asegurarse de que recibían el pago por el trabajo realizado.

Aunque en algunas ocasiones Jud y Terri eran

contratados para dar conferencias en los mismos actos, con frecuencia estaban cada cual por su lado. A veces parecía como si fueran barcos que sólo pasan por las noches. Esta situación cambió cuando tomaron algunas decisiones.

En primer lugar, Jud y Terri comprendieron que si sólo recibían ingresos por concepto de las conferencias que dictaban ellos personalmente, las utilidades estarían limitadas al número de actos a los cuales pudieran asistir. Además, su salud física terminaría por no resistir. Así, concibieron una nueva visión: querían ganar dinero mientras dormían. Imaginaron una situación en la cual los cheques continuaran llegando por el correo mientras ellos descansaban. Decidieron, pues, ampliar su negocio, y llamaron a "Tremendous" para que les diera algunas ideas.

—Expandir lentamente el negocio es una gran idea —dijo "Tremendous". Cuando se trata de hacer dinero, Sheldon Bowles me enseñó una tercera cosa: no es posible hacerlo sin pasión. Él llama a eso *la prueba de la creatividad*. ¿Cómo crear nuevas vías de ingresos a partir de nuestra pasión? Siempre hay que recordar que el nivel real de ingresos se calcula restando los gastos. Infortunadamente, para aumentar los ingresos, muchas personas comienzan por reducir los costos.

—¿Acaso no es importante manejar los costos? —preguntó Terri.

—Por supuesto que sí —dijo "Tremendous"—, pero la gestión de costos, aunque es importante, puede convertirse en un desgaste de energía.

—Eso es cierto —dijo Jud.

—Para prevenir que esto suceda —continuó "Tremendous"—, hay que invertir energía positiva en la creación de esas nuevas vías de ingresos a partir de lo que ya estamos haciendo bien y con pasión.

Jud y Terri sabían que necesitarían ayuda para expandir la empresa más allá de ellos mismos. Jud llamó a Red O'Rourke para comentarle su nuevo proyecto. Red aceptó organizar una junta asesora para JTA que podría ayudarles en esta nueva etapa de desarrollo.

Convocó a otros tres miembros de EO para que se unieran a él en la nueva junta asesora. Cada uno de ellos podía aportar al nuevo negocio su fortaleza en diferentes áreas: Juan Escobar era un apasionado de los asuntos financieros; Lou Stafford, del servicio al cliente; y Nancy Kaline, del desarrollo de personal. Red sería el asesor principal y el encargado de convocar las reuniones. Aceptaron viajar por su cuenta para reunirse con Red, Jud y Terri a finales de ese mes en un hotel cerca de Memphis. El objetivo de la reunión sería desarrollar

un plan de negocios para la expansión de la compañía. Jud y Terri se comprometieron a reflexionar sobre sus objetivos y estrategias antes de la reunión.

Cuando Jud y Terri presentaron sus ideas iniciales sobre la expansión de la empresa durante la reunión, sus amigos de EO se burlaron bastante de ellos porque habían dejado fuera un detalle importante. Los dos jóvenes empresarios hablaron de la importancia de entenderse bien con los empleados, de dejar una huella en el mundo y de disfrutar el trabajo. En ningún momento mencionaron la importancia de hacer utilidades.

—¿Y quién va a pagar esta expansión? —preguntó Juan, riendo. Es necesario hacer utilidades si uno quiere permanecer en el mercado.

—Juan tiene razón —dijo Red. Aunque la utilidad no debe ser el único objetivo, si no se tiene un buen manejo de la liquidez, la empresa puede verse en dificultades.

Ese fin de semana, sus amigos de EO no sólo les ayudaron a poner más claridad en sus objetivos, para convertirlos en verdaderos objetivos comerciales, sino que también les ayudaron a desarrollar un presupuesto, analizar las necesidades de personal y elaborar un plan de negocios global.

* * *

Jud y Terri comenzaron de inmediato a implementar su nuevo plan de negocios. Primero, contactaron a otros conferencistas para asignarlos a los actos a los cuales Jud y Terri no pudieran asistir o para los que ellos no estuvieran bien preparados. Por sus esfuerzos, ellos recibirían el 25% de los honorarios. Esencialmente, se convirtieron en una pequeña agencia de conferencistas.

Después empezaron a desarrollar materiales de aprendizaje —herramientas de evaluación, audios y vídeos— que mejorarían sus programas y que podrían vender a sus clientes y a otros conferencistas.

Para el desarrollo de estas nuevas estrategias era necesario contratar más personal, lo cual hicieron poco a poco, asegurándose siempre de que los gastos no superaran los ingresos.

Los nuevos negocios y recursos también requerían supervisión, y esto resultaba difícil cuando ambos tenían que ausentarse de la oficina. Todo eso cambió cuando Terri quedó embarazada de su primer hijo.

Al principio, las náuseas del embarazo limitaron las posibilidades de viaje de Terri, y el nacimiento de Alex marcó un alto definitivo en su carrera como conferencista. Con excepción de las conferencias locales, Jud y Terri decidieron que no tenía sentido que Terri

estuviera lejos del hogar. Esa decisión cobró aun más sentido cinco meses más tarde, cuando Terri quedó embarazada nuevamente, y nueve meses después, cuando nació Elizabeth, la hermanita de Alex. Ahora, Terri permanecía en casa cuidando a la tropa y Jud se echó al hombro la pesada tarea de levantar su empresa.

Pensamientos en un minuto

- A menos que uno quiera hacer todo el trabajo, es conveniente pensar en cómo encontrar nuevas fuentes de ingresos.
- Si uno se concentra sólo en el control de costos, la empresa nunca podrá crecer.
- No tema buscar consejo cuando la empresa pasa a otro nivel.
- Hacer utilidades siempre es necesario si uno quiere permanecer en el mercado.

MUESTRA SIN VALOR COMERCIAL

Los dolores del crecimiento financiero

Durante los cinco años siguientes, la compañía creció lentamente hasta llegar a tener quince empleados y diez conferencistas afiliados. En ese período, Jud y Terri cambiaron dos veces de oficina. No siempre fue fácil y Jud aún estaba muy lejos de hacer realidad su sueño de juventud de tener grandes riquezas.

Hubo un período de desaceleración económica durante el cual los números no se veían nada bien. Aunque todo el trabajo que habían hecho Jud y Terri para incrementar las ventas había funcionado, comenzaron a perder de vista algunos de los elementos esenciales que habían aprendido al principio. Los gastos habían empezado a subir más rápido que los ingresos. Además, las cuentas por cobrar de JTA estaban muy atrasadas. Algunos de los clientes más importantes de JTA no habían pagado y, en promedio, el recaudo de las facturas

se estaba realizando a un plazo bastante mayor que el estándar de treinta días.

Jud pensó que era oportuno consultar con Juan Escobar, el miembro de su junta asesora que más sabía de finanzas. Cuando Jud llegó a la oficina de Juan, tuvo que admitirlo rápidamente:

—Parece que hemos olvidado las dos primeras cosas que nos enseñó Harris Palmer para ser empresarios exitosos: que nuestras ventas deben ser superiores a nuestros egresos y que tenemos que cobrar nuestras facturas.

—Me alegra que lo admitas, Jud —dijo Juan, sonriendo. Intenté advertírtelo antes, pero soy tan sólo un miembro de la junta asesora. Las decisiones finales deben ser tomadas por ti y por Terri. Estaban tan atrapados en sus esfuerzos por crecer que no quisieron escuchar. Si lo recuerdas, en nuestra primera reunión, cuando apenas estaban comenzando, les dije que para tener éxito en los negocios debían tener en cuenta tres cosas muy importantes.

La expresión en el rostro de Jud dejaba entender que si Juan había dicho eso, él lo había olvidado.

—Esta vez —agregó Juan— quiero que las escribas, y en mayúsculas.

Jud fue a buscar su libreta y dijo:

—Estoy listo.

—LIQUIDEZ, LIQUIDEZ, LIQUIDEZ. ¡Eso se requiere para tener éxito en los negocios! Una utilidad saludable debe ser un esfuerzo de equipo. Aunque es importante aumentar los ingresos, todos deben vigilar los márgenes mediante el control de costos y el recaudo de las cuentas por cobrar. Jud, de nada sirve que seamos inteligentes o que nuestros productos sean novedosos si no nos pagan oportunamente. Tienes que recaudar de inmediato las cuentas pendientes. Sin una buena gestión de la liquidez nunca podrás salir adelante. Tienes que resolver este problema cuanto antes. Como están las cosas, creo que no les quedan sino unos tres meses para empezar a recibir llamadas de los bancos y otras agencias de cobro de cartera.

—Estoy de acuerdo, Juan —dijo Jud. ¿Qué sugiere?

—Tenemos que diseñar un plan a corto plazo para detener el desangre financiero. Además, es necesario poner los libros a disposición de todo el personal de la compañía.

Al comienzo, Jud se opuso a la idea de poner los datos financieros al alcance de todos.

—Sé lo que estás pensando, Jud —dijo Juan—. Si tú eres como la mayoría de los gerentes, lo último

que quisieras es compartir la información financiera con tu gente. Sin embargo, los gerentes astutos saben que pueden obtener buenas utilidades financieras si comparten la que antes era considerada información sensible. Saben que cuando los empleados entienden la manera real como la empresa gana dinero, éstos están mucho más dispuestos a remangarse y ayudar. En estos casos, todos experimentan el sentido de pertenencia, porque empiezan a entender cómo sus esfuerzos afectan la utilidad neta de la compañía. Voy a darte un ejemplo: en la época en que tuve un restaurante, me costó trabajo convencer a mi gerente general de las ventajas de compartir información financiera importante con los empleados. Para "descongelar" la mente de mi gerente, fui una noche al restaurante a la hora de cerrar y congregué en el comedor a todo el mundo —cocineros, lavadores de platos, camareros, ayudantes—, los dividí en grupos de cinco o seis alrededor de las mesas y les pedí que se pusieran de acuerdo en la respuesta a la siguiente pregunta: "De cada dólar que ingresa por ventas a este restaurante, ¿cuántos centavos creen ustedes que van a parar a la utilidad neta, es decir, al dinero que puede regresar a los inversionistas en forma de utilidad o ser reinvertido en el negocio?" La suma más baja mencionada entre todos los grupos fue

de cuarenta centavos, algunos dijeron setenta centavos. En un restaurante, la realidad es que si se logran guardar cinco centavos de cada dólar, vamos bien. Si llegamos a diez, es la felicidad total. ¿Puedes imaginar —preguntó Juan— la actitud entre mis empleados con respecto a cosas como el desperdicio de alimentos, los costos laborales y la rotura de vajilla, si pensaban que nuestro restaurante era una máquina de hacer dinero?

—Supongo que eso cambió al conocer esa información —dijo Jud.

—En efecto —dijo Juan—. Uno de los cocineros comentó: "¿Quiere usted decir que si quemo un bistec que nos cuesta seis dólares y que vendemos por veinte, con un margen de utilidad del 5% tenemos que vender seis bistecs sin recibir utilidad para corregir mi error?". Había hecho bien los cálculos.

—Entiendo lo que me quiere decir —dijo Jud—. Sin embargo, al abrir los libros uno se siente incómodo, sobre todo si las cosas no marchan tan bien.

—Eso es porque te preocupas más por parecer exitoso que por obtener ayuda para serlo —dijo Juan. Si mantienes a tu gente bien informada y le permites usar su cerebro, te llevarás una sorpresa al ver cuánto te ayudarán a controlar costos y a imaginar diferentes maneras de aumentar los ingresos.

A la semana siguiente, Jud y Terri aplicaron la sugerencia de Juan y convocaron a una reunión de toda la empresa. Abrieron los libros y comentaron el balance general. La situación era muy grave. Al ver la preocupación en el rostro de la gente, Jud les dijo: "Para salir de esta situación, Terri y yo no pensamos prescindir de ninguno de ustedes. Queremos resolver esto juntos. Esperamos formar varios grupos de trabajo para evaluar maneras de aumentar nuestras ventas y de reducir nuestros costos. Es un hecho que tenemos que reducir los costos entre un 25 y un 30% durante el próximo trimestre si queremos superar esta dificultad".

Emocionados ante la honestidad y franqueza de Jud y Terri, todos se apresuraron a ayudar. Estuvieron de acuerdo en que todo el mundo aceptaría una rebaja del salario. Jud y Terri disminuyeron el suyo en un 15%, los gerentes redujeron sus salarios en un 10% y los demás empleados, en un 5%. También acordaron otro tipo de medidas para reducir costos. Por ejemplo, si alguien se iba de la compañía, esa persona no sería reemplazada, y durante ese período de ajuste, JTA no haría contribuciones a los fondos de empleados.

Jud y Terri quedaron sorprendidos ante la lealtad y el compromiso de sus empleados durante esta época de dificultades. Todos estuvieron dispuestos a apretarse

el cinturón mientras fuera necesario para levantar la compañía. Para sorpresa de todos, el ajuste financiero se demoró menos de dieciocho meses.

Jud le contó las buenas noticias a "Tremendous" Jones, quien, como era previsible, exclamó:

—¡*Tremendous*! —y agregó—: Ahora, con las finanzas bajo control, no olvides las dos últimas cosas que te enseñó Harris Palmer sobre los empresarios exitosos: cuida a tus clientes y cuida a tu gente. De hecho, hace poco escuché una máxima maravillosa que resume todo esto: La utilidad es el aplauso que se recibe por cuidar a los clientes y por crear un entorno motivador para los empleados.

—¡Qué buena frase! —dijo Jud.

—Como dije antes, ya hiciste un buen trabajo con tu situación financiera. Ahora, ¿cómo están las cosas con tus clientes y con tus empleados?

Jud guardó silencio. La empresa se había recuperado bien pero él sabía que no tenían un sistema establecido para manejar toda la demanda que estaban recibiendo ahora. Temía que pudieran echarlo todo a perder. Los empleados estaban entusiasmados por haber contribuido al saneamiento financiero de la compañía, pero el exceso de trabajo podría causarles agotamiento. Además, corrían demasiado para cumplir

con los pedidos y estaban cometiendo muchos errores. Ya se habían presentado demasiados casos en que enviaban el material equivocado a las personas equivocadas, y Jud se había dado cuenta de que dejaban esperando mucho tiempo en el teléfono a las personas que llamaban.

—Necesitamos mejorar —contestó.

Esa noche, Jud habló con Terri sobre su conversación con "Tremendous" y le dijo que tenían que desarrollar algunas estrategias para prestarles un mejor servicio a los clientes y brindarles a los empleados la ayuda y el apoyo necesarios para poner en práctica esas estrategias.

Hacia finales de esa semana Terri pudo comprobar por sí misma el tipo de problemas que se estaban presentando al oír a María, una de sus empleadas, atender con extrema frialdad una llamada telefónica.

—¿Llamada equivocada? —le preguntó Terri a María, sonriendo.

—No, era Bill Lakeman, uno de mis mejores clientes —informó María.

—Cualquiera diría que estás furiosa con él —dijo Terri.

—¡Dios mío, lo siento! —dijo María abriendo los ojos. No pensé que diera esa impresión. Lo que pasa

es que estoy abrumada de trabajo. Tengo como doce llamadas por devolver, un montón de pedidos por procesar y varios proyectos especiales que manejar. Siento que no tengo tiempo para ser amable, supongo.

—Respira profundo, María —dijo Terri con una sonrisa comprensiva—. No te preocupes tanto por el trabajo pendiente. Ésta no es una sala de urgencias. Nadie se va a morir si no haces alguna tarea de inmediato. ¿Podría alguien ayudarte?

—No lo creo —respondió María negando con la cabeza—. Todo el mundo está desbordado. Para ser francos, todos estamos sintiendo mucha presión últimamente.

—Gracias por decírmelo —dijo Terri—. Veremos qué podemos hacer para que no trabajen tan presionados y así poder ofrecerles a los clientes el mejor servicio posible.

—Eso es realmente lo que todos queremos —dijo María—. Gracias.

Cuando Terri le contó a Jud sobre este episodio con María, Jud suspiró.

—Llamemos a Lou Stafford —dijo—. Él es nuestro experto en servicio al cliente en la junta asesora.

Pensamientos en un minuto

- Para un empresario, el secreto del éxito está en generar LIQUIDEZ, LIQUIDEZ y LIQUIDEZ.
- Sin un buen manejo del flujo de caja, la empresa nunca podrá ser exitosa.
- La utilidad es el aplauso que se recibe por cuidar a los clientes y por crear un entorno motivador para los empleados.

La creación de un servicio extraordinario

Lou Stafford estuvo encantado de recibir la llamada de Jud y Terri.

—Los dolores del crecimiento son un problema maravilloso —les dijo para empezar. Sin embargo, cuidar a los clientes no es algo opcional... es imperativo. Especialmente ahora que su compañía está creciendo, tienen que hacerles saber a sus clientes que ellos son su prioridad número uno. Háganlos sentir amados y respetados. Si no lo hacen, muy pronto se quedarán sin clientes. Y nunca olviden que sin clientes no hay empresa.

—¿Cómo podemos hacer eso bien cuando hay tanto trabajo por delante? —preguntó Terri.

—Es cuestión de énfasis —respondió Lou—. Deben asegurarse de que sus empleados tengan mucha claridad sobre la importancia de tratar bien a los clientes. Hoy en día, para conservar a los clientes no es

suficiente con tenerlos satisfechos; hay que prestarles un servicio extraordinario y así crear "clientes incondicionales", es decir, clientes tan satisfechos con la manera como los tratamos que hablan de nosotros. En esencia, clientes que se convierten en parte de nuestra fuerza de ventas.

—¿Qué quiere decir con "servicio extraordinario"? —preguntó Jud.

—Voy a darles un ejemplo —dijo Lou—. Cuando mi madre tenía noventa años, un día fue a sacar hielo del refrigerador. Al abrir el ducto del hielo, salió un chorro de agua: algo estaba mal. Ella, siempre muy independiente, quería resolver el problema por sí misma y fue a buscar en la guía telefónica. Llamó a diferentes sitios pero el que más pronto podía atenderla le daba un plazo de tres semanas. ¡Cuando uno tiene noventa años, tres semanas cuentan...! —en el otro extremo de la línea, Jud y Terri reían para sí. Desanimada, mi madre estaba a punto de pedirme ayuda cuando vio un pequeño aviso que decía "Servicio el mismo día". Marcó el número y una voz amable le dijo: "Será un placer arreglar hoy su refrigerador, señora Stafford. ¿A qué hora puede recibirnos?". "¿Puedo elegir?", preguntó mi madre, muy sorprendida. "Por supuesto que sí", le respondieron. "¿Le parece bien a las dos de la tarde?", dijo mi madre. No sólo llegó un técnico a las dos en punto, sino que tenía la herramienta necesaria y pudo reparar el refrigerador en poco tiempo. Cuando se fue, le entregó su tarjeta a mi sorprendida y feliz madre. Allí figuraba el número de teléfono de su casa. "Cuando tenga un problema con su refrigerador, puede llamarme a cualquier hora, de día o de noche", le dijo. ¿Qué creen ustedes que hizo mi madre durante los tres días siguientes? —preguntó Lou. Llamó a todos sus conocidos a contarles sobre el maravilloso servicio que había recibido. Se había convertido en una "cliente incondicional".

—¿Cómo hizo esa compañía para lograr ese sorprendente servicio? —preguntó Terri.

—Me pregunté lo mismo cuando mi madre me contó la historia —dijo Lou. Entonces llamé al propietario para averiguar cómo podía prestar el servicio el mismo día de la llamada del cliente. Supe que él había sido "arreglatodo" en Massachusetts y el médico le recomendó, por razones de salud, trasladarse a un clima más caliente. Cuando llegó a San Diego, averiguaba cuándo había mudanzas. Golpeaba a la puerta, ofrecía sus servicios y se mostraba dispuesto a hacer trabajos de pintura o reparaciones a un precio razonable. Lo único que pedía era que su cliente aceptara recomendarlo a

otros clientes si quedaba satisfecho con su trabajo. Era puntual, hacía un trabajo de alta calidad de acuerdo con lo prometido y cobraba un precio razonable. A la gente le encantaba su trabajo. Tuvo tanto éxito que, años más tarde, cuando lo llamaban sus viejos clientes, con frecuencia no tenía tiempo de ayudarles. Varias personas le sugirieron montar su propia empresa, pero él dudaba porque no quería tener que manejar empleados ni pagar una nómina.

—Ahora entiendo sus reservas —dijo Jud, riendo abiertamente. ¿Cómo resolvió la situación?

—Una noche se despertó con una idea brillante —contó Lou. Cerca del 25% de las personas que viven en San Diego son pensionados. Muchos viven aburridos, y a muchos les gustaría tener algún ingreso extra. Les encantaría tener algo que hacer y poder ayudarles a otros. Entonces puso un aviso en el periódico que decía: "Pensionados: Si son buenos para arreglar cosas y quieren ayudarles a los demás y ganar algún dinero extra, llámenme". Hoy en día, recibe entre veinticinco y treinta llamadas de pensionados diariamente. Cuando llama una clienta como mi madre, siempre tiene a quién enviarle. Además, supervisa cuidadosamente el trabajo de los pensionados, y guarda entre sus colaboradores sólo a los mejores y más confiables. De este modo,

no tiene el problema de una nómina numerosa. Si los pensionados no trabajan, no se les paga. Incluso me contó que ni siquiera querían recibir lo correspondiente a su seguridad social... simplemente, les gustaba su trabajo.

—¡Vaya! ¡Qué enfoque tan novedoso! —dijo Terri.

—Sheldon Bowles, coautor de *Clientes incondicionales*, sostiene que hay tres secretos para crear clientes incondicionales: decidir, descubrir y entregar.

—¿Qué quiere decir con "decidir"? —preguntó Terri mientras tomaba notas.

—Si uno quiere crear clientes incondicionales, no debe contentarse con anunciarlo, tiene que planearlo —dijo Lou. Tiene que decidir qué tipo de experiencia quiere que vivan sus clientes cuando interactúan con cada aspecto de su organización.

—Si los clientes están primero —dijo Terri—, ¿no deberíamos entonces preguntarles qué tipo de experiencia quieren vivir?

—Sí y no —dijo Lou. Es bueno recibir retroalimentación de los clientes, pero ellos no siempre saben qué otras posibilidades hay más allá de su propia experiencia. Ellos no conocen el cuadro completo. Por eso, ustedes y sus empleados clave deben decidir primero

cuál es el tipo de experiencia que desean brindarles a sus clientes.

—¿Cómo podemos hacer eso? —preguntó Jud.

—Jan Carlzon, ex presidente de la aerolínea escandinava SAS, tuvo una gran idea sobre esto. Recién contratado, viajó por toda Europa y se reunió con todos los empleados para compartir su visión sobre la compañía. Les decía: "No vamos a vencer a la competencia por tener buenos aviones. Tener un producto o servicio no es nuestra ventaja competitiva".

—¿Por qué dijo eso? —preguntó Jud.

—Porque la competencia siempre puede copiar nuestro producto o nuestro servicio —dijo Lou.

—Pero es importante tener un buen producto o servicio —observó Terri.

—Por supuesto —dijo Lou, pero ésa es la "entrada" del negocio, no la ventaja competitiva.

—Entonces, ¿la ventaja competitiva es acaso tener un precio más bajo? —preguntó Jud.

—No —dijo Lou. En palabras de Carlzon, "no vamos a vencer a la competencia por tener el precio más bajo. No queremos una guerra de precios". Lo que se necesita es un precio justo.

—Entonces, si la ventaja competitiva no está en el producto o servicio, ni en el precio, ¿dónde está? —preguntó Terri.

—Como lo dijo Carlzon, "vencemos a la competencia con *momentos de verdad*" —dijo Lou. Un momento de verdad, según Carlzon, es "cualquier momento en el cual un cliente entra en contacto con alguna persona de nuestra organización de una manera que le deja una impresión".

—¿Puede darnos un ejemplo de un momento de verdad? —preguntó Terri.

—Claro —dijo Lou. Pensemos, por ejemplo, en el servicio de despertador en los hoteles. ¿Cómo es normalmente esa llamada?

—He viajado mucho últimamente —dijo Jud— y puedo decirlo: El teléfono suena, uno descuelga pero no hay nadie en la línea. Básicamente, una máquina ha llamado a la habitación.

—Exactamente —dijo Lou. ¿Alguna otra modalidad?

—He recibido llamadas —dijo Terri— en las cuales una grabación dice algo parecido a "Buenos días, éste es el servicio de despertador" pero en realidad no hay nadie en la línea.

—Es cierto —dijo Jud—. Pensándolo bien, si uno recibe la llamada del servicio de despertador y se

encuentra con un ser humano en la línea, no es fácil encontrar algo que decir.

—Así es —dijo Lou—, y ahí es donde aparece mi ejemplo de un momento de verdad. Una vez solicité el servicio de despertador en un hotel Marriott en Orlando. Cuando levanté el teléfono, una voz femenina me dijo: "Buenos días, señor Stafford. Soy Teresa. Son las siete de la mañana. La temperatura será de setenta y cinco grados y habrá un bonito día en Orlando, pero veo que usted viaja hoy. ¿A dónde va?". Quedé tan desconcertado que apenas pude decir "Voy a Nueva York". Y Teresa agregó: "Déjeme ver el mapa del tiempo en *USA Today*. ¡Oh, no! Hará cuarenta grados y el día estará lluvioso en Nueva York. ¿No puede quedarse otro día?". Ahora, ¿dónde creen que me gusta alojarme cuando voy a Orlando? En el Marriot, para poder hablar con Teresa por la mañana —dijo Lou riendo.

—Entiendo de qué se trata —dijo Jud. Son esos pequeños momentos de verdad los que pueden construir o destruir una relación con un cliente.

—Exactamente —dijo Lou. Y, para Carlzon y otros grandes prestadores de servicios, los momentos de verdad abarcan todos los detalles, hasta las manchas de café en los asientos. Cuando Donald Burr era presidente de la junta directiva de People Express Airlines, sostenía que si las bandejas abatibles estaban sucias, los clientes supondrían que tampoco se daba un mantenimiento adecuado a los motores de los aviones. Si uno está buscando un lugar para alojarse después de un largo día de carretera, ¿cuántas personas elegirían un hotel que tuviera un aviso luminoso en el que faltaran algunos bombillos?

—Yo no —dijo Terri.

—Hasta ahora hemos hablado de clientes externos —continuó Lou—, pero es importante reconocer que cada persona es un cliente, y que cada persona tiene un cliente. Un cliente externo es alguien de fuera de la organización con quien hacemos negocios. Un buen ejemplo de alguien que atiende clientes externos es el empleado que toma los pedidos en un restaurante de comida rápida. Un cliente interno, en cambio, es una persona dentro de la organización que puede o no atender clientes externos. Por ejemplo, las personas que trabajan en el área de recursos humanos tienen principalmente clientes internos. Las que trabajan en el área contable tienen clientes internos y externos: envían cuentas y facturas a los clientes externos y elaboran informes para los clientes internos. Lo importante es entender que cada persona tiene un cliente.

—Es decir que, para crear un servicio extraordinario, debemos comenzar por una imagen del tipo de experiencia que queremos que vivan nuestros clientes —dijo Jud—, y las compañías que prestan un excelente servicio al cliente analizan cada momento de verdad que viven con los clientes, ya sean internos o externos, y determinan la manera como esa experiencia podrá reproducirse.

—Lo entendiste perfectamente —dijo Lou.

—Usted mencionó que el segundo secreto de Sheldon Bowles era "descubrir" —dijo Terri mirando sus notas. ¿A qué se refiere?

—Después de decidir lo que queremos que suceda, es importante descubrir cualquier sugerencia que los clientes puedan tener para mejorar su experiencia con nuestra organización. Hay que preguntarles, y hacerlo de un modo que los motive a responder. Por ejemplo, ¿cuántas veces no han estado ustedes en un restaurante y llega el gerente y pregunta cómo estuvo todo esta noche? Acaso no responden ustedes habitualmente: "Bien" Eso no le da ninguna información al gerente. Una conversación más útil podría comenzar así: "Disculpen, soy el gerente del restaurante. Me gustaría hacerles una pregunta. Si hubiéramos hecho esta noche algo de un modo diferente, ¿su experiencia

con nosotros hubiera podido ser mejor?". Esa pregunta invita a una respuesta. Si el cliente dice: "No", usted puede agregar con sinceridad: "¿Está seguro?".

—Entonces, usted nos está diciendo —dijo Jud— que si queremos que JTA sea muy próspera tendremos que volvernos maestros en el arte de descubrir lo que están pensando nuestros clientes.

—No tienen que leer la mente, pero sí tienen que ser creativos para descubrir lo que hay en la mente de sus clientes —replicó Lou. Por lo general, para esto se requiere saber escuchar.

—Es decir, que para crear un servicio que atraiga clientes incondicionales, es clave escuchar a los clientes y tomar medidas de acuerdo con lo que escuchamos —resumió Terri.

—Sí —dijo Lou—, con una condición: cuando un cliente les diga algo, deben saber escuchar sin ponerse a la defensiva. Muchos se ponen tensos cuando escuchan a los clientes porque piensan que siempre deben hacer lo que los clientes quieren. No entienden que la actitud de escuchar tiene dos partes: la primera, como dice Stephen Covey, "buscar entender", es decir, escuchar para comprender. Intentar, por ejemplo, decir: "Eso suena interesante. Háble me un poco más sobre eso. ¿Puede ser más específico?"; la segunda —con-

tinuó Lou— consiste en decidir si uno quiere hacer algo con respecto a lo que escuchó. Esta parte debe ir separada de la primera; es importante darse cuenta de que una decisión en este sentido no debe ocurrir justo después de recibir una sugerencia. Puede hacerse más tarde, después de haber tenido tiempo para pensar sobre el tema o para conversarlo con otros. Cuando uno sabe que tiene tiempo para pensarlo con calma, es más fácil no ponerse a la defensiva y uno aprende a escuchar mejor. Recapitulando: primero: escuchar para entender; segundo: decidir qué hacer con respecto a lo escuchado.

—Hace poco vi un ejemplo de escucha defensiva en un centro comercial —comentó Jud. Yo iba caminando detrás de una mujer que llevaba a un niño de unos ocho o nueve años. Cuando pasaron frente a una tienda de artículos deportivos, el niño se acercó y vio una hermosa bicicleta roja que estaba allí exhibida. Se detuvo y le dijo a su mamá: "¡Me encantaría una bicicleta como ésta!" Su madre casi enloquece y empezó a gritar: "¡No puedo creerlo, acabas de recibir una bicicleta nueva en Navidad! ¿Apenas es marzo y ya quieres otra? ¡No pienso darte otra de esas tonterías!". Creí que la señora iba a clavar la cabeza del niño en el piso.

—Tristemente, ése es un ejemplo perfecto de alguien que no escuchó primero para entender antes de decidir —dijo Lou. Si ella le hubiera dicho al niño: "Amor, ¿qué te gusta de la bicicleta?", tal vez él habría dicho: "¿Viste los banderines que cuelgan del manubrio? Me gustan mucho", y esos banderines habrían podido ser un bonito regalo de cumpleaños. Además, después de enterarse de qué le gustaba al niño de la bicicleta, ella hubiera podido preguntarle: "¿Sabes por qué no puedo darte esa bicicleta nueva?" y, probablemente, el niño habría dicho: "Porque ya recibí una en Navidad". Escuchar sin ponerse a la defensiva también es útil —prosiguió Lou— cuando uno ha cometido un error con un cliente, quien sólo se irritará si defendemos lo que hemos hecho. Cuando están molestos, los clientes quieren ser escuchados. De hecho, las investigaciones han demostrado que si uno escucha las quejas de un cliente con atención y sin ponerse a la defensiva, y luego le pregunta: "¿Hay alguna manera en que podamos recuperar su confianza?", ocho de cada diez clientes dirán: "Ya lo hizo, por haberme escuchado".

—¿Qué pasa si un cliente hace una buena sugerencia o si está molesto por algo que tiene sentido cambiar? —preguntó Terri.

—Uno puede agregar esa sugerencia al programa de servicio al cliente —respondió Lou. Por ejemplo, hace poco recibí una carta del concesionario de tres franquicias de McDonald's en el Midwest. Sus clientes de la tercera edad sugirieron poner manteles y velas en las mesas durante ciertas horas del día, y también que hubiera meseros que les tomaran los pedidos y se los llevaran a las mesas. El dueño lo pensó bien y se dio cuenta de que la idea no era mala. Ahora, entre las 4:00 p.m. y las 5:30 p.m., una franja horaria preferencial para la tercera edad en sus restaurantes, las mesas tienen manteles y velas y el personal que normalmente está detrás del mostrador sale al comedor y sirve a los clientes. Los restaurantes se llenan de clientes de la tercera de edad en ese horario. Para concluir, podemos decir que al reunir lo que uno quiere que los clientes experimenten y lo que ellos quieren que suceda, se logra una imagen bastante completa del servicio al cliente que uno desea prestar. Escuchar a los clientes, incluir sus necesidades en nuestra estructura y mejorar de manera constante nuestro nivel de servicio hará que nuestros clientes se vuelvan incondicionales.

—Hace un momento usted habló también de "entregar" —dijo Terri después de revisar de nuevo sus notas. ¿Puede explicarnos esto?

—Desde luego —dijo Lou. El concepto es, en esencia, entregar y dar un 1% más. Una vez que tenemos una imagen completa de la experiencia que queremos brindarles a nuestros clientes, una experiencia que los satisfaga, los deleite y los haga sonreír, tenemos que lograr entusiasmar a nuestros empleados para que entreguen esa experiencia y un poquito *más*. La responsabilidad de establecer una visión de servicio al cliente recae en el propietario o en el gerente general. Ése es el aspecto visionario o estratégico del liderazgo, dependiendo del tamaño de la compañía. Cuando digo "responsabilidad", eso no significa que los propietarios o la gerencia no hagan participar a los demás, sino que la responsabilidad recae en las personas que están en la cima de la jerarquía tradicional, trátese de una pequeña tienda familiar o de un conglomerado multinacional. Una vez establecida la experiencia deseada de servicio al cliente, comienza la etapa de la implementación, es decir, el aspecto operacional del liderazgo. Por lo general, durante esta etapa es cuando surgen problemas en las organizaciones —continuó Lou. Toda la energía de la compañía se mueve hacia arriba por la línea jerárquica, porque la gente quiere agradar y responder ante sus jefes, en vez de concentrar su energía en satisfacer las necesidades de sus clientes. Las reglas burocráticas,

las políticas y los procedimientos consumen las horas, y el resultado es que quienes tienen contacto con los clientes no están preparados ni comprometidos y, por lo tanto, parpan como patos.

—¿Patos? —inquirió Terri.

—Sí —dijo Lou—. Wayne Dyer, célebre por sus libros de crecimiento personal, dijo hace algunos años que hay dos tipos de personas: patos y águilas. Los patos actúan como víctimas y no hacen más que quejarse: ¡Cuac! ¡Cuac! ¡Cuac! Muchos de nosotros actuamos como patos en la vida. Las águilas, en cambio, toman la iniciativa y vuelan más alto que la multitud. Un cliente siempre puede identificar una compañía que actúa estrictamente según las normas cuando surge algún problema y lo enfrentan como patos: "Es nuestra política. ¡Cuac! ¡Cuac! Yo no hice las normas. ¡Cuac! ¡Cuac! Yo sólo trabajo aquí. ¡Cuac! ¡Cuac! ¿Le gustaría hablar con mi supervisor? ¡Cuac! ¡Cuac! ¡Cuac!" Hace poco viví personalmente un ejemplo perfecto de este fenómeno mientras alquilaba un automóvil. Iba para una reunión de la junta directiva de mi alma máter, de la cual soy miembro, y quería alquilar un vehículo que yo pudiera devolver en Syracuse, la ciudad más cercana al pueblo donde está situada la universidad. Quienes viajan bastante saben que si uno devuelve un

automotor en un lugar diferente de donde lo alquiló, debe pagar un recargo. Es posible evitar ese recargo si uno alquila un automóvil que viene de la ciudad en donde uno lo quiere devolver. Por eso le pregunté a la empleada si tenía un vehículo de Syracuse. "Tiene suerte —me dijo—, casualmente hay uno aquí" y fue al computador para elaborar mi contrato. No soy una persona especialmente detallista —dijo Lou riendo— pero mientras firmaba el contrato alcancé a ver con el rabillo del ojo que me estaba cobrando un recargo de setenta y cinco dólares por la devolución. "¿Qué son esos setenta y cinco dólares?" le pregunté. "Yo no los agregué —me dijo. ¡Cuac! ¡Cuac!" "¿Quién lo hizo?", pregunté. "El computador —respondió. ¡Cuac! ¡Cuac!" "¿Puede decirle al computador que está equivocado?" le pregunté. "No lo sé —me dijo. ¡Cuac! ¡Cuac!" "¿Por qué no lo tacha?", le sugerí. "No puedo hacerlo —me dijo. Mi jefe me mataría. ¡Cuac! ¡Cuac!" "¿Quiere decir que tengo que pagar setenta y cinco dólares porque usted tiene un jefe difícil?", le pregunté. "Una vez me dejó tacharlo —me dijo. ¡Cuac! ¡Cuac!" "¿Y eso cómo fue?", le pregunté. "El cliente trabajaba para la universidad aquí en la ciudad —me dijo. ¡Cuac! ¡Cuac!" "¡Qué bueno! —le dije. Yo soy miembro de la junta directiva allá" "¿Qué hace la junta? —me preguntó. ¡Cuac! ¡Cuac!"

"Podemos despedir al rector", contesté. "¿Cuál es su número de empleado? —me preguntó. ¡Cuac! ¡Cuac!" "No tengo", le dije. "¿Cómo voy a hacer? —dijo. ¡Cuac! ¡Cuac!" Fueron veinte minutos de asesoría psicológica para zafarme de ese recargo por la devolución del automóvil en otra ciudad —dijo Lou. Antes me enfadaba con ese tipo de personas, pero ya no. Ahora entiendo que en realidad no es culpa suya. ¿Quién creen que era el jefe de esa mujer, un pato o un águila?

—Un pato, naturalmente —contestó Jud.

—Correcto —dijo Lou. Si su jefe hubiera sido un águila, ella habría tenido libertad para resolver el problema y mantener a su cliente satisfecho. En este caso, el supervisor era el pato real, porque simplemente parpaba más fuerte sobre las normas y reglamentaciones desde un escalón más alto en la jerarquía. ¿Quién creen que era el jefe de ese pato supervisor?

—Otro pato —dijo Jud.

—Correcto —dijo Lou. ¿Y quién está a la cabeza de la organización? Un pato grande. ¿Alguna vez han sido golpeados por excrementos de águila? Obviamente no, porque las águilas vuelan mucho más alto que la multitud. Son los patos los que ensucian todo.

—¿Cómo se puede crear una organización donde no se dé cabida a los patos y donde las águilas puedan volar? —preguntó Jud.

—Sobre eso, les sugiero que hablen con uno de los miembros de la junta asesora de JTA, Nancy Kaline. Como Nancy podrá explicarles, para crear águilas debemos tratar a los empleados como socios, de modo que sientan poder para actuar como si fueran propietarios del lugar. Nancy sabe más que nadie sobre cómo hacerse socio de los empleados.

—La llamaremos, Lou —dijo Jud. Gracias por toda su ayuda.

Después de su conversación con Lou, Jud y Terri reunieron a todo el personal para hablarles de lo que habían aprendido sobre los momentos de verdad. Les pidieron a todos que analizaran los puntos de contacto que cada uno de ellos tenía con los clientes y que decidieran cómo querían ver esos puntos de contacto en la realidad. Más adelante, organizaron un día de excelencia en el servicio para inspirarse mutuamente con los resultados del trabajo de unos y otros.

Pensamientos en un minuto

- ☞ Busque los *momentos de verdad* con sus clientes para crear el tipo de experiencia que usted quiere que ellos tengan.
- ☞ Escuche a sus clientes: descubrir las ideas de los clientes para mejorar su experiencia de servicio puede contribuir a que la visión y el servicio de su compañía sean cada vez mejores.
- ☞ No cree una empresa de patos. Permita a sus empleados volar como águilas para entregar al cliente un servicio superior.

Ayudar a las personas a volar como águilas

Nancy Kaline había asumido la presidencia de la empresa de su familia, un negocio increíble que su padre había construido a partir de cero con el clásico estilo de liderazgo de "a mi modo o no hay modo". Sin embargo, ese modelo no parecía estar ya funcionando en los últimos años en los cuales él manejó la compañía.

—Varias cosas cambiaron —les dijo Nancy a Jud y a Terri cuando estuvieron reunidos. Primero que todo, los negocios son mucho más complicados hoy que cuando mi padre comenzó. La globalización, la intensa competencia y el rápido y constante cambio tecnológico lo estaban llevando más allá de los terrenos que él conocía bien. La estrategia del hombre orquesta para la toma de decisiones simplemente dejó de ser la adecuada a medida que la empresa crecía. Los traba-

jadores del conocimiento de hoy en día quieren una relación de asociación con sus dirigentes.

—¿Asociación? —preguntó Jud.

—Sí —respondió Nancy. Los empleados del conocimiento de hoy creen que los propietarios y la gerencia los necesitan a ellos tanto como ellos a la compañía. Si sienten que no son debidamente valorados o que no tienen participación, se van para otra parte. Así como con los clientes, así también hay que ganarse la lealtad de los empleados.

—¿Cómo así ganarse la lealtad de los empleados? —preguntó Terri.

—Permitiéndoles llevar al trabajo sus cerebros, no sólo sus cuerpos —dijo Nancy. Como diría Lou, dejándolos volar como águilas en vez de que anden parpando como patos. Para ello se requieren propietarios y jefes que sean líderes servidores.

—¿Líderes servidores? —preguntó Jud extrañado. Suena como la prisión dirigida por los presos.

—O como algún movimiento religioso —agregó Terri.

Nancy rió y continuó:

—Para entender verdaderamente de qué se trata el liderazgo servidor, hay que saber que el liderazgo presenta dos aspectos: la visión y la implementación. El

aspecto visionario del liderazgo establece la dirección, los valores y las principales iniciativas del negocio. Es el concepto de "guía" que trae la palabra "líder" (del inglés *lead*, guiar) en el liderazgo servidor. Yo le llamo a eso liderazgo estratégico. En eso era muy bueno mi padre.

—Por lo visto, era un hombre que sabía ver el panorama global —dijo Terri.

—Sí, lo era —dijo Nancy con una sonrisa. Y desde el comienzo tuvo a su lado a varias personas experimentadas que hacían cualquier cosa para complacerlo y hacer que las cosas sucedieran. Eran los típicos empleados del pasado, leales y sin problemas para hacer lo que se les pedía hacer. Se entregaban a la compañía a cambio de una lealtad vitalicia hacia su patrono. Sin colaboradores como ellos, mi padre habría estado en problemas. Él no se preocupaba mucho por la implementación. Se limitaba a señalar la dirección y esperaba a que sucediera lo que él quería que sucediera.

—¿Es decir...? —preguntó Jud.

—Les decía a los empleados cuál era la tarea, y desaparecía —explicó Nancy. Seguía adelante examinando cuál sería la siguiente oportunidad de hacer negocios. Los empleados estaban de acuerdo cuando entendían exactamente qué debían hacer, pero no

siempre era así. A veces el trabajo no se hacía oportunamente y se cometían errores. En esos casos, mi padre daba vueltas en círculo y se convertía en un gerente gaviota: bajaba en picada, hacía mucho ruido, criticaba a todo el mundo y salía volando. Sin embargo, como era leal a ellos, ellos recogían el desorden y volvían al trabajo. Cuando yo asumí la dirección, la mayoría de los empleados antiguos se estaban jubilando. Ahora el juego es totalmente diferente. La gente entiende que el buen desempeño empieza con objetivos claros, pero lo que más les interesa es cómo se van a cumplir esos objetivos, es decir la gestión operativa. Ahí es donde interviene el aspecto de servicio del liderazgo servidor.

—Cuéntenos más —dijo Terri.

—Hoy en día, los empleados prefieren gerentes que trabajen con ellos para lograr los objetivos —prosiguió Nancy. Quieren líderes que piensen en ellos como socios, y eso hacen los líderes servidores. Sin embargo, en muchas compañías, grandes o pequeñas, se suele considerar el liderazgo como una jerarquía en la cual el dueño o el director ejecutivo está a cargo y la energía de todo el mundo se concentra en complacerlo. Eso estaba pasando con mi padre. Según mi experiencia,

ese tipo de liderazgo de arriba abajo no despierta lo mejor de las personas.

—En otras palabras —dijo Jud—, es más probable obtener un alto grado de desempeño y satisfacción si el liderazgo se percibe como algo horizontal y no vertical.

—Así es —dijo Nancy. Cuando se maneja ese tipo de asociación horizontal, el énfasis se pone en ayudar a la gente a producir buenos resultados. Cuando éstos se obtienen, los empleados se sienten bien consigo mismos y la compañía gana.

En este punto, Nancy había logrado captar el verdadero interés de Jud y Terri.

—Como empresarios, ¿cómo podemos estar seguros de poner el énfasis tanto en el desempeño como en la satisfacción? —preguntó Jud.

—Motivando a *todos* a convertirse en líderes. Eso hacen los empresarios que conservan a su gente. Se dan cuenta de que no pueden hacerlo todo ellos mismos. Tienen que depender de las personas a quienes contratan para que ellas tomen su sueño, corran con él y hagan que las cosas sucedan. Cuando se cometen errores, estos líderes usan estas ocasiones como oportunidades de aprendizaje y no como el pretexto para castigar a los demás.

—He visto a muchos empresarios que dejan que su ego devore sus cerebros —dijo Jud. Comienzan a pensar que su negocio gira sólo en torno a ellos y olvidan la importancia de sus empleados. Espero nunca caer en esa trampa.

—Ésa es una trampa en la cual se cae fácilmente —dijo Nancy. Si dejamos que nuestra organización gire sólo en torno a nosotros, no permitimos que los empleados se sientan comprometidos con nuestro sueño. Entrarán sin ganas en nuestra empresa, siempre pendientes de una mejor oferta para poder cambiar de lugar de trabajo. En cambio, cuando pensamos en nuestros empleados como socios, todos comienzan a actuar como si fueran dueños del lugar, se responsabilizan por lo que hacen, y eso es exactamente lo que queremos que hagan.

—¿Cómo hacer para convertir en socios a los empleados? —preguntó Jud.

—Es necesario establecer un sistema de gerencia altamente eficiente —replicó Nancy.

—El término "sistema" tiene a menudo una connotación negativa —dijo Jud con una sonrisa.

—Es cierto —dijo Nancy—, muchos empresarios piensan que no necesitan un sistema para manejar a su personal. Sin embargo, como lo dijo con frecuencia

Peter Drucker, "nada bueno sucede por accidente". Estoy segura, por ejemplo, de que hay en su vida algunas personas que siempre se acuerdan de su cumpleaños. —Jud y Terri asintieron con la cabeza y Nancy prosiguió: Son personas muy atentas, y lo son porque saben organizarse. Tienen algún sistema que les avisa con algunas semanas de anticipación que su cumpleaños está próximo. Ese mismo tipo de pensamiento sistemático debe guiarlos en la gestión de sus empleados.

—¿Qué incluye un buen sistema de gestión del desempeño? —preguntó Jud.

—Un sistema efectivo de gestión del desempeño tiene tres partes —dijo Nancy. Primero, la planeación del desempeño. Consiste en determinar junto con los empleados las metas y objetivos a los cuales van a dedicar sus energías. El buen desempeño siempre empieza con objetivos claros.

—Es decir que si los empleados no saben a dónde van, es bastante difícil que lleguen allí —dijo Terri sonriendo.

—Sin duda —dijo Nancy. En las organizaciones, muchos son castigados por no hacer lo que no sabían que supuestamente debían hacer.

—Y eso puede eliminarse con la determinación de objetivos —concluyó Jud.

—Eso ayuda —dijo Nancy—, especialmente si las personas no sólo saben qué se espera de ellas sino también qué es el buen desempeño, cuáles son los estándares de desempeño.

—Me pregunto si esa asociación comienza con la planeación del desempeño —dijo Jud.

—Sí —dijo Nancy—, pero hay que recordar que, en la planeación del desempeño, el propietario o el gerente debe fijar los objetivos, porque si hubiera un desacuerdo entre un gerente y su subalterno directo, ¿quién gana?

—El propietario o el gerente, supongo —dijo Terri.

—Sí —dijo Nancy—, porque esa persona representa las metas y objetivos de la compañía. Sin embargo, eso no significa que no se invite a los empleados a participar en la determinación de las metas, sobre todo a los que tienen más experiencia. Simplemente quiere decir que la responsabilidad de la fijación de objetivos recae en el gerente. Es el aspecto "guía" del liderazgo servidor.

—¿Cuál es el segundo aspecto de un buen sistema de gestión del desempeño? —preguntó Jud.

—El *coaching* día a día —dijo Nancy. Aquí es donde se invierte la pirámide proverbial y se vuelca

la jerarquía, de modo que uno trabaja esencialmente para los empleados.

—¿Cuál es la razón para hacer esto?

—Esto convierte al gerente en animador y promotor del buen desempeño de sus empleados —dijo Nancy. Los gerentes tienen la función de hacer todo lo que esté a su alcance para ayudarles a los miembros del equipo a tener éxito. Aquí es donde realmente empiezan a producir efecto la relación de asociación con los empleados y el aspecto de servicio del liderazgo servidor. El gerente hace todo lo que puede para ayudarles a los miembros del equipo a volar como águilas.

—¿Y cuál es el tercer aspecto de un sistema efectivo de gestión del desempeño? —preguntó Jud.

—Es la *evaluación del desempeño* —dijo Nancy. Aquí es cuando los gerentes y sus subalternos directos se reúnen para examinar el desempeño en el tiempo de cada miembro del equipo.

—Yo le tenía pavor a las sesiones de evaluación del desempeño —recordó Jud—, a pesar de saber que Dirk, el Presidente Ejecutivo, estaba de mi lado.

—La mayoría de la gente le teme a estas evaluaciones del desempeño —dijo Nancy— porque nunca están muy seguros de cómo serán evaluados. Sólo

esperan tener una buena relación con sus jefes y que eso les ayude en la evaluación.

—Ése era en mi caso —dijo Jud. Dirk tenía un formato que debía llenar sobre mi desempeño.

—¡Oh, sí! ¡El formato! —exclamó Nancy. En la mayoría de las empresas a donde voy, la gente me dice: "Le va a encantar nuestro formato para la evaluación de desempeño". Yo siempre me río, porque pienso que en la mayoría de los casos puede dejarse de lado.

—¿Por qué dice eso? —preguntó Terri.

—Porque esos formatos por lo general miden cosas que nadie sabe cómo evaluar. Por ejemplo, "iniciativa" o "voluntad para asumir responsabilidades". Una buena es "capacidad para ser promovido" —explicó Nancy, y continuó—: Cuando nadie sabe cómo ganar en un formato de evaluación, todos concentran su energía en ganarse a los de arriba. Después de todo, como dijo Jud, si uno tiene una buena relación con su jefe, las probabilidades de obtener una buena evaluación son mayores.

—Eso me suena —dijo Jud. Nunca supe exactamente cómo me iba a evaluar Dirk, salvo por mis resultados en ventas, que eran muy específicos.

—Esto nos lleva de nuevo a los estándares de desempeño, Jud —dijo Nancy. Dije antes que todo

buen desempeño empieza con objetivos claros, ¿recuerdas? Es necesario tener estándares de desempeño. Al final, lo que no puede medirse no puede ser manejado. Con frecuencia se evalúa a la gente sobre bases poco claras, en áreas donde la gente no sabe ni siquiera qué es un buen desempeño. A veces ni siquiera se les dice que su jefe está interesado en un área específica.

—Volvamos un minuto a la determinación de objetivos —dijo Terri. ¿Acaso la mayoría de las organizaciones no dedican bastante trabajo a la determinación de objetivos?

—Sí, lo hacen —dijo Nancy—, pero ¿qué crees que pasa en la mayoría de los casos con esos objetivos?

Jud se echó a reír y dijo:

—Apuesto a que quedan archivados.

—Correcto —dijo Nancy. Y nadie los vuelve a mirar hasta el momento de la evaluación de desempeño.

—O sea que no usan los objetivos durante el año —dijo Terri.

—No, no los usan —recalcó Nancy.

—¿Por qué? —quiso saber Jud.

—Voy a responderte con una pregunta —dijo Nancy—. ¿A cuál de los tres aspectos de un sistema

efectivo de gestión del desempeño se le dedica menos tiempo?

—Ya sé que no es a la evaluación de desempeño —dijo Jud riendo—, porque me parece que ése es el aspecto en el que, según tú, se concentran más los gerentes.

—Yo diría que al *coaching* día a día —dijo Terri.

—¡Bingo! —exclamó Nancy. Los gerentes le dedican menos tiempo al *coaching*. Sin embargo, éste es el aspecto más importante de la gestión del desempeño del personal. Ahí es donde la retroalimentación —felicitar el progreso y corregir el comportamiento inadecuado—ocupa un lugar central. Ahí es donde el gerente se convierte en el verdadero socio del empleado, porque le da retroalimentación sobre sus objetivos y los resultados que está obteniendo. Si queremos que nuestros empleados sean ganadores y alcancen sus objetivos, necesitan a alguien que los observe y que supervise su comportamiento una vez que los objetivos hayan sido establecidos. Ahí es cuando nosotros les señalamos la dirección correcta cuando se están desviando, y los felicitamos y animamos cuando muestran aciertos.

—Todo esto es muy emocionante —dijo Jud.

—Me alegra que lo veas así —dijo Nancy—, porque es un aspecto clave. Voy a ilustrarlo contándoles una historia sobre un profesor que tuve en la universidad. Siempre tenía problemas con las directivas y era investigado constantemente por los comités de docentes. Lo que más molestaba al cuerpo docente era que al comenzar cada curso les entregaba a sus estudiantes el examen final. Cuando los profesores descubrieron eso, le preguntaron por qué lo hacía. "Creía que debíamos enseñarles a estos estudiantes", fue su respuesta. "Sí, pero no se les da a los estudiantes el examen final por anticipado", le increpaban. Y él respondía: "No sólo voy a darles el examen final desde antes, sino que durante todo el semestre voy a enseñarles las respuestas; así, cuando lleguen al examen final, todos obtendrán la mejor calificación. Verán: de lo que se trata en la vida es de obtener excelentes resultados y no de una estúpida curva de distribución normal".

—¡Qué gran filosofía! —dijo Jud.

—Lo es —dijo Nancy. Ese profesor produjo una fuerte impresión en mi perspectiva del liderazgo. ¿Acaso ustedes dos contratan perdedores? ¿Van a buscar empleados y a decirles: "Se fueron algunos de nuestros perdedores este año, por eso queremos contratar a otros para llenar esas vacantes"?

—Espero que no hagamos eso —dijo Terri. Preferiría pensar que salimos a contratar ganadores o ganadores en potencia, es decir personas que puedan convertirse en ganadores con un *coaching* adecuado.

—O sea que ustedes no contratan personas que se ajusten a una curva de distribución normal, ¿verdad? —preguntó Nancy.

—Claro que no —dijo Terri.

—Entonces tendrán que tener cuidado de no caer en esa trampa, ya sea oficial o extraoficialmente —prosiguió Nancy. Con frecuencia los gerentes piensan que su trabajo consiste en juzgar, evaluar y criticar a sus empleados, cuando en realidad se trata es de ayudarlos, animarlos y apoyar sus esfuerzos.

—La entendemos perfectamente —dijo Jud.

—Dar el examen final por anticipado a las personas es el equivalente de la planeación del desempeño —continuó Nancy. Así, las personas saben exactamente qué se espera de ellas. El *coaching* día a día consiste precisamente en enseñar las respuestas. Si ven que una persona está haciendo algo bien, recibe una felicitación. Si está haciendo algo mal, simplemente se le dice: "Ésa respuesta es incorrecta; ¿cuál cree usted que sería la respuesta correcta?" En otras palabras, se le da una guía para que retome el sendero correcto. Al final del

período, darles el mismo "examen" que se les distribuyó al principio del "semestre" hace que la evaluación de desempeño sea más eficaz.

—Es decir que no debería haber sorpresas en una evaluación de desempeño anual o semestral —dijo Jud.

—Eso es exactamente lo que quiero decir —dijo Nancy. Todos los empleados deben saber en qué consistirá la prueba y que recibirán ayuda a lo largo del año para sacar una buena nota. Un sistema de calificación obligatorio en el que un porcentaje determinado de personas tiene que perder, nos hace perder la confianza de todos. Ahora, lo único que les preocupa a todos es buscar ser el número uno.

—Me gusta su filosofía, Nancy —dijo Jud. ¿Conoce algunas compañías que la estén aplicando verdaderamente?

—Sí —dijo Nancy—, y con altos ejecutivos muy sabios y capaces. Garry Ridge, presidente de WD-40, por ejemplo, implantó en su compañía el siguiente lema: "No califique mi examen: ayúdeme a sacar la mejor nota". Es tan exigente sobre esto y con respecto al sistema de gestión del desempeño, que una vez despidió al jefe de un empleado que tuvo un mal desempeño, y no al empleado, alegando que ese ge-

rente no había hecho nada para ayudarle al empleado a sacar la mejor nota. Él quiere que todos sepan que la gerencia se define como una relación de asociación que ayuda a las personas a sacar la mejor nota.

—¿Qué pasa si alguien con quien trabajamos de cerca no merece la mejor nota? —preguntó Terri.

—No hay que dársela —dijo Nancy—, pero entonces tal vez sea necesario reconocer que esa persona probablemente esté en el puesto equivocado. Ahí entramos en el terreno de la orientación profesional.

—Entonces, si queremos que nuestros empleados vuelen como águilas y cuiden a nuestros clientes, tenemos que crear un entorno en donde puedan ganar, en donde sepan que estamos de su lado —dijo Jud—; así, sentirán que tienen la fuerza para actuar como si fueran dueños del lugar.

—Así es —dijo Nancy. El liderazgo que pone énfasis en los juicios, las críticas y la evaluación de los empleados es una reliquia del pasado. El liderazgo eficaz consiste en tratar a la gente del modo correcto y brindarle la guía y los estímulos que requiere para dar lo mejor de sí misma. Si ayudamos a nuestra gente a obtener la mejor nota, nuestro sistema de gestión del desempeño será como una chispa que le ayudará a conquistar a los clientes. Al sentirse bien con ellos

mismos, los empleados están dispuestos a devolver el favor a otros.

—Por lo visto, ser un empresario amigable tiene sus recompensas —dijo Jud.

—Sin duda alguna —dijo Nancy. Si tratamos bien a nuestros empleados, ellos se apasionan por su trabajo y por nuestra compañía. Su pasión se vuelca sobre nuestros clientes cuando ellos trabajan para prestarles un buen servicio. Nuestros clientes sienten esa pasión, experimentan el magnífico servicio y terminan siendo leales a nuestra compañía. Los clientes leales hablan sobre nuestra compañía y elogian a nuestros empleados. Nuestra buena reputación comienza a cundir como el fuego en un día venteado. Y eso motiva aun más a nuestros empleados. Al final de cuentas, los empleados apasionados y los clientes leales hacen que nuestra empresa tenga éxito. La visión y la dirección estratégica son el comienzo de todo, pero la relación de asociación entra en juego a la hora de determinar cómo se logran los objetivos y cómo se implementan las estrategias.

—Estamos sinceramente agradecidos con usted, Nancy —dijo Jud. Nos ha dado muchísimas ideas para empezar a cuidar a nuestra gente.

Pensamientos en un minuto

- Los empleados de hoy desean una relación de asociación, y no una jerarquía vertical.
- Se debe estimular a todas las personas para que se conviertan en líderes.
- Un sistema efectivo de gestión del desempeño ayuda a tener empleados ganadores, mucho más que el antiguo sistema de calificarlos y reprenderlos.
- La mejor gestión incluye un *coaching* día a día que felicita a los empleados cuando hacen las cosas bien y reorienta sus esfuerzos cuando pierden el rumbo.
- En el trabajo, como en la vida, se trata de obtener la mejor nota.
- Los empleados apasionados y los clientes leales construyen el éxito de una organización.

El ego se sale con la suya

Con el paso de los años, la compañía continuó creciendo. Terri fue su presidente por varios años, pero a medida que sus hijos empezaron a participar en actividades escolares y extracurriculares, fue evidente que la tarea conjunta de asumir la responsabilidad principal con Alex y Elizabeth y supervisar la gestión de JTA era un reto abrumador para ella.

"Primero lo primero", se dijeron Jud y Terri. Estuvieron de acuerdo en que "los hijos son más importantes que la empresa". En consecuencia, Terri renunció a la presidencia y en cuestión de un mes JTA tenía un nuevo presidente y director de operaciones, Forrest Oakes. Forrest había trabajado como consultor con Jud y Terri en la comercialización de sus productos y servicios, y los había impresionado con su visión para los negocios.

Linda, quien había sido su primera empleada y era la actual gerente de operaciones, así como varios de sus conferencistas afiliados, tenían sus reservas con respecto a Forrest. Sentían que era un buen hombre de negocios pero que, sencillamente, no compartía los valores sobre los cuales Jud y Terri habían construido la compañía: comportamiento ético y relaciones mutuamente satisfactorias. En vez de poner énfasis ante todo en hacer las cosas bien y en la construcción de respeto y confianza con los empleados, los clientes y los proveedores, y con la comunidad, Forrest ponía el énfasis en el valor que para Jud y Terri ocupaba el tercer lugar: el éxito. Era un gerente que se preocupaba básicamente por la utilidad neta. Jud y Terri pensaron que, como las finanzas no eran su fuerte, este énfasis era necesario en JTA. Por eso, no escucharon las preocupaciones de su gente.

El nombramiento de un nuevo director de operaciones representaba un egreso adicional, pero los ingresos provenientes de las nuevas líneas de producto y el incremento en los honorarios de Jud lo cubrían de sobra. El énfasis puesto por Forrest era claro —crecer, crecer, crecer— y la suerte estaba de su lado.

Durante una conferencia de Jud ante una audiencia de mil empresarios en un seminario en Dallas,

entre el público estaba una periodista de *The Wall Street Journal* quien, después de escuchar su inspirada conferencia "¿Así que usted quiere vender algo?", lo buscó y lo entrevistó para escribir un artículo. Le preguntó cómo se había convertido en conferencista profesional y lo interrogó sobre su filosofía como empresario.

Cuando el artículo salió publicado, entraron cientos de llamadas telefónicas. Esa respuesta tan positiva indicaba que los comentarios de Jud habían causado un efecto profundo. El alto perfil de Jud en la prensa se tradujo directamente en más negocios para JTA. Forrest aplaudió cuando los pedidos de materiales y conferencias de la compañía se duplicaron y luego se cuadruplicaron. Sin embargo, cuando los pedidos aumentaron más allá de la capacidad de JTA para atenderlos, en vez de hacer sonar la alarma, Forrest embistió aun con más fuerza.

Jud olvidó uno de los primeros consejos que le había dado Dirk: no perder la humildad. Se enamoró de él mismo y se dejó llevar ciegamente por las adulaciones de Forrest. No había nada que Jud sintiera que no podía hacer.

En consecuencia, Jud estaba fuera todo el tiempo. Le era difícil rechazar una invitación a dictar una conferencia. Comenzó a pensar que todo pedido de

una conferencia o seminario de capacitación dictada o dirigido por él venía de una persona que lo necesitaba a él personalmente, y Forrest reforzaba la creencia de Jud en su propia importancia. Incluso, Forrest exigía que los clientes recogieran a Jud en una limusina.

Aunque Jud era el conferencista principal de su organización, Forrest también supo comercializar creativamente los otros conferencistas y los materiales de enseñanza desarrollados por JTA. La compañía estaba en camino de convertirse en una empresa mucho más grande de lo que habían soñado originalmente Jud y Terri.

Cuando Jud no estaba fuera, pasaba largas horas en la oficina, trabajando codo a codo con Forrest en la simulación de otros negocios. No pasó mucho tiempo antes de que su ambicioso presidente presentara su último plan de negocios.

—Jud, tú y JTA se han vuelto líderes reconocidos en el negocio de la capacitación y el desarrollo —le dijo un día Forrest. Hay varias personas interesadas en que nos reunamos con otras compañías de la industria y salir al mercado de valores. El hecho es que, si queremos seguir creciendo, necesitamos más capital. Si nos preparamos ahora para cotizar en bolsa, el cielo es el límite. Tú y Terri van a necesitar una carretilla para cargar todo el dinero.

Esa imagen, más la descarga de adrenalina que sintió Jud al imaginarse en Wall Street el día en que fuera anunciada la oferta pública de acciones de JTA, entusiasmaron aun más a Jud.

Durante los primeros años de vida, Jud había sido un padre modelo para Alex y Elizabeth. Siempre tenía tiempo para jugar con ellos, y él y Terri parecían padres perfectos. El hecho de que ambos hubieran logrado equilibrar su vida familiar y el trabajo servía de inspiración para otros. Sin embargo, todo eso empezó a cambiar con el artículo en *The Wall Street Journal*, cuando Forrest empezó a alimentar el ego de Jud. Ahora, lo único que contaba en la vida de Jud era trabajar, trabajar y trabajar.

Jud seguía amando a Terri y a sus hijos, pero los veía cada vez menos. Alex y Elizabeth empezaron a ir a la escuela y al poco tiempo Jud perdió el rastro de sus vidas cotidianas. Primero faltó a una reunión con un profesor, después a un partido de fútbol, incluso a veces dejó de asistir a una celebración de cumpleaños. En varias ocasiones les prometió que tomaría unas vacaciones en familia, pero la mayoría de las veces sintió que era necesario incumplir esa promesa.

En un débil intento por pasar más tiempo con Terri, Jud hizo el pacto de apartar una noche a la sema-

na para ella, pero ese pacto no demoró en convertirse en un chiste. Pasaban meses enteros en que no cumplía esa cita. Las promesas rotas de Jud y las múltiples citas sin cumplir hicieron que Terri ya no creyera más en sus promesas. Terri había colgado un aviso que decía "habitación vacante" en la ventana de su cuarto conyugal, pero Jud parecía completamente ajeno a esa señal.

No era raro que Jud pasara la mayoría de su tiempo de sueño en los aviones. De hecho, en una semana especialmente cargada de compromisos, dio conferencias en San Francisco, Denver, Boston y dos veces en Hawai. Estos viajes generaban muchos ingresos, pero dejaban a Jud exhausto. Cuando finalmente llegó a su casa, durmió veinte horas seguidas.

Al levantarse a la mañana siguiente, Terri le sirvió una taza de café y le suplicó que tomara las cosas con más calma.

—Ésta es nuestra oportunidad, cariño —le dijo. Podremos tener todo lo que siempre hemos querido. Es ahora o nunca.

—Jud, estoy preocupada por ti —le dijo Terri. No puedes seguir a este ritmo y, honestamente, estoy cansada de ser madre soltera. Los niños ya no te ven casi nunca.

—Lo sé, amor mío —dijo Jud—, pero ahora que finalmente estamos viendo las recompensas de nuestros esfuerzos, no puedo arriesgarme a que las oportunidades se nos escapen. Sé paciente. Ya llegará nuestro momento.

Terri no solo estaba preocupada por Jud, sino también por JTA. Ahora que sus hijos ya casi terminaban la educación secundaria, Terri pensaba volver a participar activamente en la empresa. Sin embargo, el lugar había cambiado. La primera señal de alerta del estado en que se encontraba la compañía fue la renuncia de Linda, la empleada más antigua. Inquieta, Terri la llamó para saber qué la había llevado a tomar esa decisión, pero Linda, al querer explicarlo, se puso a llorar.

—Le escribiré una carta —dijo Linda. Estoy muy alterada para hablar en este momento.

Cuando llegó la carta, Terri la leyó con mucha calma:

> Estimada Terri:
>
> Siento mucho no haber podido hablar el otro día con usted, pero tenía los nervios destrozados. Desde el principio hice parte de su sueño con Jud, pero me siento muy triste al ver que ese sueño parece estar muriendo.

Forrest está loco. Sólo puede pensar en ventas, ventas, ventas, y crecimiento, crecimiento, crecimiento, y no se preocupa por la manera de lograrlo.

Con Forrest, el personal ya no pone el corazón en su trabajo. Él no se preocupa por nadie, sólo por las cifras. Lo más triste es que ha llevado a Jud a comportarse de la misma manera. Hoy en día, la compañía ya no tiene los mismos valores que al comienzo. Sé que el cambio es inevitable, pero creo que JTA va derecho al desastre con Forrest al mando.

Sé que para usted es duro oír esto, Terri, pero la aprecio y la respeto, y lo más que puedo hacer es decirle lo que siento.

Abrazos a Alex y a Elizabeth. Espero que logre rescatar a Jud del influjo de Forrest.

Los quiero mucho,
Linda

Cuando Terri confrontó a Jud con la carta de Terri, Jud la rechazó con indiferencia.

—Simplemente, la compañía ya le queda grande a Linda —explicó.

Terri no podía creerlo. Le parecía estar viviendo con un extraño. Jud se había vuelto un obsesivo de los resultados a corto plazo. Infortunadamente, no había aprendido todavía que toda fortaleza llevada hasta un extremo puede convertirse en una debilidad. Terri había intentado hacer que Jud llamara a "Tremendous" o a Red o a cualquiera de los miembros de la junta asesora, pero Jud siempre los evitaba. Por increíble que parezca, ni siquiera respondía las llamadas telefónicas de "Tremendous".

Cuanto mejor le iba a la compañía, más duro trabajaba Jud. Cualquier problema lo trataba como un reto personal. Con la presión que Forrest ejercía sobre él, Jud se convirtió en un hombre poseído.

Una noche regresó a su casa después de las nueve. Terri estaba sentada sola en la cocina. Jud la saludó con un beso en el cuello, y le dijo:

—Hola, amor mío. ¿Qué pasa?

Ella permaneció quieta unos instantes, y luego se volvió para mirarlo de frente y le dijo:

—Jud, acabo de regresar del recital de danza de Elizabeth. Sola. Y hoy mismo, más temprano, estuve con Alex en la ceremonia de entrega de medallas de los Boy Scouts. Sola. ¿Sabías que Alex se torció un tobillo ayer y que no podrá jugar fútbol este fin de semana?

¿Y que a mi hermana le hicieron una mamografía esta semana y el resultado es dudoso? ¡Ah! Y olvidaste anoche nuestra cena de aniversario. La disfruté muchísimo... ¡sola!

—Espera un minuto, mi amor...

—Esperarás tú —dijo Terri con voz temblorosa. Yo he estado esperando y ya estoy cansada. Éste no es el tipo de vida que elegí cuando me casé. Tienes que tomar decisiones serias pronto o un día de éstos llegarás y encontrarás la casa vacía.

Con esas palabras, Terri se levantó de la mesa, caminó hasta su habitación y lentamente cerró la puerta.

Jud se quedó allí sentado, completamente aturdido.

—¿Está pasando esto en realidad? —se preguntó en voz alta.

De repente recordó la advertencia de Dirk de no permitir que el ego se le saliera de las manos. Por primera vez, Jud se dio cuenta de que podía estar ganando la batalla (ayudar a la compañía a salir al mercado de valores) pero que estaba perdiendo la guerra (su familia). Era duro admitirlo, pero cayó en la cuenta de que su vida estaba completamente desequilibrada. Estaba fallando como esposo y como padre. En ese momento, lo obvio pareció brillar ante él: el éxito no consiste sólo en tener una carrera exitosa, sino en tener una vida maravillosa.

Cuando se metió en la cama esa noche, abrazó a Terri y le susurró en el oído:

—Entendí perfectamente lo que quisiste decirme, amor mío. Llamaré a "Tremendous" por la mañana. He armado un gran desorden con mis prioridades.

* * *

—Y sí que lo hiciste —estuvo de acuerdo "Tremendous" una vez que Jud le contó toda la historia. Cualquier persona que pase en su oficina de diez a doce horas al día, sin mencionar todo el tiempo que gaste viajando y descuidando sus demás responsabilidades, está en el camino equivocado. Necesitas ponerle más equilibrio a tu vida. —"Tremendous" hizo una pausa para acentuar sus palabras y prosiguió—: Jud, estás corriendo tan rápido como un caballo de carreras y actuando tan obstinadamente como una mula. A menos que admitas que el afán de dinero lo tienes fuera de control, pronto llegarás a un hogar vacío. Pasa más tiempo con tu esposa y con tus hijos y cuida tu salud. Recupera un poco el equilibrio en tu vida.

—¿Qué podría darme más equilibrio? —preguntó Jud.

—Hace algunos años Ruth Peale, la esposa de Norman Vincent Peale, escribió un libro magnífico llamado *Secrets of Staying in Love* —respondió "Tremendous"—, en el cual asegura que uno puede tener todo en la vida (como una pareja) si conserva en orden sus prioridades. Primero está Dios, luego el cónyuge, luego los hijos y, por último, el trabajo. Si pone el amor al cónyuge antes que el amor a los hijos es porque, según ella, la mejor manera de mostrarles a los hijos que uno los ama es amando a su madre o a su padre, según sea el caso. Terri me contó que después del bautizo de los niños habías empezado a participar activamente en la iglesia, ingresando en un grupo de apoyo masculino y dando clases en tercer grado en una escuela dominical. ¿Qué pasó con todo eso?

—Todo eso se vino abajo, me avergüenza decirlo —contestó Jud. Estuve demasiado ocupado para pensar en Dios.

—¿Tu padre te perdonó cuando te metiste en problemas con "Race" Nelson, recuerdas? —preguntó "Tremendous".

—Sí, claro que sí —dijo Jud, recordando su noche en la prisión.

—Tu Padre celestial también lo hará —dijo "Tremendous" con una sonrisa en la voz. Simplemente, Él prefiere ser tu primera respuesta, en vez de ser tu último recurso. Personalmente, me ha servido tomar un tiempo cada mañana para decirle a Él de qué estoy agradecido y para contarle lo que habrá ese día y si creo necesitar ayuda. Sin embargo cuando el ego se interpone, nos hace olvidar a Dios.

—Entiendo perfectamente —dijo Jud. Y con respecto a mi relación con Terri, ¿qué me aconseja?

—Que vayas a buscarla —dijo "Tremendous"— para decirle que ha sido un estúpido y para pedirle perdón. Después, llámenme los dos.

* * *

—Sé que ustedes han pasado por momentos difíciles últimamente —dijo "Tremendous" mientras Jud y Terri lo escuchaban por el altavoz— y ambos son muy emotivos. No tengo balas de plata para darles, pero sí puedo darles algunas ideas para que reflexionen. Ustedes aman a sus hijos, ¿no es así?

—Por supuesto que sí, "Tremendous" —dijeron ambos.

—Entonces tienen una fuerte motivación para arreglar las cosas. Recuerden que el amor no es una

emoción, sino una decisión. Jud, ¿tú quieres que tu relación con Terri funcione?

—Desde luego —dijo Jud.

—Te hago la misma pregunta, Terri —dijo "Tremendous".

—He tenido mis dudas últimamente —dijo Terri—, pero sí, sí quiero. Aún veo a Jud como mi esposo y mi mejor amigo.

—Muy bien, tenemos dos respuestas afirmativas —dijo "Tremendous". La asesoría matrimonial sólo funciona si ambos quieren que funcione. Entonces, consigan un buen consejero matrimonial y comprométanse a trabajar en esto hasta que sientan que su matrimonio se ha enderezado.

Esta vez, la seriedad de "Tremendous" había opacado su jovialidad.

Jud y Terri permanecieron en silencio durante varios minutos. Lentamente, sus manos se unieron mientras aún resonaban en ellos las palabras de "Tremendous". Estuvieron de acuerdo en buscar ayuda y en resolver la situación de su matrimonio con energía renovada y decisión.

Jud admitió delante de Terri que también la empresa había perdido el equilibrio y reconoció que tenía que hacer algo al respecto, así como respecto

a la obsesión suya y de Forrest de sacar al mercado de valores las acciones de JTA. Aceptó llamar a Red O'Rourke y pedir su ayuda.

Pensamientos en un minuto

- El éxito a largo plazo es más que mirar las cifras del mañana.
- Las relaciones en el trabajo y en el hogar pueden deteriorarse cuando no se les da alimento.
- Una fortaleza llevada hasta un extremo puede convertirse en una debilidad.
- Mantenga en orden sus prioridades.
- Haga un esfuerzo por mantener el equilibrio entre su vida laboral y los demás aspectos de su vida.
- Busque continuamente la sabiduría de sus mentores.

Poner todo en orden

Al primer intento Jud consiguió a Red.

—Antes de que nos reunamos —insistió Red cuando se enteró del objeto de la llamada de Jud— deben hacer una auditoría externa de los libros de JTA para saber cómo está la liquidez. Sé que Juan Escobar pediría que hicieran eso. Ambos estamos preocupados con ciertas cosas que ha hecho Forrest Oakes.

La relación entre Jud y Forrest se puso tensa cuando Jud le mencionó la auditoría. Las finanzas nunca habían sido el fuerte de Jud, ni se había interesado mucho por ese aspecto. Le había encargado su manejo completamente a Forrest. El hecho de traer a una firma externa para que inspeccionara los libros cuestionaba la gestión de Forrest, y eso no le gustó nada. El peor momento en su relación se presentó cuando la auditoría estuvo terminada y Red sugirió que el informe fuera presentado en una reunión abierta en la cual estarían presentes Jud, Forrest, Terri, Juan y el propio Red.

El ambiente estaba tenso durante la reunión para analizar las cifras. Los resultados financieros mostraron que Forrest había sido temerario en su plan para salir al mercado de valores. Los niveles de deuda eran inaceptables y los ingresos ya no iban a la par con los gastos.

Terminado el análisis, Juan se volvió hacia Forrest. Forrest intentó mirar hacia otro lado, pero Juan esperó pacientemente hasta captar su atención. Cuando Forrest levantó la mirada, Juan dijo:

—Si ésta fuera una sociedad anónima y yo estuviera en la junta directiva, yo pediría su renuncia.

Forrest no pudo controlarse más. Arrancó con una diatriba, gritándoles a Jud y a Terri lo tacaños y cortos de vista que eran. Luego, salió furioso de la sala. En ese momento, Terri se acercó a Jud y lo tomó de la mano:

—Creo que lo que hemos visto y oído hoy aquí —dijo Terri— nos deja una sola opción: Forrest debe irse y nosotros debemos volver a lo esencial.

Eso fue exactamente lo que hicieron. Red les ayudó a elaborar un paquete justo de indemnización por despido para Forrest, y su equipo asesor diseñó una estrategia para restablecer el rumbo.

Al día siguiente, Jud y Terri convocaron a una reunión de todos los empleados para anunciar la partida de Forrest. Quedaron sorprendidos del ánimo positivo con que los empleados recibieron la noticia. Era obvio que Linda tenía razón respecto a Forrest. No sólo había hecho un mal manejo de las finanzas, sino que también había causado estragos entre el personal. La noticia de su partida fue recibida con una ovación.

Al comprobar que los empleados estaban dispuestos a ayudar a poner orden en JTA, Jud y Terri hicieron un anuncio especial:

"Los más antiguos de ustedes recordarán los problemas de liquidez que tuvimos cuando nuestra empresa estaba en sus inicios. En esa ocasión, muchos de ustedes nos ayudaron a levantar la compañía. Como hicimos entonces, vamos a crear ahora grupos de trabajo para estudiar cómo podremos incrementar nuestras ventas y reducir nuestros costos. Sin embargo, esta vez, cuando logremos enderezar el barco y nuestras finanzas vuelvan a estar en forma, vamos a llevarlos a todos a Hawai para celebrar".

—No hubieran podido hacer eso si fueran una sociedad anónima —dijo "Tremendous" con una carcajada cuando, más tarde, Jud y Terri le contaron su plan. ¿Cómo les podrían explicar a los accionistas una

celebración en Hawai? En una sociedad anónima es difícil tener la libertad de hacer lo que uno piensa que es mejor para los empleados, especialmente si cuesta un buen puñado de dinero.

—Sí, ahora lo entendemos —dijo Jud.

—Salir al mercado de valores es una medida conveniente para algunas empresas cuando necesitan más capital para expandirse y construir el negocio, pero tal vez no es apropiado para una empresa de servicios personales como la de ustedes. ¿Quieren mi último e invaluable consejo, en vez de un buen consejo? —preguntó "Tremendous".

—Sí, queremos su invaluable consejo —dijo Terri sonriendo.

—En realidad, voy a dárselos ambos. Mi buen consejo es: Nunca le pidan a nadie un consejo, porque cuando uno pide un consejo, le está pidiendo al otro que le diga qué hacer. Nadie quiere órdenes. Y mi consejo invaluable es: Pidan opiniones. Es una manera de reunir información para luego poder tomar una decisión bien informada.

—De acuerdo. Queremos su opinión, "Tremendous" —dijo Jud.

—En ese caso, yo les recomiendo que olviden la idea de cotizar en bolsa, Jud. En cuanto a ti, Terri, pienso que deberías volver a involucrarte en la empresa y hacerla crecer gradualmente en el tiempo. JTA podrá darles todo lo que siempre quisieron de su empresa. Además, les dará tiempo para llevar una vida equilibrada. El rabino Kushner, autor de *When Bad Things Happen to Good People*, me dijo una vez que durante todos sus años de ministerio nunca oyó a nadie decir en su lecho de muerte: "Me hubiera gustado ir más tiempo a la oficina". Todas las personas que entrevistó hubieran deseado pasar más tiempo con sus seres queridos.

—Muy interesante —dijo Jud—. ¿Alguna otra idea?

—Sí —dijo "Tremendous"—. Intenten cambiar la gestión de la crisis por la paciencia estratégica. Ya están nuevamente en el camino correcto. Ahora, sólo deben seguir haciendo las cosas bien, día a día.

Jud y Terri agradecieron a "Tremendous" su invaluable consejo. Estuvieron de acuerdo en abandonar la idea de salir a la bolsa y se comprometieron a desarrollar un crecimiento gradual de la empresa en el tiempo. Entendieron que no sólo debían vigilar de cerca sus finanzas sino también cuidar a sus clientes de manera constante y restablecer la fe y la confianza de su gente. Establecieron un esquema para permanecer en contacto con Red y Juan acerca de las finanzas de

la empresa, y con Lou y Nancy acerca de sus clientes y empleados.

Algo muy positivo fue la invitación que Jud y Terri le hicieron a Jeremy Britton para unirse a la empresa como gerente general. Jeremy era un viejo amigo de Jud (habían jugado fútbol juntos en la escuela) y había sido su padrino de matrimonio. Terri siempre había admirado a Jeremy y le tenía confianza. Era prudente y confiable, pero curioso y adaptable cuando era necesario. Había sido un gerente exitoso en los campos hospitalario y de servicios de salud, y Jud y Terri sentían que se adaptaría perfectamente a su cultura. Sabían que la habilidad de Jeremy para resolver conflictos los llevaría por buen camino.

Antes de aceptar la oferta, Jeremy tomó un tiempo de vacaciones para ir a JTA, entrevistarse con todos los empleados y captar un poco el sentido de los retos que le esperaban. Al terminar, se reunió con Jud y Terri para comunicarles sus impresiones.

—Ustedes saben que la empresa tiene dos grandes problemas —les dijo Jeremy—. En primer lugar, las reservas de liquidez son bajas y los niveles de deuda elevados. Esto debemos solucionarlo. En segundo lugar, el estado de ánimo del personal sufrió mucho en los días de Forrest Oakes, y habrá que hacer algo para

reparar el daño. Por fortuna, hay un flujo de ingresos constante y algunas buenas estrategias en curso para comenzar a resolver estos problemas.

—Tenemos un largo camino por delante —dijo Jud.

—Sin embargo, han comenzado bien —dijo Jeremy sonriendo. Los empleados están emocionados de que ustedes vuelvan a tomar el liderazgo.

—Aún tenemos varios desafíos reales —dijo Jud.

—¿Crees que puedes enfrentar el reto de ayudarnos, Jeremy? —preguntó Terri.

—Me ha fascinado su empresa. Ustedes ofrecen una visión sobre las ventas y el crecimiento personal que puede ayudar a mucha gente en su vida y su carrera. Además, su gente es maravillosa. No creo que pueda encontrar a nadie mejor con quien trabajar que ustedes dos —dijo Jeremy.

Con esas palabras, se dieron un abrazo.

Pensamientos en un minuto

- Es mejor implementar pacientemente una sólida estrategia de negocios que impulsar el crecimiento con temeridad.
- El líder equivocado puede llevar a la empresa en direcciones que uno no desea tomar.
- El líder adecuado en el momento adecuado puede ayudar a llevar las cosas por la dirección correcta.

La formación de un todo coherente

Jud y Terri, con la ayuda incondicional de Jeremy, dedicaron los días siguientes a poner en práctica todo lo que habían aprendido de Red y Juan sobre finanzas, así como los consejos de Nancy y Lou sobre la importancia de prestar un servicio extraordinario y de ayudarles a los empleados a volar como águilas. Los resultados sobrepasaron sus más altas expectativas.

Jeremy hizo un gran trabajo en la puesta en práctica de las recomendaciones de los grupos de trabajo organizados por Jud y Terri. No cesaba de insistir en la necesidad de que cada persona en la organización entendiera la importancia de que los ingresos fueran superiores a los egresos y de reducir las cuentas por cobrar, pero también se dio cuenta de que no se deben disminuir los costos para llegar a la prosperidad. Puso énfasis en que si bien cada cual tenía que dar muestras

de buen juicio y permanecer financieramente saludable, todos también tenían que concentrarse en las ventas.

Jeremy presionó a todo el mundo, y no sólo a los vendedores, para que dirigieran todos sus esfuerzos a la búsqueda de nuevas oportunidades que pudieran traducirse en nuevos negocios. Todos quedaron impresionados al comprobar que Jeremy era un buen modelo para seguir.

Jeremy encontró una nueva fuente de ingresos con su compañero de universidad Matt Rhoads, actual Presidente Ejecutivo de LJF Corporation, una de las empresas de servicios alimenticios más grandes del país. La compañía iba muy bien bajo la dirección de Matt, pero éste había visto que, si quería seguir siendo competitiva, LJF tendría que innovar. Viendo allí una oportunidad mutuamente favorable, Jeremy y Matt dirigieron conjuntamente la formación de la "Universidad LJF".

El currículo de la universidad, impartido a través de la intranet de la compañía, ponía énfasis en el *intraemprendimiento*. El programa estaba diseñado para inspirar a los empleados de LJF a apropiarse de nuevas iniciativas y encargarse de convencer a los demás. Era en esencia una manera de promover un pensamiento innovador y empresarial en un entorno corporativo. El programa se basaba en los siguientes principios:

1. Las compañías deben innovar constantemente. Sin innovación, tienden a hacer lo que siempre han hecho y corren el riesgo de parecer anticuadas y entrar en desventaja competitiva.
2. Para que una compañía prospere, debe aprovechar la iniciativa individual de los miembros de su equipo. Ésta debe ser un área en la cual se ponga especial énfasis.
3. Respecto a cualquier iniciativa que esté siendo desarrollada, es absolutamente esencial para su éxito que los miembros del equipo crean en ella.
4. Si una compañía quiere que sus empleados piensen como intraemprendedores, debe mantenerlos bien informados acerca de los procesos y visiones de la compañía, así como del impacto que estos procesos y visiones tienen sobre las utilidades y las pérdidas.
5. Los líderes deben dar a los miembros de su equipo todo lo que necesiten para estar motivados y para que tomen la iniciativa del éxito.

6. Las compañías deben remunerar la creatividad de sus empleados.
7. Si un miembro del equipo tiene una iniciativa, él mismo debe ser responsable de todos los aspectos de su éxito.
8. Las compañías deben estimular el ingenio y el pensamiento no lineal.
9. Todos los líderes visionarios deben poner énfasis constantemente en las necesidades de los clientes, en cómo satisfacerlas e ir incluso más allá.
10. Los líderes y los gerentes deben trabajar para maximizar la participación de los miembros del equipo en todas las iniciativas clave con el objeto de aprovechar el intelecto colectivo del equipo.

Cuando Jeremy le presentó estas pautas a Matt en LJF, le recomendó establecer un grupo de trabajo compuesto por cuatro o cinco gerentes visionarios que pudieran profundizar en cada punto para asegurarse de que encajaran perfectamente en LJF.

—Cuando damos a las personas la oportunidad de ser autores de algún proyecto, creerán en él con más decisión y determinación —dijo Jeremy.

El plan funcionó. La compañía de servicios alimenticios se volvió innovadora y empezó a crecer a paso de gigante. Matt Rhoads atribuyó el incremento en los ingresos y en las utilidades a la iniciativa que JTA había formulado para ellos y a la estrecha relación de trabajo que había desarrollado con Jeremy Britton. En consecuencia, JTA también creció... muchísimo.

Para mantener el equilibrio entre los resultados y las relaciones, JTA desarrolló una iniciativa para asegurar un servicio extraordinario, basada en los siguientes aspectos:

Servicio ideal
Cultura de servicio
Amabilidad
Receptividad
Facultamiento

La iniciativa comenzó cuando cada departamento de JTA se comprometió a identificar sus momentos de verdad con los clientes y a entregar su visión ideal del servicio al cliente.

Para fomentar una cultura de servicio donde cada cual mostrara más amabilidad y receptividad, Jud, Terri y Jeremy decidieron eliminar el programa

del Empleado del Mes, que durante años había sido parte de la cultura de JTA. Lo remplazaron por un programa llamado Empleado del Momento. Cada vez que alguien, ya fuera un cliente interno o externo, veía a un empleado ir más allá de su deber de servir a ese cliente, había una celebración inmediata. Se estableció un nido de águilas en donde los socios, armados con sus cámaras, estaban listos a fotografiar a las águilas en vuelo. Se creó también una Galería de la Fama en donde se mostraban historias y fotos de los socios de JTA que eran atrapados mientras se dedicaban a crear clientes incondicionales. No había ninguna restricción al número de veces en las cuales una persona podía aparecer en la Galería de la Fama.

Para ayudarles a los empleados a volar como águilas, el sistema de gestión del desempeño de JTA fue transformado en un sistema de asociación para el desempeño. A cada gerente se le enseñaban los fundamentos del *coaching*, de modo que pudieran establecer con claridad los objetivos y los estándares de desempeño, elogiar el progreso y reorientar los esfuerzos que estuvieran por el camino equivocado. La gestión a base de "rondar por ahí" se convirtió en un estilo de vida. Además, los gerentes debían reunirse individualmente cada dos semanas con cada uno de

sus subalternos directos. Estas reuniones duraban tan solo de quince a treinta minutos, pero permitían a los subalternos actualizar a sus gerentes sobre su trabajo y solicitar la ayuda adicional que fuera necesaria. Con este sistema, los dos miembros de la asociación, gerente y subalterno, se mantenían actualizados.

Como resultado, en el momento de la evaluación anual de desempeño, no había nada nuevo. Estas reuniones de fin de año se convertían en un verdadero análisis de las conversaciones que los socios —gerentes y subalternos directos— habían tenido a lo largo de todo el año. El objetivo de cada asociación era facultar a los empleados para que se convirtieran en solucionadores de problemas, no en subordinados pendientes de que sus superiores les dijeran qué hacer.

Se necesitaron varios años para llevar a la práctica todos estos esfuerzos, que produjeron no sólo grandes resultados financieros sino también un ambiente de trabajo que se convirtió en la envidia de otras compañías. Cuando Jud y Terri evaluaron las cifras de fin de año, ambos tuvieron la misma idea.

—¿Recuerdas que hace tres años dijimos que los llevaríamos a todos a Hawai cuando lográramos salir del hueco financiero en el que nos encontrábamos? —dijo Jud. Creo que ha llegado el momento.

—Estoy de acuerdo —dijo Terri.

Jeremy también estuvo de acuerdo y pusieron en marcha el plan. En el siguiente mes de febrero, todos los asociados de JTA salieron rumbo a Maui para celebrar durante cuatro días la recuperación de la compañía. La última noche contrataron una banda local para que tocara en un *luau* de despedida. Todos bailaron descalzos en la arena. Hacia el final de la velada, el director de la banda estaba tan impresionado por la energía del grupo que miró a todos desde el escenario y dijo: "Yo no sé en qué se ganan la vida ustedes, pero sigan así. Deben estar haciendo algo bien".

Una vez recuperada JTA, Jud y Terri empezaron a poner algo de su energía en sus propias finanzas. Ésta era una respuesta a un invaluable consejo de "Tremendous".

—Ahora que lograron detener el desangre de JTA, es un buen momento para que empiecen a pensar en sus propios sueños financieros —dijo "Tremendous". Al pasar por la crisis financiera, ustedes aprendieron lo importante que es tener buenas relaciones con los bancos.

—Sí que lo aprendimos —dijo Jud. Ahora que hemos vuelto a marchar sobre ruedas podemos dormir

mejor. Antes, todo nuestro dinero estaba amarrado a la empresa.

—Una de las cosas que los salvó a ambos fue que ninguno de los dos sufrió de la enfermedad del "Necesito" que aflige a tantas personas —dijo "Tremendous". Compran mucho estilo de vida, por lo cual su patrimonio neto crece muy poco. Uno debe vigilar muy bien los "costos del estilo de vida".

—¿Cuál es la mejor manera de hacerlo? —preguntó Terri.

—La planificación —dijo "Tremendous"—. El mejor consejo que hemos escuchado Gloria y yo nos lo dio nuestro pastor cuando estábamos recién casados. Nos dijo que pusiéramos el 10% de nuestros ingresos en una cuenta de ahorros cada mes y que diéramos otro 10% a obras de beneficencia y otras organizaciones sin ánimo de lucro. Nos dijo que si aprendíamos a vivir con el 70 u 80% de nuestros ingresos, algún día seríamos ricos.

—¿Usted cree en el pago del diezmo? —preguntó Jud.

—Sin duda alguna —dijo "Tremendous". Una vez escuché una charla de Sir John Templeton, uno de los grandes inversionistas financieros de nuestro

tiempo. Decía que el mejor consejo financiero que siempre había dado era el de pagar el diezmo, y que no había que esperar a tener mucho dinero para empezar, que había que convertirlo en un hábito mensual, sin importar el monto de los ingresos. Templeton decía que no había conocido a nadie que hubiera dado por lo menos el 10% de sus ingresos durante diez años y que no hubiera recibido de vuelta lo que había dado multiplicado por diez. Cuando uno da para ayudar a otros, invariablemente obtiene más a cambio.

—¿Conoce ejemplos de esto en la vida real? —preguntó Jud.

—Sí. Es el caso, por ejemplo, de Paul Meyer, conocido empresario y escritor, y su esposa Jane. Ellos dan cerca del 70% del dinero que reciben. No siempre fue así. Una vez que determinaron cuánto dinero pensaban que necesitarían por el resto de su vida, más lo que querían dar a sus hijos y nietos, decidieron que cualquier excedente lo darían a buenas causas. Empezaron con el 15 al 20%, pero hoy dan el 70%, debido a todo el dinero que han recibido de vuelta, mucho más de lo que requieren para cubrir sus necesidades.

—Eso es fascinante —dijo Terri.

—Otro ejemplo es Truett Cathy —dijo "Tremendous". Es el fundador de Chick-fil-A. Una vez lo

escuché decir en una conferencia que ojalá el Señor no hubiera hecho esa promesa de reabastecimiento, porque cuanto más daba, más le llegaba de vuelta, y ahora tiene aun más responsabilidades administrando su obra de beneficencia, que ha alcanzado considerables proporciones.

—¿Nos está recomendando que hagamos donaciones de dinero? —preguntó Jud.

—La decisión tienen que tomarla ustedes —dijo "Tremendous" con una sonrisa. Recuerden: éste es un consejo invaluable, pero tiene que ver con la última cosa que aprendí de Sheldon Bowles.

—Recuerdo que Sheldon motivaba a los empresarios a que *jugaran con su pasión*, y también a que buscaran a la gente que *pagara por su pasión* —dijo Jud. Si no hacemos lo que nos gusta, nunca trabajaremos suficientemente duro para ser los mejores. Y si nadie nos paga por hacer lo que nos gusta, lo que tenemos es una afición, no un negocio.

—Y no olviden: *siempre con pasión*.

—Sí —dijo Jud. Hay que encontrar la manera de crear nuevas fuentes de ingresos a partir de lo que constituye nuestra pasión.

—Ustedes ya han hecho un buen trabajo en este sentido, tanto individualmente como dentro de

su organización —dijo "Tremendous". Tienen muchas personas que aman lo que hacen y están siendo pagadas por hacerlo. Y han sido creativos e ingeniosos en la búsqueda de nuevas maneras de generar ingresos, derivadas de su actividad principal, las conferencias.

—Gracias —dijo Jud sonriente. Ahora, retomemos el hilo. ¿Cuál es la última cosa que aprendió de Sheldon?

—Es de lo que hemos estado hablando. Debemos entregar la prosperidad que nuestra pasión nos ha brindado. Sheldon llama a eso *la prueba de la prosperidad perpetua:* significa que nunca seremos realmente exitosos a menos que ayudemos a los demás. Ayudar a los demás no sólo incluye las ganancias financieras de nuestra prosperidad, sino también compartir nuestro tiempo y nuestro talento. Ser mentor de otros es una manera de entregar lo que hemos recibido de otros a lo largo del camino.

Esta conversación hizo sentir a Jud que había dado la vuelta completa al círculo. De ser un joven despistado y lleno de ambición al salir de la universidad, se había convertido en un empresario exitoso. Sin embargo, de algún modo todavía se sentía insatisfecho. Estas ideas lo habían hecho pensar en la fragilidad de la vida y en los asuntos más importantes, como dejar

un legado que cause un impacto positivo sobre los demás.

Al ver el aspecto pensativo de Jud, "Tremendous" le preguntó:

—¿Qué ideas te están pasando por la mente?

—Pensaba en el tipo de legado que Terri y yo podemos dejar.

—Qué interesante que lo menciones —dijo "Tremendous". Bob Buford, en su libro *Halftime*, manifiesta que en algún momento de nuestra vida deseamos pasar del éxito que hemos obtenido a encontrarle significado a la vida, es decir, pasar de recibir a dar. De eso se trata cuando hablamos de dejar un legado.

—En ese punto estamos Terri y yo —dijo Jud.

—Cada persona deja un legado —dijo "Tremendous"—, conscientemente o no. Los que lo hacen con más conciencia suelen dejar un mejor legado. Cualquier cosa que seamos y que poseamos hoy, buena o mala, pasará a quienes vienen detrás de nosotros. No sólo en el aspecto monetario, sino también en cuanto a nuestras creencias y nuestra filosofía. El legado que dejamos es el legado que vivimos.

—¿Cómo podemos Terri y yo actuar con más conciencia con respecto al legado que dejaremos? —preguntó Jud.

—Tienen que aprender qué es la verdadera prosperidad —dijo "Tremendous". Las riquezas no son como una torta fija que se divide y se reparte sólo hasta que alcance. La torta crece constantemente al suministrar bienes y servicios a los demás. En el proceso, o agregamos valor a lo que ya está allí, o creamos algo nuevo. Cuando ayudamos a otros a realizar su potencial, podemos convertir un coche tirado por caballos en un avión. El resultado es una torta mucho más grande, y es probable que algunas de las tajadas regresen a nosotros. Como lo dije antes, cuando ayudamos a otra persona, solemos recibir más a cambio. Se trata de promover en nosotros mismos un espíritu de abundancia y no de escasez.

Esta conversación con "Tremendous" llevó a Jud y a Terri a enfocarse en la manera de dar a los demás. En la compañía, esta nueva actitud se reflejó de dos maneras. En primer lugar, crearon un programa para compartir las utilidades: tomaban cada año el 10% de su utilidad y la compartían en partes iguales con toda su gente. Mensualmente mostraban el balance general a todos los empleados para que conocieran el resultado de su trabajo y supieran lo que debía hacerse para aumentar la tajada que cada uno recibiría de la torta.

En segundo lugar, tomaron otro 10% de su utilidad para dársela a los empleados con el objeto de que ellos la donaran a obras de beneficencia a su elección. Las únicas condiciones eran que la obra de beneficencia tuviera una determinada categoría tributaria y que la donación no se hiciera al fondo general sino a un proyecto específico. Con esto, se aseguraba que los empleados participaran realmente en su obra de caridad.

Por otra parte, crearon una organización sin ánimo de lucro llamada JTA para Otros, a la cual los empleados podían contribuir mensualmente con una deducción de su salario y con diversas actividades para la consecución de fondos. Las obras de beneficencia a las cuales JTA para Otros ayudaba eran elegidas por los empleados. Se hicieron donaciones para múltiples causas nobles, tales como ayuda para comunidades afectadas por los huracanes, ayuda para los necesitados, atención médica para quienes están en crisis financiera y fondos de viaje para aquellos asociados que debían viajar lejos a visitar a seres queridos enfermos o que hubieran tenido algún tipo de accidente o problema.

Se le asignó al gerente de recursos humanos un "fondo angelical" para distribuir entre los asocia-

dos cuando fuere necesario según las circunstancias. Cuando alguien tenía algún sufrimiento, Jud dejaba mensajes de voz generales pidiendo amor y oraciones para esa persona. JTA se convirtió en una verdadera organización familiar en muchos aspectos.

Pensamientos en un minuto

- ☞ Para tener una vida feliz y plena, seamos generosos con nuestra riqueza, nuestro tiempo y nuestro talento.
- ☞ Dar puede ser mucho más gratificante que recibir.
- ☞ Todos dejamos legados. Cuando lo hacemos de manera consciente, dejamos un mejor legado.
- ☞ No es posible predecir el bien que hacemos cuando ayudamos o perdonamos a alguien.

La construcción de un legado

Jud y Terri comprobaron que "Tremendous" tenía razón. Lo que damos a los demás vuelve a nosotros con creces. JTA siguió creciendo y prosperando a lo largo de los años. Fue elegida como una de las mejores empresas donde trabajar, y en el proceso llamó la atención de Alex y Elizabeth, los hijos de Jud y Terri, ya mayores. Para entonces, ambos habían terminado sus estudios universitarios y estaban trabajando. Alex había estudiado hotelería y trabajaba en esa industria. Elizabeth, quien había sido modelo, estaba trabajando en la industria de la confección.

Cuando Jud y Terri, que ahora estaban más comprometidos el uno con el otro y más enamorados que nunca, pensaron que quizá sus hijos estarían interesados en formar parte de la empresa y decidieron constituir un consejo familiar que estaría compuesto por ellos dos, Alex, Elizabeth y Jeremy, quien se

había convertido casi en un miembro de la familia y era el actual presidente y director de operaciones de la compañía. Contrataron a un consultor, Jim Elder, quien llevaba trabajando con empresas familiares más de veinte años, para que se reuniera con ellos mínimo un día cada tres meses.

Cuando Jim Elder comenzó a trabajar con la familia, se entrevistó con cada uno de los cinco miembros del consejo familiar, y terminó con Terri y Jud.

—A ustedes voy a hacerles la pregunta más difícil que deben responder los fundadores de una empresa familiar. ¿Quieren que Alex, Elizabeth y Jeremy sean dueños de la compañía, independientemente de si trabajan en ella o no?

—¿Por qué preguntas eso? —dijo Jud.

—Porque éste es uno de los problemas más grandes que suelo encontrar en las empresas familiares —respondió Jim—. Los miembros de la familia y los amigos cercanos asumen dentro de la organización posiciones para las cuales no están calificados, sólo para proteger sus intereses. La gestión y la propiedad deben ser dos cosas separadas. Si Jeremy, Alex y Elizabeth se vuelven propietarios, deben recibir los beneficios de la propiedad independientemente de su participación en la compañía. Si Alex y Elizabeth deciden asumir algún

cargo de dirección, se les debe pagar un salario justo para esa responsabilidad, por encima de cualquier participación en la propiedad. De esta manera, la energía de cada persona se concentra en contribuir al éxito de la organización. Sin importar lo que hagan, incluso si no participan en la gestión de la empresa, sus intereses están protegidos.

Eso fue exactamente lo que Jud y Terri decidieron hacer. Al comienzo, fueron asignándoles gradualmente a cada uno de los hijos un porcentaje, que llegó a ser del 19,5%, y un 10% a Jeremy. Con el tiempo, cuando se dieron cuenta de que Jeremy era realmente un socio de largo plazo, los jóvenes les pidieron a Jud y Terri que le dieran igual tratamiento. Finalmente, cada uno de los cinco miembros del consejo familiar tuvo para sí un 20% del capital de la compañía.

Alex salió a su padre y se convirtió en un gran conferencista y animador, y Elizabeth, como su madre, se adaptó mejor al aspecto operacional, y pronto llegó a ser gerente de ventas.

Años más tarde, Jud y Terri celebraron sus cuarenta años de matrimonio dedicados tranquilamente a uno de sus pasatiempos favoritos: cuidar a su nieto Kevin. Pasaron la velada sentados en sus sillones frente a la chimenea, mientras Kevin jugaba con sus

bloques de construcción, sentado en el tapete a sus pies. Reflexionaron sobre los últimos cuarenta años y hablaron sobre lo lejos que había llegado su aventura emprendedora.

—Hemos recibido muchas bendiciones —dijo Jud—, pero nuestro éxito nunca hubiera sido posible sin todos los mentores que desempeñaron papeles tan definitivos en nuestra vida.

—Tienes razón —dijo Terri.

—¿Recuerdas a "Race" Nelson, aquel compañero mío de la escuela? Hoy pienso que a él debo agradecerle que mi vida haya dado un giro tan positivo —dijo Jud riendo. Cuando me atraparon en el automóvil de "Race" con marihuana, pensé que había llegado el fin del mundo. Hoy en día, agradezco que eso haya sucedido, porque aprendí muchas lecciones de ese episodio. Definitivamente, cambió mi vida. De cierto modo, "Race" fue mi primer mentor.

—Yo votaría por Dirk Gardner —dijo Terri. Después de todo, fue él quien te lanzó al mundo de las ventas y las conferencias.

—Sí, eso se lo debo a él —afirmó Jud—, pero el mejor mentor de todos ha sido el siempre generoso, disponible y simpático Charlie "Tremendous" Jones,

quien nos presentó. Se diría que él siempre tiene el consejo adecuado en el momento adecuado.

Continuaron recordando a todos aquéllos que más habían contribuido a cambiar su vida como empresarios. Estuvieron de acuerdo en que nunca olvidarían a Harris Palmer, el amigo de "Tremendous" que les dio el consejo fundamental que terminaría siendo el criterio decisivo para cada una de sus decisiones de negocios:

- Las ventas deben exceder los gastos.
- Sin falta, se deben cobrar las facturas.
- Se deben cuidar los clientes.
- Se deben cuidar los empleados.

Se sintieron afortunados de que Red O'Rourke y Juan Escobar conocieran la importancia de la LIQUIDEZ, LIQUIDEZ, LIQUIDEZ. Recordaron a Lou Stafford, quien les había enseñado que el servicio extraordinario es una decisión que comienza con *los momentos de verdad* y continúa con su iniciativa de cinco puntos. Hablaron sobre la importancia de los criterios que les dio Nancy Kaline respecto a la gestión del personal: que los empleados no son subalternos sino

socios del dueño, y que el dueño no puede esperar que ellos cuiden a sus clientes si no crea un entorno en el cual ellos pueden llevar a la oficina sus cerebros, actuar como dueños y volar como águilas.

Mientras recordaban todo lo que habían aprendido, Jud y Terri se comprometieron a asegurar la formación continua de Alex y Elizabeth, y también a ayudar a otros jóvenes que tuvieran el valor de aprovechar el sistema de libre empresa, cimiento de la economía global. Ambos reconocieron su pasión por estimular a todos aquéllos que desearan correr el riesgo de convertirse en empresarios.

—No siempre es fácil —dijo Jud—, y es importante que la gente sepa que ser empresario significa buscar el éxito paso a paso.

—Efectivamente —dijo Terri. "Tremendous" tenía razón cuando nos dijo que debíamos reemplazar la gestión de la crisis por la paciencia estratégica.

—Sí que la tenía —dijo Jud. Nos dijo que estábamos haciendo lo correcto, pero que debíamos seguir haciéndolo día a día.

—Hubo días en que parecía más bien minuto a minuto —recordó Terri sonriendo.

—Sí, claro —dijo Jud—, pero Roma no se hizo en un día, y lo mismo pasa con cualquier empresa exitosa.

—O con un matrimonio exitoso, de hecho —dijo Terri con algo de sarcasmo.

Jud soltó una carcajada, se levantó de su silla y le dio un beso a su esposa. Su nieto levantó la mirada hacia ellos y dio un chillido: en los pocos minutos que llevaban hablando, él había erigido una maravillosa torre de bloques.

—Mira —dijo Terri, señalando la creación de su nieto. El ya captó la esencia del tema de la construcción.

—Dale veinte años y podrá ser un empresario que construirá con éxito su propia compañía —dijo Jud, orgulloso.

—Buen trabajo, Kevin —le dijo Terri a su nieto con una sonrisa. Sólo sigue construyendo, minuto a minuto, bloque por bloque.

Apéndice

Empresario en un minuto

Los 20 principales atributos de un empresario exitoso

Éstos son los veinte principales atributos de un empresario exitoso descritos en este libro.

1. *Ingenioso*
2. *Decidido*
3. *Centrado*
4. *Arriesgado*
5. *Solucionador de problemas*
6. *Orientado hacia el arte de vender*
7. *Visionario*
8. *Optimista*
9. *Orientado al liderazgo*
10. *Ambicioso*
11. *Innovador*
12. *Íntegro*
13. *Adaptable*
14. *Comunicativo*
15. *Emprendedor*
16. *Estratégico*

17. *Orientado hacia el trabajo en equipo*
18. *Resuelto*
19. *Curioso*
20. *Equilibrado*

Visite la página www.estrengths.com.

Agradecimientos

Un libro como éste no pueden escribirlo los autores solos. Mentores como Charlie "Tremendous" Jones y Sheldon Bowles entran en nuestra vida y dejan su huella en nuestro pensamiento. Esto fue sin duda lo que hizo Ethan Willis por nosotros con su cuestionario de fortalezas empresariales y su pasión por desarrollar empresarios exitosos.

Hemos seguido aprendiendo reflexiones maravillosas sobre la vida y sobre el trabajo gracias a grandes conferencistas y escritores como Ken McFarland, Bill Gove, Zig Ziglar, Peter Drucker, Cavett Robert, Brian Tracy, Stephen Covey, Harvey Mackay, Patrick Lencioni, Wayne Dyer, Jim Collins, Jim Rohn, Mark Sanborn, Suze Orman, Tom Peters, Tom Landry, Phil Hodges, el rabino Harold Kushner y Jan Carlzon.

Ken no estaría donde está hoy de no ser por la guía que recibió de Paul Hersey. Su relación se remonta

a los años 60, cuando ambos enseñaban en la Universidad de Ohio, y continúa hoy, cuando colaboran y compiten de manera cooperativa con las empresas que cada uno de ellos posee en Escondido, California. Ken agradece también a Norman y Ruth Peale por su inspiración, que ha tenido un efecto positivo en su vida.

De igual modo, Ken expresa un reconocimiento a Drea Zigarni, Scott Blanchard y Vicki Essary por sus investigaciones sobre la relación entre el liderazgo, la pasión de los empleados, la devoción de los clientes y la vitalidad de una organización.

Gracias también a Randy Gran, de Prosper Inc., y a Tom McKee y Kevin Small, de The Ken Blanchard Companies, quienes nos animaron a escribir este libro. Sin su amable empujón, este manuscrito quizá nunca habría visto la luz. Kevin también desempeñó un papel decisivo al ponernos en contacto con dos personas maravillosas en Random House/Doubleday, Michael Palgon y Roger Scholl.

Nos habríamos visto perdidos sin escritores expertos mejores que nosotros, en particular Martha Lawrence, inspiración y socia de Ken en la escritura. Susan Drake, Jonellen Heckler y el doctor Terry Paulson, colegas de Don, nos prestaron una invaluable ayuda editorial.

Un agradecimiento especial también a todas las personas que leyeron el manuscrito y nos dieron retroalimentación. Entre ellas, Kemmons Wilson Jr., Jerry Britton, Beverly Britton, Joe Hensley, Ruth Ann Hensley, L. D. Beard, Sondra Fondren, Mark Ruleman, Frank Colvett Sr., Earl Blankenship, Frank Watson Jr., el doctor Paul Green, David Waddell, Scott Messmore, Joan Messmore, Greg Casals, Phil Donovan, Steve Williford, Bentley Goodwin, Chris Mercer, Jerry Cardwell, Petie Parker, Pat Kandel, Carmela Southers, Jan Nast-Carter, Martha Maher, Linda Hulst, Gwin Scott Jr., Terri Murphy y toda la gente buena del Skaneateles Country Club.

Ken y Margie Blanchard están en deuda con varios empresarios que se desvivieron por ayudarlos durante las primeras etapas de The Ken Blanchard Companies. Entre ellos, Dick Pratt, empresario extraordinario que dirige la compañía más grande en Australia, y quien fuera el primero en darles las cuatro claves para ser empresarios exitosos. Red Scott, de San Diego, insistió en la importancia de la LIQUIDEZ, LIQUIDEZ, LIQUIDEZ. Fueron invaluables, al comienzo de la carrera de Ken y Margie, los consejos de John Anderson, de Illinois; Peter Meinig, de Oklahoma; John Metz, de Pennsilvania; Alan Raffee, de California y Dick Reiten,

de Oregon, quienes conformaron la primera junta asesora de su compañía. John Eldred, excelente consultor de empresas familiares, llegó a sus vidas en el momento adecuado y ayudó a integrar en la empresa a su hijo Scott, a su hija Debbie y al hermano de Margie, Tom McKee. También debemos un agradecimiento especial a la junta asesora de The Ken Blanchard Companies: Pat Hyndman, Bob Lorber, Tom Muccio, Garry Ridge y Richard Whiteley.

Don agradece al difunto Dick Gardner, su primer mentor y sabio gerente, quien le ofreció su primer trabajo al salir de la universidad.

Expresamos un reconocimiento especial a Richard Andrews por toda su ayuda con nuestros contratos, que permitieron que este libro se convirtiera en una realidad, así como a cuatro organizaciones que influyeron sobre nosotros: la Young Presidents' Organization (YPO), la National Speakers Association (NSA), Toastmasters International y la Entrepreneurs' Organization (EO), en las cuales hay muchos animadores y promotores para las personas que quieren dejar su huella en el mundo.

Por último, pero no por eso menos importante, agradecemos a nuestras esposas, Margie y Terri, quienes nos permitieron un matrimonio más allá de nosotros

mismos, convirtiéndonos así en mejores seres humanos en el proceso. Hoy en día, ellas son importantes socios empresariales para nosotros.

Servicios disponibles

Ken Blanchard y Don Hutson son conferencistas frecuentes en seminarios y eventos corporativos alrededor del mundo. Ellos tienen su contenido disponible en formato CD y DVD, así como en Internet.

The Ken Blanchard Companies dirige seminarios y consultoría en las áreas de servicio al cliente, liderazgo, trabajo en equipo, desempeño gerencial y calidad. U.S. Learning, empresa fundada por Don, se especializa en temas como crecimiento en ventas, relaciones personales, gerencia y emprendimiento.

Para mayor información acerca de los servicios y programas del doctor Ken Blanchard, póngase en contacto:

The Ken Blanchard Companies
125 State Place
Escondido, CA 92029
www.kenblanchard.com
1-800-728-6000, en los Estados Unidos
1-760-489-5005, fuera de los Estados Unidos.

Para mayor información acerca de los servicios de Don Hutson, póngase en contacto:

Don Hutson, CPAE, CEO
U.S. Learning, Inc.
516 Tennessee Street, 2nd Floor
Memphis, TN 38103
Don@DonHutson.com
www.DonHutson.com
1-800-647-9166 o 1-901-767-0000

Acerca de Prosper Inc.

Ethan Willis es fundador de Prosper, Inc., un reconocido líder en todo el mundo en educación a distancia para empresarios. Creada en 1999, Prosper ha ayudado a más de 40000 estudiantes a descubrir y luego

MUESTRA SIN VALOR COMERCIAL

apalancar sus fortalezas emprendedoras para construir empresas exitosas.

Sus métodos personalizados de *coaching* entregan resultados rápidamente en las siguientes áreas:

- Emprendimiento
- Pequeñas empresas
- Comercio electrónico y marketing en Internet
- Inversiones
- Inversiones en bolsa
- Finanzas personales

Para conocer más acerca del modelo de *coaching* de Prosper, por favor llame al teléfono 1-866-704-4028, o visite la página web www.prospering.com.

Los autores

Ken Blanchard ha ejercido una influencia extraordinaria en la gerencia cotidiana de millones de personas y empresas. Varios de sus libros han figurado en las listas de los más vendidos, entre otros el gran éxito editorial internacional *El ejecutivo al minuto®* y otros grandes éxitos de la literatura de negocios, *Leadership and the One Minute Manager, Clientes incondicionales* (Editorial Norma, 2005) y *¡A la carga!* (Editorial Norma, 2004). De todos sus libros se han vendido más de 18 millones de ejemplares en más de veinticinco idiomas. En el 2005, Ken fue admitido en la Galería de la Fama de Amazon como uno de los veinticinco escritores más vendidos de todos los tiempos.

Ken es el director espiritual de The Ken Blanchard Companies, una firma internacional de consultoría y capacitación empresarial. También es cofundador de Lead Like Jesus Ministries, una organización

sin ánimo de lucro dedicada a inspirar y preparar a las personas para que sean líderes servidores en el mercado. La facultad de administración de empresas de la Universidad de Grand Canyon lleva su nombre.

Don Hutson, de Memphis, Tennessee, es el director ejecutivo de U.S. Learning. Ha dictado más de cinco mil conferencias en veintidós países durante los últimos treinta y cinco años y figura en la Galería de la Fama de la National Speakers Association. Fue miembro de la junta fundadora de esta asociación, de la cual fue tercer vicepresidente, y recibió el premio Cavett como Miembro del Año. Actualmente es miembro de la junta directiva de la Society of Entrepreneurs, de la cual fue presidente.

Don Hutson es autor y coautor de nueve libros, entre los cuales sobresalen *The Sale* y *The Contented Achiever*, y ha publicado sus programas de capacitación en gerencia y ventas en CD y DVD. Con frecuencia es invitado a los programas de televisión de PBS y TSTN.

Ethan Willis, de South Pasadena, California, es cofundador y director ejecutivo de Prosper, Inc., empresa líder en *coaching* personalizado, que dicta cursos de emprendimiento, comercio electrónico, marketing

por Internet, inversiones en bienes raíces, finanzas personales e inversiones en el mercado de valores.

Ethan ha hecho una importante contribución a la industria de la educación a distancia, capacitando a más de ciento cincuenta mil empresarios en sesenta y seis países. Fue nombrado Empresario del Año por Ernst & Young en el 2005 y Ejecutivo del Año por la NRCC en el 2006.

Ethan ha sido propietario y director de más de una docena de empresas, entre ellas Education Success, Inc., Money Mentor Center, Prosper Media y AdCafe.