

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes, son enviados sin costo, a las personas inscritas a [Intesys Consulting](http://Intesys Consulting)

**INFORMACION  
SOBRE EL LIBRO**

**Título original del libro:**  
Swim with the Sharks Without Being Eaten Alive

**Autor:** Harvey B. Mackay

**Fecha de Publicación:**  
18 de Enero del 2005

**Editorial:** Collins

**Nº Páginas:** 288

**ISBN:** 006074281X

**Contenido:**

Introducción	1
"Mini" curso de Ventas.	2
"Mini" curso de Negociación	4
"Mini" curso de Management	6
Conclusión	10

# Nadar Con Los Tiburones Sin Ser comido Vivo

Volumen 11-11

## INTRODUCCION

En los negocios, el tiempo lo es todo. La gente se pasa la vida preguntándose: "¿Qué debería comprar?", "¿Qué debería vender?". Pero se equivocan. Deberían pensar, en cambio, "¿Cuándo debería comprar" o "¿Cuándo debería vender?". Harvey B. Mackay ilustra este principio esencial con la anécdota de lo que él denomina sus 15 minutos de fama (tiempo que todos tenemos reservado en la vida, como irónicamente dijera Andy Warhol). En 1984, Calvin Griffith, propietario del equipo de béisbol de los Minnesota Twins, quería vender el club a un grupo de inversores de Florida que tenía la intención de cerrar las instalaciones de Twins y llevarse a los jugadores a Tampa. Otro grupo de empresarios locales, entre los que se encontraba el autor del libro, quería que el

equipo se quedara en casa, bajo propiedad local. Griffith era el propietario del estadio de los Twins y, en el contrato de arrendamiento, había una cláusula que le permitía rescindir si no se conseguía atraer a 4 millones de espectadores en un periodo de tres años. Era la excusa perfecta para vender el equipo, pues en los dos años anteriores la asistencia al estadio había estado por debajo de los 2 millones. Y, claro, decidió no invertir un solo dólar en un equipo en el que no creía. Pero la tenacidad del grupo de inversores locales iba a jugar una mala pasada a las aspiraciones de Griffith. La clave residía en que si se vendían suficientes entradas durante una temporada, Griffith estaba obligado a seguir tres años más, pero como los fans del club le



detestaban (por sus maniobras para llevarse a los jugadores), lo normal es que vendiera sus acciones al grupo de inversores locales para evitar el resentimiento hacia su persona. La idea de los empresarios de Twins era comprar miles de entradas directamente en la taquilla (para luego regalarlas) y así cumplir las cuotas que obligan a Griffith a mantener el equipo en casa.

## EL AUTOR

**Harvey Mackay** se graduó en la Universidad de Minnesota y completó sus estudios en la Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford. Actualmente desempeña el cargo de Presidente y Director General de Mackay Envelope Corporation, empresa que fundara él mismo, a la edad de 26 años.

Es un reputado orador a escala internacional y sus libros siempre han permanecido en lo más alto de las listas de ventas.

**“Muchas de las encrucijadas empresariales tienen una solución si se eleva la mirada más allá del dinero.”**

**Haga su comentario!**

El problema era que no disponían del dinero suficiente. Griffith desconocía este punto esencial de la trama.

Así que un buen día se convocó a la prensa y, con gran entusiasmo, el representante del grupo de inversores locales se presentó en la taquilla del estadio y compró, para sorpresa de la empleada de ventas, 15.000 entradas para el partido de esa noche. El efecto fue fulminante. Griffith se sintió en peligro y decidió vender sus acciones a los empresarios locales antes de que las cosas empeoraran para él.

El grupo de inversores locales nunca llegó a saber si habrían logrado comprar miles de entradas semana tras semana, pero el impacto mediático de la primera compra masiva les bastó.

Muchas de las encrucijadas empresariales tienen una solución si se eleva la mirada más allá del dinero.

Los negocios se realizan entre personas: no todo es cuestión del tamaño de la cuenta bancaria. Este libro, que a continuación resumimos, no trata de ofrecer recetas sobre qué comprar o vender, sino que busca profundizar en la forma en que actúan las personas, que son los auténticos protagonistas de los negocios.

El libro, que ha permanecido durante años en la lista de *bestsellers* del *The New York Times*, se articula en torno a tres “mini” cursos que tratan sobre ventas,

negociación y management.

## **“Mini” curso de ventas**

### **Lección 1: No se trata de lo que vale, sino de lo que la gente cree que vale.**

Imagínese en una sala donde una persona levanta la mano con un billete de 20 dólares y dice: *“Tengo este billete de 20 dólares y lo vendo exactamente por 1 dólar. ¿Quién lo quiere?”* Ahora sea honesto: ¿lo compraría? ¿O esperaría unos segundos a ver qué hacen los demás y, cuando dos o tres personas se levantaran para comprarlo, haría usted lo mismo?

Si usted es uno de los que dudarían, está dentro de la conducta normal. Nos han enseñado que solo un “aprovechado” con malos sentimientos puede realizar este tipo de negocios tan “sucios”. Pero cuando vemos a nuestro lado que alguien, con la misma poca información de la que disponemos nosotros, se lanza a la arena, entonces nuestra pequeña mano avariciosa se levanta y dice: *“Yo también”*. Nuestro sentido de lo que valen las cosas no deriva del valor intrínseco del objeto, sino de la demanda que es capaz de generar.

El Marketing no es el arte de vender; tampoco es la manera más simple de vencer a alguien de que nos compre. Es el arte de crear las condiciones por las

cuales el comprador se convence a sí mismo. Y nada es más convincente que la evidencia de que los demás quieren la misma cosa.

### **Lección 2: Conocer a los clientes es tan importante como conocer lo que se vende.**

En el mundo de la venta es esencial conocer a los clientes. Todos recogemos información sobre los demás, especialmente de aquellas personas sobre quienes queremos influir. La pregunta es si entendemos bien los datos que recogemos y si sabemos qué hacer con ellos. Para quien piense que el conocer la vida de los demás roza los límites de lo moral, tiene que recordar la máxima de los compradores: todos ven a los vendedores con un “poquito” de sospecha y cinismo. Es su trabajo. Y el del vendedor, neutralizar esos sentimientos para conseguir que se le escuche como merece. Si la venta se limitara a comprobar quién ofrece el menor precio, no existirían vendedores, ya que todo se podría informatizar. La gente, no las características de un producto o servicio, es quien cierra una venta. Como dijo Lee lacocca: *“El que no se preocupa por conocer a la gente, no es un buen vendedor, porque de eso es de lo único que dependen los negocios”*. A los comerciales les horripila la idea de rellenar una hoja (o una base de datos) con la información de los clientes.

Muchos solo quieren ver un papel firmado con el pedido de turno. Pero conocer a los clientes da buenos resultados. Saber cuáles son sus gustos, sus aficiones, interesarse por su familia, sus alegrías y sus penas, y saber utilizarlo todo en el momento adecuado, puede ser la llave para cerrar una venta o, por el contrario, para que nos den con la puerta en las narices.

**Lección 3: Lo que todos los vendedores saben.**

Mackay es amigo de la directora de una escuela que se sabe los nombres de aproximadamente 1.000 alumnos que tiene. Si son nuevos y no los conoce personalmente, aprende sus nombres mirando sus fotografías. El primer día de cada año, cuando los autobuses dejan a los niños, los saluda uno a uno por su nombre a la entrada de la escuela. Es fácil imaginar lo tranquilizador que es para un niño asustado en su primer día de colegio el saberse reconocido inmediatamente por un adulto. Y si calma la ansiedad de un niño, es muy probable que tenga el mismo efecto en los padres que han pagado la matrícula.

En los 12 años que la directora lleva gestionando la escuela, el número de matriculaciones se ha duplicado y el centro se ha trasladado a unas nuevas instalaciones. Todos los vendedores lo saben: pronunciar el nombre

de una persona tiene efectos sorprendentes. Y hacerlo cuesta poco.

**Lección 4: Si no tienes un destino, nunca llegarás a él.** En una ocasión en que visitó Japón, Mackay tuvo ocasión de asistir a un seminario en el que participaban altos directivos de las empresas más conocidas del país. En un momento de la reunión, alguien preguntó al presidente de Matsushita Electric (que por entonces tenía 84 años):

**Pregunta:** Señor Presidente, ¿tienen en su compañía objetivos a largo plazo?

**Respuesta:** Sí.

**Pregunta:** ¿Cuántos años abarcan esos objetivos?

**Respuesta:** Doscientos cincuenta años.

**Pregunta:** ¿Y qué es lo que les hace falta para alcanzarlos?

**Respuesta:** Paciencia.

El diálogo suena a broma, pero no lo es en absoluto. Todos los negocios necesitan un conjunto de objetivos y creencias, aunque la mayoría de nosotros permanecemos sentados, sacando a duras penas el trabajo del día a día. Alguien dijo que “los objetivos son sueños con fecha de caducidad”. Es crucial marcarse objetivos, y escribirlos para que no se olviden, pues es la única forma conocida de forzarnos a cumplirlos.

**Lección 5: Hay que creer en uno mismo, incluso cuando nadie lo hace.**

Desde los tiempos de los griegos, se pensaba que correr una milla en menos de cuatro minutos era imposible. Parece que los mismos griegos daban a sus atletas leche de tigre para tenerlos “dopados”. Nada funcionó. Tuvieron que pasar miles de años para que un hombre, Roger Bannister, rompiera la marca. Justo un año después de conseguirlo, más de 37 corredores lograron una marca por debajo de los cuatro minutos.

¿Qué había pasado en tan solo 12 meses? Los sistemas de entrenamiento no habían cambiado, ni tampoco la estructura corporal de los atletas. Lo que se había modificado era la actitud de los corredores. Se pueden cumplir los objetivos... si se han planificado. ¿Quién dice que cualquiera de nosotros no es mejor, más inteligente o más trabajador que la competencia? No importa que los demás digan que no podemos conseguirlo; lo único que sí importa es que nosotros creamos en lo que hacemos. Hasta la llegada de Bannister, la gente creía en los “expertos”. Bannister creía en sí mismo... Y logró cambiar el mundo.

**Lección 6: Hay que soñar despierto.** Hace unos años se hizo un estudio sobre los supervivientes de los campos de concentración nazis.

**“Todos los negocios necesitan un conjunto de objetivos y creencias,...”**

**Haga su comentario!**

¿Qué características reunían los que no sucumbieron a la enfermedad y la inanición? Viktor Frankl fue uno de ellos. Antes de ser capturado por los nazis, era un respetado psiquiatra en Viena. Su explicación habla por sí sola: *“Solo hay una razón por la que estoy aquí. Lo que me mantuvo vivo fue usted. Yo soñaba. Soñaba con que alguien como usted estuviera delante de mí y le pudiera contar cómo había sobrevivido al exterminio. No le conocía antes. Nunca había estado aquí. Pero en mis sueños, me veía delante de usted repitiendo una y mil veces estas mismas palabras”*. Soñar despierto, proyectarse a uno mismo en situaciones de éxito, es una de las formas más potentes que existen para conseguir los objetivos personales. Es lo que hace un atleta cuando sale al estadio antes de una carrera: visualiza en su mente algo que ha deseado miles de veces..., desde niño...: ganar.

**Lección 7: Tráeme a un hombre que piense que se ha hecho a sí mismo y te enseñaré la venta más fácil del mundo.** Lo único necesario es hacerle creer que es su idea.

## **“Mini” curso de negociación**

**Lección 1: Sonría y diga NO hasta que su lengua sangre.** Se sorprenderá de

cómo mejorarán sus negociaciones cuando aprenda a decir NO. Como comprador, debe tener en cuenta que el vendedor está constantemente midiéndole y acercándose sigilosamente para atacar. El tiempo casi siempre es el enemigo del vendedor, no el suyo. Cuanto más tiempo se tome, mayor será el control que tendrá sobre los términos de la negociación. Esta es la razón de que los vendedores utilicen la técnica del “compre ahora”. Si usted no compra, tendrán que proponerle una oferta. ¿Y qué vendedor quiere algo así?

Hace años, Mackay fue agente de varios jugadores de fútbol americano. Con uno de sus primeros representados, intentó que los equipos de Toronto y Baltimore entraran en una guerra de ofertas para ver quién se quedaba con la joven promesa. Mackay visitó primero al presidente del equipo de Toronto, que le hizo una jugosa oferta. La reacción de Mackay fue instantánea: *“Muchas gracias. Vamos a considerar su generosa propuesta y le contestaremos”*. El presidente del Toronto lo miró con una amplia sonrisa y le dijo: *“Solo una cosa. Mi propuesta solo es válida mientras permanezca en esta habitación. En el mismo instante en que salga, llamaré al presidente del Baltimore para decirle que ya no tengo interés en su jugador”*.

Mackay tuvo dos minutos de parálisis total en vista del dilema al que se enfrentaba. La tentación era muy grande, dándose cuenta de la enorme cantidad de dinero que estaba en juego. Pero se dejó llevar por su intuición y finalmente no aceptó la oferta. Al día siguiente viajó a Baltimore y firmó un contrato mucho más sustancioso que el que le proponía el presidente del Toronto. Mackay aprendió las dos mejores lecciones que un negociador puede saber. La primera, estar preparado para decir NO. Segundo, la herramienta más importante en cualquier negociación es la información. La razón por la que el presidente del Toronto quería ver el contrato firmado antes de que Mackay saliera del edificio era que conocía perfectamente las necesidades del equipo de Baltimore. En aquella ocasión, el instinto se alió con Mackay.

**Lección 2: Enviar a los clones.** Imaginemos que queremos vender una casa, o un negocio..., algo de mucho valor. No hay nada más importante que averiguar cuál es el precio *real* del vendedor. Y para hacerlo, existe un método que funciona correctamente la mayoría de las veces: clonarse, es decir, enviar a un sustituto a negociar (ficticiamente) con el vendedor. Puede ser un amigo o su abogado: lo decisivo es que parezca interesado en el asunto.

**“Soñar despierto, proyectarse a uno mismo en situaciones de éxito, es una de las formas más potentes que existen para conseguir los objetivos personales.”**

**Haga su comentario!**

Sigamos con el ejemplo de una casa. Nuestro clon visita al vendedor y quiere saber el precio: la casa cuesta unos 400.000 dólares. En ese momento, nuestro clon saca su chequera y le dice que está dispuesto a firmar un cheque por 300.000 dólares. En ese preciso instante, empezamos a averiguar las verdaderas intenciones del vendedor. Puede reaccionar ofendiéndose, rechazando llegar a un acuerdo o intentando mantener viva la negociación. Lo más habitual es que el vendedor intente negociar al alza un precio intermedio, por ejemplo, 350.000 dólares. La cifra es lo de menos. La cuestión clave es que, cuando acudamos como auténticos compradores, ya sabremos mejor dónde están los límites y podremos actuar en consecuencia.

**Lección 3: Entender a su banquero.** Visitar un banco es una experiencia un tanto desagradable. La razón es que inspeccionan con lupa tus finanzas personales como si de un examen médico se tratara. Pero no olvidemos que los banqueros son gente que tiene un producto que vender: dinero. Y solo obtienen rentabilidad cuando lo prestan. Así que, ¿por qué ponerse nervioso cuando vamos a pedir una hipoteca o un préstamo? Veamos esta historia. Herr Schwan es un rico industrial alemán de unos 70 años.

Tiene un hijo que se cree un gran agente inmobiliario y se ha encaprichado con un apartamento. Herr Schwan no tiene intención de prestarle dinero para comprarlo, así que decide pedirlo a otros y habla con su contador para que organice una cita con el director de su banco de toda la vida. Las instrucciones son claras: la cita debe ser un viernes a las 16:30 horas. El día de la reunión, Herr Schwan empieza con la habitual conversación (de viejo aburrido, piensa el banquero): comentarios sobre deportes, el tiempo, los achaques de la edad... Llegan las 17:00 horas y el resto de empleados empieza a recoger sus cosas y a marcharse. El director de la oficina bancaria mira de reojo el expediente de Herr Schwan y empieza a ponerse nervioso. En un momento dado, Herr Schwan se levanta y amablemente se despide. El director, atónito, le dice: “¿No quería hablar algo acerca de una hipoteca, Herr Schwan?”. “¿Hipoteca?”, comenta Herr Schwan. “Ah, sí, son cosas de mi contador”. Herr Schwan no mencionó nada sobre una hipoteca. Fue el director del banco el que sacó el tema. El trato se cerró en el trayecto desde el despacho del director hasta la puerta, adonde acompañó al anciano. El tipo de interés fue del 6%, cuando lo habitual era un 7%. Un gran negocio.

Esta anécdota demuestra que, a pesar de todas las barreras psicológicas con las que los bancos saben jugar a la perfección, ellos son los vendedores. Nosotros los compradores. Nuestro trabajo no es persuadirles de que hagan negocios con nosotros. Ese es su trabajo. Dejemos que lo hagan y saldremos ganando.

**Lección 4: Cuanto más te mantengan a la espera, más interesados están en cerrar un acuerdo.** Leslie H. Wexner, presidente de Limited Brands, empresa que posee más de 38.000 tiendas y 6 marcas, incluyendo Victoria's Secret, relató en un artículo en *The New York Times* cómo en una ocasión fijó una reunión para negociar la compra de una cadena de tiendas de cosméticos. El día de la reunión, el vendedor llegó con dos horas de retraso, acompañado de su esposa, de la que dijo que se había entretenido haciendo unas compras en una tienda de antigüedades. Alguien con tanto interés en demostrar lo “poco” que le importa que un acuerdo se cierre o no, realmente está manifestando que le importa mucho más de lo que es capaz de admitir. Wexner concluía su artículo diciendo que consiguió cerrar un acuerdo mucho mejor de lo que en un principio había pensado. Hay que estar alerta ante los vendedores “desinteresados”.

**“Hay que estar alerta ante los vendedores “desinteresados”**”

**Haga su comentario!**

A menos que se esté en guardia, es posible interpretar erróneamente sus intenciones. Fingir indiferencia, o llegar tarde a reuniones decisivas, suele ser la actitud que los negociadores astutos adoptan para hacer creer que cerrar un trato no está entre sus prioridades.

**Lección 5: Tome sus decisiones con el corazón y conseguirá un infarto.** Mackay es un enamorado de los deportes. Hace unos años le propusieron participar en un negocio relacionado con el baloncesto. Consistía en crear una liga internacional en la que participarían nuevos equipos tanto de los Estados Unidos, como de Europa y Oriente Medio. Al principio la idea le fascinó. El crear una serie de franquicias en Roma, Madrid, Munich o Tel Aviv, entre otras ciudades, era algo que nunca nadie había hecho y su corazón le decía que tenía que entrar en el negocio. Conforme se acercaba el momento de aceptar el compromiso y aportar los fondos necesarios, Mackay se dio cuenta de lo complicado que era el que una idea como aquella tuviera éxito. Para sorpresa de todos los socios fundadores, Mackay se echó para atrás en el último momento. Y acertó. El negocio se fue a la bancarota a los pocos meses.

No hay una mejor receta para el desastre que tomar una decisión basándose en las emociones. Siempre ha-

brá alguien detrás de nosotros diciéndonos que es nuestra última oportunidad para aceptar una generosa oferta que no podemos rechazar. Nos lo pintarán de forma maravillosa y los números nos harán perder la cabeza. Pero las emociones son traicioneras. Es preferible rechazar "la oportunidad de nuestra vida" a pasar una buena temporada sufriendo las consecuencias de nuestros impulsos.

**Lección 6: Todo se puede negociar.** En los últimos años, algunas de las empresas más conocidas del planeta, como Arthur Andersen, Compaq o WorldCom, han desaparecido. Otras, que antes parecían fortalezas inexpugnables, como AT&T, se han troceado y vendido. No hay nada extraño en ello. El capitalismo, por definición, es un sistema en el que todo está en venta. Si estos gigantes empresariales, con activos que en algunos casos superan el PIB de muchos países, se pueden comprar y vender, fusionarse o escindirse, ello significa que no hay negociación que no pueda llevarse a efecto. Se puede llegar a acuerdos siempre que las partes tengan su beneficio. Nueve de cada diez juicios se resuelven fuera de los juzgados, porque hasta el más amargo de los adversarios se sienta a una mesa cuando ve más ventajoso negociar que litigar. Por esa misma razón, cualquier cosa

que intentemos comprar o vender, será comprada o vendida siempre que cada una de las partes sea capaz de ver cómo el acuerdo le beneficia.

## **"Mini" curso de management**

**Lección 1: De las buenas noticias, siempre te enteras; pero lo que cuenta es lo rápido que te enteras de las malas.** Un buen directivo se entera de las buenas noticias que circulan por su empresa antes que nadie. El directivo excepcional es el que capta las malas noticias (los problemas) antes que nadie.

Los directivos que solo se comunican con sus subordinados a través de un sistema formal (sacado del manual de procedimientos) se equivocan. No se puede confiar en la cadena de mando para conocer los contratiempos que están apareciendo en la empresa. Si ocurre algo, el gestor de nivel medio tratará de solucionarlo. Justificará su acción argumentando que es su responsabilidad, pero otra de las motivaciones que seguramente tenga sea la de ocultar el hecho antes de que el directivo llegue a enterarse. Es necesario establecer un segundo canal de comunicación. Hay que emplazar no solo a los empleados, sino también a los clientes, para que hablen de manera informal con sus

**"No hay una mejor receta para el desastre que tomar una decisión basándose en las emociones."**

**Haga su comentario!**

superiores, en los pasillos o allí donde la casualidad haga que se encuentren. Una de las empresas de distribución más grandes del mundo es Target. No existe sector más duro que el de la distribución minorista; solamente hay que ver la lista de empresas que se han quedado en el camino. Hace varias décadas, los hermanos Dayton, fundadores de Target, decidieron dar un rumbo más profesional a su empresa y lograron convertirla en la segunda cadena minorista de los Estados Unidos, por detrás de Wal-Mart. Al director de la empresa durante muchos años, Don Dayton, era bastante difícil encontrarlo en la oficina. Siempre estaba sobre el terreno, moviéndose por la superficie comercial de las tiendas. Y su misión no era simplemente ir de un lado a otro, sino observar cada uno de los detalles del negocio diario. La clave de un auténtico profesional, no importa el sector en el que se desenvuelva, es reconocer que la auténtica información no se encuentra nunca en los informes o en otras fuentes formales. Los datos jugosos se encuentran en el constante, inmediato y no filtrado *feedback* de los empleados y los clientes.

**Lección 2: Existe una combinación perfecta de personalidades en la empresa.** Hay dos tipos de personalidades que, combinadas

de forma adecuada, hacen que las organizaciones progresen. Podemos denominarlas el Sr. Exterior y el Sr. Interior. El primero es el que trae a los clientes a la empresa y, el segundo, el que sabe qué hacer con ellos, cómo prestarles el servicio que demandan. El Sr. Exterior llena de energía y de moral a la empresa por su liderazgo, su carácter y su prestancia. El Sr. Interior, por su parte, es infatigable, tiene una especial sensibilidad para detectar dónde está el talento y se preocupa por el más mínimo de los detalles. Pero es sorprendente la cantidad de empresas en las que se piensa que una sola persona puede encarnar ambas personalidades, o donde los conflictos entre los Sres. Interno y Externo acaban por arruinar los negocios. Un amigo de Mackay, corredor de bolsa, tiene una fórmula para invertir basada en la regla del Sr. Exterior/Sr. Interior. Cuando una empresa sale a bolsa, normalmente organiza reuniones con los corredores para vender sus bondades. Quien realiza las presentaciones responde al carácter del Sr. Exterior. El mencionado amigo de Mackay asegura que, si no se encuentra en la mesa a un tipo con un traje marrón, y con las mangas de la camisa dos centímetros por debajo de lo normal, no invierte su dinero. Evidentemente, se trata de una fórmula nada científica,

pero no le falta razón cuando piensa que las palabras grandilocuentes tienen que estar respaldadas por un Sr. Interior en la retaguardia.

**Lección 3: Los pequeños detalles no es que signifiquen mucho: es que lo importan todo.** Cualquiera que gestione un negocio sabe que hay miles de formas de meter la pata en el día a día y que, casi todo ello, se puede solucionar prestando más atención a los detalles y a la mera cortesía. Si un cliente potencial llama al encargado de ventas y se le deja a la espera durante una hora..., adiós cliente. Si un pedido se retrasa y al cliente se le dan largas con ambigüedades como que ya salió el camión..., problemas. Todo puede ir mal en una empresa. Si usted es el jefe, su trabajo es minimizar los errores. Lo que un buen directivo tiene que hacer es impresionar a su gente demostrando la eficiencia que supone prestar atención a los detalles. Y la estrategia para hacerlo se llama liderazgo. Nadie va a creerle a no ser que predique con el ejemplo. Lou Holtz era el entrenador del equipo de fútbol americano de la Universidad de Notre Dame. Exigía a sus jugadores (todos estudiantes) que acudieran a los partidos vestidos con traje y corbata, por la única razón de que la gente les vea como representantes de la Universidad.

**“Los datos jugosos se encuentran en el constante, inmediato y no filtrado *feedback* de los empleados y los clientes.”**

**Haga su comentario!**

Antes de subir al autobús para ir al estadio, Holtz les hacía formar una fila y los observaba. Si veía que alguien iba algo descuidado, le ajustaba, por ejemplo, la corbata. Solo después de esta inspección podían subir al autobús. En estas revisiones previas al partido, Holtz prácticamente no decía nada. Pero daba igual, puesto que había un mensaje que parecía llevar tatuado en la frente: “*si quieren ser ganadores, chicos, tienen que parecer ganadores*”. Pocas cosas tan simples significan tanto para un equipo universitario. La verdad es que cualquiera puede perder la voz hablando de los pequeños detalles o de la importancia de la disciplina, pero no funcionará a menos que se dramatice de alguna manera para recalcar suficientemente el mensaje y conseguir que llegue al interior de la gente.

#### **Lección 4: Cómo identificar a un ganador.**

Los ganadores se rodean de otros ganadores. Un ganador sabe que él lo es. No necesita a nadie que se lo diga constantemente para alimentar su ego. Sabe que llegará lejos con gente que no solo está a su altura, sino que además es capaz de enseñarle algo. Cuando alguien está pensando en formar alguna alianza en los negocios, ya sea un nuevo empleo o una *joint venture*, no solo debe analizar a su contraparte,

sino también observar detenidamente a sus subordinados. ¿Confía en ellos? ¿Delega responsabilidades? ¿Se complementan sus caracteres o son meros hombres de paja? Si los subordinados son débiles, habrá problemas. Es preciso disponer de gente a nuestro alrededor que sepa tomar las decisiones adecuadas cuando el rumbo se tuerce. Y esa es una de las cualidades que definen a los auténticos ganadores.

**Lección 5: Es posible que sus mejores colaboradores pasen sus momentos más productivos mirando la pared.** Se cuenta la historia del director de una empresa que, no pudiendo acudir a un concierto donde se interpretaba la “Sinfonía Inacabada” de Schubert, le regaló sus entradas al experto en eficiencia de la compañía. Al final del espectáculo, el director recibió el siguiente informe:

1. Durante considerables periodos de tiempo, los cuatro oboes no tienen nada que hacer. Se debería reducir su número y repartir su trabajo entre el resto de la orquesta.
2. Cuarenta violines repiten continuamente las mismas notas. Estamos claramente ante una duplicidad innecesaria.
3. No tiene ningún propósito que las trompas repitan

exactamente el mismo pasaje que interpretan los instrumentos de cuerda. Si estas redundancias se eliminaran, el concierto se podría reducir a veinte minutos.

4. Si Schubert hubiera atendido estos consejos, seguramente habría sido capaz de terminar su sinfonía.

Cuando la eficiencia se contrapone a la creatividad, el resultado es contraproducente. No hay que equiparar la actividad con la eficiencia. Más valdría liberar a los empleados de reuniones sin sentido o de tareas meramente burocráticas. ¿Por qué no dejar de trabajar los viernes por la tarde o cancelar las reuniones los lunes por la mañana? Si lo practica en su organización, quizá se lleve una sorpresa. Si descubre a uno de sus ejecutivos mirando la pared (como el intérprete del oboe), en lugar de abrirle un expediente, vaya hacia él y felicítelo. Seguramente esté pensando. Y eso es una de las tareas más valiosas que un trabajador puede realizar.

**Lección 6: Despedir a la gente no hace miserable la vida de un jefe; son los que se quedan los que pueden lograrlo.** Esta lección no necesita demasiados comentarios. Si usted es un gestor, lo aconsejable es que lo grabe en su mente.

**Lección 7: La mejor forma de soltar una reprimenda.**

**“Es preciso disponer de gente a nuestro alrededor que sepa tomar las decisiones adecuadas cuando el rumbo se tuerce.”**

**Haga su comentario!**



No existe. Pero siempre llegará una ocasión en la que haya que hacerlo, así que lo mejor es encontrar una técnica que se ajuste a la situación y al estilo personal del que tiene que reprender. No hay nada que funcione siempre igual, pero Mackay utiliza un curioso método. Se sienta en su despacho y le pide a su secretaria que vaya a buscar al culpable, al que tiene que decirle algo como: *"Nunca he visto al Sr. Mackay tan alterado"*. Cuando el desdichado llega, le hace esperar media hora en la sala de espera. El propósito de estos preliminares es hacer que reflexione sobre sus errores y que sienta el enojo de Mackay.

Al cabo de un rato, le invita a entrar en su despacho. Mackay se levanta y señalando su propio sillón, le pide que ocupe su lugar. Una vez sentados ambos, le pregunta: *"Muy bien, Jack. ¿Qué dirías ahora si intercambiáramos los papeles y tú fueras el jefe?"*

La gente odia esa situación. Algunos le han llegado a confesar que se sentían como en la silla eléctrica. Pero lo importante es que, en cuatro de cada cinco ocasiones, provocar esta situación incómoda da resultado. La gente toma buena nota de sus errores y se pone a trabajar para subsanarlos. Naturalmente, también existe el que parece divertirse como un niño en la silla del jefe y se pone a dar vueltas

como si de un tiovivo se tratara. En estos casos, solo queda una alternativa saludable: el despido.

**Lección 8: ¿Cuántos vendedores tienes?** Cuando alguien le hace esta pregunta, Mackay responde que 550. La gente se sorprende y le pregunta entonces cuántos empleados tiene su empresa. La respuesta es la misma: 550. Y es que hay todo tipo de puestos y responsabilidades, pero el éxito de una empresa depende del marketing. Sin ventas, nadie podría cobrar su sueldo a fin de mes. No existe una fórmula mágica para hacer ver a los empleados, incluso a los que tienen un trabajo mecánico o aburrido, que su esfuerzo forma parte de la estrategia comercial de la empresa.

**Lección 9: Tener la propiedad del 1 % de algo es mejor que gestionar el 100 % de nada.** Uno de los amigos de Mackay es un emprendedor que fundó una franquicia relacionada con el mundo del deporte. El negocio empezó a funcionar muy bien, en parte porque supo ver que la televisión podía hacer que un negocio, en principio local, llegara fácilmente al público a nivel nacional. Además, fue lo suficientemente inteligente como para contratar a uno de los mejores gerentes que existían en el mercado. Este gerente habló un día con el dueño y le pidió participar en el

accionariado de la empresa. Realmente no pedía mucho. Un 1 % habría satisfecho su deseo de seguridad y prestigio, habría calmado su necesidad de sentirse propietario y no solo un empleado más de la empresa. El emprendedor rechazó su petición y el gerente encontró otro empleo mejor remunerado. Los tiempos han cambiado. Los negocios son cada vez más complejos por la introducción de sofisticadas maquinarias o técnicas de marketing o finanzas. Quedan ya lejos los días en que los emprendedores podían actuar como personas totalmente independientes y realizar todo tipo de trabajos. En estos momentos, las personas con talento y conocimientos especializados han empezado a ser conscientes de su valía y exigen participar del reparto del pastel. Si no se cambia la forma de considerar a los empleados que más valor añadido aportan, se corre el riesgo de perderlos. La competencia estará encantada de ceder el 1 % de las acciones para acogerlos en su seno.

**Lección 10: El despido no es el final.** Hace algunos años, Billy Martin, entrenador de New York Yankees, fue despedido tras una cadena consecutiva de errores. Parece que su sucesor, Yogi Berra, un día en que estaba en su despacho encontró dos sobres cerrados que decían *"Para mi sucesor."*

**“No existe una fórmula mágica para hacer ver a los empleados,... que su esfuerzo forma parte de la estrategia comercial de la empresa.”**

**Haga su comentario!**

Había también un 1 en un sobre y un 2 en el otro. Una frase añadía: “Abrir solo en caso de emergencia”. Berra no empezó con buen pie y su equipo perdía partidos uno tras otro. Cuando la tensión comenzó a sentirse, Berra decidió abrir el primer sobre. Dentro había un papel que decía “Échame a mí toda la culpa”. Y eso es exactamente lo que Berra hizo. El equipo comenzó a salir a flote, pero cuatro semanas después estaba de nuevo al borde del abismo. Así que Berra abrió el segundo sobre, que para su sorpresa, decía: “Prepara dos sobres”. Perder un trabajo puede ser una de las experiencias más traumáticas en la vida. Pero si se trabaja con uno de esos jefes a los que es imposible complacer, o en un sector donde la presión por los resultados es agobiante, hay que estar preparado y escribir los dos sobres. Los mejores supervivientes de estas situaciones de estrés no caen en el pánico si son despedidos. Tratan de sacar el máximo de concesiones del que les despide, ya que todo el mundo tiene cierto sentimiento de culpa aunque tenga que despedir al más incompetente de los trabajadores. Rápidamente consultan a su red de contactos en el sector en el que han trabajado y comprueban si hay alguna oportunidad para encontrar un empleo. Lo verdaderamente cierto es

que nunca se sabe lo que puede ocurrir tras un despido. Y si no, que se lo digan a Ronald Reagan cuando lo echaron de los estudios de la Warner o a Lee Iacocca cuando Henry Ford prescindió de sus servicios.

**Lección 11: El test más ácido para decidir si contratar a alguien o no.**  
Pregúntese a sí mismo:  
*¿Cómo me sentiría si esta persona que tengo delante de mí trabajara para la competencia?*

## Conclusión

En un libro como este, no hablar de qué está compuesto el éxito sería como un *western* sin pistolas. En opinión de Mackay, existe una fórmula para definir el éxito. Es fácil de explicar, aunque difícil de llevar a la práctica. Solo hay que reflexionar sobre cada uno de los componentes de la siguiente ecuación para darse cuenta de la dificultad del reto:

**Éxito = Determinación +  
Objetivos Claros +  
Concentración**

No se aprende a nadar con los tiburones en una pequeña piscina un domingo por la mañana. Los grandes retos exigen paciencia y perseverancia. Este libro, que se usa como texto obligatorio en multitud de escuelas de negocios de todo el mundo, se ha escrito para ayudar a la gente a navegar de for-

ma segura por las arriesgadas aguas de la vida y los negocios. Hay muchas personas ahí fuera que han comprendido las reglas. Si también es su caso..., ¡misión cumplida!

**Haga su  
comentario!**

Torre HSBC, Escazú.  
De la Rotonda de Multiplaza  
100 mts al sur.  
San José, Costa Rica

Teléfono: 506.2505-5005  
Website:  
[www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com)  
Correo:  
[info@intesysconsulting.com](mailto:info@intesysconsulting.com)

***Making Strategy Work***

**INTESYS CONSULTING**  
*Making Strategy Work*

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones. rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

**¡ Suscríbese !**

**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,  
sin costo, directamente en su correo electrónico:  
[www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com)**