

# NO + PÁLIDAS

Cuatro actitudes para el éxito

.....

**ENRIQUE BALIÑO**  
& Carlos Pacheco



Antes que nada, permítanme que intente aclarar qué significa el título del libro de Enrique Baliño: “No más pálidas”. Porque esta expresión solo la entienden ciertos hablantes (no todos) del espacio lingüístico uruguayo-argentino. Tan jerga es, que ni aparece en el Diccionario Panhispánico de Dudas. “No más pálidas” es algo así como “dejen de hablar siempre de lo que está mal”; “no estén todo el rato quejándose”; “ya está bien de mala onda o de mal rollo”. La “pálida” implica, en suma, una actitud pesimista y negativa. Y a combatir esta actitud ha dedicado su libro mi compatriota y tocayo Enrique Baliño junto con el escritor y periodista Carlos Pacheco.

El subtítulo es, en cambio, meridianamente claro: “Cuatro actitudes para el éxito en las organizaciones y en la vida personal”. Porque Baliño cree que el éxito requiere una actitud positiva, el famoso *positive thinking*, que tantas veces yo mismo he oído en Estados Unidos, donde viví durante casi veinte años y donde, precisamente, el autor de “No más pálidas” ha hecho una buena parte de su exitosa carrera profesional como alto directivo de IBM. De EE.UU. se trajo la reveladora frase de un consejero delegado de Disney World a quien un periodista preguntó cuándo empieza y cuándo termina la excelencia en la gestión. Este señor contestó: “Muy fácil. Empieza todos los días y no termina nunca”.

Con esta motivación, la búsqueda de la excelencia, Baliño escribe una obra que pretende mejorar el sistema organizativo en Uruguay y en América Latina. El libro arranca proponiéndonos que “el éxito es un viaje, no un destino” y, de inmediato, nos invita a adoptar cuatro tipos de actitud: la Positiva, la de Equipo, la de Mejora Continua, y la de Responsabilidad. Se trata de actitudes que él asocia, respectivamente, al futuro, a la fuerza, a la evolución, y al hecho de “sentirse dueño”; esto es, comprometido con el trabajo del que eres responsable.

Las propuestas de “No más pálidas” proceden, según cuenta Baliño, de una intensa sesión de trabajo que tuvo con su equipo directivo hacia finales de 1986, a los pocos meses de regresar a Uruguay tras sus años de vida profesional en Estados Unidos.

Visto que la empresa no marchaba bien, Baliño apuesta por dar un giro radical a su sistema de trabajo para, entre otras cosas, duplicar las ventas en cuatro años.

Pero la vida del autor no se queda en la ambición comercial. Cuando ya ha conseguido el éxito en IBM Uruguay, invierte en una empresa de Telecomunicaciones, se interesa por la Sociedad de la Información y, en fin, se vuelca a promover la educación y el espíritu emprendedor de la juventud. Para ello se rodea de jóvenes a los que inculca no ya optimismo, sino lo que a él le parece más importante: una mentalidad positiva. “El futuro —les dice— está en las manos de uno mismo, no de los demás”.

En este punto, tengo que expresar cuánto comparto esta determinación; cuánto he creído toda mi vida en el valor de la educación y, sobre todo, de la educación infantil y juvenil. Y tengo que destacar que leo esta obra en 2010, año en el que la vigésima Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno se celebra en Mar del Plata (Argentina) precisamente bajo el lema “Educación para la Inclusión Social”. La Secretaría General Iberoamericana que me honro en dirigir y que es, entre otras cosas, un órgano de apoyo a estas Cumbres, no puede sino celebrar todo trabajo que se centre en el ámbito educativo. Porque se trata, al cabo, del esfuerzo más determinante para conseguir un mundo mejor; para que nuestros jóvenes formen lo que llamamos “la generación del Bicentenario”; esto es, la más educada y la más desarrollada de nuestra historia como Comunidad.

Para lograrlo, ayudan mucho las actitudes que nos proponen Enrique Baliño y Carlos Pacheco. Son herramientas valiosas para enfrentar los vaivenes de un mundo que está cambiando mucho. No en vano, el autor de “No más pálidas” cita con frecuencia a ese notable naturalista inglés que fue Charles Darwin cuando decía: “No es la especie más fuerte ni la más inteligente la que sobrevive, sino la que tiene mejor y más rápida adaptación al cambio”.

Creo que el trabajo de Baliño, a partir de experiencias personales, vividas con merecido éxito, es una buena contribución —especialmente para las jóvenes generaciones— para pensar y pensarse sobre cómo abordar con espíritu positivo, la enorme creatividad que nos reclama el futuro de nuestro país.

Enrique V. Iglesias  
Secretario General Iberoamericano

## Sobre este libro

El contenido de “No Más Pálidas” se fue gestando a lo largo de varios años en los que busqué dar forma a la cultura organizacional de los equipos que tuve el honor de dirigir. Después de investigar, estudiar y observar a muchas personas con las que tuve la oportunidad de trabajar, le di forma a una charla en la que resumí las condiciones necesarias para alcanzar las metas cada vez más desafiantes que teníamos por delante o lo que llamamos éxito. Esa charla fue creciendo hasta transformarse en una conferencia, que dictaba rigurosamente una vez por trimestre a todas aquellas nuevas personas que se habían incorporado a la organización. Era parte del programa de inducción. Era una manera de formar esa cultura. A esa reunión le llamábamos el *kickoff*. La sesión empezaba con esa conferencia y seguía con intervenciones de los demás gerentes, quienes describían cada una de las áreas de la empresa. Recuerdo que les decía que estaban en una empresa de tecnología que cambiaba por minuto y que los gerentes que vendrían a continuación de mi charla les contarían muchas de esas cosas y que tenían que acostumbrarse a los cambios y, más aún, provocarlos. Pero que mi misión era contarles lo que no iba a cambiar: los valores y las actitudes que necesitábamos tener si queríamos tener éxito.

Más adelante fui invitado a exponer sobre este tema en múltiples oportunidades ante distintos públicos empresariales, jóvenes, entre otros. Lo hice tanto en Uruguay como en el exterior.

En 2009 Carlos Pacheco, escritor y periodista, y Julio Martínez Itté, socio de X<sup>n</sup> Consultores, me convencieron de la idea de convertir el contenido de esas charlas en un libro.

Poco tiempo después, se aprobó el proyecto y se constituyó un equipo en X<sup>n</sup> Publishing, división de publicaciones de X<sup>n</sup> Consultores, para su realización.

El equipo que hizo posible esta publicación estuvo integrado por Carlos Pacheco, Julio Martínez Itté, Magdalena Ruiz, Fabián Baliño y Diego Blixen.

El reconocimiento especial a Carlos, con quien comencé a trabajar en el año 2002, porque varios años antes de esta idea, se ofreció, a su costo, a escribir un libro con los contenidos de esas charlas porque sentía que eso debía tener más difusión. En ese momento le agradecí y lo archivé.

El reconocimiento especial a Julio, que se puso el proyecto al hombro y no descansó hasta que su contenido estuviera completo, aportando sustantivamente con elementos conceptuales y académicos clave.

A Fabián, que nos ayudó con parte de la investigación. Y, finalmente, a Magdalena primero y a Diego en las etapas finales (que siempre requieren coordinar miles de detalles), que hicieron posible su publicación.

Enrique Baliño

Primera parte

# El éxito es un viaje, no un destino

“De las 25 compañías industriales más importantes en EE.UU. a principios de 1900, hoy solo quedan dos”.

Thomas Watson Jr. en su libro *A Business and Its Beliefs : The Ideas That Helped Build IBM* (Una compañía y sus Creencias). Thomas Watson Jr. fue presidente de IBM entre 1952 y 1971.



## No More Palids

Fue hace muchos años, pero lo recuerdo como si fuera hoy. Todos hemos tenido noches sin dormir y sabemos lo que eso significa. Fue una de esas noches.

En la década de los ochenta, me encontraba en un momento muy importante de mi carrera como ejecutivo en IBM. Poco antes me habían designado para una posición en Estados Unidos, donde había trabajado con intensidad y donde había aprendido mucho. O al menos eso es lo que yo creía.

Volví a Uruguay en 1986. Me habían promovido a Gerente Comercial, una posición más alta que la que ocupaba cuando me fui. Había comenzado con un gran compromiso y trabajado con todas mis fuerzas durante ese primer año. Había escuchado, apoyado y asistido a los miembros de mi equipo en todos sus problemas. Había actuado siempre con entusiasmo y había motivado a las personas a mi cargo. Mi oficina había estado abierta todo el día y todos sabían que podían hablar conmigo cuando quisiesen.

Pero al cabo de un año no logré ninguno de los objetivos. Mi gestión fue un desastre. No fue necesario llegar a fin de año para que yo ya lo supiera. Tampoco necesitaba hablar con mi jefe para que me lo recordara.

Pensé mucho en el porqué de mi fracaso. Había trabajado fuerte, había sido responsable, había escuchado a todos y conocía la empresa al detalle y sin embargo, las cosas me habían salido mal. ¿Qué había hecho mal? ¿Qué era lo que me había faltado?

Me propuse cambiar la situación de forma radical. Convoqué a una reunión con mi equipo y dije: “Quiero hacer un plan para duplicar las ventas de la empresa en los siguientes cuatro años”. La respuesta fue: “Es imposible”.

Aquella reunión fue una de las más fructíferas pero también una de las más difíciles de mi vida. Muchas veces he pasado la noche sin dormir. Esa fue una de ellas y en esas horas confirmé algo sobre lo que había estado pensando mucho. Había fracasado porque me había pasado el año entero escuchando problemas que en su mayoría no tenían solución. Había liderado una organización en la que las energías



se concentraban en los problemas, en lugar de concentrarlas en las soluciones y en las oportunidades. Había liderado una organización que ante las nuevas ideas, ante los desafíos ambiciosos, tenía la tendencia a responder: “No se puede”.

Me gusta tocar la guitarra. En aquella noche de desvelo compuse una canción en la que resumí de manera muy breve, brevísima, lo que sería mi lema de trabajo en los próximos años. Se llamó “No more palids”, o “No más pálidas”. En Uruguay le decimos “pálidas” a hablar siempre de lo que está mal, a encontrarle un problema a cada idea o solución, al deporte de quejarse de todo y todo el tiempo. La canción me salió en inglés o *spanglish* e inventé la palabra “palids”. Después me enteré de que en inglés existe la palabra *pallid* que quiere decir pálido.

Con el tiempo, con la experiencia y con la generosidad de varios maestros que me enseñaron mucho descubrí que la clave del éxito de IBM Uruguay en los años posteriores a aquel año nefasto, fue el cambio de actitudes. Algunos de estos maestros fueron mis jefes, pero muchos fueron personas que reportaban a mí. Aquella reunión durísima y aquella noche en vela fueron el punto de partida de un cambio que luego dio sus frutos.

Las actitudes que adoptamos en aquel colectivo y que impulsaron los logros posteriores las resumí en cuatro.

**Actitud positiva**

**Actitud de equipo**

**Actitud de mejora continua**

**Actitud de responsabilidad**

Esas cuatro actitudes forman un puñado de factores que separan a las personas y organizaciones que tienen éxito a lo largo del tiempo de las que se estancan y se derrumban.

Todas estas actitudes determinan el éxito, concebido como un viaje, no como un destino. Mi definición de éxito es que es un viaje personal que nunca termina.

Empecemos por ahí.

## Un viaje sin fin

Muchas veces nos preguntamos por qué, mas allá de las fluctuaciones naturales que se dan en la trayectoria de cualquier organización (porque siempre hay altibajos), hay empresas que siguen estando en la vanguardia. Nos preguntamos porque hay empresas que sostienen su éxito en el tiempo y otras no. Nos preguntamos por qué algunas organizaciones son capaces de ser siempre ejemplares, estar siempre vivas, siempre desempeñándose con éxito y por qué otras no... Por qué a algunos países les va bien y a otros no. Por qué a ciertas personas las acompaña el éxito y a otras no.

Según la cita de Watson, 23 de las 25 compañías industriales en EE.UU. a comienzos de 1900 desaparecieron, fueron absorbidas o se fusionaron. ¿Por qué?

Se podría responder que en la década del treinta hubo una crisis brutal en Estados Unidos, la crisis de 1929, que arrasó con muchas empresas. Pero esa no es la razón. Las crisis no distinguen a sus víctimas. Tratan mal a todos por igual. Muchos piensan que una crisis la puede soportar mejor una empresa grande y poderosa. Pero en las crisis han caído gigantes y han resistido enanos.

Por supuesto que en algo influyó la crisis de 1929. Pero eso no es lo más interesante, porque lo que estaríamos haciendo es observar las causas externas a las empresas. Lo verdaderamente interesante es observar a las empresas por dentro y analizar porqué unas son exitosas y otras no, qué factores tienen en común y en qué se diferencian de las demás. Lo interesante es observar las condiciones que al interior de las empresas construyen el éxito.

Lo interesante es saber qué es lo que lleva al éxito. Lo interesante es saber qué es lo que tienen de diferente los países, las empresas y las personas a las que le va bien.

### **Nada es para siempre**

Lo que he podido observar en mi experiencia empresarial, pero también en otras experiencias de vida es que, en la gran mayoría de los casos, cuando se cumplen ciertas condiciones, el éxito se alcanza.

Si se estudia la lista de las empresas *Fortune 500*, se descubre una importante variación año a año. Todos los años hay empresas que logran entrar en esa lista dorada y todos los años hay empresas que salen de esa lista. Algunas no vuelven nunca más. Ni a la lista *Fortune 500* ni a ninguna otra lista.

Cuando le preguntamos a los jóvenes ¿conocen a Pan Am? la respuesta es “Sí”. Pero para ellos es una joven argentina curvilínea, que luego se convirtió en conductora de programas infantiles. Las nuevas generaciones no saben que una empresa llamada Pan Am fue la Nº1 de la aviación civil mundial durante la década de los setenta. Un día cayó y no se levantó más. Era la empresa modelo en el mundo, que había estado en los primeros lugares de las 500 de *Fortune* durante muchos años. Cerró en la década de los ochenta y desapareció. Hoy es un vago recuerdo para los que aun tienen memoria y algunos años encima. Recuerdo que en una serie cómica de televisión, que emitían hace algunos años por televisión abierta, un padre quería explicarle a su hijo que no debía buscar el camino fácil, porque eso le daría algún éxito momentáneo pero luego se esfumaría. Le dijo: “¿Querés terminar como Erik Estrada?”. El hijo lo miró sonriendo y dijo “¿Y ese quién es?”. El padre le iba a contestar que había sido el ídolo de la popular serie de televisión “Chips”, de los años setenta, y que hoy hacía publicidad de productos tipo “¡Llame ya!”, pero en lugar de eso, le dijo “Es e-s-o lo que te quiero decir”.

Llegar a ser una de las empresas que integran la lista de las 500 de *Fortune* es muy difícil. Pero mantenerse en la lista es mucho más difícil. Solo 71 empresas se mantuvieron allí desde 1955, año en el que comenzó a publicarse. Un estudio de esa lista entre los años 70 al 83, muestra que ¡un tercio de la lista no existe más!

Son pocos los que saben que el rey de los sistemas operativos para computadoras personales en la década de los ochenta se llamaba Gary Kildall. No solo fue el rey, sino que además fue una figura clave en el nacimiento de la computación personal: desarrolló varios de los conceptos que hoy siguen siendo la base de esta industria. A fines de la década de los setenta y comienzos de los ochenta, surgieron varios modelos de computadoras personales y entre ellos, uno muy exitoso, la IBM PC, lanzada en 1981. El sistema operativo dominante en ese sector de mercado en plena expansión era CP/M, comercializado por *Digital Research*, la empresa de Gary Kildall. CP/M se vendía como pan caliente y Kildall logró en pocos años una fortuna fenomenal, que en parte gastó en su hobby favorito, la aviación. Su enemigo era una insignificante

empresa de software, liderada por un joven con aspecto aninado y lentes que le tapaban la mitad del rostro. Me refiero a Microsoft y a Bill Gates. El éxito de Kildall duró unos 5 años. El de Bill Gates lleva más de 30 años.

Hay muchos ejemplos como este. A nivel de países, si nos acercamos al Cono Sur a principios de 1900, podemos observar que Uruguay era una de las primeras potencias agropecuarias del mundo, después de Australia, Nueva Zelanda y Argentina. Uruguay tuvo 50 años de prosperidad. ¿Y después? ¿Qué pasó?

Estos pocos ejemplos nos dejan una primera enseñanza: *no existe la prosperidad garantizada. Nada es para siempre*. El futuro no es una proyección del pasado. El hecho de que nos haya ido bien en el pasado no nos garantiza ni tampoco nos da el “derecho” de que nos vaya bien en el futuro.

## Las ventajas no son para siempre

Las ventajas que hoy tenemos difícilmente sean las mismas que necesitaremos mañana para preservar el éxito. Las ventajas comparativas no son eternas. Y las ventajas competitivas, esto resulta más evidente, son temporarias.

En el libro *El dilema del innovador*, Clayton Christensen plantea que generalmente las empresas que logran el éxito, luego fallan en mantener ese éxito. La razón es que los mercados y las tecnologías cambian y lo que antes nos proporcionó el éxito, al pasar el tiempo, ya no sirve más.

Pero podemos seguir teniendo ventajas...

Si estamos dispuestos a *innovar* y a reinventarnos cada día.

Si estamos dispuestos a *crear y recrear valor* para alguien.

Si estamos dispuestos a abrazar con entusiasmo la destrucción creativa y *evolucionar*.

Podemos seguir teniendo ventajas, si primero estamos dispuestos a innovar, crear valor, evolucionar y crear prosperidad... *cada día*. Estas son las verdaderas causas, las verdaderas raíces sobre las que se apalanca el progreso.

Y si no... Añoraremos nuestros éxitos del pasado, mientras seguimos siendo cada vez más pobres.

Una vez, Alejandro Dolina, en su programa radial “La venganza será terrible”, hizo una reflexión muy interesante. Contó que en el teatro japonés cada actor lleva un farol para iluminarse a sí mismo y que le parecía una metáfora extraordinaria. “Está muy bien eso de que cada uno aporte su farol, en lugar de tener instalados faroles de la vida en el pasado. Pensemos en esa gente que tiene instalados sus faroles en el pasado, por ejemplo en 1957. No hace más que referirse a cuando era joven. La vida está iluminada desde 1957. Entonces las sombras son largas, muy largas”. Si uno lleva el farol a su lado, en el centro de su vida, entonces la luminosidad está en el presente.

Detenerse en lo que ya pasó, en los éxitos pasados, lo que hace es crear sombra no luz. Poner la luz en el Campeonato Mundial de Fútbol de 1950, vieja gloria del Uruguay, o en el éxito agropecuario de comienzos del siglo XX lo que hace es crear una larga sombra que deja en la oscuridad al presente y al futuro.

El tiempo de la creación es el presente. Algunos economistas dicen que los ricos no son los que tienen las riquezas sino los que han cultivado la capacidad de crearlas.

## **El futuro cada vez llega más rápido**

En los tiempos actuales se agrega un factor más. No solo la prosperidad no está garantizada y las ventajas del éxito no son para siempre, sino que los tiempos han cambiado y el futuro cada vez llega más rápido. El éxito dura mucho menos que antes.

La revolución tecnológica provoca cambios casi permanentes. Se estima que un año web equivale a tres meses. Esto quiere decir que cualquier cosa que creamos en unos pocos meses se vuelve obsoleta.

En informática se le llama versión beta a las versiones de prueba de los productos. Antes de lanzar al mercado las versiones finales, se libera una versión beta que es probada por muchos usuarios, con el fin de detectar errores. La velocidad de innovación tecnológica de los últimos dos años ha provocado que el lapso entre la versión beta y la final sea tan breve, que en muchos sectores de internet, informática y telecomunicaciones, la versión final sea una nueva versión beta.

Veamos otras expresiones de la revolución tecnológica:

- Se realizan más de 3,1 mil millones de búsquedas en Google por mes. ¿Qué pasaría si no existiera Google?

- Se publican más de 3.000 libros por día.

- El *New York Times* publica en una semana más información que toda la información que recibía en su vida una persona en el siglo-XVIII.

- En la sociedad actual se genera por año un volumen de nueva información que equivale a 40 exabytes ( $4 \times 10^{19}$ ), lo que es mayor a lo producido en los 5000 años anteriores.

- Se estima que el conocimiento se está duplicando cada dos años y que en el año 2012 se duplicará cada tres días.

- Estos números se han vuelto a multiplicar entre el momento en que escribí esto y el momento en que usted lo leyó. Seguramente, todos estos datos ya estén obsoletos.

La revolución tecnológica rompió las nociones de la distancia y el tiempo con las que fuimos educados. Las personas hoy pueden estar físicamente lejos, pero muy comunicadas, a tal punto de poder trabajar, mantener una amistad o hacer más tolerable la distancia con la familia y con la pareja. Por ejemplo, la telepresencia está siendo utilizada en muchas empresas del mundo. Se instalan salas exactamente iguales en las oficinas de todo el mundo: igual mesa, alfombra, sillas, color de la pintura y se mantienen reuniones entre oficinas de distintos países como si estuvieran presentes. En una pared se proyecta la imagen de la otra oficina, que aparece como una continuación de la sala en la que uno se encuentra. Los participantes interactúan como si estuvieran todos presentes en el mismo lugar.

La modalidad del teletrabajo, que antes era una idea muy atractiva pero muchas veces impracticable, hoy es una realidad. Muchas personas, más allá de los límites de legislaciones laborales de la era industrial que rigen todavía en la mayoría de nuestros países, establecen acuerdos con sus empresas para trabajar desde su casa o desde una oficina remota. En Estados Unidos son varias las agencias gubernamentales que ya tienen programas de teletrabajo y los trabajadores del Estado pueden realizar sus tareas desde su casa algunos días al mes. Otros teletrabajadores lo hacen de forma independiente y venden sus habilidades a empresas y personas en todo el mundo. Hoy no

es necesario vivir en un país para trabajar para empresas de ese país. Las tecnologías de la información y comunicaciones rompieron la noción de distancia.

En el sistema de producción tradicional el trabajo se organiza en jornadas de 8 horas. Hoy gracias a internet, se puede desarrollar, por ejemplo, un nuevo programa de computación en jornadas de 24 horas sin parar y todos los que trabajan lo pueden hacer en un horario de 8 horas, sin tener que realizar horarios nocturnos ni horas extra. Esto es posible contratando programadores en América Latina, Europa y Asia y encadenando el trabajo de uno con el otro. Cuando el latinoamericano inicia su jornada de trabajo, sus colegas de Europa y Asia, estuvieron trabajando cada uno 8 horas, un total de 16 horas. El programa de computación avanzó en un día lo que antes avanzaba en tres días. Las tecnologías de la información rompieron la noción del tiempo.

En el siglo V a.C., Heráclito dijo que “lo único permanente es el cambio”. Tenía toda la razón del mundo. Creo que jamás llegó a imaginar que el cambio ocurriera a la velocidad que ocurre hoy. Es cada vez más rápido... si alguien piensa que los cambios han sido muchos, que siga conteniendo la respiración porque no hemos visto nada aún. Los tiempos que vienen serán más turbulentos y más agitados. Esa es la realidad.

# Las personas, la cultura organizacional y el éxito

Durante más de veinte años tuve la responsabilidad de dirigir equipos multidisciplinarios, multiculturales e internacionales. Tuve la posibilidad de experimentar de primera mano, de conocer, de observar personas que consistentemente lograban los objetivos propuestos, lograban los resultados deseados, llegaban a metas desafiantes, y otras que no. Ante las mismas realidades, ante los mismos hechos, unas reaccionaban de una manera y otras de forma distinta. Mi función a lo largo de mi carrera ha sido la de gerenciar y liderar equipos. Tuve la oportunidad de trabajar y desvelarme para lograr lo mejor del equipo de personas que me habían sido asignadas o que tuve que seleccionar. En todas mis posiciones en la organización pude observar en algunos individuos ciertos comportamientos que los hacían diferentes y que los convertían en personas que yo definiría como exitosas. A su vez, en muchas ocasiones tuve que prescindir de aquellas que, después de darles todas las oportunidades que se merecían, no mostraban comportamientos o logros que contribuyeran al éxito del equipo.

Lo primero que observé fue que quienes tienen éxito, definen el éxito de una forma especial: para ellos *el éxito no es un destino, es un viaje*. Es un viaje que no tiene fin. Hace unos años le preguntaron al Director Ejecutivo de Disney World: ¿Cuándo comienza la búsqueda de la excelencia y cuándo termina? Él respondió: “Muy fácil: comienza todos los días y no termina nunca”.

La definición de éxito así entendida, se expresa en un tipo de comportamiento, que ocurre todos los días, no de vez en cuando. Ellas y ellos creen que las cosas siempre se pueden hacer mejor. Cuánto más saben, más se dan cuenta de todo lo que les falta por aprender. Se sienten incómodos cuando les dicen que son exitosos. Prefieren pensar que son valiosos. Se dan cuenta de que para mantener ese valor hay que cultivarlo y enriquecerlo todos los días. Si no lo hacen, su valor decae y con la caída arrastran también a su éxito.



No hay duda que estamos frente a individuos que se tienen confianza. Que creen en sus capacidades. Pero que nunca cruzan la línea delgada que convierte esa autoconfianza en soberbia.

La diferencia entre ver el éxito como un viaje y no como un destino es fundamental. Quienes lo ven como un destino se creen que “llegaron”. Y en ese momento cometen el grave error de pensar que se “las saben todas”. Cruzaron esa delgada línea que, en realidad, es una frontera que separa dos mundos bien diferentes. A un lado están los que confían en sí mismos, innovan, crean, aprenden y disfrutan de aprender, desconfían de su éxito, y se sienten bien cuando aportan valor. Al otro lado están los que se piensan que llegaron, se las saben todas, creen que ya aportaron todo lo que tenían que aportar. Son los que dejan de escuchar y por tanto dejan de aprender.

Lo mismo ocurre en las empresas y el efecto también es nefasto. La semilla del fracaso suele estar sembrada en el éxito. Las empresas exitosas confían en sí mismas. Pero cuando cruzan la delgada línea y actúan con soberbia, inician el camino hacia el derrumbe.

En su último libro, *How the mighty fall* (Cómo caen los poderosos), Jim Collins sostiene que la caída de una empresa poderosa es el efecto de una secuencia de actitudes y conductas adoptadas por sus líderes, que nacen de la bonanza y se cultivan en ella. Collins describe la declinación de empresas grandiosas como un recorrido en las actitudes de su liderazgo desde la arrogancia a la rendición. Las empresas que se derrumban, dice Collins, muestran un liderazgo que ha sido primero soberbio y después temerario, mesiánico y derrotista.

## **La calidad está en la gente**

Las empresas que tienen éxito también definen el éxito como un viaje. Pero al fin de cuentas *las empresas se componen de individuos y son ellos los que definen su destino.*

Hace muchos años tuve el honor de presidir la Asociación Uruguaya para la Calidad y la Excelencia (AUECE) y una de las empresas fundadoras, ALCAN, había redactado una frase que lo sintetiza todo: “La calidad no está en las cosas que hace la gente... la calidad está en la gente que hace las cosas”.

El producido del trabajo no puede ser mejor que la calidad de la gente con la que se cuenta (aunque los procesos estén automatizados, alguien los automatizó y alguien los monitorea). Los países no pueden ser mejores que su gente. Cuando un país decae es porque su gente decae, cuando un país mejora es cuando su gente mejora. Me refiero a personas que poseen actitudes que favorecen a que las cosas salgan bien y constantemente intentan mejorar y aprender.

La gente de calidad tiene un conjunto de comportamientos que los distingue. Al mismo tiempo esta gente vive en sociedad y trabaja y se desempeña en organizaciones, con otras personas. Hay un paraguas que los cubre y ese paraguas es la cultura. Esa cultura puede favorecer las actitudes que llevan al logro y al éxito o puede desfavorecerlo y llevar al fracaso y a la justificación cuando hay ausencia de resultados.

## **Cultura organizacional**

La “cultura organizacional” es un concepto abstracto, a menudo difícil de asir, pero con una materialidad incontestable. Se trata de una fuerza determinante de lo que los miembros de la organización piensan, sienten, dicen, hacen y producen.

La “cultura” de una organización puede ser definida como la “programación colectiva de las mentes humanas”, y se evidencia de manera muy clara en la forma en que la gente habla (sus expresiones verbales) y sus comportamientos (que son causa y consecuencia de sus pensamientos y actitudes).

Los grupos humanos no son iguales, tienen personalidades propias, se distinguen entre sí por una mentalidad y comportamientos compartidos- Por una cultura compartida.

La cultura organizacional es una fuerza que determina el éxito o no de la empresa y de cada uno de sus miembros.

Como organización o sociedad nos va mejor o peor por razones culturales, por la programación colectiva de nuestras mentes y corazones. Pero esto se puede cambiar. No es una fatalidad. No es una realidad inmodificable. El factor cultural condiciona la suerte individual y colectiva, pero no es inmune a la influencia causada por lo que pensamos, decimos y hacemos. Las actitudes que impulsan el éxito, modelan lo que decimos y hacemos y, a su vez, éstos dichos y actos crean la realidad cultural que nos condiciona.

Hemos aprendido que las culturas organizacionales pueden cambiarse para que luego estas nos cambien a nosotros. La cultura de una organización puede crearse y recrearse mediante el uso intencional de diversos instrumentos como las historias compartidas, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

En la conservación o en el cambio de una cultura la palabra es clave.

La palabra es algo que está presente en todo lugar donde haya personas e influye sobre los estados de ánimos. Es una de las características distintivas de las sociedades humanas. Los hombres y mujeres nos comunicamos mediante las palabras. Pensamos utilizando palabras. Construimos realidades a través de la palabra.

En el lenguaje, en lo que se habla, en lo que se pregunta, en lo que se piensa, en definitiva, en las palabras, se evidencia y se crea la cultura. En las organizaciones, en particular en las empresas, las palabras son absolutamente fundamentales y constituyentes.

En los últimos veinte años, estudios sobre el comportamiento humano en las organizaciones muestran que *los sistemas humanos se mueven en dirección a las preguntas y a los temas que tratan todos los días*. Las palabras que usamos construyen nuestro mundo (*words build worlds*).

Las palabras construyen y refuerzan actitudes y las actitudes tienen una capacidad de contagio formidable, imposible de medir. Vivimos en sistemas de relaciones. Por lo tanto, las actitudes de los otros influyen sobre mí y mis actitudes influyen sobre los demás.

Pocas veces nos damos cuenta del impacto que tenemos en otros (cerca y no tanto) cuando decimos algo, o cuando actuamos de determinada manera. Detrás de las palabras hay energía. Esa energía puede ser positiva, puede ser de construcción, de creación, de innovación, o puede ser negativa, del “no se puede”, de la desmotivación, de buscar justificaciones en causas externas. Nuestras actitudes expresadas verbal y no verbalmente, nuestros dichos y actos, no solo nos definen, sino que contagian a otros. Ayudan a cambiar una cultura compartida o a preservarla. Dirigen la energía en una dirección o en otra. La cultura de una organización es determinante para que su gente logre cosas extraordinarias y sea exitosa y, por lo tanto, también lo sea la organización. Ese pequeño extra, que es la diferencia entre lo ordinario y lo extraordinario, depende de la cultura empresarial.

La cultura puede ser dos cosas muy diferentes: puede ser el corazón que permite que la organización se desarrolle a nuevos niveles o ser la roca que la hunda. Lou Gerstner, ex CEO de IBM, en su libro *¿Quién dice que los elefantes no pueden bailar? El histórico cambio interno de IBM*, explica que muy por debajo de todos los sofisticados procesos, subyace el sentido de los valores e identidad de una empresa. “Me tomó llegar a los 55 años para darme cuenta de eso. Siempre había visto a la cultura organizacional como una de esas cosas de las que se habla, como marketing o publicidad. Eran para mí una de las herramientas que un gerente tiene a su disposición... Lo que aprendí en IBM es que la cultura lo es todo”.

La cultura es el saber hacer social de la organización. Existe el saber hacer técnico o competencia medular o *core competence*. Por ejemplo, sabemos hacer muy buenos motores, o sabemos hacer muy buenas computadoras, o sabemos hacer muy buenos electrocardiogramas. Son nuestras “habilidades duras”. Pero también existe el saber hacer social, que es la cultura de la organización, esto es, cómo somos y cómo actuamos, más allá de que hagamos motores o computadoras o electrocardiogramas. La manera en cómo creamos los productos y servicios. Son nuestras “habilidades blandas”.

La competitividad de la empresa está dada por su capacidad para crear valor superior, una oferta que a los ojos de los clientes es mejor que la de los competidores. Para ello dependemos de las habilidades duras y cada vez más de las blandas. Cuando hay brechas competitivas, por ejemplo, a causa de un rezago tecnológico, se pueden cerrar con una cierta facilidad. Pero cuando las brechas son, por ejemplo, por diferencias en la capacidad de liderazgo y gestión, son mucho más difíciles de cerrar. Como dijera alguna vez Einstein: “Es más fácil desintegrar un átomo que un prejuicio”.

La cultura es una capacidad o habilidad de la organización para usar sus recursos y tecnologías (sus competencias técnicas) para cumplir sus metas, como por ejemplo, expandirse globalmente, replicar negocios, acelerar la conversión de conocimiento en productos o conquistar nuevos mercados.

Por eso hay organizaciones con capacidades técnicas similares pero con resultados muy diferentes. La diferencia es la cultura organizacional. A nivel de países ocurre lo mismo: hay naciones con dotaciones de recursos y capacidades técnicas similares que han mostrado en un mismo período tasas de crecimiento del PBI muy superiores.

La cultura como capacidad organizacional es un factor de éxito, medido este como valor creado para las partes interesadas del colectivo, sea este una empresa o un país. Los atributos de esa cultura pueden determinar que nos vaya mejor o peor.

La buena noticia es que tenemos cierto control sobre ese factor. Podemos modificarlo positivamente, mediante nuestras actitudes, palabras y actos. Podemos sacarnos de encima la “cultura de la pálida” y sustituirla por una “cultura del éxito”, porque con nuestras actitudes construimos. Como dice Julio Martínez Itté, “Tenemos las actitudes, tenemos la palabra, tenemos el poder”.

## **El éxito no es a cualquier precio**

Cuando se habla de éxito muchas veces se lo asocia a dinero o a posesiones materiales. El dinero puede ser parte del éxito y muy a menudo una consecuencia, pero no es su esencia. Ese es un punto de vista materialista. Cuando menciono éxito en este libro me refiero a un estado especial de felicidad interna relacionado con los logros y la conquista de desafíos, me refiero a la autorrealización, a victorias personales y colectivas.

Estos desafíos son distintos para cada individuo. Lo que para unos puede ser un éxito, para otros, dependiendo de sus deseos e intereses, sus capacidades distintivas, de las oportunidades que tengan o del ambiente en el que se desarrollen, puede no serlo. En definitiva, se trata de metas a lograr. De cimas a conquistar. Y cada persona tiene sus propias cimas. Esas cimas casi siempre son desafíos que, en opinión de otros, resultan imposibles de alcanzar. Los hombres y mujeres que se ponen metas que otros juzgan imposibles, son quienes progresan, se desarrollan a sí mismos y a los que los rodean. En muchos casos hacen descubrimientos, invenciones y, en todos los casos, son quienes mueven el mundo.

La manera de construir el éxito no es trivial. El fin no justifica los medios. No me gusta juzgar a la gente, pero no se trata de ganar a cualquier precio. Para ser exitoso, se debe ganar con la conciencia limpia. Algunos podrán discutir este punto. Dirán que mucha gente no tiene conciencia y que va por la vida disfrutando de fama, dinero y estatus sin que le pese en lo más mínimo. Yo no lo comparto. En el fuero íntimo de cada uno, estoy convencido que existe esa conciencia. Y lo que podamos ver en la superficie, en este caso, no es indicador de lo profundo.

Se trata de lograr éxito genuino, de experimentar la felicidad del logro justo. Se trata de esa sensación interna de la cosa bien hecha. Se trata de la excelencia como valor y del valor de la excelencia. Se trata de la honestidad con todos y, más profundamente, con uno mismo. Se trata del respeto a los demás y con uno mismo. Se trata de emociones sanas. Cuando hablamos de todo esto, hablamos de valores. Y cuanto más “arriba” uno esté, más importantes son los valores. Son claves en la forma de lograr el éxito genuino y son clave para generar buenos líderes. En las organizaciones y en las naciones, los buenos líderes hacen una gran diferencia.

El éxito así concebido siempre debe lograrse sobre la base de valores. El éxito no es ganar dinero ni ser famoso a cualquier precio. El éxito no es “hacer la mía”. Una persona exitosa, además de obtener logros para sí, aporta valor a la comunidad.

Cuando se ambiciona el éxito visto como “ganar dinero” o “ser famoso” hay muchas tentaciones y hay muchos riesgos de descarrilarse. Y una de las mayores tentaciones es la de abandonar los valores, con consecuencias nefastas para el individuo y la comunidad.

Hay un cuento de un taxista de Nueva York que me gusta mucho. Resulta que un día un señor llega a Manhattan y toma un taxi desde el aeropuerto al hotel. Cuando entra a su habitación, se da cuenta de que perdió la billetera... Pocos minutos después, el teléfono suena y desde la recepción le avisan que alguien pregunta por él en el *lobby*. No esperaba a nadie pero igual baja y para su sorpresa se encuentra con el conductor del taxi, que se presenta y le muestra la billetera. Le dice: “Me parece que esto es suyo”. El hombre no lo puede creer. Abre su billetera, comprueba que está todo allí y alegre y agradecido, intenta sacar un billete para darle una recompensa, a lo cual el taxista lo interrumpe:

“No, señor, por favor, no me dé nada”.

Pero saca una libretita y un pequeño lápiz de su bolsillo y le dice:

“¿Le puedo pedir un favor?”

“Sí, claro”, dice el hombre.

“¿Me puede decir todo lo que tiene en la billetera?”

El hombre, extrañado, comienza a detallarle lo que hay: dos tarjetas de crédito, 150 dólares..., etc. Mientras tanto, el taxista hace anotaciones en su libretita. El hombre, intrigado, le pregunta:

“Disculpe, ¿qué es lo que está escribiendo?”

El taxista responde: “Simplemente llevo la cuenta de lo que me cuesta ser honesto...”.

He contado muchas veces esta historia, porque muestra que ser honesto tiene sus costos y uno de ellos es el dinero. Si uno quiere tener una empresa, un emprendimiento de largo plazo, tiene que saber que surgirán situaciones “tentadoras” como la que le surgió al taxista. Si uno es honesto de verdad, debe dejar de lado esas tentaciones y perder dinero. Hay que estar preparado para esto.

Nunca se deben dejar de lado los valores. En primer lugar, por una cuestión ética. Una persona que gana mucho dinero o logra fama de forma deshonesto, no es exitosa. Es deshonesto. En segundo lugar, por una cuestión práctica. Cuando se dejan de lado los valores, se daña la confianza y se hipoteca el futuro, y todos a la larga nos perjudicamos. Es aquella vieja frase de “pan para hoy, hambre para mañana”.

Esto que parece muy obvio, que éticamente es muy elemental, con frecuencia es dejado de lado.

La crisis financiero-económica que se desató últimamente a nivel mundial, más allá de todos los tecnicismos, en lo más esencial es una crisis de valores. Es la consecuencia de buscar el éxito a cualquier precio. Es la segunda vez en esta década que Wall Street nos enseña que cuando juntamos la creación de riqueza a largo plazo y la avaricia, prevalece la avaricia.

La historia del taxista en NY ilustra de forma clara la conducta en los negocios. Los empleados y los ejecutivos en las empresas tienen mucha presión por resultados y se ven enfrentados, “tentados” a llevar adelante transacciones que resolverían seguramente muy bien sus números inmediatos. Allí es donde los líderes en la cima ponen a prueba realmente sus más profundas convicciones. Si llevan adelante esas transacciones, con la visión corta de los resultados inmediatos, quizás logren un alivio temporal, pero hipotecarán algo mucho más valioso: los valores. El mensaje que se da a los empleados es exactamente el opuesto al que se debe dar. Se está dinamitando

la credibilidad de una empresa y de sus líderes. A veces este impacto tiene consecuencias irreversibles. En la situación global que vivimos, hemos sido testigos de esta crisis de valores, con consecuencias nefastas para muchas empresas cuyos líderes no estuvieron a la altura de las circunstancias y que impactaron no solo sus empresas, lo que de por sí es muy grave, sino a todo el mundo.

En resumen:

- El éxito que hoy tenemos no es para siempre.
- Las ventajas que hoy tenemos no son para siempre.
- El éxito y las ventajas que hoy tenemos, cada vez duran menos.
- Las empresas se componen de individuos y son ellos los que definen su destino.
- Las palabras construyen mundos. Los sistemas humanos se mueven en dirección a las preguntas y a los temas que tratan todos los días.
- Contagiamos y somos contagiados. Con nuestras palabras y con nuestras acciones colaboramos a crear una cultura del éxito.
- El éxito no es un destino. Nunca se llega. Es un viaje, siempre se está en el camino, siempre se está construyendo.
- El éxito y los valores van de la mano. Nunca se deben dejar de lado los valores para lograr el éxito.