

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes son enviados, sin costo, a las personas inscritas a Intesys Consulting

INFORMACION SOBRE EL LIBRO

Título Original del Libro:
Make More, Worry Less

Autor: Wes Moss

Fecha de Publicación:
28 de Enero 2008

Editorial: FT Press

Nº Páginas: 272

ISBN: 0132346869

Contenido:

Introducción	1
Primera parte: Aprovechar lo que se tiene	2
Segunda parte: Restar importancia a los obstáculos	4
Tercera parte: Tener en cuenta nuestra red de apoyo	6
Cuarta parte: Dar el siguiente paso	8
Conclusión	10

Hacer Más, Preocuparse Menos

INTRODUCCION

Todos queremos progresar en nuestra vida profesional y reducir al mínimo nuestras preocupaciones, pero muchas veces nos encontramos en la tesitura de no saber cuál es la mejor manera de lograrlo. Este reto se complica todavía más si trabajamos en organizaciones en las que probablemente estemos destinados a pasar toda nuestra vida laboral. El presente libro, escrito por el mediático presentador estadounidense Wes Moss, afirma de una manera clara y sencilla, desprovista de jerga académica, que es posible conseguirlo. A lo largo de sus páginas se desgranán las historias de personas que alcanzaron ambas metas, obtener una vida laboral plena y reducir las preocupaciones, sin tener que sacrificar una cosa por la otra, tal y como viene a ser cada vez más habitual en el

mundo en que vivimos. Lo extraordinario de estos individuos es el haber encontrado el secreto de la tranquilidad y, a la vez, haber prosperado económica y profesionalmente. Esto lo han conseguido recuperando el control sobre su propia vida. Su primer paso consistió en romper el círculo vicioso de la preocupación, enfrentándose a una situación que no les gustaba y asumiendo algún tipo de riesgo. Paulatinamente, a medida que sus responsabilidades crecían, también empezaban a progresar económicamente. Conforme aumentaban sus ingresos, su confianza en sí mismos crecía, asumían aún más responsabilidad y avanzaban en su carrera profesional, iniciando así un círculo virtuoso en el que, sin lugar a dudas, a todos nos

Volumen 10-03



gustaría participar. La mentalidad de estas personas se caracteriza por cuatro rasgos principales: (1) aprovechan lo que tienen; (2) restan importancia a los obstáculos; (3) descubren su red de apoyo; y (4) dan el paso siguiente. Es una mentalidad emprendedora en el sentido más estricto del término. La lectura de este libro puede ayudar a pensar y actuar con una ac-

EL AUTOR

Wes Moss es el presentador del programa "The Wes Moss Show" y ejerce como asesor financiero en Atlanta, Georgia. Su misión es ayudar a que sus espectadores y clientes tomen cada día las mejores decisiones financieras. Él y sus socios gestionan casi 250 millones de dólares en inversiones de sus clientes. Es también autor de *Starting from Scratch – Secrets from 21 ordinary People Who made the Enterpreneurial*

Leap. Para públicos dispuestos a aprender y a divertirse, Moss imparte ciclos de conferencias llamados "Emprendedor desde dentro" y "Gana más con todo, preocúpate de nada".

“Lo primero que tenemos que buscar en esta dirección es nuestro talento natural.”

titud de control sobre la propia carrera profesional para recuperar el control sobre la propia vida. Más control significa más libertad, más posibilidades de elección y una vida con menos preocupaciones.

La mentalidad emprendedora es la del liderazgo, ambición e impulso, y funciona tanto si poseemos una empresa propia como si trabajamos para otros. Su mecanismo es parecido al de la ley de la gravedad: nos acompaña a todas partes. Cuantos más rasgos propios de esta mentalidad seamos capaces de adquirir, más se nos considerará como socios potenciales y menos como meros empleados, y tendremos más posibilidades de aumentar nuestra libertad y desarrollo.

Primera parte: Aprovechar lo que se tiene

El primer principio de la mentalidad emprendedora nos insta a aprovechar nuestros impulsos y talentos. Cuando hacemos lo que siempre se nos ha dado bien, es fácil sentirse comprometido con el trabajo, dirigir nuestra carrera profesional y salirse del círculo vicioso de la preocupación. No obstante, pocas personas se sienten identificadas emocionalmente con su trabajo. Según algunas estadísticas, tan sólo un 26%

de los empleados está comprometido con lo que hace. El modo de comprometerse con el trabajo es encontrar un vínculo emocional con él; aunque no nos gusten todos sus detalles cotidianos debemos procurar que, al menos, nos sintamos satisfechos con el beneficio que produce para los demás en forma de productos o servicios, o el beneficio que supone para nuestra carrera profesional.

Lo primero que tenemos que buscar en esta dirección es nuestro talento natural. Si no conocemos cuál es, podemos intentar el ejercicio de preguntar a los demás qué es, desde su punto de vista, lo mejor que hacemos.

Podemos encontrar más pistas en nuestras aficiones o en recuerdos de algo que hicimos especialmente bien en nuestro primer trabajo. Una vez descubierto ese talento natural, debemos buscar el sector o la empresa adecuada para desarrollarlo. Si no estamos contentos con el trabajo que desempeñamos o no progresamos en él, puede que el sector o la compañía no sean los más apropiados para nuestro talento, y entonces debemos invertir toda la energía necesaria para encontrar los que sí lo sean. Independientemente de si pensamos que hacemos un trabajo acorde con nuestro talento o no, siempre es importante llevar cuenta de nuestros éxitos. Sólo hay un

modo de saber si hemos descubierto nuestro talento natural: si cumplimos con éxito las tareas que se nos asignan. Hay dos razones principales por las que es conveniente llevar cuenta del valor que creamos. La primera, porque nuestro éxito alimenta nuestro entusiasmo. La segunda, en el mundo laboral de hoy, cada vez más cambiante, es bueno contar con una “cartera de valor personal” que podamos trasladar a otro puesto de trabajo u otro sector de actividad a modo de plan de contingencia, por si nuestro puesto desaparece en una fusión o en cualquier otro avatar al que nos enfrentemos.

Otro aspecto reseñable del principio de aprovechar lo que se tiene es el aprendizaje constante. El trabajo que desempeñamos también puede ser un lugar excelente donde aprender cosas nuevas y mejorar las habilidades que ya poseemos. Así que debemos arriesgarnos y presentarnos como voluntarios para aquellos proyectos que nos permitan aprender algo novedoso y enriquecedor. La mayoría de las personas prefiere no hacerlo, condenándose de ese modo a la mediocridad profesional permanente. Por el contrario, cuando nos prestamos a aprender algo nuevo, nos destacamos como individuos dispuestos a crecer y dinámicos, haciendo subir así nuestro valor.

Haga su comentario!

Por último, no aprovecharemos del todo nuestro talento si no sentimos que nos pagan lo que valemos. Si creemos que no estamos remunerados según nuestro valor, hay maneras de obtener la compensación que merecemos, bien sea en nuestro trabajo actual, bien en uno nuevo. Ante todo, el rendimiento debe guiar nuestra remuneración y no la remuneración nuestro rendimiento. Aunque a todos nos gusta recibir un aumento de sueldo para sentirnos motivados, en el mundo real lo primero que se espera de nosotros es producir algún valor antes de recibir una remuneración. Cuando lo hagamos, es el momento de dirigirse al jefe y llamar su atención sobre lo que hemos alcanzado y nuestro deseo de verlo compensado con un aumento en un tiempo razonable. Si no está dispuesto a hacerlo, quizá alguno de sus competidores sí lo esté.

El caso de Linda Rabb (Aflac). Linda Rabb había trabajado durante la mayor parte de su vida en el sector de la hostelería y estaba contenta de tener unos ingresos apropiados. No obstante, por más duro que trabajara, siempre ganaba lo mismo por año. Esto empezó a preocuparle cuando cumplió los cincuenta. En ese momento, tuvo que trasladarse a otra ciudad para estar más cerca de su hija y el puesto al que podía aspirar era uno de los más difi-

les de toda su carrera profesional: el de gerente nocturna en un restaurante de la cadena *Steak'n Shake*. Fue lo mejor que logró encontrar en una ciudad donde carecía de contactos. Allí pasó tres años de su vida, trabajando entre 60 y 70 horas semanales y ganando 42.000 dólares al año.

Linda Rabb no veía salida a su situación; sabía que necesitaba un plan para salir de ella. Por eso, cuando un coordinador regional de la aseguradora *Aflac* le hizo una oferta, se mostró más que dispuesta a escucharle. Trabajar para *Aflac* resultó ser diferente a su experiencia anterior como vendedora de productos de cosmética, ya que no suponía comprar más inventario con los beneficios para poder llevar a cabo más presentaciones. Se trataba de vender un producto importante a un grupo de personas que aumentaba día a día y que, con toda probabilidad, renovarían su póliza.

Cuando abandonó *Steak'n Shake* por la incompatibilidad de horarios, Linda Rabb tenía tan sólo 456 dólares en su cuenta bancaria, pero a pesar de ello, encontró suficiente confianza en sí misma para aceptar el reto que suponía el nuevo empleo. Esta confianza no estaba de menos, ya que una de las desventajas de trabajar para la aseguradora era el hacerlo sólo a comisión. Otro inconveniente era la casi absoluta

falta de contactos de Linda en la nueva ciudad y la consiguiente necesidad de empezar desde cero. Pero, en lugar de desanimarse, ella decidió convertirlo en su punto fuerte. En sus propias palabras: *"No conocía a nadie, así que llamaba a más puertas que cualquier otro"*. Linda Rabb también creía en el producto, los distintos tipos de seguros que debía ofrecer, por lo cual no le resultó difícil creer que podría ganarse la vida vendiéndolos. Su filosofía de la venta era muy sencilla: explicaba a los clientes qué era lo que compraban, qué cobertura les proporcionaba y cuál era su precio. Según sus palabras: *"Lo mismo que uno necesita saber cuando compra un coche"*. *Aflac* ofrece, básicamente, seguros complementarios que cubren una cantidad fija por accidente, cáncer o pruebas preventivas como puedan ser las mamografías. Por lo general, las empresas no pagan el seguro, pero permiten a los representantes comerciales de *Aflac* hablar con los empleados y ofrecerles las pólizas de vez en cuando. Dado que las oportunidades de entrar en contacto con sus compradores potenciales eran contadas, Linda preparaba con cuidado sus presentaciones para hacerlas lo más comprensibles. Su estrategia funcionó y, tan sólo en el primer año, ganó 35.000 dólares, cantidad que duplicó al año si-

"...el rendimiento debe guiar nuestra remuneración y no la remuneración nuestro rendimiento."

Haga su comentario!

guiente. En el tercer año, con tan sólo ocho meses de trabajo a causa de una operación clínica, sus ingresos alcanzaron los 140.000 dólares.

En 2005, Linda se convirtió en coordinadora de ventas del distrito donde, además de vender pólizas, también contrata y forma a los nuevos agentes de *Aflac*. En la actualidad, es la jefa de un equipo de diez personas y a su edad (62), carece de preocupaciones de tipo económico. En tan sólo cinco años pasó de ser una completa novata en el sector de los seguros a ser una de sus mejores profesionales. Su secreto: describir y aprovechar el propio talento personal.

Segunda parte: Restar importancia a los obstáculos

La mayoría de la gente se rinde con demasiada facilidad. Seguir el segundo principio de la mentalidad emprendedora (restar importancia a los obstáculos) significa ser alguien que rara vez se rinde. Las personas que pertenecen a este grupo suelen enfrentarse a cada nuevo inconveniente vencidas de que siempre encontrarán alguna salida. Igual que un pequeño empresario debe afrontar cientos de obstáculos para levantar su negocio, cualquier empleado debe hacer lo mis-

mo para hacer prosperar su carrera profesional. Independientemente de la carrera o el sector que hayamos elegido, debemos prepararnos para luchar contra obstáculos o desafíos de todo tipo. Sólo triunfarán aquellas personas decididas a abrirse camino a través de ellos. Minusvalorar los obstáculos no significa adoptar una actitud de optimismo ingenuo que niega la realidad, sino confiar en que se encontrará la manera de superar la dificultad que obstruye el paso. Cuando confiamos en nuestra capacidad de triunfar, nos convertimos en un activo muy valioso para nuestro empleador; se nos considera una persona capaz de producir resultados y, con ello, ganamos más respeto y atención de los demás. Sólo porque algo no se haya hecho antes no significa que no lo podamos intentar. Una vía para superar los desafíos es buscar nuevas maneras de hacer las cosas. No se trata de inventar un nuevo producto que triunfe en el mercado, sino más bien de ensayar una nueva táctica que se utiliza en otra industria. Tal vez allí se aplique una nueva tecnología o idea de marketing que todavía no se ha puesto en práctica en nuestra empresa y pueda dar solución a ciertas necesidades comerciales. Por este motivo es muy conveniente mantenerse siempre informado. Hay que leer revistas para saber qué

acontece en el mundo de los negocios, leer libros que puedan abrir nuestra mente a nuevas formas de hacer negocios o gestionar personas y estar al tanto de las innovaciones que se producen en el sector en que trabajamos. También es recomendable asistir a conferencias o cursos de formación porque allí es posible ver nuevos productos, servicios o metodologías que nuestra empresa todavía no ha probado. La información es poder, así que deberíamos asegurarnos de tenerla en nuestras manos.

No debemos perder de vista que nadie es capaz de ganar todas las batallas. Cuando parece que ya hemos caído fuera de combate, sin trabajo o a la cabeza de un proyecto destinado al fracaso, no debemos olvidar que siempre podremos rescatar algo de la situación. Si nuestro trabajo o carrera profesional están llenos de obstáculos en un determinado momento, hay que considerarlo como una oportunidad para aprender de ellos y pensar que, una vez superados, el éxito podría estar a la vuelta de la esquina.

El caso de Dan Pelson (Warner Music Group). La carrera profesional de Pelson (más de veinte años en el sector de los medios digitales) demuestra que no es preciso ser un genio para descubrir en qué dirección se mueve un negocio, tan sólo hay que ser un poco

“Cuando confiamos en nuestra capacidad de triunfar, nos convertimos en un activo muy valioso ...”

Haga su comentario!

menos escéptico que los demás. Recién graduado en humanidades en la Universidad de Colgate, en 1988, Dan quería entrar a trabajar en el nuevo mundo de la informática. En aquellos momentos, compañías como *Sun Microsystems* estaban creciendo a pasos agigantados y contrataban a unas cuarenta personas por semana de promedio. Dan estaba decidido a ingresar en la empresa costase lo que costase, y ello a pesar de no tener un diploma en ingeniería. Se ofreció a trabajar prácticamente gratis y fue contratado para el departamento de marketing. Su deseo de formar parte del departamento de ventas se cumplió al año siguiente, donde se le asignó la tarea de vender computadores a los principales medios escritos de comunicación, como *Time* o *McGraw-Hill*. Aquellos años eran el momento propicio para la venta de estaciones de trabajo y servidores, ya que las compañías estaban creando su infraestructura informática casi desde la nada y transfiriendo la información desde sus computadores centrales a unidades más pequeñas. Todavía era la época anterior al uso generalizado de Internet y no fue hasta el lanzamiento de un nuevo buscador, *Mosaic*, en 1993, cuando se abrió la posibilidad de que muchas más personas accediesen a la red. Justo en ese momento,

Dan Pelson se había cruzado con un artículo en la recién fundada revista de tecnología *Wired* que recomendaba el diseño y maquetación de revistas y periódicos por computador, y predecía además la expansión de Internet y del uso de las computadoras personales. Pensando sobre ello, a Dan se le ocurrió la idea de un periódico digital accesible en la red. Decidido a llevarla a la práctica, dejó *Sun* y fundó su revista *e-zine* el 1 de enero de 1994. La revista no le hizo rico, pero le ayudó a entrar en la *Icon CMT Corp.*, una empresa proveedora de acceso a Internet, para desarrollar y crear nuevas revistas y contenidos digitales. El negocio iba bien, se ganaba mucho dinero con la publicidad y *Icon CMT Corp.* salió a bolsa en 1996. Dan pensaba en la posibilidad de escindirse y formar una nueva compañía con su equipo. No obstante, la negativa del fundador de *Icon* le obligó a abandonar esta. No fue una decisión difícil, dado que el futuro de los medios digitales parecía muy prometedor. De nuevo libre, en 1996 Dan fundó su propia empresa con el nombre de *Concrete Media*. Su proyecto consistía en diseñar y mantener páginas web de las empresas de construcción que en aquel momento empezaban a implantarlas. *Concrete Media* también contaba con su propia revista online, *Bolt*, que

actuaba como una red social para jóvenes.

Todo marchó a tan buen ritmo que, en 1999, Dan pensó en llevar a su empresa a bolsa. Desgraciadamente, los preparativos estuvieron listos en abril del año siguiente, fecha que coincidió con el estallido de la burbuja tecnológica, y en su oferta pública inicial no aparecieron inversores interesados.

Sin desanimarse ante la crisis (potenciada por el ataque terrorista del 11-S) y la consecuente pérdida de valor de su empresa, Dan continuó liderándola y manteniendo la revista hasta que, en 2004, los anunciantes volvieron, había aparecido el fenómeno *Google* e Internet volvió a estar de moda. La empresa volvió a ser rentable y su dueño decidió venderla por varios millones de dólares. Antes de dar el siguiente paso en su carrera profesional, Pelson se tomó un año sabático para dedicarse a su vida privada. Al año siguiente, irrumpió de nuevo en el mundo de Internet con la creación de una nueva página web, *UPlayMe*, dedicada a los contactos entre personas que descargaban y escuchaban el mismo tipo de música.

Unos cuantos meses después del lanzamiento de este nuevo portal, Dan recibió la invitación de la *Warner Music Group* para rediseñar más de mil páginas web de sus artistas, ajustándolas a

**Haga su
comentario!**

los cambios que registraba la industria musical. En este nuevo trabajo, su principal reto consistiría en reorientar el sector, pasando de estar centrado en los propios artistas a estar dirigido a los consumidores. En vez de sólo subir música y utilizar las páginas web para atraer a los clientes potenciales a comprar, había que ofrecer algo más de contenido. En un mundo de constante cambio como el actual, mirar siempre hacia adelante es un hábito muy importante. Como Dan Pelson, debemos posicionarnos para aprovechar los cambios inevitables que cada día afectan al mundo de los negocios, y estar siempre dispuestos a arriesgarnos y no desanimarnos ante los obstáculos. Según el propio Dan, *“no arriesgarse es lo más arriesgado del mundo”*.

Tercera parte: Tener en cuenta nuestra red de apoyo

Tanto en el mundo de los emprendedores como en el corporativo, las relaciones informales son el ámbito en el que se hace el verdadero negocio, y no en las reuniones o evaluaciones formales. En el mundo corporativo estas relaciones pueden complicarse mucho: tenemos a nuestro jefe, al superior de este y a nuestros

compañeros, y todos desean prosperar al igual que nosotros. La única manera de lograrlo es mantenerse en la delgada línea que separa el molestar a los demás del hacer o pedir favores.

Una de las maneras de establecer y preservar alianzas es mediante la moneda corriente de la buena voluntad. A menudo se le llama la “política de la oficina”, algo que la mayoría de la gente intenta soslayar. Sin embargo, en vez de evitarla, es más constructivo aprender a practicarla con integridad. En el fondo, se trata de algo muy sencillo: siempre que podamos, debemos intentar hacer algo positivo para nuestros compañeros de trabajo, jefes y personas a las que lideramos; al mismo tiempo, cuando somos nosotros la parte que necesita favores, debemos atrevernos a pedirlos. Otra razón por la que debemos mantener la red de alianzas es nuestro propio beneficio interno. Esta red nos ayudará a fortalecer nuestro liderazgo, resistencia y compromiso, todas ellas cualidades que necesitamos para triunfar. Cuando se nos deniega la promoción o nuestro proyecto es rechazado, es enormemente útil contar con una red de personas de confianza. Su existencia es la infraestructura de nuestra carrera profesional.

El caso de Ralph Stayer

(Johnsonville Sausage). La carrera profesional de Ralph comenzó en una de las situaciones más protegidas y cómodas: un negocio familiar. Este tipo de negocios puede garantizar un buen comienzo, pero no el éxito, que sólo llega si va acompañado de la determinación de conseguirlo. El negocio de su familia era la fabricación de salchichas que, con tres tiendas y unos ingresos anuales de un millón de dólares, era rentable aunque adolecía de un escaso potencial de crecimiento. Ralph deseaba ayudar a sus padres a expandir el negocio y, tras largas reflexiones, concibió algo atrevido: impulsar una producción a gran escala comprando más camiones de entrega y contratando a más empleados. Tras solicitar el permiso de sus padres, Ralph pasó a ocupar en la empresa la posición directiva y empezó a trabajar en la ejecución de sus planes. La fabricación de salchichas tenía poco misterio, pero mantener la calidad del producto era un trabajo diario y arduo. Todos los días tenía que probar las salchichas para comprobar su calidad, que a veces era perfecta, otras demasiado especiada y algunas otras no tan buena por culpa de una carne nada más que pasable. Ralph trabajaba concienzudamente sobre cada detalle de la fabricación, la venta, las finanzas y la distribución del producto

“En un mundo de constante cambio como el actual, mirar siempre hacia adelante es un hábito muy importante.”

Haga su comentario!

y, finalmente, los resultados llegaron.

En diez años el negocio ya se desarrollaba a gran escala y Ralph se convirtió en el presidente de la empresa familiar. Corría el año 1978 y la organización se había expandido desde Wisconsin a otros estados colindantes. Sus ventas se doblaban de año en año.

No obstante, Ralph era consciente de que *Johnsonville Sausage* era una empresa vulnerable. Su instinto le decía que el negocio familiar tenía un gran punto débil: pese a contar con buenas ventas y beneficios, *Johnsonville Sausage* era demasiado grande para ser considerada una pequeña marca local que inspirara lealtad en los consumidores, pero, por otra parte, no lo suficientemente extensa como para poder competir con los gigantes nacionales de la talla de *Armour Star* u *Oscar Mayer*. Había que impulsar su crecimiento para hacerla competitiva.

El talón de Aquiles en el crecimiento de cualquier negocio es la dificultad de controlar la calidad de los productos, que en el proceso tiende a disminuir. *Johnsonville Sausage* no era una excepción en este sentido: los errores aumentaban, el compromiso de los empleados disminuía y las recetas de gestión empresarial fallaban. Tras escuchar la conferencia de un consultor, Ralph se convenció de que el proble-

ma no era otro que él mismo, o su costumbre de ser el centro de todo el negocio; algo que también era relativamente fácil de corregir, según le parecía. Su primera medida en ese sentido consistió en enviar una carta a cada uno de sus empleados acompañada de un cheque de 200 dólares. En ella les explicaba cómo podrían llegar a ser los mejor pagados del sector si la empresa continuaba creciendo. Además, a partir de entonces ya no se les consideraría empleados, sino “miembros” del equipo de *Johnsonville*. En contrapartida, se les pedía el esfuerzo de pensar en cómo podrían mejorar el funcionamiento de la fábrica.

Durante años, Ralph estaba presente en todo lo que se hacía en la empresa, por nimio que fuera, y nada se hacía sin su conocimiento y control, lo cual no favorecía en absoluto la autonomía y autosuficiencia de sus empleados. A partir de entonces, todo eso iba a cambiar, incluso la degustación de salchichas, que pasarían a hacerla los empleados. Otorgar mayor autonomía a sus empleados y aumentar su responsabilidad era para Ralph la mejor manera de impulsar el crecimiento de su empresa.

Tras haber fijado los parámetros de en qué consiste una buena salchicha en cuanto a jugosidad, suavidad, sabor y textura, Ralph traspasó las funciones de

degustación a sus empleados. Como resultado, la fabricación de salchichas no sólo resultó a partir de entonces más uniforme, sino que su calidad mejoró, ya que los empleados podían ver a la vez la causa y el efecto, por ejemplo, de dónde provenía la mejor carne o dónde podían obtenerse las mejores especias. Con el tiempo, en *Johnsonville Sausage* la responsabilidad iba a delegarse cada vez más en los trabajadores. De esta manera, cuando estos se quejaban de la calidad de la comida de las máquinas expendedoras, se les daba la oportunidad de buscar y encontrar mejores proveedores, y siendo consciente de que les disgustaba trabajar los fines de semana, Ralph les encargó la tarea de descubrir cómo se podría mejorar la producción y reducir los desechos durante la semana para que la fábrica pudiera cerrarse los sábados y domingos.

En general, los primeros cambios se realizaron en la producción, pero iban a extenderse paulatinamente a cada uno de los departamentos, cuyos “miembros” se encargarían de todo, desde las campañas de marketing hasta el diseño del empaquetado.

Johnsonville se convirtió así en un lugar para trabajar bastante inusual. Los trabajadores se transformaron en “miembros de equipo”, los gerentes en “mentores” y

“El talón de Aquiles en el crecimiento de cualquier negocio es la dificultad de controlar la calidad de los productos...”

Haga su comentario!

los beneficios en “compensación”. Entre 1980 y 1985, la compañía mejoró su eficiencia y sus beneficios. Las ventas alcanzaron los 50 millones de dólares en 1985, partiendo de los 15 millones de 1982. En la actualidad, las ventas superan los 600 millones y más de un tercio del beneficio neto anterior a impuestos se reparte en la paga extra de los “miembros”. El empeño que ponía Ralph en proponer nuevos retos a sus empleados, y en ayudarles a ser mejores, ha cimentado el compromiso de estos con la empresa, a la que ya no ven como una mera organización, sino más bien como una red de apoyo mutuo en beneficio de todos.

Cuarta parte: Dar el siguiente paso

El último principio de la mentalidad emprendedora es “dar el paso siguiente”. En este caso, es prácticamente lo mismo si trabajamos por cuenta ajena o por cuenta propia. La diferencia básica consiste en que cuando trabajamos por cuenta ajena nuestros pasos suelen ser más pequeños que cuando iniciamos nuestro propio negocio. Trabajando por cuenta ajena, cada paso supone un menor riesgo y menos compensación, mientras que en nuestro negocio, un gran paso puede significar la diferencia entre la mediocridad y la portada de *Forbes*. Cuando ascende-

mos dentro de una organización, las posibilidades están de nuestra parte y no arriesgamos nuestros ahorros al hacernos cargo de un nuevo departamento, pero tampoco tenemos la oportunidad de crear otro *Microsoft*.

La mentalidad emprendedora empieza a generar beneficios cuando aprovechamos lo que tenemos, restamos importancia a los obstáculos, tenemos en cuenta nuestra red de apoyo y, por último, que es también lo más importante, damos el siguiente paso porque estamos siempre preparados para ello.

Uno de los secretos para dar el correcto paso es dividirlo en partes ejecutables. Por ejemplo, si queremos postularnos para la dirección de un nuevo proyecto, imaginar cómo hacerlo por partes es un buen comienzo. Tomar el siguiente paso requiere planificación. Para cualquier proyecto es importante hacer los deberes y ser consciente de sus riesgos y beneficios económicos. Incluso cuando se trate de estimaciones, tener un plan escrito resulta de gran ayuda. Cualquier nueva acción que emprendemos requiere nuestra iniciativa y el recurso a los demás. En ese sentido, llamar a diferentes puertas, hacer llamadas telefónicas, pedir nuevas oportunidades, un aumento salarial, escribir un artículo, ofrecerse voluntario para un proyecto o resolver un problema, son todas contribuciones que po-

demos realizar cada día. Lo bueno de dar el siguiente paso es que éste nos lleva hacia otro más. Mientras lo damos, ya somos capaces de prefigurar el siguiente. Muchas veces se nos ocurren nuevas ideas porque alguna de nuestras actuaciones ha sido percibida por los demás: sus comentarios y sugerencias nos servirán de ayuda para concebir más y más acertados pasos. Cuanto más avancemos, más pequeños parecerán nuestros errores y menos motivos de preocupación tendremos. Por ejemplo, si este año sólo damos uno o dos pasos en nuestra carrera profesional y no funcionan, el resultado nos dejará destrozados; en cambio, si hemos dado cien pasos, y sesenta de ellos fueron buenos, los fracasos y los errores no nos parecerán tan enormes.

Vicki Gordon (IHG). Todos necesitamos algo: las empresas necesitan gente hábil para llevar su negocio día a día; las personas necesitamos trabajo. Por ello, la manera de progresar en una organización es descubrir qué necesidades tienen estas y ver cómo podemos satisfacer alguna de ellas. Esta fue la estrategia que aplicó Vicki Gordon a lo largo de sus 35 años de carrera en el sector hotelero, y que la ha llevado a ser vicepresidenta senior de asuntos corporativos de *Intercontinental Hotel Group*, una ca-

“Cualquier nueva acción que emprendemos requiere nuestra iniciativa y el recurso a los demás.”

Haga su comentario!

dena hotelera con más de 3.800 establecimientos repartidos por todo el mundo. Prestar atención a las necesidades de la empresa también significa no comprometerse demasiado con los superiores jerárquicos, especialmente ahora, cuando su movilidad es tan frecuente. Vicki presenció numerosos cambios de liderazgo en las dos empresas hoteleras en las que pasó la mayor parte de su carrera, pero siempre sentía que controlaba su destino porque trabajaba por los objetivos de su organización y no por los de su jefe. Conforme iba ascendiendo, se dio cuenta de que estar demasiado cerca del presidente puede convertirse en una desventaja, pues cuando éste se marcha suele llevarse consigo a otros ejecutivos superiores. Por ello, su lealtad siempre ha sido hacia la empresa y no hacia los individuos. Su primer trabajo en el sector hotelero fue el de organizadora de convenciones y celebraciones en el hotel Sheraton de la ciudad de Minneapolis. Unos años después, le ofrecieron un nuevo puesto, mejor considerado y remunerado, en otro hotel de Minneapolis. Su nueva actividad se desarrollaba en un ambiente más corporativo que el anterior, incluía más responsabilidades (ventas) y entrañaba una carrera profesional más definida. Tras una breve excursión por el mundo del negocio propio (su marido y

ella decidieron abrir un restaurante), ambos decidieron volver a la empresa anterior (el hotel Ramada), donde Vicki obtuvo el puesto de directora de marketing. Sus responsabilidades incluían el trabajo con todos los hoteles regionales, la coordinación de los propietarios de las franquicias y su alineación con las iniciativas de marketing que emprendía la compañía.

Trabajar en su nuevo puesto de responsabilidad le dio a Vicki la oportunidad de conocer una gran cantidad de información interna. Así, descubrió que *Ramada* iba a ser adquirida por uno de sus propios franquiciadores. Esto no le gustó, ya que conocía a la persona en cuestión y no quería trabajar con él. Creía que necesitaba un ambiente estable y decidió pasar a *Holiday Inn*. No obstante, el sector hotelero no se caracterizaba por su estabilidad. Tan sólo un mes después, la compañía fue vendida al fabricante de cerveza británico *Bass*. En *Holiday Inn* llegó a ser directora de marketing de servicios. Tan pronto como empezó a ejercer estas funciones, se dio cuenta de lo competitivo que es el mundo de los directivos superiores. Este es un momento en la carrera profesional en el que mucha gente cae víctima de la frustración, pero Vicki empezó a fraguar entonces su estrategia de descubrir alguna necesidad de su empresa

que ella pudiera satisfacer. Todo empezó cuando le tocó encabezar un proyecto destinado al fracaso: la entrada de su empresa en el sector del juego con la apertura de centros lúdicos en todos los establecimientos *Holiday Inn*. El nuevo negocio fue mal desde el principio, pero Vicki no estaba dispuesta a hundirse con él, así que decidió tomar la iniciativa y hablar con su jefe. Éste no le ofreció ninguna solución: le contestó que la responsabilidad era suya y la dejó prácticamente en el aire. Su carrera pudo haberse detenido irremediablemente en ese punto. Afortunadamente, Vicki no quiso resignarse y comenzó a buscar el siguiente paso que podría dar. Empezó a revisar el plan de negocio de la empresa, tratando de encontrar si escondía alguna oportunidad para ella. Comprobó los objetivos más importantes de la compañía en los siguientes cinco años y los recursos asignados para su cumplimiento. Fue entonces cuando descubrió que el fomento de la comunicación con los franquiciados era uno de esos objetivos, pero de él nadie se hacía cargo. Con este descubrimiento, acudió al presidente para recordarle la importancia de este objetivo y convencerle de su capacidad para llevarlo a la práctica. Le propuso al presidente que la nombrara responsable de las comunicaciones con los franquici-

**Haga su
comentario!**

ciados. Vicki lo consiguió y desarrolló un trabajo excelente en dicho puesto. A finales de los años noventa se convirtió en vicepresidenta senior de asuntos corporativos en la empresa que, tras múltiples fusiones y adquisiciones, terminó por llamarse *International Hotel Group*.

Sin embargo, una catástrofe se avecinaba. El estallido de la burbuja tecnológica en el año 2000, unido al 11 de septiembre al año siguiente, tuvieron unas consecuencias nefastas para el sector hotelero. Sus beneficios cayeron en un 50 % a nivel nacional. Fiel a su estrategia, Vicki una vez más se propuso buscar la necesidad que podía satisfacer. Sugirió a la dirección de la compañía realizar una contribución de un millón de dólares a los afectados por el atentado. Aunque el presupuesto de la empresa no contaba con esa suma, ella propuso un plan detallado de cómo podría obtenerse de los socios, los clientes y las donaciones de los franquiciados. La iniciativa tuvo éxito y la compañía la repitió en los años siguientes con las víctimas del tsunami en Sri Lanka y del huracán Katrina en Nueva Orleans. Como consecuencia, la marca *Holliday Inn* quedó más consolidada de lo que nunca había estado, y para ello, la contribución de Vicki resultó decisiva.

Conclusión

La mentalidad emprendedora y la aplicación consciente de sus cuatro principios nos ayudan a desarrollar de la mejor manera nuestros talentos y elegir al empleador que más nos conviene. No obstante, a veces nos hallamos tan atrapados en nuestras responsabilidades que olvidamos que el control sobre nuestras vidas se encuentra en nuestras manos. Existe una relación directa entre el control y las preocupaciones. Las personas que sienten que controlan su destino no sufren tantas preocupaciones como aquellas que se sienten sus víctimas. Adoptar una actitud de propietario en cualquier empresa, grande o pequeña, nos otorga el control. Este significa más libertad, la libertad más tiempo y más tiempo, la posibilidad de elegir. Las lecciones de este libro nos demuestran que es posible realizar todo eso. No sirve de nada ganar más dinero si nos asaltan continuamente las preocupaciones. Por ello conviene recordar que normalmente tenemos más control de lo que nos parece sobre nuestra carrera profesional, y que ese control nos debería ayudar a vivir menos preocupados.

“...a veces nos hallamos tan atrapados en nuestras responsabilidades que olvidamos que el control sobre nuestras vidas se encuentra en nuestras manos.”

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
Correo:
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**