

Políticamente
incorrecto
Notas de viaje

Octavio Aguilar Valenzuela

Primera edición, 2016

© **Octavio Aguilar Valenzuela**
octavio@afan.mx

Prohibida la reproducción parcial o total
del contenido de esta obra sin la autorización escrita
del titular de la misma.

ISBN 978-607-29-0144-5
Impreso y hecho en México
Printed and made in Mexico

Edición:

Diego Arrazola

Diseño e ilustración:

Myriam Cerda

Corrección:

Ma. Teresa Solana

Créditos fotográficos:

Octavio Aguilar

Página 16: ©Starbuck's

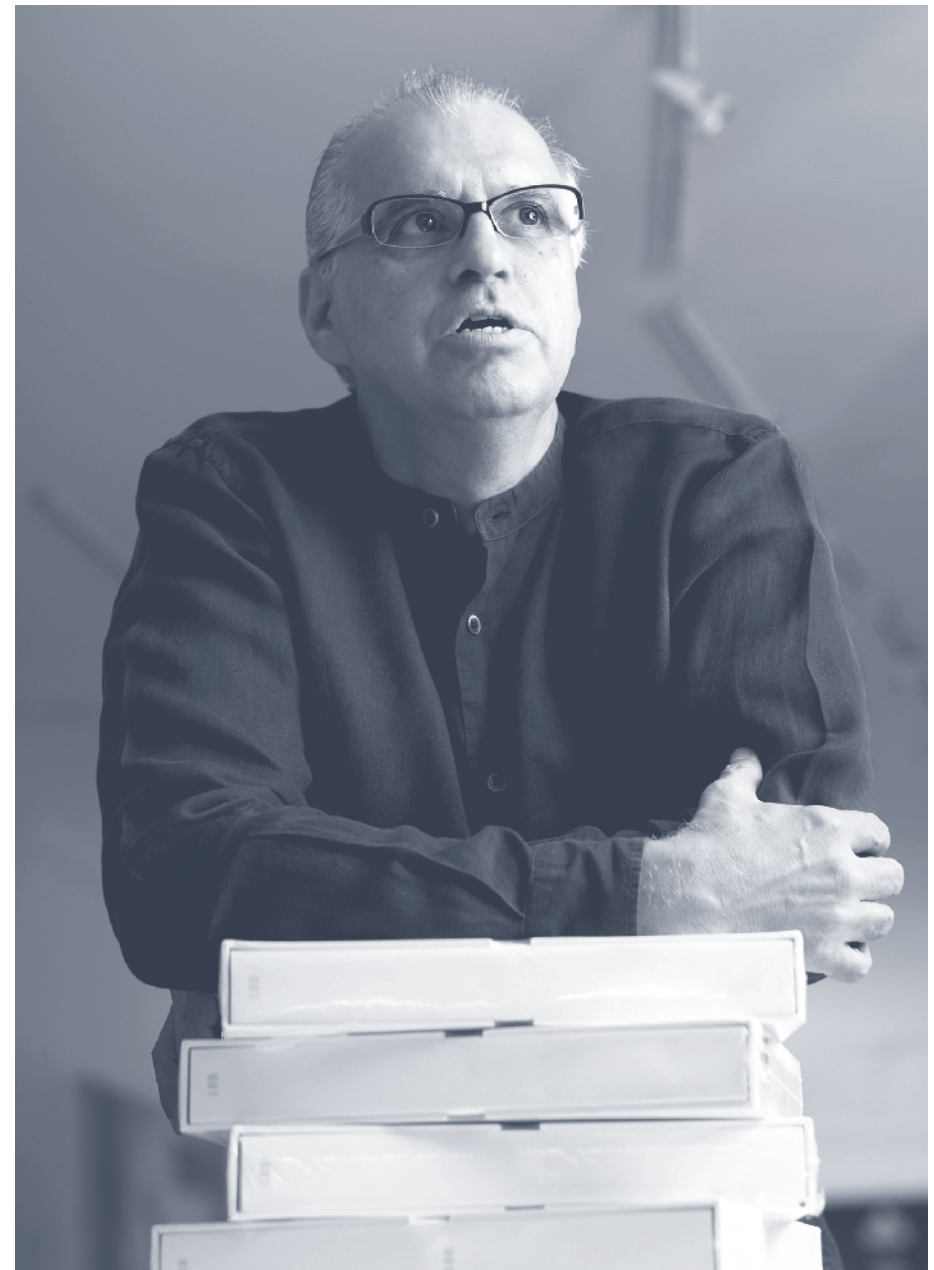
Página 22: ©Muji ©Apple ©Uniqlo

Páginas 44-45: ©Adidas Group

Página 83: ©McDonald's

Retratos y fotografías de manos:

Ana Lourdes Herrera



Contenido

Prólogo

Las diversas facetas y afanes de Octavio Aguilar 7

Introducción

Octavio Aguilar Valenzuela: historias que contar y compartir 11

Escala administración/mercadotecnia

1. Agregar valor 15
2. Planeación: 1-9-90 17
3. Hazlo sencillo 21
4. Mi paso por Genomma Lab 23
5. Nuevas categorías 39
6. Trece consejos para vender más y mejor 43

Escala gobierno/política

1. El autogol de los sindicatos 47
2. La perniciosa enfermedad del caudillismo 51
3. La quiebra del sistema de pensiones 53
4. Memorias de campaña 55
5. No dejemos la política en manos de los políticos 59
6. Salarios bajos para "todos" 63
7. Pemex: tres hechos que me marcaron 65
8. Sedesol: algunas soluciones innovadoras 73

Escala recursos humanos

1. Inducción: un muy importante proceso menospreciado 81
2. ¿Sabes dónde y cómo viven tus trabajadores? 85
3. *There is no place like home... home office* 89
4. El camino a lo sencillo 93

5. El código de vestir 97
6. Pequeñas grandes ideas: puertas abiertas 101
7. ¿Escuchamos a nuestra gente? 103
8. Ensuciarse las suelas de los zapatos 105
9. México y los expatriados 109
10. Retroalimentación: tómatela personal 113
11. Volarse la BARDA 115
12. Recursos Humanos deberían pensar como mercadólogos 119
13. La decadencia de la función de Recursos Humanos 123
14. Saber despedir 125

Escala vida

1. Subir del nivel actual al ideal 131
2. Valorar la congruencia y la consistencia 137
3. El placer de viajar... ligero 139
4. Felicidad. Algunas pistas para lograrla 143
5. Cerrar capítulos/círculos 145
6. No hay que creer todo a los dichos 147
7. No soy paciente 151
8. El equilibrio vida-trabajo es posible 155
9. No nos quedemos callados 159

PRÓLOGO

Las diversas facetas y afanes de Octavio Aguilar

El presente es un compendio de reflexiones, experiencias y aprendizajes recogidos por el polifacético Octavio Aguilar Valenzuela a lo largo de las etapas, escalas y paradas de lo que es —hasta el momento— su intenso viaje por la vida.

La vida es como un sándwich: entre más cosas le pongas, se pone mejor. Esta es una analogía que le agrada a Octavio, conferencista, consultor, viajero, coleccionista y promotor de arte. Eso de sumarle actividades al trajín diario es algo que se le da bien a él, sin que ello implique abandono o descuido de sus compromisos por parte de este ser afanoso, muy dado a simplificar las cosas, a hacerlas sencillas.

Nacido en el 58, licenciado en Relaciones Industriales, chilango de origen sonorenses, el autor es padre y abuelo, ha trabajado en diversas empresas e instituciones y presume que de ninguna lo han corrido. También ha sido funcionario público y formó parte de una campaña por la presidencia de la República.

Octavio ha tenido excelentes puestos en el gobierno federal y ha desempeñado responsabilidades de primer nivel en el sector privado, y no, no es millonario. Ni se enriqueció con los presupuestos ni abusó. Vive holgadamente, con comodidades pero sin excesos. De hecho, no se ha retirado, trabaja incansablemente como consultor y conferencista dentro y fuera de México para mantenerse, además de manejar su galería de arte contemporáneo.

No todos los funcionarios públicos de alto nivel roban y él es buena prueba de ello. Como suele decir Octavio: te pagan bien, te asignan coche con chofer, seguro de gastos médicos, aguinaldo, fondo de retiro, en fin, un muy buen paquete de beneficios... no hay necesidad de robar.

Honesto, aspirante a buen ciudadano, es un apasionado de México, algo que ha inculcado con paciencia a sus tres hijos: Yolanda, Cecilia y Jerónimo.

Incansable lector, maratonista, afecto a toda clase de música y a las mujeres bellas, Octavio es un sibarita con diplomados en administración de empresas, recursos humanos y negocios internacionales en centros educativos de Estados Unidos, España y México.

Recién salido de la Universidad Iberoamericana tuvo responsabilidades en importantes compañías; llegó incluso a dirigir empresas de la talla de Genomma Lab, en una carrera meteórica que incluye estadías laborales en Madrid y Buenos Aires.

Octavio es arrojado y decidido. Sincero, suele ser muy directo y no le importa expresar públicamente sus impertinencias políticas. Sus innegables dotes para la comunicación le han permitido tener éxito en álgidas negociaciones con líderes de la burocracia y de sindicatos independientes, y por supuesto le ayudan en su actual faceta de consultor y conferencista por México, Centro y América del Sur.

Firme y obstinado en sus convicciones, Octavio encabezó las pesquisas sobre una red de corrupción cuando fue funcionario de Pemex. Además, entre otros importantes cambios, propuso una iniciativa para ahorrar gastos millonarios en bienes inmuebles cuanto estuvo en la Secretaría de Desarrollo Social, al tiempo de revitalizar también el programa de la tortilla y Fonart en beneficio de los menos favorecidos.

Su currículo consigna que también ha sido maestro universitario, conferencista, editor, prolífico colaborador de varios medios informativos. Este trabajólico ha participado activamente en sociedades de alumnos y exalumnos, asociaciones nacionales e internacionales de diversa índole, así como en diversas cámaras.

Lo suyo, además de los recursos humanos, son las relaciones públicas y las sociales. Las frecuentes aperturas de exposiciones de su galería en la Condesa, donde tiene también sede su consultora, son ocasión para reunir un muestrario fiel de la selecta lista de amistades y contactos de este ameno conversador. Conversando una fresca noche de verano en la apertura de una muestra de ceramistas, nació la idea de hacer este libro que hoy tienes entre tus manos y que pretende reflejar sus múltiples facetas, sus afanes, siempre con un espíritu simple y práctico.

El presente libro es una suerte de corte de caja. Es una bitácora que este soñador deseoso de trascender pone a disposición de quienes deseen abreviar de sus experiencias o, simplemente, estén interesados en asomarse a sus logros, meditaciones, notas de una travesía políticamente incorrecta y sobre todo llena de gozo por la vida.

El editor

INTRODUCCIÓN

Octavio Aguilar Valenzuela: Historias que contar y compartir

U*na grata charla sirvió para desencadenar una idea gestada tiempo atrás. Ese momento fue el catalizador, el chispazo para dar forma a este libro.*

Desde hace varios años tenía la inquietud de documentar algunas de mis diversas experiencias laborales y de vida, las buenas y las malas. Me interesaba hacer del dominio público cosas que he vivido a lo largo de mi intensa trayectoria profesional. Que mis contactos, socios de negocios, amigos, familia, público en general, pudieran conocer estos aprendizajes y sacar algún provecho de ellos.

Inicialmente pensaba documentar solo asuntos de relaciones laborales, una de mis especialidades, pero luego decidí ir incorporando más temas: mi paso por el sector público (Sedesol, Pemex), la dirección general de Genomma Lab, la política, cuestiones de administración y mercadotecnia, consejos para viajar o sugerencias para ser feliz. En fin, vi que tenía un cúmulo de experiencias valiosas y que podía compartirlas.

Mi perfil personal, mi semblanza profesional, consigna una gran variedad de actividades y responsabilidades emprendidas desde los inicios de los años ochenta del siglo pasado a la fecha. Sin alardes, soy polifacético y arriesgado, a veces hiperactivo. No me puedo estar quieto, siempre busco algo más, quiero seguir aprendiendo, necesito nuevos retos.

Otros factores que contribuyeron a animarme a escribir y me convencieron de sacar este libro fueron que en mis cursos y conferencias mucha gente, interesada en lo que digo, me pregunta si tengo algún libro publicado. No menos importante también fue una asignatura pendiente, un deseo de catarsis, tras mi experiencia en la fallida campaña presidencial del PAN en 2012. Me encontraba desencantado y tuve el impulso de escribir sobre esta aventura. La primera renuente era mi jefa y amiga, Josefina Vázquez Mota.

Aunque he publicado artículos y colaboraciones en diversos medios, no tenía aún un libro que compendiará mis apuntes de bitácora a lo largo del camino. Sobre todo, me animaba la necesidad de trascender siendo útil, buena onda, y transmitir mis aprendizajes de cosas que me han funcionado —y de otras que no— en esta travesía de aciertos y errores.

Todos tenemos, al menos, una historia que contar.
Esta es la mía... o las mías.

Octavio Aguilar Valenzuela



Agregar valor

¿Agregamos valor a lo que hacemos? ¿Sabemos qué es eso que nos distingue de los demás para bien? Más nos vale saberlo. De otro modo estaremos condenados a la mediocridad. A ser uno más del montón.

Hay un ejemplo muy usado pero que no por eso deja de ser práctico: el mercado de las cafeterías. Hasta hace algunos años, al menos en México, la experiencia de beber café en un lugar público no tenía mucho de placentera. Es decir, más allá del gusto de disfrutar de la aromática bebida en compañía de amigos, contactos o familiares, no se podía calificar de extraordinaria. Uno iba a un lugar y tenía que aceptar el café que le sirvieran y ya. Todo mundo comentaba que lo que servían era como agua de calceñín. No había alternativas de productos; es más, hace no mucho ni siquiera había una versión descafeinada. En cuanto a los locales, no había nada relevante: lo que más abundaba eran cadenas nacionales o estadounidenses con ambiente, esas sí, descafeinado, o pequeños negocios familiares.

Actualmente el país, como otros tantos, vive el auge de las cafeterías con, vamos a llamarle, valor agregado. Más allá de servir americanos, hay una gran variedad de opciones, tamaños, sabores... al grado de que a veces se vuelve algo complicado decidir lo que uno quiere.

Starbucks, el caso emblemático de esta industria, encarna muy bien el valor agregado al hecho de beber café en un lugar público. Está el ambiente

CAPÍTULO DOS
ADMINISTRACIÓN/MERCADOTECNIA
Planeación
1 – 9 – 90

S *Si no sabes hacia dónde te diriges nunca vas a llegar a tu destino. Sin rumbo, las cosas tienden a complicarse: uno se tropieza, gasta energía a lo tonto, pierde el tiempo o llega a donde no debería estar. Eso de andar a la deriva no es productivo ni benéfico para las personas, las empresas, los países.*

y decoración de los locales, su excelente ubicación, el servicio de WiFi gratuito, baños limpios, buena música, el aroma a café de sus tiendas, muebles cómodos, venta de comida, pasteles, tazas, cafeteras, café en grano, discos, revistas, diarios..., así como cursos de degustación y su personal jovial y amistoso.

Punto de encuentro, oficina virtual, restaurante, cafetería... Starbucks ha vivido un éxito inusitado en el mundo y no le han faltado imitadores. ¿Qué han hecho para merecer su éxito? Entre tantas cosas, han sabido vender una experiencia completa. Ese es su valor agregado. Por eso la gente puede desembolsar más por visitar sus omnipresentes sucursales y consumir sus productos.

Si ellos han sabido diferenciarse y vender más caro su producto, hay que preguntarnos si hemos descubierto ese valor agregado que nos distingue.

¿Sabemos quiénes somos en realidad? ¿Qué queremos que digan de nosotros, cómo queremos ser recordados por los demás? En mi caso personal me gustaría que dijeran: "Trabaja duro y es un buen tipo. Es un buen hombre".

¿Hay alguien dispuesto a pagar más por emplear nuestro talento, nuestros servicios? Vayan por un café y piénsenlo. Es posible que se metan a un Starbucks a meditarlo.

En el mundo laboral y de negocios hablamos mucho de la importancia de fijar objetivos, pero a veces no sabemos cómo expresarlos para que sean realmente útiles y prácticos.

Hagámoslo simple y claro. Para definir una meta deberíamos: utilizar una palabra con sentido de logro, con un resultado concreto (número, porcentaje...) y comprometer una fecha de terminación. Ya lo saben, lo que no se mide no se puede mejorar o, peor aún, no existe.

Y muy importante: estar seguros de qué queremos alcanzar. Es decir, tiene que haber un por qué y un para qué, aunque no por fuerza se exprese como tal en el objetivo mismo.

He observado en mi experiencia un desgastante exceso de planificar "estratégicamente". No perdamos energía y tiempo útil tratando de saturar de actividades nuestra empresa. De modo simple y práctico hay que hacerlo con puntería: con mejor organización y en menor tiempo.

Propongo por ello simplificar aplicando el método 1-9-90. ¿No lo conocen? Basta con dedicarle apenas 1% a la planeación, 9% a la tarea de seguimiento y, lo más importante, emplear el 90% restante en la ejecución, en el trabajo para alcanzar la meta. En otras palabras, deberíamos ocupar 3.6 días al año para elaborar planes, o sea, 1%. Para la labor de evaluación empleemos 32.8 días (9%) y los restantes 328.6 para ejecutar.

Suelo usar un símil con la rueda de la bicicleta que como es sabido cuenta, generalmente, con 33 rayos, número necesario para asegurar el correcto rodaje del biciclo; de igual modo, la evaluación en igual número de días a lo largo del año reduce de manera considerable el margen de error. Si tomamos mucho tiempo (un año, un semestre, un trimestre...) para evaluar, se corren muchos riesgos en el camino; mientras que cuando este proceso es más corto tenemos la posibilidad de hacer las correcciones necesarias antes y alcanzar el objetivo.

De este modo la empresa puede rodar suavemente, sin fricciones ni sobresaltos. El restante 90% es para pedalear duro y a fondo, para entregarse al trabajo, a ejecutar, o como dijera la famosa campaña de Nike: "Just do it".

Hay que fijarse pocas metas a la vez, y entre menos, mejor: 1, 2, 3. Eso es casi una garantía de que las podrás alcanzar. Entre más objetivos haya existe una regresión geométrica que puede demostrar que tus posibilidades de alcanzarlos se van reduciendo exponencialmente.

Por otra parte, he notado que mucha gente se autolimita y no ambiciona ir más lejos. Es el caso de todos los que juran que quieren alcanzar el cielo: llegar ahí no representa nada, está muy cerca, en caso de que lo logaran. En una entrevista le preguntaron al célebre chef Ferrán Adrià:

—¿El cielo es el único límite en nuestra vida?

—No lo sé, cuando lo conozca se lo podré decir —respondió.

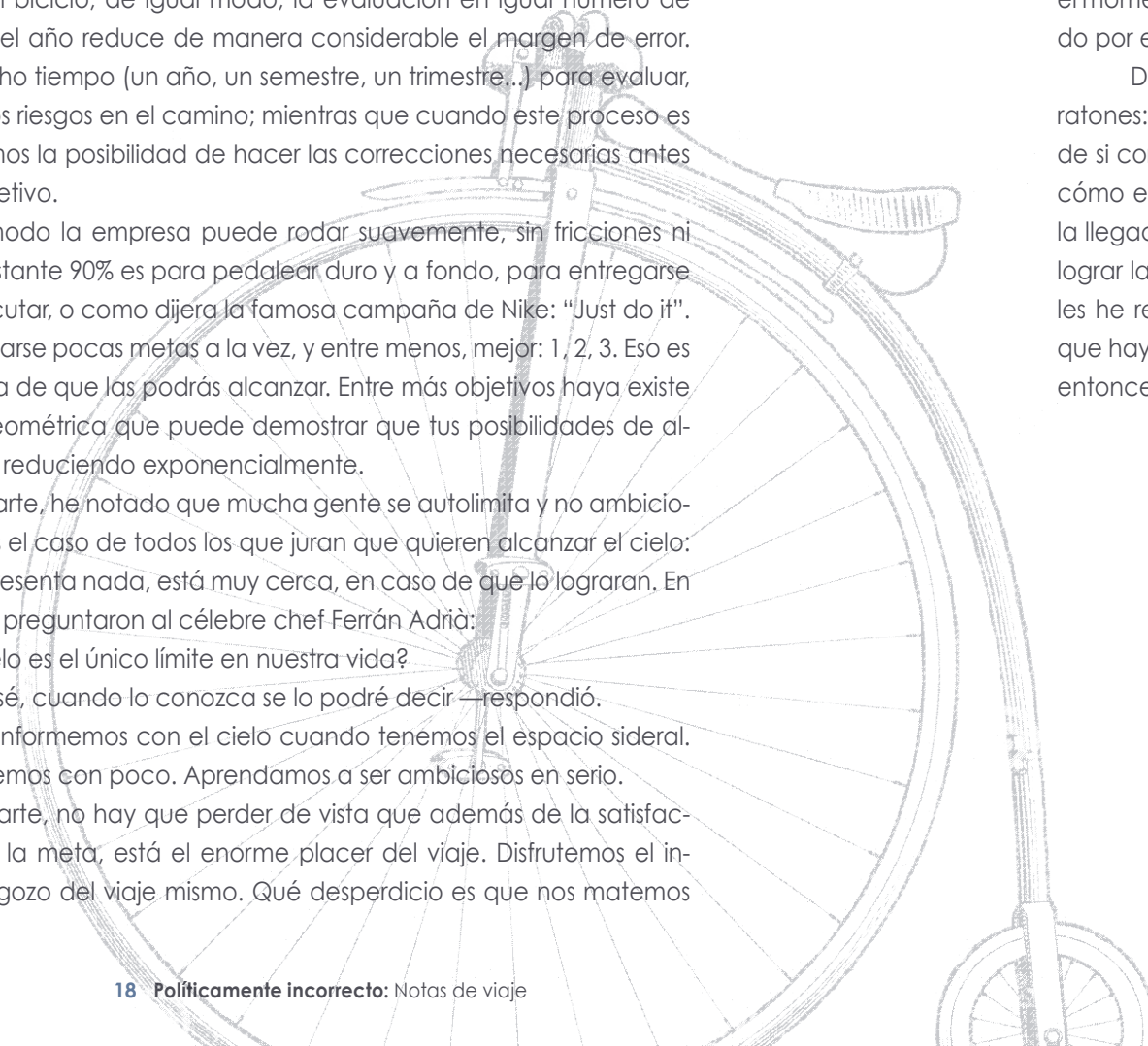
No nos conformemos con el cielo cuando tenemos el espacio sideral. No nos conformemos con poco. Aprendamos a ser ambiciosos en serio.

Por otra parte, no hay que perder de vista que además de la satisfacción de llegar a la meta, está el enorme placer del viaje. Disfrutemos el incommensurable gozo del viaje mismo. Qué desperdicio es que nos matemos

trabajando a lo imbécil solo para alcanzar nuestros objetivos. Qué aburrido. Gocemos de las personas, los momentos, los tropiezos y las enseñanzas a lo largo del camino. Como dicen en inglés, "Enjoy the ride".

Hablando de disfrutar el viaje, en este sentido siempre me ha impresionado muy gratamente Usain Bolt, el velocista jamaicano. El Rayo es un tipazo. Se trata de un atleta muy desenfadado que se divierte mucho en las pistas. Bolt jura que lo que más le gusta en la vida es correr, y que si de paso gana carreras, premios, medallas, dinero, pues mucho mejor. Este atleta sí que disfruta el momento, goza enormemente las competencias, sin preocuparse demasiado por el objetivo per se.

Durante varios años me dediqué con cierto nivel de seriedad a los maratones: he hecho 13 en mi vida, y digo he hecho, porque no estoy seguro de si correré otro más. En mi andar, amigos y conocidos me preguntan sobre cómo entrenar o sugerencias o tips. Siempre he dicho y lo reitero: piensa en la llegada y en lo que harás después de la misma. ¿Qué premio te darás por lograr la meta? ¿Qué premio te darás por terminar este maratón? Y también les he recomendado que gocen el recorrido, el entrenamiento. Si el precio que hay que pagar para lograr una meta es desde tu punto de vista muy alto, entonces no estás dispuesto a alcanzarla.



hs[®]

hazlo sencillo[®]

ps[®]

CAPÍTULO TRES
ADMINISTRACIÓN/MERCADOTECNIA
Hazlo sencillo

No todo lo caro es bueno
ni todo lo barato es por
fuerza malo. En cualquier
rama económica se pueden
producir o elaborar artículos de
alta calidad, agradables, útiles,
a buenos precios. A todos nos
consta que muchas veces las
cosas que más apreciamos no
son las más elaboradas ni las
de mayor precio.

A mí en lo personal me fascinan los objetos o productos sencillos, de buena calidad y buen gusto, que no sean caros y que sean durables. Un ejemplo de esto es Uniqlo, la cadena japonesa de ropa cuya marca es sinónimo de moda universal, durabilidad y atractivos precios. Como ellos dicen: "Nuestra ropa está hecha para todos, más allá de la edad, sexo, ocupación, etnicidad, y todas las formas que definan a la gente. Nuestra ropa es simple y esencial, universal, de modo que la gente pueda libremente combinarla en su propio y personal estilo". No puedo estar más de acuerdo con esto.

Y hablando de empresas niponas, otra que me gusta es Muji (Mujirus-hi Ryohin: productos de calidad sin marca). Estos señores se precian de no vender marcas sino productos, que para ellos es lo que importa. Sus tiendas son una delicia, dan ganas de comprarse todo: artículos para la casa, el trabajo o el ocio: mobiliario, accesorios y ropa para el hogar, utensilios de cocina, productos de belleza, material de oficina y escritorio, electrónica, artículos para viaje, ropa, etcétera. Según lo que investigué, empezaron con

una gama de apenas 40 productos; actualmente su catálogo abarca más de 8,000.

Comparto sus principios: "Diseño funcional y simple que elimina lo superfluo. El producto y su función es lo importante. Buena calidad a precios razonables".

Otro caso interesante es el de Apple, el gigante creado por Steve Jobs. Sus productos y sus tiendas destacan por su sencillez, su funcionalidad, aunque sus precios no son muy accesibles que digamos. Todos queremos algo de la empresa de la manzana, en este caso a pesar de lo caro que pueda ser un iPhone, un iPad o una Mac. Entre sus muchos atributos sobresalen por la belleza de lo simple.

No forzosamente es cierto que lo barato sale caro (como nos han machacado por años), y en este caso es especialmente falso. Acabamos de ver algunas muestras de empresas con una propuesta simple, de excelente diseño y calidad sin que se deba pagar mucho.



CAPÍTULO CUATRO

ADMINISTRACIÓN/MERCADOTECNIA

Mi paso por Genomma Lab

Genomma Lab (GL) es una innovadora empresa líder en la categoría de medicamentos para venta en mostrador (OTC: over the counter) y productos para el cuidado personal y cosméticos. Orgullosamente mexicana, la fundó Rodrigo Herrera Aspra con Arturo Gamboa y Pablo Monroy.

El éxito de arranque de GL se debe, entre varios factores, a su talentoso equipo humano, encabezado por un grupo de líderes y ejecutivos de primera categoría.

Solo como referencia debo mencionar que según datos recientes del Banco de México y el Consejo Farmacéutico Mexicano (Cofarmex), el mercado farmacéutico nacional tiene un valor de más de 200,000 millones de pesos; su participación en el PIB representa más de 1.5% y su peso dentro del PIB manufacturero asciende a poco más de 8%. En fin, se trata de un gran negocio que vale la pena atacar.

En el caso de GL, su cabeza, Rodrigo Herrera Aspra, ha enfrentado retos colosales desde su fundación, empezando porque partió de cero, además de que padeció el desdén del sector y de otros laboratorios, a lo que se suma la intensa competencia en el sector de los cosméticos, en el que también participa. Por si fuera poco GL no era aceptada por la Secretaría de Salud ni la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (Cofepris).

Asimismo, era vista con recelo por otros anunciantes pues se lograba quedar con valiosos espacios publicitarios en la televisión abierta.

Llegué a la compañía en 2006, primero como consultor, invitado por Arturo Saval y Luis Harvey, cabezas de Nexus Capital (fondo de inversión que capitalizó a GL tras un bache económico por su fallida incursión en el ramo de los genéricos). Mi arribo se dio un par de meses después de concluir mi función como director de Administración de Pemex. Una vez que hubie terminado mi compromiso de asesoría, fui invitado por Rodrigo —con quien establecí una buena relación— a la Dirección General: mi cometido era contribuir a organizarla más eficientemente y a mejorar su deteriorada imagen. Acepté gustoso el reto. A los pocos días de mi llegada se marchó a China por un mes y me dejó el manejo de la compañía. Una de mis primeras medidas fue profesionalizar el equipo directivo buscando talento externo para reforzar la estructura con la que ya contaba Genomma Lab.

Medidas estratégicas

Durante mi gestión GL emprendió acciones importantes que contribuyeron a consolidarla y a su éxito en el mercado. Una de ellas, de enorme trascendencia, fue obtener el registro como laboratorio. Resulta que inicialmente maquilábamos el 100% de los productos. De modo que adquirimos las instalaciones de un laboratorio en funcionamiento y creamos un área de investigación científica, para lo cual contratamos al reconocido doctor Xavier Lozoya (quien trabajaba en el IMSS) como nuestro director de Investigación.

Otra iniciativa —de probada relevancia y efectividad— fue la de contar con el mejor equipo de producción de comerciales; nos movimos a fin de conseguir todo el talento necesario para realizar los anuncios in house. Genomma Lab elaboró spots agresivos y directos con diversas fórmulas: elementos tipo CSI, humor, técnicos, presentación de médicos... Los anuncios estaban hechos para vender y no para ganar premios, y lo hacían muy bien. En algún año, mientras dirigí GL, produjimos más de 200 spots diferentes y más de 600 versiones. Todos realizados totalmente dentro de “casa”. Además, contábamos con

un estudio de grabación propio y un talentoso equipo productor; llamamos a figuras y actores reconocidos con quienes firmamos contratos a largo plazo e integrales. A fin de cuentas, lo que la compañía hizo fue ser aún más eficiente y creativa en cuestión publicitaria de lo que ya lo era. El costo por producción de un anuncio hecho en casa era de 10 a 20 veces más barato que hacerlo a través de un tercero, y el tiempo de respuesta era infinitamente menor.

A mi llegada propuse una medida “dolorosa” que resultó muy eficaz: eliminar de todos los anuncios los tres segundos de cierre que mencionaban a Genomma Lab. Sucede que en un análisis de focus group, y por otras vías, descubrimos que la gente de niveles socioeconómicos A y B, principalmente, tenía la percepción que todos los productos de GL eran productos milagro o su equivalente, si bien reconocían en nuestras marcas ciertas virtudes. De ahí vino la idea de desligar las marcas de la empresa. El resultado: un incremento en las ventas en muchos de los productos solo por este hecho. Recuerdo el crecimiento notable de toda la línea Asepxia.

Con las televisoras realizamos acuerdos muy novedosos y diferenciadores. Un hecho relevante fue que se siguió comprobando la eficiencia de la televisión con respecto a otros medios. Aunque debo aceptar que yo siempre peleé —y perdí la batalla— por que también usáramos radio, espectaculares, revistas, televisión de paga, etcétera, a los que dedicábamos pocos o nulos recursos.

De forma paralela, entablamos acercamientos y negociaciones necesarias y urgentes con la Secretaría de Salud y la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (Cofepris). Era un hecho que GL tenía publicidad exagerada y algunos de sus productos eran cuestionados. Debíamos quitarle la pésima imagen que tenía de laboratorio vendedor de productos milagro, chafas.

La autoridad nos pidió sacar algunos del mercado y, muy pronto, como se hacían las cosas en GL, los dejamos de manufacturar y retiramos de los almacenes lo que quedaba en anaqueles. La decisión estaba tomada y no íbamos a jugar con ella. Destruir estos artículos representaba una pérdida económica importante para Genomma Lab pero un gran triunfo para su credibilidad. Asi-

mismo, el regulador nos requirió ser más cuidadosos en los mensajes de los anuncios. Lo fuimos tanto con los spots como con los empaques de los productos.

La relación con la Secretaría de Salud tuvo una notable mejoría. El acatamiento de las reglas y nuestras iniciativas rindieron frutos, al grado de que cuando celebramos nuestro décimo aniversario en el Museo del Niño pudimos invitar al doctor Julio Frenk, titular de la dependencia, quien aceptó y dio un muy buen discurso a los asistentes al evento.

En el caso de Cofepris las cosas sucedieron de manera muy similar que con la Secretaría: en todos niveles y sentidos mejoramos los vínculos y la interlocución por nuestro apego irrestricto a sus requerimientos.

Cuando llegué a la empresa teníamos alrededor de 600 quejas en la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco), y a mi salida no pasaban de 10. La verdad es que era muy fácil atacar a GL. Era objeto de muchas campañas negativas en las redes sociales, lo mismo de clientes enojados, frustrados, que de competidores interesados en desprestigiarla, y de una serie de médicos que al ya no recibir los "regalos" como los que les daban otros laboratorios nos denostaban. Nuestra actividad con Profeco, pero sobre todo con los clientes molestos, fue directa y efectiva. Ante esta dependencia tuvimos resultados inmediatos pues nuestra capacidad de respuesta fue ágil. En solo unos meses logramos prácticamente eliminar la totalidad de los viejos litigios y no hubo nuevos.

Fuimos activos integrantes del Consejo de Autorregulación y Ética Publicitaria (Conar), organismo privado de afiliación voluntaria. En teoría todo estaba bien: nos autorregulamos y apegamos a un código de ética para anunciarnos con menos dificultades dentro de la televisión en México. Sin embargo, el trato no era parejo. Tuvimos problemas ya que en el seno de la Conar se decía una cosa y hacían otra diferente. Como se recordará, hubo una serie de escándalos en los que se involucraba a alguna de las empresas anunciantes más grandes de México, por cierto, competidora nuestra, y al director general del propio Consejo. Decidimos abandonar el organismo.

En este proceso de integrarse a asociaciones y cámaras, Genomma Lab se unió también a A Favor de lo Mejor, entidad que busca elevar la cali-

dad de los contenidos en los medios e incluye a anunciantes, público, autoridades, además de los propios medios. Ellos nos pidieron hacer dos o tres cosas en el terreno de contenidos y en los horarios de nuestra publicidad. Una de ellas fue, a petición de Roberto Servitje, su fundador, retirar los spots de preservativos de los horarios matutinos, pese a tener autorización para hacerlo; de igual modo, dejamos de patrocinar programas de televisión que resultaban vulgares desde la perspectiva de A Favor de lo Mejor.

Otras cámaras y asociaciones

Podría contar las historias de lo tortuoso y lastimoso que nos resultó tratar de ser parte de otras cámaras y asociaciones relacionadas con los productos que vendíamos, pero no tiene caso hacerlo. Ahora solo pienso que me dan pena y risa a la vez.

Segmentación

Un paso estratégico para GL fue cuando se dio a la tarea de diferenciar a sus clientes de sus consumidores. Los primeros eran los mayoristas como Chedraui, Nadro, Casa Saba, Walmart, Comercial Mexicana y las grandes cadenas de farmacias. Y los segundos constituían el eslabón final de la cadena de ventas. En este punto Rodrigo y yo adoptamos una estrategia de gran importancia para la buena marcha de la empresa. Nos dividimos las responsabilidades: él atendería a los consumidores finales y yo a los clientes.

Entre las muchas acciones que llevamos a cabo en lo que a clientes se refiere fue hacer una depuración profunda, pues redujimos dramáticamente el número de mayoristas. De tener inicialmente más de 100, quedaron solo alrededor de 20 clientes. Dicha medida permitió renovar la relación con ellos gracias a la mejora en la atención y la calidad en el servicio.

El trabajo de Luis Gerardo Cortés y Luis Manuel Manrique, en las áreas comerciales, es digno de todo un caso de estudio de Harvard.

Lanzamientos

A partir de esta decisión, y de la mano de una estrategia comercial agresiva, Genomma Lab emprendió un ambicioso plan de lanzamiento de productos que a la fecha son un referente. Convocábamos, con toda la claridad y transparencia del caso, a estas presentaciones a los directores generales de nuestros 20 clientes. Lo mismo los llevábamos al Super Bowl, en Miami, que a competencias de Fórmula 1, en Francia, o de viaje a Rusia. Si no podían acompañarnos, nos enviaban a algún representante; hubo quienes nunca aceptaron nuestra invitación, como fue el caso de Farmacias Guadalajara o Walmart.

Estos lanzamientos innovadores nos volvieron famosos en la industria. En el viaje a Francia hicimos un divertido experimento: puesto que ellos conocían el mercado, dimos 100 euros a cada uno de los invitados para que fueran a farmacias o autoservicios y adquirieran, con esa cantidad, algo que pudiéramos llegar a vender en México. La regla era que debían volver con su compra a la sala de juntas del hotel en el que nos alojábamos para presentar y sustentar su decisión. Las mejores propuestas se elegían por votación entre los asistentes: directivos de GL y clientes. De estos ejercicios salieron un par de productos que introdujimos a nuestra línea. Fueron muy útiles los viajes pues, además, nos daban oportunidad de tener tiempo de calidad con los directivos para encontrar retroalimentación en asuntos tales como formas de mejorar la atención y servicio; no está de más apuntar que resultaron negociaciones importantes para GL. Jamás tuvimos que corromper a nadie, nunca se hicieron arreglos por debajo de la mesa. Todo mundo estaba al tanto de nuestros lanzamientos y las negociaciones que se podían hacer en esos días.

Hay que tomar en cuenta que bajo la dirección de Rodrigo y el buen trabajo de su hermana Renata, cabeza del área de desarrollo, llegamos a lanzar más de 100 productos en el año 2007. El récord de un lanzamiento fue de 28 días entre idear el concepto y sacarlo al mercado: Complett (creado, por cierto, exclusivamente a partir de varias sesiones de focus groups).

Contábamos con una maquinaria bien aceiteada de renovación de productos perfectamente diseñada y que seguíamos mes a mes, para sustituir artículos de baja rotación o bajas ventas, e incorporando nuevos lanzamientos.

Marcas

Genomma Lab es un claro ejemplo de organización innovadora. Y esto se notaba desde entonces en los productos y empaques, además de su creativa y audaz publicidad. No solo desarrolló sus propias marcas, también adquirió otras bien reconocidas pero no lo suficientemente explotadas.

En este posicionamiento destaca, entre varios nombres, el de Goicochea (la popular crema para vrices). A mí en lo personal me tocó negociar la compra de marcas como Bengué, Dermo Prada, Ma Evans y Tío Nacho, que siguen en catálogo y han reforzado su posicionamiento en este competidísimo mercado.

Precios

No menos importante para nosotros fue unificar el precio de los productos, con el inherente beneficio en imagen y transparencia ante el consumidor. Sin importar dónde se adquirieran, el precio de venta siempre era el mismo. Mantener esta política no fue nada fácil, pues había que evitar que algunos comercios aplicaran descuentos o sobreprecios.

Recuerdo especialmente que alguna vez Walmart hizo promociones de nuestros productos sin avisarnos. Por tal motivo, tomé la decisión de dejarles de vender por un tiempo; paralelamente hicimos muy buenas negociaciones con sus principales competidores, y logramos sacar a través de ellos todo lo que no podíamos desplazar por la vía de esa poderosa cadena comercial. Pude surtir en cantidades suficientes a los demás clientes en buenas condiciones y con anuncios que incluían sus logotipos.

Después de varios meses de suspensión y ante un fuerte desabasto de nuestros artículos en sus anaqueles, Walmart regresó a la mesa de negociaciones y le volvimos a vender. Debo decir que el entonces vicepresidente de

Compras de esa empresa se negó a hablar conmigo. Tuvo que ser Rodrigo quien acudió a la reunión correspondiente. Lo importante del "incidente" es que Walmart volvió a comprar nuestros productos con nuestras condiciones de comercialización.

Focus groups

En cuanto a escuchar al consumidor y entenderlo en profundidad, Genomma Lab siempre lo había hecho de manera seria y metódica. A mi llegada se emprendió una campaña más activa de focus groups. Tan solo en un año realizamos más de 200 sesiones, lo cual nos aportó una cantidad de información de gran valor y utilidad. No es un secreto que hay que conocer bien al comprador para satisfacer sus necesidades y gustos. Hicimos mucho marketing y contábamos con un esquema metodológico propio muy poderoso que se veía reflejado en nuestra forma de entender y atacar el mercado, tanto a nivel de publicidad como en el desarrollo de productos. A pesar de ello, creo que pudimos haber hecho mucho mejores cosas en marketing.

Productos

Teníamos una capacidad de reacción inmediata para reproducir y mejorar los lanzamientos de la competencia, a la que dábamos seguimiento permanente en precios, calidad, empaques, presencia en anaqueles y distribución. Amén de todas las ideas que surgían de nuestras propias investigaciones.

Al mismo tiempo, echábamos un ojo a los mercados "de tendencia": Houston, Las Vegas, Nueva York, en Estados Unidos, junto con Buenos Aires, Río de Janeiro y Sao Paulo, en el sur del continente; en tanto que en Europa veíamos qué estaba pasando en Londres, Madrid y Milán.

Una de las fortalezas de GL era que creamos muchos productos propios. Recuerdo de manera especial el desarrollo de un medicamento para la colitis nerviosa. Compramos la patente al Seguro Social para elaborar este producto que es 100% natural y que había sido desarrollado por el doctor Lo-

zoya. El QG5, así lo registramos, es un fitomedicamento que se prepara a partir de la hoja del guayabo y al que se agrega un excipiente. Al respecto, unimos esfuerzos con la Universidad Veracruzana para conseguir productores de este árbol frutal. Necesitábamos allegarnos de suficientes hojas del guayabo, especie que crece muy bien en el estado de Veracruz. Este fue un proyecto socialmente responsable de gran provecho para los agricultores locales, pues les permitió obtener ingresos estables y atractivos, además de que la Universidad resultó beneficiada: encomendamos a sus investigadores desarrollar una maquinaria especial para el secado de las hojas. De este modo, con un esquema incluyente e innovador logramos obtener un buen producto con beneficios para diferentes grupos sociales y un destacado centro de estudios, sin olvidar al consumidor final que tendría a su disposición un medicamento natural para aliviar las molestias de la colitis.

De un promedio de 100 lanzamientos por año podría decir que 60 a 70% eran propios y el resto venían de cosas que habíamos visto en el mercado.

Logística

Asimismo, decidimos operar con mayor eficiencia la distribución de mercancías mediante nuestra propia bodega, distribución y toda la logística. Una de las ventajas de este esquema fue que podíamos entregar mucho más rápido y de manera más efectiva a los clientes. También redujimos el porcentaje de mercancías rechazadas por un mejor manejo de nuestros productos. Esta división fue benéfica no solo para nosotros, también para los clientes, quienes vieron crecer su volumen de negocios. Basta consignar que entre Marzam, Nadro y Casa Saba representaban 40% del volumen de ventas.

Mi reconocimiento a Luis Manuel González y su equipo por su gran labor.

La exitosa llegada al mercado de Centro y Sudamérica

Una de las estrategias que planteamos desde mi llegada, que ya estaba en la mesa, pero que faltaba mucho para implementar, fue la expansión

y crecimiento en América Latina. Creo que buena parte del éxito logrado en casi toda la región fue el crear hubs para entender y atender de la mejor manera esos mercados. En la estrategia original estaba solo crear dos, uno en Lima, Perú, y otro en San José, Costa Rica; al final, por decisiones que ahora no tiene caso señalar, se optó por crear un tercero en Buenos Aires, Argentina.

El equipo contratado y asociado para llevar a cabo la expansión estaba sustentado en cuatro pilares: José Mariano de la Peña, Sabrina Herrera, Javier Tokomura y Nelson Ángel. Grandes profesionales, y como bien se auto-definían: Los Cuatro Fantásticos.

Para penetrar en los mercados de Brasil y Argentina se designó a otra persona. Aquí mi nivel de involucramiento fue limitado y el propio Rodrigo Herrera veía muchos temas directamente.

La penetración, según recuerdo, fue más o menos en este orden: primero fue Perú y rápidamente le siguieron Costa Rica, Ecuador, Chile y Colombia, en América del Sur. En el caso de Centroamérica, después de Costa Rica, vinieron Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Honduras y al final República Dominicana, en el Caribe.

Entre los puntos que puedo destacar como parte del éxito estaba nuestra flexibilidad para solucionar temas relacionados con las adaptaciones de los empaques, atendiendo a los reglamentos locales, lo mismo que los claims en los anuncios; siempre manteniendo la perspectiva de entender la cultura de los mercados a los que entrábamos.

En menos de dos años logramos el registro sanitario de más de 150 productos en los diez países que estaban bajo la responsabilidad de José Mariano y Sabrina, gracias a la hábil labor de Nelson Ángel.

En poco tiempo alcanzamos un gran conocimiento de las marcas gracias a la fuerte penetración en los respectivos mercados mediante intensas campañas de publicidad en las cadenas más importantes de la televisión local. En todos los casos logramos negociar con alguno de los tres principales canales de cada país. Muy pronto Genomma Lab se convirtió en uno de los mayores anunciantes, tal como sucedía en México, principalmente en Televisa.

Así como lo hizo en su momento en nuestro país, Genomma Lab creó también una nueva categoría de anunciantes relevante y significativa en otros países.

Por último, puedo decir con orgullo que en asuntos regulatorios y en materia de institutos de protección a los consumidores, en ninguna de esas naciones tuvimos que encarar hechos relevantes.

La (frustrada) conquista de España

Justamente en el terreno internacional me tocó reorganizar la representación existente en España, a la que fui asignado a finales de 2007 como vicepresidente de Nuevos Negocios, con la misión expresa de crecer en el Viejo Continente. Aunque había un socio fundador de GL, enfrentábamos serios problemas en el mercado: además de no crecer estábamos perdiendo mucho dinero. De alguna manera debíamos reproducir el exitoso modelo mexicano. Sería una muy buena señal que el propio Director General de Genomma Lab encabezara la ofensiva en aquellos territorios, tal como habían sugerido los agentes colocadores de GL en la Bolsa Mexicana de Valores.

Hay que recordar que GL, con el apoyo experto del equipo de Nexxus Capital, estaba organizando todo para colocarse en bolsa en el primer semestre del 2008. Cosa que sucedió de manera muy exitosa en mayo del mismo año.

El argumento era que para levantar la operación en España iba a ser muy positivo enviar allá al "jefe" de la compañía. Se imaginarán el reconocimiento que significó para mí. Fue un reto profesional interesante que se sumó al hecho de que tenía apenas unos meses de haberme divorciado, luego de un matrimonio de más de 24 años, lo que me daría una conveniente distancia.

Llegué a Madrid en enero de 2008 y me di a la tarea de montar Genomma Lab lo más parecido a lo que hacíamos en México, con el aprendizaje de lo que habíamos hecho en América Latina. Sin embargo, las condiciones eran muy distintas: allá vendíamos apenas dos productos, nuestra capacidad para negociar publicidad en los medios era prácticamente nula, el marco regula-

torio era muy diferente y las farmacias en su mayoría eran independientes, lo que impedía trabajar en bloque con empresas grandes, como en México y prácticamente todo Centro y Sudamérica.

Pronto constaté que las cosas estaban muy cuesta arriba en España y que vivía los albores de una gran crisis económica. Por ello, algunas firmas del ramo nos ofrecían sus marcas. Si no, ¿por qué diablos nos querían vender sus mejores productos, sus mejores marcas?

Las condiciones de ese mercado no pintaban bien. Vine a nuestra sede en marzo de ese año y me tocó presentar la situación en una junta con los socios principales en ese momento. Expliqué que no éramos nadie y que no se veía posibilidad alguna de repetir nuestro modelo en la península ibérica. Para complicar las cosas, teníamos que producir como locales con otros precios y afectando los márgenes. Estábamos mal posicionados y luego se vino una severa crisis económica, de la que somos aún testigos.

En el balance de mi paso por GL España debo anotar que conseguimos registro como laboratorio, un posicionamiento como empresa seria y confiable para hacer negocios de largo plazo que cumplía su palabra ante las autoridades sanitarias, las cámaras, asociaciones y nuestros principales clientes. Sin embargo, llegamos a la fiesta tardísimo. Habíamos sido bien recibidos por las autoridades hispanas, las cámaras, los distribuidores, los proveedores, así como por los propios consumidores. Y apenas ocho meses después de mi arribo se tomó la decisión (por cierto, la mejor) de cerrar las operaciones asumiendo pérdidas importantes.

Como lo comento en otro capítulo de este libro (México y los expatriados), solo tengo buenos recuerdos de mi estadía en ese país. La experiencia vivida en Madrid me dejó muchos aprendizajes, extraordinarias memorias y una docena de valiosos amigos que lo siguen siendo ahora, en particular uno, que lamentablemente nos dejó en 2014, Rafael García Platas (qepd).

Debo decir que pensaba que GL podría tener éxito en España planteando una estrategia diferente a la "mexicana", y por ello le ofrecí a Rodrigo y a sus socios la posibilidad de que yo, con otros socios, me quedara con GL. Desafortunadamente no aceptaron nuestra oferta de compra en una primera

instancia; sin embargo, cuando al final de mi proceso de cierre dijeron que sí, ya era demasiado tarde.

No me pareció correcta la forma en que la empresa se iba a marchar. Hablé con mi jefe y le pedí que lo hiciéramos con más mesura y de mejor manera. Como no hubo arreglo, el equipo directivo envió a otras personas a cerrar la operación en España. Y sé que lo hicieron realmente muy mal. He oído historias muy lamentables sobre cómo se hicieron las cosas.

Al volver a México, Rodrigo, quien ocupaba en ese momento la doble posición de presidente y también de director general, me hizo una oferta para que siguiera colaborando desde afuera para Genomma Lab, pero no concretamos nada. Solo tengo agradecimientos para Rodrigo, Arturo y Luis.

Recursos Humanos

Un tema relevante que amerita mención especial es el de Recursos Humanos, sobre todo por mi experiencia previa en el área. Con enorme orgullo puedo decir que emprendimos muchas acciones de avanzada, en su mayoría bastante innovadoras. Así, echamos a andar una serie de medidas para hacer más ágil y eficiente GL. Por ejemplo, implementamos un esquema de estructuras más planas, más flexibles. Las labores de cada función se realizaban por grupos naturales y cada jefe organizaba su área como quería. El objetivo era generar resultados con menos jerarquías, sin rigideces ni formalidades. En realidad no se acostumbraba en las empresas mexicanas, ni se acostumbra a la fecha, que los directores tuvieran poder para hacer muchas cosas con entera libertad.

En este proceso de descentralizar y delegar, el centro de trabajo debía ser más democrático, con más personas involucradas en el cambio. Para ser promovido, el personal debía contar con experiencia transfuncional en tres o cuatro áreas y en cinco a siete posiciones. Dimos muchas oportunidades en este sentido.

Buena parte del equipo de directivos y ejecutivos de Genomma Lab se fortaleció y se renovó. A mi llegada no solo no despedimos a nadie, sino al

contrario. Por otro lado, nuestra gente estaba muy bien remunerada. Pagábamos al buen talento, que teníamos y en abundancia.

Un asunto que me interesaba mucho desde entonces era que las prestaciones y beneficios fueran diferenciados por edad, sexo y estado civil. Si los empleados son diferentes, sus necesidades también lo son. ¿Por qué forzosamente la compañía debe tratarlos igual y dar lo mismo a todos? Por ejemplo, el personal tenía un salario base por año de equis cantidad. De esa bolsa existía la posibilidad de elegir la composición de sus beneficios; incluso, de convenirle así, uno podía solicitar que se le pagara por honorarios y no como asalariado.

Implementamos una política de horarios sumamente flexibles: ¿qué tal si alguien estudiaba una maestría por las noches, si una madre debía recoger a su pequeño(a) en la guardería o si la persona vivía lejos de la oficina? En algún momento estimo que 30 personas llegaron a tener llave de la puerta principal pues necesitaban ir a la oficina a trabajar en horas especiales, como la noche, o un sábado o domingo.

Lo dicho: la gente no es forzosamente igual ni tiene las mismas necesidades. Un principio que seguimos fue el de que cada quien es un mundo (más que obvio, ¿cierto?) y debe ser tratado no como nosotros queremos, sino como desea que se le trate.

Relajamos también el código en el vestir y llegamos a una regla simple: se valía todo, menos playeras de equipos deportivos. Si lo deseaban podían ir de shorts, chancas, playeras. Inaudito en México, uno trabajaba como quería. Inclusive, GL aceptó que su personal tuviera tatuajes, piercings, y esas cosas tan de las nuevas generaciones. Obviamente, quienes tenían contacto con clientes debían ajustarse a sus políticas de vestimenta, había que respetarlos en ese sentido.

Siguiendo con las políticas atípicas de las organizaciones mexicanas, Genomma Lab ofrecía hasta cinco comidas a su plantilla laboral. El empleado solo aportaba una suma simbólica por desayuno, comida, cena y dos colaciones, siempre y cuando se encontrara trabajando en la empresa.

A fin de combatir el sobrepeso de algunos, organizamos innovadoras campañas para atacar este problema de salud. Para empezar, el menú era

diseñado por nutriólogas, quienes tomaron medidas a la gente y llevaban un registro. No solo eso: la compañía daba ayuda para el pago de gimnasios. A fin de ofrecer incentivos para estar en forma, tuvimos un par de concursos donde obsequiamos automóviles a quien de manera proporcional bajara más peso.

En verdad, teníamos un ambiente de trabajo sumamente relajado que alentaba la creatividad y motivaba a las personas. Nos llamábamos por nuestro nombre. Nada de licenciados, ingenieros y esas formalidades. Como muestra de ello está la encuesta de clima organizacional que siempre arrojó resultados superiores en 85% en todos los indicadores, índice muy elevado para México.

Mi paso de tres fascinantes años por Genomma Lab me dejó muchos aprendizajes, así como enormes satisfacciones personales. Es una empresa que se atrevió a cambiar, que rompió los viejos paradigmas y creó nuevos referentes. Una de las cosas más importantes que hicimos fue crear un "marco", una base, que posibilitara esa transformación.

Pusimos en práctica la mejor filosofía de negocios, la famosa sentencia de Nike: "Just Do It". Es decir, olvidarnos de rollos, de verborrea y ponernos a hacer las cosas. Simplemente, actuar. Tuve la enorme posibilidad, gracias a la confianza de los socios, de poner en práctica mi teoría de "hazlo sencillo", y vaya que lo hicimos: durante ese periodo las ventas de la compañía se multiplicaron por cinco.

Nuevas categorías de...

En el ámbito de los negocios, para atender mejor las demandas del consumidor debemos crear más categorías en los productos o servicios.

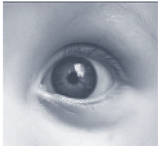
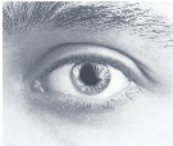



Es decir, hay que segmentar en tanto el cliente sea diferente y tenga necesidades o gustos muy particulares: no todos son iguales ni piden ni quieren lo mismo. Así como antes había solo un tipo de leche en el mercado mexicano, ahora hay una diversidad de presentaciones y variedades. Por ejemplo, en el sector turístico hemos visto el nacimiento de líneas de negocio muy precisas y especializadas. Ahí está el caso de los consorcios hoteleros que bajo un enorme paraguas agrupan a varias marcas dirigidas a diferentes tipos de viajeros: negocios, lujo, de bajo presupuesto, playa, ciudad, suites, spas, temáticos, de larga estancia... Los casos emblemáticos que me vienen a la mente de inmediato son empresas como Hilton, Marriott o Starwood. Eso no es todo: dentro de cada hotel pueden existir categorías para quien busca más exclusividad y puede pagarla, o bien ofrecen habitaciones más económicas y simples para quien no necesita más que una cama y una regadera.

En las líneas aéreas también observamos algo parecido. Hay quien solo necesita viajar de un punto a otro y puede tolerar asientos estrechos, menos variedad de entretenimiento, comida mala, y está dispuesto a usar las salas de espera comunes, anónimas, mientras que otros no se conforman con eso: a toda costa buscan en los aeropuertos lounges privados, lujos, y toda clase de comodidades y mimos en las cabinas de los aviones, además de ser los primeros en abordar y salir. Incluso, se ofrecen categorías intermedias, como la

Economy Plus, un híbrido entre Turista y Business que permite comprar un poco más de espacio entre asientos sin tener que desembolsar las grandes sumas de esta clase de lujo.

Por eso los asientos de avión no cuestan igual. No todos reciben lo mismo ni esperan el mismo trato o servicio ni compraron al mismo tiempo su boleto. Es un hecho que a mayor anticipación en la compra mayores ahorros; sin duda, adquirir un pasaje a última hora es por lo general posible, si bien hay que pagar las perlas de la virgen. Como decían antes: "Caro, lo que no hay". Ejemplos de esta diferenciación y fragmentación se ven en infinidad de negocios: salas de cine, tarjetas de crédito, sucursales bancarias, cadenas de supermercados o departamentales, líneas de autobuses, el servicio Uber, etcétera, etcétera. La clave es saber segmentar para satisfacer a un consumidor exigente que sabe perfectamente lo que necesita y está dispuesto a pagar lo que cree que vale el bien/servicio recibido. Algunos exigen calidad y pueden pagarla sin problemas, mientras que otros quisieran niveles de excelencia pero no tienen dinero suficiente para cubrir su precio. El hecho es que ya se acabó eso de One size fits all.

Generaciones

Z	Y	X	Baby Boomers	Veteranos
2001-2016	1980-2000	1961-1980	1943-1960	1922-1942
				

Si se trata de segmentar para dar el mejor producto y servicio, conviene entender y distinguir a las generaciones que conforman a la sociedad actual. Esto nos ayudará a comprender sus motivaciones a fin de poder satisfacer sus necesidades.

Los mayorcitos son los Veteranos (1922-1943). De jóvenes vivieron la Segunda Guerra Mundial, pasaron de la moderación al crecimiento económico. Sostienen valores como lealtad, orgullo cívico, respeto a la autoridad. Trabajan mucho y viven para trabajar —los que aún lo hacen.

Luego están los Baby Boomers (1943-1960). Son (somos) empresarios; pueden (podemos) trabajar hasta 20 horas extras a la semana. Se sienten (nos sentimos) con derecho a demandar todo. Son (somos) apasionados del compañerismo, el espíritu comunitario y las soluciones conjuntas. Este compromiso ha dejado huella en el enfoque de negocios de los siglos XX y XXI.

La generación X (1961-1980) no es tan equis. Tienen, o creen tener, la llave maestra. Se caracterizan por la autocompasión, son ingeniosos, flexibles, aunque desilusionados y escépticos. Es la generación que más ha cambiado de casa, escuela y base familiar. No es fácil cooperar con ellos debido a las necesidades grupales de respuesta y flexibilidad, combinadas con su aversión a la microadministración. Como nadie, buscan un equilibrio entre su vida privada y profesional.

Nacidos entre 1980 y 2000, los integrantes de la generación Y son los chicos dot.com. Son confiados y decididos, se están incorporando al mercado laboral —o están por hacerlo pronto. Influyen en la sociedad con su actitud hacia la vida positiva y realista, y de manera particular por sus conocimientos técnicos. Nacieron y viven con un enfoque internacional; están más que listos para vivir en un mundo complejo e interdependiente. Aspiran a una vida más moral y caracterizada por los buenos modos.

Tenemos también a la generación Z, o millennials, llegados al mundo con el nuevo milenio. Aquí todo está por escribirse. Estos chavos son verdaderamente globales y, a diferencia de sus mayores, no ven televisión, se entretienen e informan en internet e interactúan constantemente en las redes sociales. Entre otras cosas, se distinguen por su enorme flexibilidad en todos los ámbitos. Demandan muchas cosas, como su propio espacio.

Pero en ciertos sectores económicos el tema de las generaciones y la segmentación del mercado es cosa del pasado y ya se está hablando de y actuando para atender a "las tribus". Lo moda es, sin duda, el mejor ejemplo de ello.

CAPÍTULO SEIS

ADMINISTRACIÓN/MERCADOTECNIA

Trece consejos para vender más y mejor

**Imposible no es un hecho...
es una mera apreciación. Es
lo que argumentan muchos
para justificar una vida fácil, sin
complicaciones, en el mundo.
Quienes no se atreven a
explorar el mundo, a ir más allá
y cambiarlo, pretextan que es
imposible.**

En 2004 Adidas lanzó una excelente campaña publicitaria que ha inspirado a millones en todo el planeta. Sus spots nos recuerdan que nosotros somos quienes nos ponemos los límites y nos motivan a jamás sentirnos derrotados... *Impossible is nothing!* pasó de ser un slogan pegador a una frase motivadora que mostraba a deportistas famosos en varias disciplinas y los retos que debieron superar para triunfar. A mí en lo personal este anuncio de la marca alemana me ha impactado mucho y alentó a no rendirme ante los constantes desafíos que la vida nos regala.

Imposible no es una declaración. Es una invitación que nos habla del potencial que tenemos. Como todos lo saben, o deberían, imposible es nada.

¿Queremos vender? Para empezar, deberíamos ubicar el tamaño del mercado. Para no ir lejos, hay que dimensionar el planeta Tierra: 7,350 millones de habitantes en diciembre de 2015. Según algunas estimaciones, esta cifra podría ser de más de 9,300 millones en 2050. Por otra parte, la gente vive ahora más y mejor. La esperanza de vida en los países desarrollados supera los 80 años.

Actualmente convivimos seis generaciones, y cuatro de ellas están bajando, produciendo. Otros hechos demográficos relevantes nos dicen que hoy gozamos de un bono demográfico por cerca de dos décadas y que existe igual número de hombres que de mujeres.

Guía para vender más y, sobre todo, mejor

1. Entender perfectamente las etapas de la “**montaña de ventas**”: preparación, apertura, identificación de necesidades, presentación, cierre, superación de objeciones, cierre, toma de orden, seguimiento, reventa. Terminado el proceso, volvemos a empezar de cero y vamos por otra montaña más alta aún.
2. ¿Cuál es nuestro **posicionamiento**? ¿**Qué vendemos** realmente?
3. Fijarse **objetivos claros** (que no sean más de tres).
4. Debemos **conocer muy bien nuestra empresa** u organización, sus productos, servicios, capacidades, fortalezas... En cuanto al producto, tenemos que haberlo experimentado nosotros mismos. Si, por ejemplo, vendemos café, tenemos que conocer muy bien su sabor, de dónde viene, de qué variedad es, qué características tiene, las técnicas de preparación, etcétera.
5. Entender muy bien a la **competencia**: ¿Quiénes son nuestros rivales? ¿Cómo son sus productos y servicios, sus ventajas, puntos débiles...? Es importante, haber probado lo que venden ellos. Un vendedor de autos debiera haber manejado ya los de la competencia, además de los propios.
6. Efectuar un análisis de **fortalezas y debilidades** de nuestra organización respecto de sus competidores. ¿En qué somos mejores?

Si queremos convencer a nuestros clientes potenciales, debemos explicarles por qué es superior nuestro café o nuestro automóvil.

7. **Capacitarse** en ventas, estudiar técnicas y métodos, observar a los colegas más destacados, analizar casos de éxito, practicar y practicar y practicar para vender.

8. Recuerden que solo pueden dar una **primera impresión**. No hay segundas oportunidades. Presentarnos no toma más de un minuto. ¿Cómo captamos la atención del cliente? ¿Qué imagen le estamos dando? Cuidemos todos los detalles: arreglo personal, puntualidad, computadora lista o documentación impresa, tarjetas de presentación, libreta, pluma.

9. Dejar que el cliente hable para luego **preguntar**, preguntar y volver a preguntar. No olviden que vale más una pregunta pendeja que un pendejo que no pregunta. Hacer las preguntas correctas para, finalmente, actuar.

10. Analizar cuidadosamente la **información** que nos da el cliente y dar una respuesta al final de la cita: qué, cuándo, quién, por qué. Anticipar e identificar las señales que manda el prospecto. Estar seguros que entendimos bien lo que quiere.

11. Presentar una propuesta excepcional y llevar a cabo la conversación de ventas: beneficios, valor agregado, ¿por qué?, manejar sus objeciones, precio. Estemos preparados para darle **un extra**, un caramelo, algo que lo motive a comprarnos.

12. El gran final: “¡Llévame!”. Un **gran cierre** de venta, una oferta que no pueda rechazar.

13. La reventa. El debido **seguimiento**. Y volver a empezar con otra venta.

A la hora del seguimiento, son muy importantes la congruencia y la reciprocidad: exijamos lo que somos capaces de hacer por los demás. Esto aplica con socios, clientes, la comunidad, proveedores y nuestra propia gente. De modo que si nos está comprando algo el banco X, deberíamos ser leales y recíprocos teniendo cuentas en esa institución. También, cuidar la ética en el caso de que surgiera un conflicto de intereses con un cliente nuevo; es mejor rechazarlo, conservando siempre un compromiso de respeto y lealtad a quienes nos dieron su confianza inicialmente.

Debemos crear un marco para el cambio con nuevos paradigmas para acabar con los viejos. Podría suceder que nos advierten que tal persona no compra, que siempre exige descuentos. En ese caso hay que derribar los prejuicios y hacer algo diferente. Sucede que a veces la gente no por fuerza quiere las cosas más baratas, quizá solo busca un mejor producto. Es falso que los clientes siempre anden en busca de rebajas.

A mi juicio, la mejor teoría para los negocios y que aplica también a nivel personal es déjate de cosas y hazlo. ¡Actúa!

Sé que a muchas personas no les agrada la idea de vender. Estoy convencido de que es muy divertida la negociación, mejorar propuestas, el cierre, dar seguimiento a nuestras ventas. Por ello, insisto en que hay que gozar lo que hacemos, así sea vender.

CAPÍTULO UNO GOBIERNO/POLÍTICA El autogol de los sindicatos

Es un hecho, los sindicatos nacieron para defender a los trabajadores de las empresas voraces y explotadoras. Eso suena romántico y justiciero.

Con el tiempo, la naturaleza de estas agrupaciones se fue desvirtuando y acabaron volviéndose enemigos del sector privado, incluso de la sobrevivencia de las empresas. Esto dio lugar a un fenómeno explicable: había que poner un alto y dar la vuelta a los abusivos sindicatos, por ejemplo, subcontratando personal externo. Incluso sustituyendo a los obreros de línea de producción por robots, no solo por cuestiones de seguridad industrial sino por costos. Terrible, ¿no? Pretendían inicialmente proteger a los trabajadores y el resultado fue a todas luces contraproducente para sus intereses. Qué paradoja. En un principio defendían a los trabajadores, pero sus excesos los hicieron perder el rumbo y acabaron afectando a quienes debían proteger.

Por ello, actualmente hay una caída notable en el porcentaje de trabajadores sindicalizados en México y el mundo. En nuestro país en los años ochenta del siglo pasado era cercano a 30% de la PEA, mientras que ahora no llega ni a 20%, y algo similar pasa en el resto del mundo.

Algo que estas agrupaciones en su mayoría no entendieron fue que, así como hay épocas de vacas gordas, existen épocas de ganado flaco, famélico. Y hay que adaptarse a las circunstancias cambiantes de la economía, de los mercados. Les debe caer el veinte de que hay momentos en que es necesario cambiar y apechugar. Otra cosa difícil de justificar es cómo muchos sindicatos protegían, o solapaban, a personal flojo, incompetente o ladrón,

lo cual los llevó naturalmente al papel pernicioso que han desempeñado en muchas partes como factores de control político.

Algo que hemos visto en México y América Latina es la complicidad de los dirigentes con los gobernantes en un intercambio de favores, negocios oscuros, poder, votos, movilizaciones, boicots. En vez de cuidar a la gallina de los huevos de oro (las empresas), los sindicatos se convirtieron en instrumentos de la clase gobernante —PRI o PRD en nuestro país; peronismo en Argentina, por citar dos casos emblemáticos—. La historia del sindicalismo en México conlleva el ascenso de líderes a posiciones políticas como senadurías, diputaciones, gubernaturas, alcaldías, puestos en el gabinete. Nada de esto sirvió a los trabajadores, excepto a los dirigentes y sus familias. ¿Acaso estas posiciones políticas de conveniencia mejoraron las leyes laborales o las condiciones de vida de los trabajadores? Por supuesto que no.

Los dirigentes perdieron la capacidad de interlocución y se debilitaron frente a las empresas y sus bases de apoyo. Lo mismo que dio poder a los gremios los mató. Volvieron tan caros sus contratos colectivos de trabajo que las empresas tenían que repercutir sus costos, y se vieron obligadas a eliminar personal, trasladar plantas a lugares más económicos, con personal menos beligerante, como es el caso de la industria automotriz. Todos conocemos los procesos de relocalización de manufactura de Estados Unidos o Alemania a México, de Japón a China, de Francia a Turquía, etcétera. No olvidemos que en algún momento el gigante General Motors tuvo más trabajadores pensionados que en activo. ¿Así quién puede aguantar?

En fin, los sindicatos han quebrado empresas porque las hicieron inviables. Demostraron que nadie puede dispararse en el pie o morderse la cola, aunque sea con la más noble de las intenciones.





CAPÍTULO DOS
GOBIERNO/POLÍTICA
**La perniciosa enfermedad
del caudillismo**

Una de esas cosas lamentables que caracteriza a América Latina es el fenómeno del gobierno liderado por un ser carismático, iluminado, que guía y dice proteger a la nación: el caudillismo.

En este sistema la masa ve a ciertos seres como iluminados, como hombres/mujeres fuera de lo común, que en teoría defienden los intereses de la sociedad, de la patria, etcétera. En pocas palabras, estos demagogos manipuladores se hacen del poder para luego no soltarlo.

En el subcontinente nos hemos acostumbrado a personajes siniestros como la pareja Néstor-Cristina Kirchner, en Argentina; Hugo Chávez y su "hijo", Nicolás Maduro, en Venezuela; Evo Morales, en Bolivia, Fidel-Raúl Castro, en Cuba, por citar algunos casos recientes, a los que podemos añadir en España al catalán Artur Mas. Por supuesto, sin olvidar al mesiánico e iluminado Andrés López, en México, antecedido por personajes históricos como Antonio López de Santa Anna, Porfirio Díaz, Álvaro Obregón, Plutarco Elías Calles, y un largo etcétera.

Culto exacerbado al personaje, el caudillismo es una forma errónea de ejercer el liderazgo. Analizando las cosas, se observa una confusión entre el quehacer, la responsabilidad y la persona, el ocupante del puesto. Lamentablemente, en Latinoamérica nuestros liderazgos son más de este tipo. Es probable que sea herencia de nuestras raíces indígenas y españolas, culturas nada ajenas a este fenómeno social.

La quiebra del sistema de pensiones

Las principales sociedades y economías del mundo recibieron hace unos años dos noticias, una buena y otra mala.

La buena: la gente vivirá más años y en mejores condiciones de salud. La mala: eso significa que habrá que mantener a los adultos mayores y los fondos disponibles para tal fin son insuficientes.

Nunca en la historia de la humanidad se pensó que viviríamos tanto tiempo. Nadie pudo prever eso. Simplemente resulta insostenible que las personas se jubilen a los 60 o 65 años de edad y vivan otros 20 años o más. No hay economía que aguante esa situación; ningún fondo de pensiones puede ser viable. Por ello, en las últimas décadas la mayoría de los países han cambiado la edad y los requisitos para la jubilación. La realidad para las actuales generaciones —como la mía— es que nos vamos a jubilar más tarde y con poco dinero, a menos que estemos aportando voluntariamente para tal fin. Los más jóvenes, en consecuencia, tendrán que esperar más para irse a su casa a descansar. Deberán seguir trabajando y aportando aún después de alcanzar la sexta década de vida.

Hace muchos años la empresa era la que llevaba esta carga. Ante lo oneroso de este esquema, los trabajadores empezaron a aportar una parte junto con el gobierno. Con todo y eso, los recursos captados han sido insuficientes para sostener el sistema de pensiones. Actualmente, la gente en edad productiva suele mantener no solo a cónyuges e hijos, sino también en muchos casos a sus padres. Estamos ante un caso dramático para no pocas familias en todo el planeta. En el continente europeo —una sociedad vieja— así sucede.

El caudillo se siente y se cree la encarnación del poder, de la soberanía, de la democracia y de todos los atributos que se quieran. Su razonamiento es simple (y simplista): “Sin mí, no hay libertad ni desarrollo”. “Los que no están conmigo son enemigos del pueblo”. “O yo o nadie”. Estos dictadorzuelos suelen ser muy protagónicos y se enamoran con locura del poder, además de que son sumamente corruptos y benefician con creces a sus familiares y amigos.

Claro que es importante y necesario contar con líderes; el problema es tener abundancia de caudillos mesiánicos motivados por sus proyectos personales, cuyos seguidores se sienten atraídos por el personaje y no por la causa.

Guardando las debidas proporciones, en México hemos tenido también caudillos en el sector privado. Si bien no se hicieron del sector político ni vivían de nuestros impuestos, desempeñaron un papel destacado como guías, ideólogos y mentores.

El hecho lamentable es que en México en este momento no tenemos líderes verdaderos ni en la empresa ni en la política. Un panorama terrible y desalentador para el país y que amerita contrapesos para restarle fuerza a los caudillos.

Un líder —y no un caudillo— debe servir a un propósito y no a sí mismo.

Como producto de una larga investigación a solicitud de un cliente leí cerca de 30 libros sobre liderazgo; en resumen, puedo decir que las siguientes son las características que debe poseer todo líder:

Carácter.

Competente en lo que hace.

Creíble.

Empático.

Escucha con atención.

Excelente comunicador.

Honesto consigo mismo.

Influyente.

Informado.

Inspirador.

Involucrado.

Motivador.

Persuasivo.

Pone la teoría en práctica.

Reconocedor y agradecido.

Respetuoso.

Sirve al objetivo.

Visionario.

CAPÍTULO CUATRO
GOBIERNO/POLÍTICA
Memorias de campaña

En abril de 2012, a solicitud de Josefina Vazquez Mota, deje un proyecto que había emprendido en Argentina y me regrese a México, para participar en su campaña por la Presidencia de México.

En el mundo de hoy los jóvenes tendrán que aportar desde una edad temprana y durante más tiempo. Debemos estar conscientes de esta preocupante circunstancia. Si no actuamos oportunamente y no nos preparamos, la jubilación que recibamos será pequeña, insuficiente para vivir con decoro, además del costo para los sistemas de salud, que se verán desbordados por esta demanda. Le vamos a costar a alguien más.

Por cierto, otra consecuencia de esta longevidad en el trabajo es que los chavos tendrán que esperar ahora más tiempo para obtener promociones y ascensos en el mundo laboral. Los “viejos” les estorban, pero estos no tienen ganas de abandonar sus puestos, y lo harán solo hasta que las empresas los desalojen.

Paradojas de la vida: el mundo paga las consecuencias de su progreso y su falta de visión también. Nuevos tiempos, nuevos desafíos para quienes vienen llegando y para quienes aún no se van.



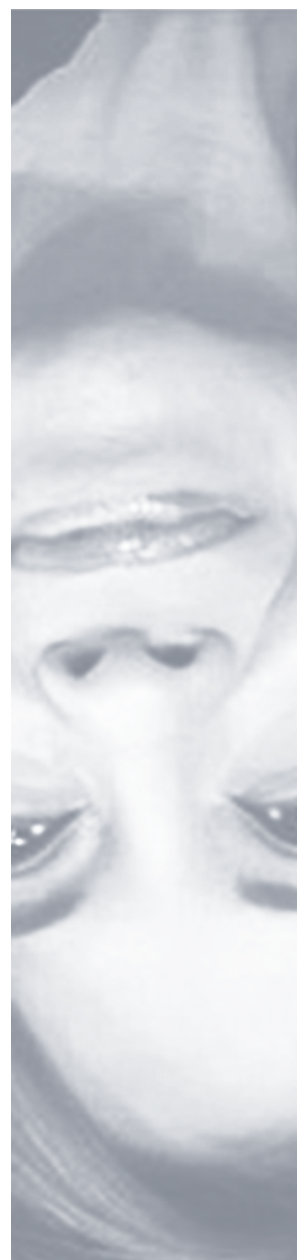
Como coordinador general adjunto de Operación, fui el tercer nivel de la campaña de Josefina por el Partido Acción Nacional. El PAN llevaba 12 años en el poder, luego de la victoria en 2000 sobre el PRI —que había gobernado durante 71 años el país— y el triunfo en 2006.

Originalmente me había planteado hacer algunas reflexiones sobre esta experiencia frustrada que me dejó enormes enseñanzas sobre administración, política y la condición humana; pero en su momento yo di una larga entrevista a *Reporte Índigo* y otra publicada en el libro de Álvaro Delgado. La propia Josefina da cuenta sobre la campaña en la entrevista que le realizó Katia D'Artigues.

Solo quiero hacer un par de precisiones y dejar claro mi punto de vista sobre el tema: Josefina, mi ex jefa en el gobierno de Vicente Fox, fue derrotada por sus propios correligionarios —empezando por el entonces mandatario Felipe Calderón—, el gabinete, los gobernadores del partido, la falta de apoyo del PAN y la propia ineficacia del equipo de campaña.

Dimos bandazos en el tema de imagen, con un mensaje vago y errático.

Entre las enormes fortalezas de Josefina, están su empuje, constancia y entrega. Nunca dejó de pelear, no se rindió. Sin embargo, como he dicho, sostuvo a un equipo ineficaz y dividido, en el que me incluyo y asumo toda la responsabilidad que me corresponde.





CAPÍTULO CINCO

GOBIERNO/POLÍTICA

No dejemos la política en manos de los políticos

Como lo he dicho ininidad de veces, en México nos encanta quejarnos de todo, pero no hacemos gran cosa, más allá de gritar y desahogarnos.

Pensamos que con criticar lo que está mal en la sociedad somos buenos ciudadanos y ya cumplimos. ¿A qué es a lo que le tiene miedo la gente? El PRI ya no es el partido totalitario que era. Aunque ocupa la Presidencia ya no tiene el poder que tuvo hace unos años, cuando yo era joven. Hace unos años, no muchos, era verdaderamente temido. Reprimía, censuraba, desaparecía.

Las cosas han cambiado. A pesar de todo, vivimos en un régimen de libertades. Si nos lo proponemos, está en nosotros emprender una serie de acciones para ser mejores ciudadanos. Una de ellas sería exigir transparencia a los funcionarios de los tres niveles de gobierno, las cámaras y el poder judicial, que por cierto dan pena ajena, y mucha.

No es posible que alguien llegue al poder con apenas 21% del voto de la gente: urge la segunda vuelta electoral para darle legitimidad a quien llegue a la Presidencia y a cualquier cargo de cierta envergadura.

Otra tarea pendiente es movilizarnos para quitarle el monopolio de las candidaturas a puestos de elección a los partidos políticos, a fin de que los ciudadanos, con mínimos requisitos, puedan postularse y competir en las urnas.

Una iniciativa de gran importancia es el movimiento por la Ley 3 de 3. Un grupo plural de personas y organizaciones se unió para presentar una iniciativa ciudadana de legislación que busca prevenir y combatir la corrupción

de los funcionarios y representantes. Vaya, no es mala idea que estos señores den a conocer su declaración patrimonial, de intereses y fiscal en forma regular, en este país de sobrada opacidad y una corrupción rampante y sin castigo. Si no hacen públicos sus intereses hay que negarles nuestro voto. No podemos confiar en quien no es transparente y abierto.

Promovamos y apoyemos también iniciativas como la de eliminación del fuero. Es verdaderamente absurdo que los servidores públicos no puedan ser llamados a cuentas en México. Hasta ahora gozan de la protección de sus cargos para no responder a la justicia penal cuando abusan de su poder y roban o infringen las leyes. Es inconcebible que exista tal inmunidad para amparar conductas criminales, corrupción. El país avanzaría mucho si quitamos el fuero a funcionarios y representantes populares para que sean procesados como cualquiera de nosotros en el caso de que hagan de las suyas.

Otro tema relevante es la revocación del mandato de los gobernantes. Si llegan a fallar, los ciudadanos deberíamos tener la capacidad de quitarles el puesto que les dimos a través del voto popular. En muchos países existe la figura del referéndum para revocar el mandato. Por qué México habría de ser una excepción, sobre todo ante los innumerables abusos cometidos por funcionarios provenientes de todos los partidos. No es posible que nos vean la cara a los ciudadanos y sean tan cínicos como para incluso presumir riquezas mal habidas.

No seamos conformistas. No basta con no tirar basura, respetar las luces de los semáforos o pagar impuestos... Hay que ir más lejos. Tenemos que ciudadanizar la vida pública y ejercer nuestros derechos ciudadanos. Existen muchas áreas de oportunidad en el país para provocar la mejora de nuestra incipiente democracia mediante acciones civiles de fondo.

Hay que meternos a la política y no dejarla en manos de los políticos "profesionales", los que viven de nuestros impuestos y disfrutan de nuestra complacencia, abulia...

Sería muy ingenuo pensar que las iniciativas de cambio vendrán de la partidocracia misma. Ellos están felices disfrutando de sus privilegios. Solo la presión civil organizada los obligará a dejar de abusar del poder.

Que nunca se les olvide que son nuestros empleados y que los estamos observando, y muy de cerca. Todos podemos contribuir al cambio, si pasamos del modo crítico al modo actuar y seguimos así fortaleciendo nuestra vida pública.

Es urgente reducir el tiempo que transcurre entre el día de las elecciones y la fecha en la que asume su mandato el nuevo gobierno. Hay países como Inglaterra donde esto tarda menos de 24 horas, en el caso mexicano y de muchos otros países latinoamericanos, llegan a pasar hasta seis meses. Esta situación se presta a malos manejos y malos entendidos. Hay que legislar la forma en que el gobierno saliente debe entregar y el gobierno entrante recibir y lo que debe suceder en el proceso de transición, que idealmente no debiera superar los treinta días.

En nuestro país y prácticamente toda Latinoamérica, parece que vivimos en elecciones, sean para presidente, gobernadores, alcaldes, senadores, diputados y demás cargos de elección popular. Como principio de orden y aplicando mi metodología de *hazlo sencillo*, debería haber elecciones cada tres o cuatro años, como lo mandan las legislaciones y ahí votar la mayor cantidad de cosas posibles, inclusive los referéndums a los que me he referido líneas arriba.

Hay pues decenas de iniciativas ciudadanas perdidas en las cámaras. Debemos presionar a nuestros legisladores para que éstas salgan del congelador y sean discutidas y en su caso puestas en vigor, con ello tendremos una política más ciudadana.

Salarios bajos para “todos”

Es un hecho que hay poderes fácticos supranacionales que calladamente han actuado para contener los salarios de los trabajadores por diversas razones (inflación, costos, competencia entre países), mientras que el número de los muy ricos ha hecho implosión en los últimos años.

Por ejemplo, Europa ahora cuenta con varios multimillonarios, algo poco visto antes. Mientras que el comercio internacional crece, la distribución de la riqueza se estanca o incluso retrocede. La tendencia es que se concentren los recursos en pocas manos. Según cifras de la ONU, 2% de la población del mundo posee 30% de todo el dinero del planeta. Con solo un ingreso de 35,000 dólares anuales ya perteneces al 1% más rico del planeta. En México, para usar un ejemplo regional, 75% de quienes cotizan en la seguridad social (IMSS) perciben hasta cinco salarios mínimos generales al mes, es decir, aproximadamente 610 dólares mensuales (al tipo de cambio de marzo de 2016).

Así pues, los grandes poderes, las corporaciones, han trabajado mucho para que los salarios se mantengan estancados. El mejor servicio a esta situación, y muchas otras, es que no nos quejemos y aceptemos sin chistar el estado de las cosas. Esto no debe seguir siendo así. Expresemos nuestra opinión.

En los últimos dos o tres años en México, por razones políticas o por verdadera convicción, algunas asociaciones, partidos y estudiosos ha estado discutiendo mucho el tema, principalmente en relación con el salario mínimo, pero los avances son muy marginales. Inclusive los últimos aumentos a los salarios mínimos generales han resultado ofensivos. Es urgente mejorar la condición salarial de nuestra Población Económicamente Activa.



CAPÍTULO SIETE

GOBIERNO/POLÍTICA

Pemex: tres hechos que me marcaron

Dentro de mi trayectoria por el sector público, me enorgullece destacar mi paso por Petróleos Mexicanos (PEMEX).

Dentro de mi trayectoria en el sector público me enorgullece destacar mi paso por Petróleos Mexicanos (Pemex). Trabajé como director corporativo de Administración entre 2004 y 2005, durante el gobierno de Vicente Fox. El propio presidente me sacó de Sedesol y me mandó a Pemex para encarar asuntos como la revisión del espinoso contrato colectivo de trabajo.

No duré mucho ahí. Cuando se tomó la acertada decisión de pedir la renuncia de Raúl Muñoz Leos de la Dirección General de esa empresa, en su lugar se nombró a Luis Ramírez Corzo. Ese mismo día yo presenté mi renuncia. Mi salida tomó unos días más, a petición expresa del nuevo director.

Aprendí mucho sobre la paraestatal responsable de la exploración, explotación y distribución del hidrocarburo propiedad de todos los mexicanos (bueno, es un decir).

De la firma del CCT al Convenio 10275-04

Una de mis principales tareas fue preparar la firma del contrato colectivo de trabajo del 2004.

Como antecedente, en la primera reunión previa a la firma con el sindicato les dije que aceptaríamos sus peticiones, y por mi parte les mandé un pliego petitorio. Una de nuestras solicitudes era la de poder mover gente de

un lugar a otro donde se requiriera su servicio. En concreto, necesitábamos trasladar médicos y enfermeras subutilizados a clínicas y hospitales donde nos faltaba personal, como el de Picacho, en la Ciudad de México. No tardamos mucho en darnos cuenta de que el principal obstáculo a esta petición era que los representantes sindicales se oponían porque iban a perder las cuotas de esos trabajadores. Luego de negociar, acordamos compensar económicamente a las secciones que se verían afectadas, y colorín clorado. No tengo en este momento el dato, pero logramos hacer algunas decenas de movimientos por el bien de todos.

A pesar de tratarse de una revisión salarial, siempre se aprovechaban estas ocasiones para hacer algunos ajustes, como la cantidad que Pemex tendría que entregar en dádivas al sindicato. Dentro de esta lógica, y buscando beneficiar a los trabajadores, pensamos que era oportuno atacar una gran variedad de cláusulas transitorias relacionadas con el tema de la vivienda. Teníamos el objetivo de crear un fideicomiso tripartito para cumplir en el menor tiempo posible con este rezago importante. La empresa iba a aportar 7,781 millones de pesos a este fondo. Nos preparamos y estábamos listos para la firma del documento que contaría con la presencia de varios secretarios de Estado en su calidad de consejeros de Pemex. La fecha pactada para la firma era un lunes, días antes de la fecha en que vencía el emplazamiento a huelga.

Así las cosas, el sábado previo a la firma del contrato me encontraba yo en una boda en los salones del restaurante San Ángel Inn. En medio de la fiesta me fue a ver el abogado general de Pemex, con el documento para mi revisión. Noté un cambio en el texto original: sorpresivamente, el fideicomiso iba a ser manejado al 100% por el sindicato petrolero. Busqué a Raúl Muñoz, el director general, para hacérselo saber y pedirle que se abstuviera de firmar. Por razones que no comprendo, él insistió en que sí lo haría, sabiendo que violábamos varias leyes, pese a que cuatro o cinco funcionarios estaban de acuerdo conmigo, incluso algunos de su propio equipo de asesores. Le recomendaron que no avalara el contrato pues había sido alterado. Muñoz se mantuvo en su postura y adujo que era un arreglo que él había hecho.

De inmediato busqué a los secretarios de Estado que iban a participar en la firma: Santiago Creel (Gobernación), Carlos Abascal (Trabajo y Previsión Social) para advertirles de esta anomalía. El secretario Creel envió a un representante y el ahora finado Carlos Abascal se abstuvo de hacer algún comentario puntual sobre el documento.

Este incidente derivó en la firma del Convenio 10275-04 sobre el que se ha escrito suficiente. Por cierto, mi experiencia en este caso me confirmó que la prensa mexicana en general es malísima y muy poco profesional. Salvo un par de medios, nunca me llamaron o buscaron para que les diera mi punto de vista sobre lo sucedido.

Por supuesto que yo me rehusé a ser cómplice de esa irregularidad: no firmé el documento que daba al sindicato esos fondos. Lamentablemente, Juan Carlos Soriano, el abogado general, quien era muy cercano a la dirigencia sindical y el incapaz de Raúl Muñoz, el director general de Pemex, me estuvieron persiguiendo durante dos años porque uno de mis subordinados hizo cosas a mis espaldas. Lo más penoso de este convenio fue que significó un desfaldo por más de 1,700 millones de pesos como indemnización al sindicato por no cumplir con el establecimiento del fideicomiso. Me explico: las autoridades competentes en la SChP y otras instancias del gobierno federal, como era de esperarse, señalaron que era imposible efectuar ese desembolso en la forma que se había planteado. Hubo entonces que renegociar con el sindicato una especie de indemnización por incumplir el establecimiento del fideicomiso.

Sea dicho de paso, el abogado general de Petróleos Mexicanos, Juan Carlos Soriano, estuvo literalmente desaparecido prácticamente durante dos años.

Carlos, mi amigo

Un suceso muy triste y penoso durante mi gestión en esa empresa fue la lamentable muerte de Carlos Márquez Padilla, mi coordinador de Asesores. A principios de octubre de 2004 yo andaba en Veracruz en un evento. Al regresar a la Ciudad de México tenía varios mensajes en mi celular. Uno de mis colaboradores, Mauricio Torres, me informó que había habido un accidente y que Carlos

había fallecido. Fue un shock para todos nosotros. Inicialmente dijeron que había sido un suicidio, razón por la cual la compañía aseguradora se negaba a pagar y motivo que compró de inmediato la prensa sensacionalista. Resulta que Carlos era un fumador empedernido y lo hacía pegado a una ventana de esas que se pueden abrir hacia fuera. Ese día estaba estrenando celular: mientras fumaba, tenía en cada mano un teléfono, el viejo y el nuevo, para actualizar su directorio. Al recargarse en la ventana y con las manos ocupadas, se fue hacia atrás y se golpeó en una celosía que protegía del sol a las oficinas. Perdió el conocimiento y cayó al vacío desde el piso ocho de la Torre "A".

Decidí solicitar un peritaje para aclarar las cosas, y además permitir que la familia cobrara el seguro de vida. El resultado fue contundente y demostró la teoría del accidente: en una de las bolsas de su ropa Carlos tenía la lista de números telefónicos que iba a añadir al nuevo celular. No hubo ninguna carta póstuma, como sucede en los casos de suicidio. Al caer Carlos, los testigos refieren que se escuchó un fuerte grito. Al tratar de evitar la caída quiso aferrarse a la ventana, como lo mostraron sus falanges que se rompieron en el intento. Perdió el conocimiento a consecuencia del golpe que se dio en la celosía exterior.

Gente malintencionada trató de ligar la muerte de Carlos con temas relacionados con el sindicato, lo cual es una absoluta falsedad. Desde su llegada a Pemex, el único tema en que mi colaborador me solicitó no intervenir fue en los asuntos sindicales, petición que siempre respeté.

El asunto subió tanto de tono que inclusive yo fui declarado sospechoso; debí comparecer ante la autoridad competente en un largo interrogatorio. Obviamente, resulté inocente.

Hago esta anotación y aclaración para cerrar el tema de una vez por todas. En su momento, María Amparo, esposa de Carlos, y yo ofrecimos a más de un medio informativo las pruebas del accidente. Muy pocos quisieron escucharnos y prefirieron quedarse con la nota roja.

Descanse en paz un muy buen amigo y un extraordinario colaborador.

Ordeña

Que Pemex es un botín para algunos no es un secreto. Lo que no tiene perdón es que gente protegida por empleados de la empresa se robe este valioso recurso no renovable.

Preocupados por este atraco y ante algunas dudas, formamos un equipo mixto con organismos de seguridad del Estado y realizamos una investigación a fondo. ¡Oh, sorpresa! Hallamos que había bandas de delincuentes coludidas con funcionarios, que incluso un grupo de militares hurtaba gasolina con la complacencia del mismísimo director de Seguridad de la empresa. Robaban gasolina para revenderla. Cuando nos enteramos hicimos la denuncia del caso ante las autoridades correspondientes. Para nuestra desilusión, como respuesta obtuvimos un "Ahí déjalo", pese a que el caso era grave e incluso trascendió a la prensa. Nos enteramos de que la tolerancia para los militares, supuestos responsables de vigilar un recurso de la nación, era una forma de "pagarles" por sus servicios.

Yo personalmente visité media docena de oficinas de altos funcionarios del gobierno del presidente Fox, empezando por la de Muñoz Leos y la del Contralor Interno, para mostrarles los resultados de las investigaciones. La respuesta fue siempre que ahí lo dejara, que me olvidara del asunto.

Dentro de las medidas que sí estaban bajo mi responsabilidad tomé la más apropiada: destituir al director de Seguridad de la paraestatal, que era un militar en refiro.

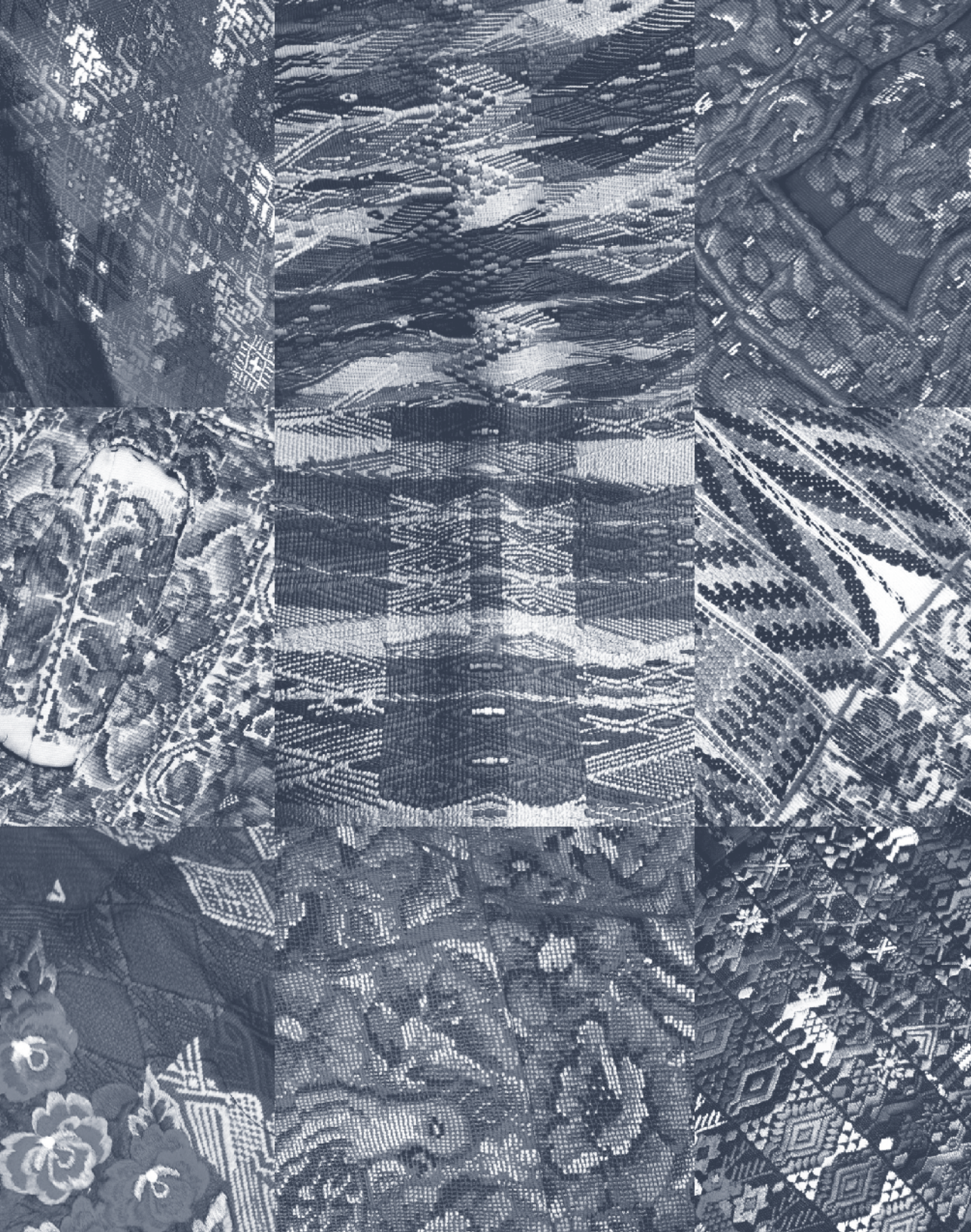
Cuando elaboré mi acta de entrega-recepción del cargo, dejé perfectamente documentado este penoso tema, que por razones "obvias" fue reservado por 15 o 20 años.

Mil y una historias por contar

Uno de los mayores problemas de Pemex se encuentra en las compras, en los millonarios contratos que firma. Les doy un ejemplo. Nos dimos cuenta de que anualmente adquiríamos miles y miles de litros de pintura a diferen-

tes proveedores, en muchos casos pequeños negocios, lo cual encarecía ese costo. Como era de esperarse en una organización que está obligada a ser eficiente, tomamos la decisión de licitar la compra del insumo para obtener opciones más económicas. Pues resulta que la Secretaría de Economía, entre otras instancias, nos lo impidió. El argumento era que íbamos a perjudicar a las pequeñas y medianas empresas en sus ingresos. Esto me parece verdaderamente absurdo: Pemex no tiene por qué subsidiarlas y pagar más; su responsabilidad ante los mexicanos es ser productivo y rentable. Podríamos haber logrado ahorros de más de 40% de haber tenido un solo proveedor de pintura que ofreciera precios mucho más bajos y con la misma calidad.

Creo que podría contar mil y un historias "jugosas" de mi paso por esa empresa. Por ahora he compartido con ustedes las que quizá me marcaron más. Podría, por ejemplo, contar mi primer encuentro con Carlos Romero Deschamps, el dirigente del sindicato. (Buena historia esa, por cierto). O cómo desmantelamos en una operación maestra en menos de 72 horas dos sindicatos de empleados. O cómo se negociaba el fondo para temas sociales y culturales. O de la visita de varios delegados cabezas de secciones, algunos todavía en sus posiciones, para plantearnos la posibilidad de destituir a Carlos Romero o... Pero dejo mejor para un segundo libro el resto.



CAPÍTULO OCHO

GOBIERNO/POLÍTICA

Sedesol: algunas soluciones innovadoras

Podría contar cientos de experiencias, casi todas buenas, de mi paso por Sedesol, pero por ahora solo me quiero enfocar en algunas en concreto que me dejaron muy marcado.

El gobierno está para servir a los ciudadanos. Se trata de una verdad incuestionable. Una dependencia del gobierno federal como la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) tiene el imperativo de ser cercana a la gente. Es decir, además de estar abierta y lista para escuchar y atender a los ciudadanos, su sede debe ser accesible a quienes recurren a la institución, cuyo objetivo es la mejora del nivel de vida de los menos favorecidos.

Fui oficial mayor de la Secretaría de Desarrollo Social entre 2000 y 2004. En aquel entonces su oficina central se encontraba en una muy transitada avenida del poniente de la Ciudad de México: Constituyentes. No era lo más conveniente para los fines de la dependencia: eran escasas las modalidades de transporte público para llegar a la Secretaría. Tampoco era un rumbo que se caracterizara por la diversidad de opciones para comer o por la oferta de servicios para los trabajadores de las pocas empresas o instituciones asentadas por ahí.

Con el apoyo de la titular de la Sedesol, Josefina Vázquez Mota, emprendimos la búsqueda de oficinas más cómodas y eficientes. Había que cambiar el modelo de operación ya que tener siete edificios rentados era excesivo y caro. Empezamos a explorar alternativas en otras zonas. Ideamos un esquema innovador para poder salirnos de la avenida Constituyentes. Fuimos con la Secretaría de Seguridad Pública (ahora Comisión Nacional de Seguri-

dad) y le propusimos que se quedara con nuestra sede. La iniciativa tenía mucho sentido porque al lado del inmueble estaban las instalaciones del Estado Mayor Presidencial. Por supuesto que aceptaron. Dada la naturaleza de sus funciones, a ambas partes les convenía la colindancia. Por cierto, los vecinos veían con simpatía la llegada del nuevo inquilino, ya que se reforzaría la seguridad de la zona.

Por otra parte, hablamos con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a fin de que nos autorizara la operación que permitiría a la Sedesol adquirir edificios propios y mejor comunicados. Mediante arrendamiento financiero podríamos comprar y dejaríamos de pagar rentas. Obviamente, conseguimos el visto bueno al novedoso esquema.

Por primera vez en la historia de México una secretaría de Estado recurría a un modelo de financiamiento diferente para hacerse de propiedades. Después de la subasta del financiamiento, BBVA Bancomer fondeó la operación por ofrecer la tasa más baja y no implicaba riesgo alguno para el banco pues contaba con la garantía, ni más ni menos, que del gobierno de México. Este poderoso garante ayudó a conseguir una tasa variable muy baja. Al respecto, cabe resaltar que la tasa de interés estaba ligada a la TIE, 65 puntos base de la unidad por arriba de esa tasa. Fue excepcional y un negocio inmejorable para el gobierno —de pagar inicialmente 9%, en la actualidad anda en niveles de 4%—. Como resultado, las amortizaciones a capital por el pago del bien se aceleraron y el plazo se fue reduciendo.

De haber tenido Sedesol siete inmuebles grandes y una docena de pequeños edificios y oficinas alternas, con el esquema que ideamos el número se redujo a tres. Por cierto, algunos de ellos se rentaban desde hacía más de 20 años, estaban muy descuidados, su mobiliario era horrible, empleaban aún máquinas de escribir, etcétera. Recuerdo incluso un galerón que estaba en San Antonio Abad, cerca del Centro Histórico, y que había sido utilizado antes como taller de costura. Ya imaginarán su desastroso estado.

Una de nuestras compras fue la oficina central de Bancrecer, institución que fue adquirida por Banorte. Ubicada en Paseo de la Reforma, nos la dejaron como estaba, lo cual implicó que nos hicimos también de mobiliario

seminuevo, teléfonos y equipo de cómputo de última generación. Con este esquema llave en mano, listo para usar, cuando nuestra gente se presentó a sus labores en la nueva sede prácticamente llegó a ocupar sus escritorios.

Algo digno de recordar es que durante el proceso de negociaciones nos faltaban aún 10 millones de pesos para cubrir la adquisición del edificio ubicado en Paseo de la Reforma y Milán. La secretaria Vázquez Mota y yo fuimos a comer con don Roberto González Barrera, su dueño, para negociar un descuento. Aún recuerdo que, acabando el almuerzo, don Roberto me pidió el teléfono celular para llamar personalmente al empleado a cargo de vender sus propiedades. El banquero sorprendió a su ejecutivo cuando le comunicó que había autorizado la rebaja, la cual fue clave para comprar esa propiedad pues lo pagado por Seguridad Pública por el edificio de Constituyentes no era suficiente para cubrir el monto de la operación.

Para Sedesol, con el cambio en el esquema de administración inmobiliaria los ahorros obtenidos en rentas, electricidad, mantenimiento, servicios de mensajería, vehículos, telefonía, transportes y otros costos fijos fueron superiores a 27%, pese a que el objetivo inicial era de 20%.

Por cierto, otra eficiencia en gasto la logramos regalando la monstruosa cantidad de macetas y plantas que teníamos, cuyo mantenimiento era bastante caro. En cuanto las ofrecimos, los empleados de buena gana se las llevaron a sus casas. Incluso, quienes no tenían auto fueron en taxi a recogerlas. Al contar con instalaciones modernas, reduciríamos considerablemente los gastos de operación. Tal es el caso de contar con un WC con un uso eficiente de agua, por citar un ejemplo.

Uno de los resultados del proceso fue dignificar las condiciones laborales de nuestro personal. Debimos vencer reticencias de una parte de la dirigencia sindical (una sección en concreto), que extrañamente rechazaba el cambio a las nuevas oficinas. No tardamos en enterarnos de la razón: recibían una suerte de comisión de los dueños de algunos de los viejos edificios. Con la contundencia de los resultados de un sondeo que llevamos a cabo, que demostró que la gente aceptaría la mudanza, no les quedó otra que reconocer esa realidad. Por cierto, para la siguiente encuesta de clima organizacional

observamos mejoría en el puntaje de calificación: de un nivel previo de cuatro subimos a ocho: el doble.

Los dos inmuebles comprados, más uno que rentamos (la exsede de Ford, en la glorieta del Ángel), quedaron a corta distancia entre sí, en el agradable Paseo de la Reforma de la Ciudad de México. Pero lo mejor es que nuestros usuarios, los ciudadanos, podían trasladarse ahora más fácilmente a la Sedesol.

Otro efecto positivo es que esta importante y céntrica avenida ha vivido en los últimos años un notable desarrollo inmobiliario, lo que aporta mayor plusvalía a las propiedades adquiridas. Finalmente, el gobierno federal acabará poseyendo edificios revaluados. Resulta importante destacar el ahorro en rentas: de 3.8 millones que se pagaban bajó a 2 millones, pero falta mucho por hacer.

La lección es que cuando se quiere hacer algo innovador y perfectamente sustentado, por supuesto que es posible, como fue el caso de esta estrategia para hallar instalaciones más dignas, a menores costos, más eficientes. Nos quedó el orgullo de haber alcanzado uno de los logros administrativos más trascendentes en la operación de la Secretaría y el sector público en México. Este esquema fue emulado por el resto del gobierno federal.

De mi paso por Liconsa

Otra experiencia muy positiva y que me llena de satisfacciones. Primero los antecedentes: en 1986 el gobierno federal puso en marcha el Programa Maíz-Tortilla, esquema de subsidios selectivos y dirigidos a este alimento básico y esencial para los mexicanos. A lo largo de su existencia el programa tuvo cambios como incorporar el uso de tecnología de código de barras, en 1991; un año después se creó el fideicomiso para liquidarlo como filial de la Conasupo y dejarlo únicamente para el pago a productores de la masa y la tortilla. En 1995 se integró a la Secretaría de Desarrollo Social, desde donde se administraría el padrón de beneficiarios.

El programa no se destinaba a los consumidores de tortilla, sino a los nixtamaleros, los productores. Con la venia de la titular de la Secretaría, uní esfuerzos con Juan Mora, director de Liconsa, para poner punto final al programa y reorien-

tarlo. Yo era presidente suplente del Consejo de Administración de Liconsa, de modo que estaba entre mis responsabilidades contribuir al cambio. Trabajando con Juan Mora y su equipo pudimos hacerlo en tiempo récord y sin ningún conflicto. Dado que éramos nuevos en el gobierno no teníamos miedo a los nixtamaleros, quienes tal vez tenían cola que pisarles y no opusieron resistencia alguna.

En adelante, se integraría al Programa Leche a los beneficiarios finales que realmente necesitaran un apoyo del gobierno.

En el caso del Programa Leche, lo primero que hicimos fue replantear la composición del alimento y fortificarlo de acuerdo con las necesidades de los niños mexicanos. El resultado fue prácticamente un licuado, mucho más que simple leche. Un laboratorio de Estados Unidos, experto en el tema, asesor y productor de suplementos similares para la ONU, el Banco Mundial y otros organismos internacionales, la evaluó: sus técnicos nos comentaron que era un verdadero suplemento alimenticio por sus enormes beneficios, considerando que la nueva "leche" tenía ácido fólico, vitaminas, minerales...

Un factor muy importante para esto fue el valioso apoyo del Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán, cuyos nutriólogos trabajaron con los de Liconsa y una empresa inglesa para lograr la nueva fórmula. No pasaron muchos meses para que empezaran a verse los resultados en los chicos. Descubrimos notables mejoras en su atención, aprendizaje, y por consiguiente en sus calificaciones escolares.

Pocos lo saben, pero desde el gobierno de Carlos Salinas, México es el principal comprador de leche en el mundo. Por ello nos dimos a la tarea de buscar y negociar con productores de diversos países la adquisición de leche líquida y en polvo. Esto no fue sencillo porque la propia Secretaría de Agricultura nos puso trabas pues ellos apoyaban a la ganadería local, cuyo producto escaseaba y costaba más caro. El hecho era que naciones como Canadá, Nueva Zelandia o Uruguay son más eficientes en materia ganadera y nos ofrecían precios muy convenientes.

Así, pudimos cerrar las mejores negociaciones en la historia para el gobierno mexicano en la compra de este insumo básico para la población, no obstante los obstáculos que nos pusieron Agricultura y Economía, como los

cupos de importación. Se dio el caso de que la mismísima primera ministra de Nueva Zelanda, Helen Clark, presionó a los grandes productores locales (cooperativas) para que nos ofrecieran un mejor precio y nos la entregaran fortificada. Dicho sea de paso, México importaba más leche en polvo de ese país que toda la consumida por los propios neozelandeses.

Otra cosa que hicimos fue acudir a los menonitas de Chihuahua para comprarles sus excedentes de producción. En ese sentido ayudamos a los ganaderos de Ciudad Cuauhtémoc a instalar una planta para elaborar leche en polvo, pues se limitaban a fabricar únicamente quesos. De ese modo, todos salíamos ganando: los productores, el gobierno federal y, sobre todo, los niños mexicanos. A pesar de estar muy presentes en las negociaciones, nunca conseguimos el apoyo del gobierno del estado de Chihuahua, que estaba metido en algún negocio y que no entregaba este tipo de leche a los beneficiarios de los programas del DIF estatal, sino una leche de muy dudosa calidad.

No está de más apuntar también que Liconsa obtuvo la certificación ISO 9000 en producción de leche en polvo; asimismo, la dependencia consiguió certificado de equidad de género en toda su organización.

Algo que también me enorgullece fue que pudimos reducir la merma en entrega diaria en las lecherías a lo mínimo posible: menos de 4%. Si los beneficiarios no podían acudir a recoger el producto, incluso después de un periodo de tolerancia, los responsables de las lecherías estaban en libertad de venderla para no verse en la necesidad de tirarla. Así no se desperdiciaba y era aprovechada por alguien más.

El sistema de lecherías de Liconsa en todo el país llegó a sumar 10,000 unidades en la república. Lo mejor: para las 11 am conocíamos el estado de las entregas de ese día: cuánto se había entregado, cuánto se había vendido, cuánto se había quedado.

No está de más decir que la operación de Liconsa, por primera vez en su historia, fue superavitaria, además de ayudar al desarrollo físico y mental de cientos de miles y miles de pequeños de seis meses a 12 años en todo el país.

El Programa Leche fue otro de mis mayores logros en mi paso por Sedesol, para beneficiar a los mexicanos de menores ingresos.

Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (Fonart)

Este fideicomiso público creado en 1974 depende de la Sedesol. Lo que hicimos fue darle un giro para apoyar a los artesanos, que recibieran asesoría para fijar mejores precios, que produjeran artículos no solo bonitos sino también útiles, con más y mejores puntos de venta en México y el extranjero. Es decir, los ayudamos a vender. El objetivo era que los artesanos se pudieran mantener de sus ventas, además de preservar sus creaciones. Fue un cambio de enfoque.

En Sedesol logramos que Fonart se expandiera, al grado de que se convirtió en la segunda franquicia del gobierno federal, después de las gasolineras de Pemex. Abrimos 15 tiendas más, incluyendo una en Reforma y Milán, en la planta baja del edificio de la Secretaría, así como en Cozumel, que vendía miles de dólares cada día, o incluso en Madrid (100% Hecho en México), al tiempo que remodelamos las ya existentes, como la propia sede, en la avenida Patriotismo de la Ciudad de México. Con esta proyección de la artesanía nacional de calidad las ventas crecieron de modo notable.

Aunque ya existían los premios en el ramo (que constan de varias categorías, como plata, Nacimientos, textiles, etcétera.), mejoramos la estructura de los jurados. No menos importante es que conseguimos que en las giras del presidente al extranjero se organizaran exposiciones para promover nuestro arte popular, como sucedió en Alemania, España o la República Checa.

Firmamos convenios con ProMéxico y la Secretaría de Turismo para darle mayor difusión a las artesanías a través de congresos, convenciones, ferias, en diversas partes. Con apoyo de Fomento Cultural Banamex enviamos a integrantes de SNA Jolobil, cooperativa de tejedoras de los Altos de Chiapas, a París donde fueron reconocidas por la UNESCO con el afamado Premio en Artesanías.

Fitur es una de las ferias de turismo más importantes del mundo. Se realiza cada año en Madrid y reúne a lo más selecto de esta actividad económica. Una iniciativa que tuvo mucho éxito es que llevamos ahí a chicas de Aguascalientes a que enseñaran a los asistentes cómo se usa el rebozo.

Como resultado de nuestros esfuerzos México volvió al circuito de las artesanías de calidad en el mundo.

CAPÍTULO UNO

RECURSOS HUMANOS

Inducción: un proceso muy importante menospreciado

Existe una tarea de Recursos Humanos poco valorada y que amerita más atención en las organizaciones. Un “simple” trámite, a veces “estorbo” para el personal de nuevo ingreso a la empresa, que debería ser tomado con más seriedad. Me refiero a la muy necesaria inducción.

No tengo duda de que es un proceso de gran relevancia que muchos directivos y gerentes menosprecian. A través de este breve curso o charla los empleados recién contratados pueden conocer mejor su centro de trabajo y familiarizarse con su naturaleza, funciones, productos, mercado, cultura laboral, cuerpo directivo, historia, políticas, procedimientos y, por otro lado, conocer asuntos más mundanos, no menos relevantes, como ubicación de los baños, comedor, gimnasio, servicios administrativos, estacionamiento, convenios con prestadores de servicios, etc.

Estoy convencido de que falta más compromiso en cuestión de recursos, energía y tiempo dedicados a esta materia. ¿Cómo hacer para que los recién llegados se suban al barco y se enganchen desde el primer día? En ocasiones, el personal ignora cuestiones tan básicas de su empresa como quiénes son los principales directores, la gama de productos, la participación de mercado, los orígenes de la compañía. La verdad, qué vergüenza que sucedan cosas así y esperemos todavía el compromiso de nuestro equipo.

Hablamos mucho del engagement, pero a veces nos esforzamos poco para propiciarlo. Una inducción correctamente planeada y ejecutada ahorra tiempo, estrés y problemas para las nuevas contrataciones, mientras que al cuerpo directivo lo ayuda a motivar y lograr el compromiso de su gente.

¿Acaso a alguien de ustedes le gustaría emplearse en un lugar y andar los primeros días desorientado, sin rumbo, sin guía, mientras los demás hacen su trabajo y los ignoran?

Ejemplos de inducción eficiente

En una cadena hotelera canadiense, hace algunos años se puso en marcha una acertada estrategia de inducción a fin de que sus recamareras se interiorizaran en la experiencia de ser cliente en sus hoteles. Ellas debían pasar al menos una noche alojadas como cualquier huésped. Ya se imaginarán la perspectiva que obtenían en su estadía.

Los nuevos franquiciarios de la cadena McDonald's tienen que acudir a la Universidad de la Hamburguesa para conocer a fondo el proceso de elaboración de sus productos. Para vender hamburguesas deben aprender a hacerlas y conocer sus ingredientes, características, etcétera.



CAPÍTULO DOS

RECURSOS HUMANOS

¿Sabes dónde y cómo viven tus trabajadores?

Existe una añeja discusión en el ambiente de manejo de talento humano respecto hasta dónde debe involucrarse la empresa con su personal, al grado de saber dónde y cómo vive, qué hace fuera del lugar de trabajo. A qué dedica su tiempo libre.

Algunos puristas sostienen que debe haber un límite y que, por sobre todas las cosas, debe respetarse la privacidad del empleado, no invadir sus espacios íntimos.

Yo creo, más bien, que las compañías y sus directivos sí deben saber qué está pasando con su personal. Deben involucrarse con su gente en vez de tener una visión utilitaria, meramente funcional, de su gente. En la medida en que la conozcan más a fondo podrán entenderla mejor y contribuir a mejorar su calidad de vida. Además, podrán contar con personas más satisfechas y más motivadas.

¿Qué hace el trabajador cuando termina la jornada laboral? Gran interrogante. Si se investiga un poco, uno se puede llevar grandes sorpresas. En una empresa muchos obreros no se iban a casa al finalizar sus obligaciones, preferían quedarse en la fábrica pues estaban más cómodos ahí. Podían seguir gozando de un ambiente limpio, ordenado, de instalaciones y servicios que no tenían en sus hogares: regaderas, instalaciones sanitarias, luz eléctrica, aire acondicionado, agua potable, campos deportivos, comedor, servicios médicos...

En un viaje a India algo similar me contó la cabeza de RH de un gran centro de atención telefónica (call center): las compañías han gastado importantes sumas de dinero para ofrecer un ambiente agradable y servicios confortables a los operadores, quienes al concluir sus obligaciones no por fuerza se van a casa de inmediato. Es obvio que esto da oportunidad de conocer mejor a la gente y obliga a hacer algo para elevar su nivel de vida.

El crecimiento económico en el mundo no se ha traducido por fuerza en mayor equidad; al contrario, por más discursos bonitos que hay sobre el progreso y la justicia social, es un hecho que se explota aún a los trabajadores, no se les paga lo justo. Ante los pobres resultados de lo que hacen los gobiernos —por corrupción, burocracia o ineficiencia— en las empresas estamos obligados a ayudar a construir un mundo mejor para ellos.

Las compañías debemos ofrecer las mejores condiciones para nuestra gente. Podemos hacer mucho por su bienestar y desarrollo, además de beneficiar a sus comunidades. Recuerdo una empresa en la que colaboré: en algún momento acudimos a las zonas donde vivía buena parte de los obreros para conocer sus carencias. Fue así que implementamos acciones para pavimentar las calles, que tuvieran luminarias junto con suministro de energía eléctrica; asimismo, colaboramos para que se construyeran canchas de básquetbol, etcétera. No está de más imaginar los resultados en la productividad de los trabajadores y su nivel de compromiso con su empleador.

Si no lo han hecho aún, los invito a que se interesen y descubran dónde y cómo vive su personal. Hagan algo por mejorar sus condiciones de vida fuera del centro de trabajo.

Y si me pongo más quisquilloso, podría uno saber si en las zonas o colonias en donde habita nuestra gente hay actividad de algún partido político, alguna iglesia o agrupación para entonces actuar en consecuencia. En los años ochenta del siglo pasado muchas empresas descuidaron esta situación, lo que dio lugar al boom del sindicalismo independiente, tema sobre el que —junto con mi amigo y compañero Mauricio Torres Estrada— hice mi tesis de licenciatura en Relaciones Industriales.





CAPÍTULO TRES
RECURSOS HUMANOS
***There is no place like
home... home office***

Han de disculpar el anglicismo. Pero es cierto: *no hay lugar como nuestro hogar, sobre todo cuando uno puede cómodamente trabajar desde ahí.*

El home office es una tendencia relativamente reciente en México, importada de Estados Unidos. Posiblemente, inició como una forma de seguir trabajando cuando las nevadas y otros fenómenos climatológicos impedían salir a la calle. Con el tiempo, las empresas y sus colaboradores fueron encontrándole no pocas ventajas al teletrabajo, algo muy conocido por quienes funcionan bajo el esquema free lance.

Hay compañías cuyas sedes físicas no albergan a todos sus empleados, quienes laboran desde casa y en ocasiones viven tal vez en otras ciudades o países. Se dan casos de multinacionales que ocupan a vendedores o gente de auditoría que carece de oficina en sus sedes y trabaja desde casa o la calle.

Gracias a los acelerados avances tecnológicos en telefonía, internet, las distancias se derriban y uno puede desde la comodidad del estudio, la sala, el comedor, o a veces desde la recámara, en pijama, seguir trabajando para su empresa.

Este tipo de trabajo conlleva sus riesgos. Uno de ellos está dado por el ambiente relajado del hogar o las múltiples distracciones que encuentra uno ahí, desde el refrigerador, la televisión, jugar con la mascota, o que otros miembros de la casa recurran a quien no sale para hacerle toda clase de encomiendas y encargos al suponer que está de flojo, de vacaciones.

No hay nada como el orden y la disciplina para mantener la productividad. Fijarse una rutina, respetar los horarios, incluyendo, por supuesto, momentos de receso y descanso. Claro, con la ventaja que da la flexibilidad de horarios uno puede seguir trabajando en un proyecto o un estudio a medianoche o en la madrugada, escuchando su música favorita, quizá bebiendo una copa de vino, sin molestar a los compañeros de la oficina.

Es un hecho que a muchas organizaciones les conviene este esquema ya que logran importantes ahorros en costos como electricidad, renta, mobiliario, papelería, agua, servicios de telecomunicaciones, café, agua, galletas...

En verdad uno puede ser muy feliz haciendo home office pues se evita los embotellamientos y las aglomeraciones de los traslados ciudadanos, además de ahorrar gasolina o el desgaste del vehículo, o incluso prescindir del auto.

Es innegable que la movilidad y el medio ambiente resultan beneficiados con el trabajo remoto o bien con los horarios flexibles. No necesariamente se debe estar como ermitaño recluido en el hogar pues existe la posibilidad de acudir regularmente a la empresa en horas acordadas, a fin de coincidir con los demás y desahogar juntas, reuniones, trámites, la necesaria interacción cara a cara. De este modo, la gente puede trabajar desde casa temprano para evitar así el tráfico y el estrés matutino y llegar más tarde a la oficina y retirarse temprano a su hogar a seguir trabajando. Por supuesto que estos esquemas son muy motivadores para la gente y benéficos para las empresas.

Me consta personalmente, pues lo hago a menudo. Combino el esquema de home office y horarios flexibles. Uno de los mejores incentivos en este esquema ganar-ganar es que quien no da resultados no cobra, además de que se trabaja de forma relajada, sin tantas presiones y agobios.

Tips para el trabajo desde casa

1. **No olvidar lo indispensable.** Para ser productivo hay que tener muebles adecuados, archiveros, buena iluminación, trituradora de papel, suficiente espacio para organizar y colocar documen-

tos de trabajo, además, claro está, de un escritorio y un asiento cómodos.

2. **La importancia del almacenamiento.** Si no somos organizados, el área de trabajo puede ser un desastre. Existe el riesgo de llenarnos de cosas de todo tipo que impidan hallar lo que necesitamos y perdamos tiempo a lo estúpido. No es un secreto que hay que procurar tener un lugar o espacio para guardar cosas que nos ayude a poner orden en la oficina casera. Aquí aplica la frase clásica de "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar".

3. **Escritorio limpio.** Este mueble es el corazón de tu oficina. Ahí trabajas con tu computadora, documentos importantes, proyectos. Por ello es básico tenerlo lo más limpio posible. Conviene tener lo menos posible en él. Cuando mucho, incorporar una engrapadora, una pluma, un lápiz, una lámpara. Cada noche, al terminar la jornada laboral, despejar el área, limpiarla, para empezar el día siguiente con un escritorio limpio.

4. **La computadora es un instrumento de trabajo** aunque puede convertirse en un distractor o una carga. Hay que depurar y organizar adecuadamente correos, archivos, borrar el spam, guardar los emails de amigos con bromas para un momento de descanso y evitar que nos quiten el tiempo. En otras palabras, usarla para su propósito central y evitar que nos controle. Lo mismo aplica para el celular.

5. **Y sobre todas las cosas: disciplina,** mucha disciplina, para trabajar aunque estés en casa (o por eso mismo).



CAPÍTULO CUATRO
RECURSOS HUMANOS
El camino a lo sencillo

Como todos saben, lo sencillo es fácil, carece de complicaciones, está formado por un elemento o pocos, o bien es de carácter natural, sin presunciones ni ostentación ni adornos.

Sencillo es también lo que es transparente, ajeno al doblez y el engaño o lo que tiene menos cuerpo que sus similares.

Hay mucha gente que espera los grandes cambios, que anhela las magnas revoluciones, cuando en realidad podría entender que pequeñas cosas pueden llevar a verdaderas transformaciones. No han aprendido a valorar lo sencillo, lo simple.

Llegar a esta condición básica requiere mucho trabajo. Me explico: para poder ser fácil, sin complicaciones, hay que esforzarse mucho. Con el tiempo, las cosas se irán decantando, madurando, para alcanzar su esencia. Se va adquiriendo destreza por repetición, perseverando, hasta dominar un tema para ser capaz de transmitirlo de forma sencilla, simple.

Tomemos un caso que conozco bien: la consultoría. Realmente no se requiere mucho para dedicarse a esta actividad: hay que leer más que el resto de la gente. Viajar es un extra que no viene mal.

Ahora, para ponerlo en términos básicos: si se quiere sobresalir en la consultoría o en cualquier otra actividad profesional, lo que cuenta es la curiosidad intelectual, el deseo de superarse, ser competitivo. Estar más y mejor informado que los demás. Leer de todo, y cuando digo que de todo, lo digo en serio: cualquier cosa que se atravesase examinarla, conocerla. Hay que darse tiempo para leer: un folleto de materiales para construcción, el directorio

telefónico (si es que aún existe), un libro de botánica, una revista de manualidades, una novela de Borges, la Biblia, un librito de autoayuda, la biografía de algún villano... todo es útil y formativo. Hay que aprovechar, por supuesto, internet, los portales noticiosos, las redes sociales, cursos en línea o presenciales, conferencias... Siempre hay que buscar y darse el tiempo para aprender de forma permanente.

Si no sabemos algo, consultemos a quien sabe. Como suelo decir, más vale una pregunta pendeja que un pendejo que no se atreve a preguntar.

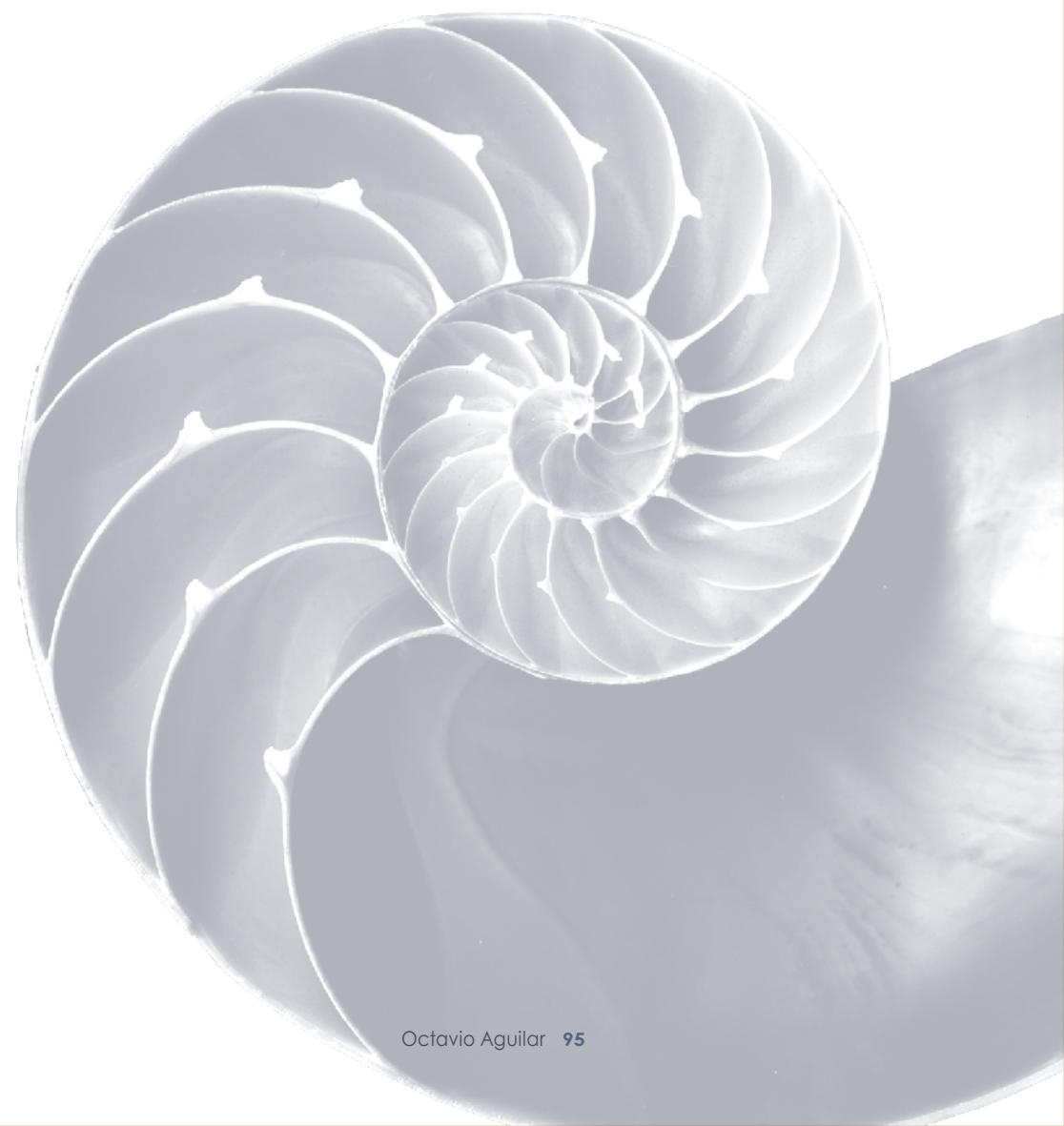
En este proceso de aprendizaje uno debe alinear el cerebro, el corazón y el estómago. En otras palabras, armonizar lo racional con lo afectivo y con lo visceral. Debemos preguntarnos: ¿qué pienso de esto que leí?, ¿qué me parece?, ¿me agrada? Además de pensar, de analizar, permitamos que la emoción fluya y nunca dejemos de escuchar a nuestra intuición. A este respecto creo que nos hemos vuelto demasiado racionales, lo cual puede hacernos perder el tiempo y afectar la toma de decisiones. Hay que perder un poco el miedo y hacerle caso a la intuición. Nos podríamos sorprender con los resultados.

En el mundo del arte alguien que se atrevió a correr riesgos y a experimentar fue Pablo Picasso. Su obra *Las señoritas de Avignon* es un ejemplo acabado de su habilidad para simplificar. La obra germinal del cubismo es resultado de meses de intentos eliminando lo anecdótico, lo superfluo, hasta plasmar el espacio y las figuras, la esencia. Por ello, el pintor español fue un revolucionario.

Es muy importante que una vez que hayamos leído algo nos cuestionemos qué aprendimos, para qué nos servirá, cómo aplicarlo en nuestra vida. De este modo se llega a una síntesis, se concluye. Por ejemplo, dado que ya sé sobre muchos temas, puedo ir eliminando lo superfluo y tomar solo lo relevante. Este conocimiento puedo hacerlo sencillo, simplificarlo, y finalmente sabré en qué y cómo ponerlo en práctica. Por ejemplo, en mi profesión, en la empresa, en la vida.

Una vez un cliente me preguntó cuál pensaba que era el mejor libro sobre liderazgo o trabajo en equipo. Para su sorpresa le contesté que no era

un libro sino el video *This is it*, donde se muestra a Michael Jackson y su equipo de bailarines, productores, ensayando para las presentaciones que haría en Londres poco antes de su muerte. De verdad, he leído decenas de libros sobre ambos temas y he asistido a muchas conferencias y cursos en la materia. Por eso puedo decirlo sin ninguna duda: este documental es la mejor clase sobre liderazgo y trabajo en equipo. Así de sencillo.



El código para vestir

Uno de los tantos mitos de los temas de asuntos laborales es que los empleados odian llevar uniformes. Sinceramente, creo que sucede lo contrario: por muchas razones aprecian que su empresa les proporcione ropa de trabajo y los unifique a todos, ahorrándoles así dinero y dolores de cabeza con aquello de “qué me pongo”.

En mi experiencia personal —en el sector privado, el gubernamental, en mi propia consultora— luego de muchos años de aplicar la política de no usar código para vestir, o tener uno muy laxo, he comprobado que la gente valora el hecho de ser uniformada en su atuendo. Contra lo que pudiera pensarse, el personal es feliz y le encanta este beneficio.

Hay varios motivos para que se sientan mejor vistiendo igual y que no decaiga la productividad. Uno es el propio ahorro: que la compañía absorba este costo no cae mal a nadie. Otro es que se diluyen las diferencias de puestos y estatus: todos somos iguales.

Por otro lado, usar trajes y corbatas para muchos puede resultar molesto, además de caro, en especial para los jóvenes, tan ajenos a formalismos, así que es bueno que haya un atuendo que los unifique y les permita sentirse cómodos. En el caso de las damas, de paso se resuelve el añejo problema de qué diantres van a usar para ir a trabajar.

Incluso, recuerdo que en el Banco del Atlántico tuvimos reclamos de quienes no estaban obligados a usar uniforme. Los niveles gerenciales pregun-

taron cuándo los íbamos a dotar de esa ropa. Querían ser incluidos, querían sentirse "parte de...". Deseaban reafirmar su pertenencia a la organización y ahorrar dinero.

Por supuesto, estoy hablando de prendas de buena calidad en diseño, colores, materiales. En México hablamos de "ponerse la camiseta" como una forma de involucrarse con algo, de sentir el orgullo, como en este caso de su centro de trabajo. Qué mejor forma de hacerlo que, literalmente, portar el uniforme: camiseta, blusa, pantalones, vestido... que da la empresa.

Una cosa muy importante en temas laborales es que además de la política de uniformes, existen también reglas laxas en cuestiones de vestimenta en otras compañías. En ellas la norma es la libertad en el atuendo de trabajo, de acuerdo con los usos de su cultura organizacional. Mientras en algunos lados las personas valoran el recibir uniformes, o aprecian sentirse elegantes usando siempre trajes y corbatas, en otros lados la gente aprecia la posibilidad de vestir a su gusto, con las consabidas excepciones para evitar abusos, que por desgracia nunca faltan. En muchos casos se prohíbe ir con calzado deportivo, camisetas de equipos, mezclilla, bermudas...

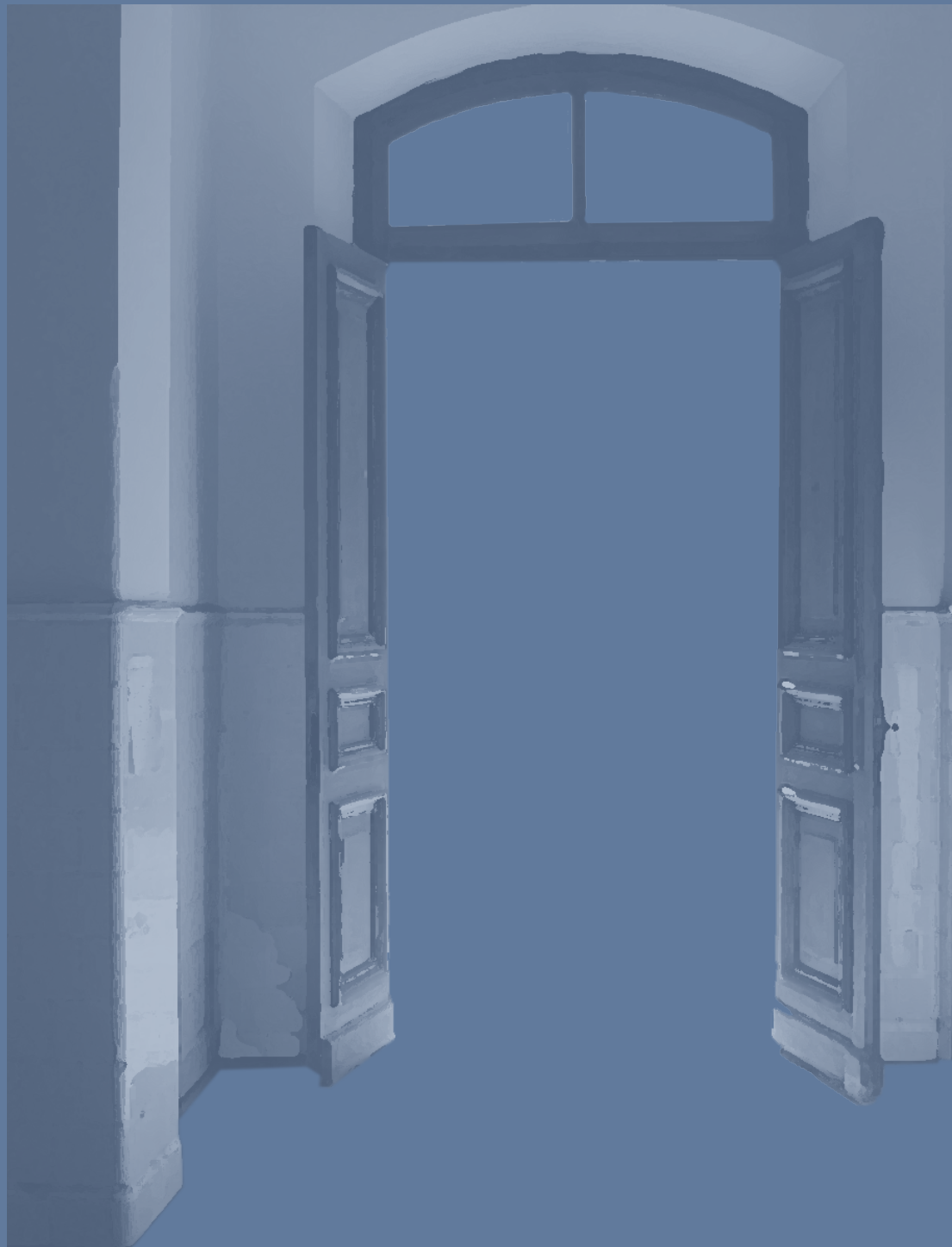
Mis dos recomendaciones en esta materia:

Si les podemos dar uniforme, hagámoslo.

Si no queremos o no podemos darle al personal uniforme, conviene establecer un código de vestir sumamente sencillo.

Sin duda, el tema de los códigos para vestir es de gran relevancia para las organizaciones y tiene efectos significativos en el ánimo y la productividad de la gente.





CAPÍTULO SEIS

RECURSOS HUMANOS

Pequeñas grandes ideas: puertas abiertas

¿ *Quieren una política de puertas abiertas en su organización? Es muy fácil y sencillo: desháganse de ellas. Una medida de este tipo sirve no solo para dejar pasar gente, sino para permitir la entrada a nuevas ideas, de facilitar la innovación, la creatividad.*

Sé de un caso en el que el director de la empresa se atrevió a hacerlo. Un viernes mandó a retirar todas las puertas; se desmontaron y almacenaron el día siguiente. Como acto simbólico el lunes hizo una venta de garaje en el propio estacionamiento de la compañía. Gran cambio.

Con las puertas abiertas el personal se sentirá en confianza para acercarse a hablar con sus superiores, sus jefes. Pero cuidado, esta política implica también estar dispuestos a escuchar propuestas, sugerencias, críticas. Ya que recibimos opiniones, comentarios, ideas, debemos escuchar con atención, analizar lo que nos dice nuestra gente y movernos con rapidez.

Pero si el directivo necesita privacidad, si está escribiendo un reporte importante, si participa en una conference call, no hay problema: en la entrada de la oficina se puede colocar un círculo rojo, una suerte de semáforo que advierte que en ese momento no se le puede interrumpir. Otra idea: colocar un relojito cuyas manecillas indican la hora a la que el ejecutivo estará disponible de nuevo (como las que ponen en las puertas de las tiendas para informar cuándo vuelve de comer el personal).

CAPÍTULO SIETE

RECURSOS HUMANOS

¿Escuchamos a nuestra gente?



Vamos a suponer, por un momento, que todas las empresas ya escuchan en serio a su cliente. Que esto es una realidad innegable y que han cumplido este importante objetivo, con evidentes beneficios para sus ventas, su rentabilidad. La satisfacción de sus clientes es todo un hecho en ellas.

Pero, ¿han empezado por casa? ¿Oyen primero a su propia gente? Es terrible decirlo, pero a una enorme cantidad de organizaciones públicas y privadas se les ha pasado consultar a los de adentro, a los que hacen las cosas.

En los países asiáticos son una realidad los círculos de calidad, donde los operativos aportan iniciativas para mejorar; es toda una cultura y existen reconocimientos y premios que alientan estas prácticas. Mientras que en las naciones latinoamericanas somos más dados a la autocracia. "Aquí se hacen las cosas como yo digo y punto", suele ser el razonamiento de directores y propietarios, sordos a las mejoras que pueden venir desde abajo.

Tan solo en México más de 95% de las empresas son pequeñas y medianas, donde muy a menudo impera la verdad absoluta del dueño, del jefe, que nunca se equivocan y ya lo saben todo.

Me llama mucho la atención la cadena de autoservicio Walmart. Cada vez que uno va a pagar, la cajera pregunta si encontramos lo que buscábamos. Esto nos dice que sus directivos tienen la noble intención de escuchar a sus clientes a través de quienes cobran y son su último contacto en la tienda,

Ensuciarse las suelas de los zapatos

He visto no pocos casos de directivos o gerentes que han llegado a perder el piso. Como se dice coloquialmente, se marean cuando se suben a un ladrillo, a un tabique. Les afectan las “alturas” y ven a todo mundo debajo de ellos. Ya no quieren tocar el suelo ni ensuciarse las suelas de sus zapatos.

aunque no recuerdo haber visto que apunten los comentarios de la clientela o si lo hacen es en un papelito de dudosa clasificación y/o uso. Sinceramente, ignoro qué hacen con la información que reciben del comprador; quiero pensar que en efecto están buscando saber qué tipo de mercancía falta en sus inventarios. En lo personal tengo una prueba recurrente: cuando voy a sus supermercados siempre pregunto por algo que ya no se vende y siguen sin comercializar. A mí, Walmart no me ha escuchado y, mucho menos, hecho caso.

En 2012 hubo una interesantísima encuesta internacional. Se aplicó a 40,000 personas de varios países. Entre los hallazgos del ambicioso estudio destaca que 83% de las personas encuestadas dijeron que harían las cosas de diferente manera en las organizaciones en que trabajaban si fueran los dueños. Esta gente quiere ser escuchada y tomada en cuenta.

¿Le estamos preguntando a nuestra gente qué haría para mejorar las empresas? Si lo hiciéramos seguramente nos ahorraríamos mucho tiempo, dinero y esfuerzo. Incluso, aunque sea un verdadero autogol para mí, se podría prescindir de muchos consultores. Más aún: nos ganaríamos la confianza y lealtad del personal al sentirse escuchado. Estoy seguro de que este es un nicho de oportunidad enorme en el sector privado en América Latina.

De igual manera, no se acostumbra en la región la consulta por parte de los gobiernos. Lamentablemente, no es muy frecuente que las autoridades pregunten a los ciudadanos sobre ciertas medidas u obras que les pueden afectar y, más bien, deberían beneficiar.

En esto de saber escuchar es fundamental implementar con rapidez. Cuando uno realiza encuestas organizacionales debe estar preparado para responder y ejecutar. Si sabemos que vamos a echar a andar una iniciativa estas consultas son una excelente herramienta de evaluación. En mi paso por la Secretaría de Desarrollo Social cuando íbamos a ejecutar el ambicioso plan de cambio de oficinas en la Ciudad de México. Teníamos el aval de una encuesta que apoyaba la mudanza: un sí avasallador nos legitimaba. Escuchamos primero y luego actuamos; lno pudieron hacer nada ante el apoyo que teníamos.

Les falta algo muy simple: realidad. Están ciegos ante lo visible y deberían educar sus ojos para conocer los hechos y asuntos que viven la mayoría de los humanos, de sus empleados, de sus clientes.

Afortunadamente, hay empresas que enseñan a sus altos mandos a hacer contacto con el mundo. Una conocida cadena internacional de tiendas de ropa obliga a sus ejecutivos a tocar la realidad de sus sucursales una semana al año: deben trabajar en el piso de ventas, donde dan la cara a la clientela. O está también el caso de compañías de artículos de consumo que hacen que los puestos directivos se suban a los camiones de reparto y experimenten este proceso. Hace años me tocó ver cuando el presidente de una empresa de aviación se enfrentó a la experiencia de volar en esa aerolínea como cualquier ser terrenal. Desde reservar, comprar, documentar, abordar, viajar, aterrizar, recoger equipaje... Y vaya que sufrió haciendo todo como un pasajero común y corriente.

¿Hace cuánto que el director general o los directores de primer nivel de tu organización no visitan las plantas, los almacenes, las tiendas, las sucursales,

y ya ahí los baños del personal, los comedores, etcétera? ¿Han vivido la experiencia total como cliente, como empleado?

Recientemente, en una dependencia del gobierno federal me invitaron para ver si los apoyábamos en una gran transformación cultural que estaban llevando a cabo. Había carteles con la campaña por todos lados. El funcionario a cargo me presumió esto y aquello. Cuando le pedí me indicara dónde estaba su baño, cortésmente me lo señaló. Entonces, oh, gran decepción: las tazas de los WC carecían de tapa, había que hacer de aguilita, el papel usado había que tirarlo a un bote de basura, el jabón para lavarse las manos estaba en una botella de PET cortada por la mitad y era de polvo, del usado para lavar ropa, no había con qué secarse... Alguien me informó que usaban el papel sanitario para tal efecto (es decir con el que se limpian). Cuando salí y le comenté al funcionario mi "experiencia", repuso que él no usaba ese baño. Trató de justificarse diciendo que "la gente es muy cochina, se roba las cosas...". Obviamente, no tomamos el proyecto.

Todo esto me recuerda a un extraordinario líder de empresa, don Emilio Botín, de Santander, con quien trabajé de cerca en algunas ocasiones, y de quien siempre aprendí algo. Cuando compró un banco en México resultó que su oficina era cuatro veces más pequeña que la del presidente del banco que adquirió; al conocer el comedor de sus directivos lo mandó cerrar de inmediato y ordenó vender los costosos vinos de la cava, por citar un par de ejemplos de su visión. A don Emilio le disgustaban las torres altas para oficinas, pues decía que hacían perder el piso a sus ejecutivos.

Ah, cómo se aprende de la realidad, mucho más de lo que enseñan en Harvard o el IPADE. Qué formativo es para los empresarios, directivos y funcionarios ser sensibles ante las realidades que se viven a ras de suelo, ya sea dentro de las organizaciones o bien en su interacción con el cliente final. Sería deseable que en América Latina nuestras compañías implantaran programas más formales para ayudar a sus directivos a no perder el piso y a fin de evitar que se mareen en un tabique... aunque tengan que ensuciarse su fino calzado.



México y los expatriados

Es conocida la generosidad de México con los extranjeros. No solo la tradicional calidez con la que recibimos al turismo internacional; no me refiero tampoco a la apertura de sus fronteras para dar cobijo al exilio español y latinoamericano, a inmigrantes chinos y más recientemente a argentinos, colombianos y venezolanos, cosa que mucho nos enorgullece.

Hablo más bien de la extraordinaria generosidad para con los empleados, ejecutivos y emprendedores de otras naciones que vienen a trabajar a esta tierra hospitalaria. He visto a empresas que han traído a personal verdaderamente limitado, de mala calidad, ya sea de España, Alemania o también del Cono Sur. Además de no ser mejores que sus equivalentes locales, son más caros. Se gasta mucho en sus traslados, salarios, prestaciones, beneficios, etcétera. Supongo que algunas multinacionales ya no saben qué hacer con ciertos directivos, o bien tienen presiones internas, pero el hecho es que nos mandan gente que no aporta valor, que no contribuye en gran cosa a la economía ni al país. Estoy seguro de que antes había más locales en puestos importantes de firmas extranjeras operando en México.

No quiero decir que no me haya topado acá con ejecutivos foráneos de altísima calidad profesional; de ellos he aprendido mucho en mi trayectoria como empleado y consultor. Algunos nos han dejado un valioso legado que debe reconocerse.

En los últimos años el gobierno mexicano ha dejado entrar a centenas de empleados extranjeros. Nuestras políticas de migración son muy espléndidas con el talento foráneo (aunque a veces solo sea foráneo y posea muy poco de talento), a diferencia de Estados Unidos o algunas naciones europeas, donde es una verdadera proeza conseguir un permiso de residente o una visa de trabajo.

Hay que reconocer que, como país, nos hemos autolimitado y reducido las posibilidades de emigrar a nuestro propio talento. Deberíamos preguntarnos por qué. Es algo en lo que tenemos que trabajar más, empezando por las propias empresas que lo hacen y lo han permitido.

Un hecho es que algunos mexicanos se ponen exquisitos, o bien sufren el síndrome del Jamaicón Villegas, destacado jugador del Chivas de los años 50, quien no podía desempeñarse adecuadamente con la selección mexicana cuando jugaba en el extranjero, porque extrañaba la comida de México. Ponen con trabas, pretextos, para no mudarse a otras partes. A veces es una hazaña que se cambien de una ciudad a otra. Por ahí debe haber también una buena discusión, pero hay quienes sí se irían de expatriados a la primera oportunidad disponible. Aunque hoy salen más nacionales que antes al exterior, debemos encomiar a la banca española que, desde mi perspectiva, ha expatriado a más ejecutivos de los que ha traído.

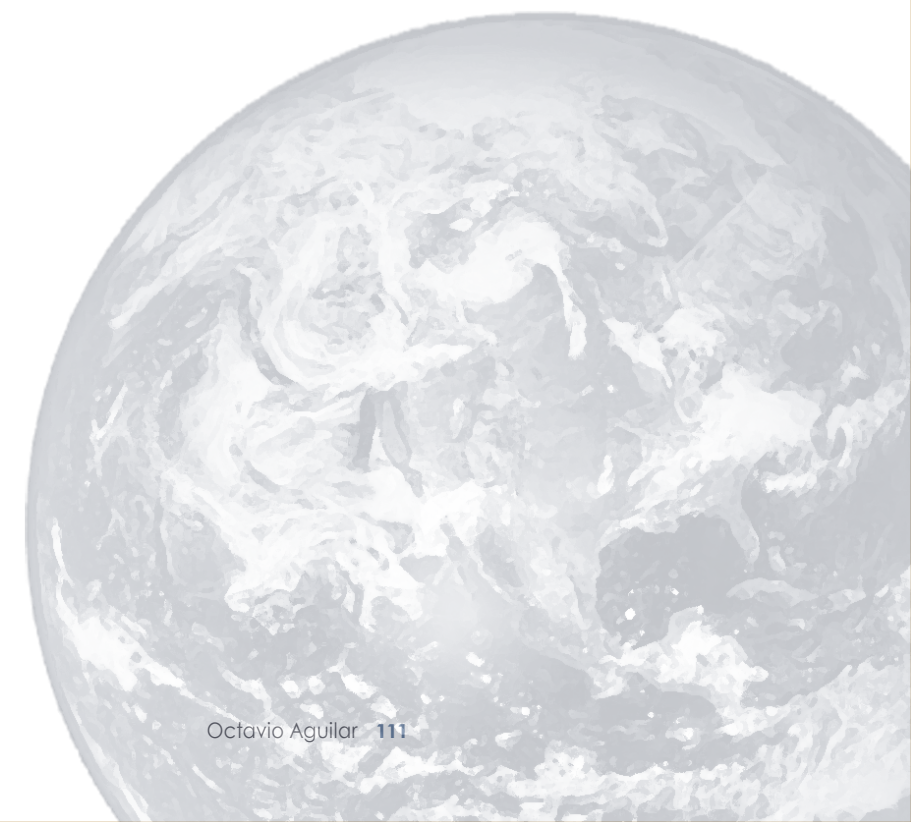
Allá por los años ochenta, en mi paso por Condumex, un ejecutivo de Pirelli, con quienes teníamos una sociedad, se quejaba de que ningún mexicano se quería ir a alguna de sus instalaciones fuera del país. Hicimos entonces un ejercicio por instrucciones de Francisco Sashida, excepcional jefe, para ver qué ejecutivos del Grupo residentes en el DF estarían dispuestos a mudarse a otras ciudades de la propia república. El resultado fue alarmante: apenas 20% se cambiaría. La mayoría ponía pretextos absurdos o excusas inverosímiles para no hacerlo.

Con todo, hay que valorar que algunas multinacionales han dado pequeños pasos y por primera vez desde su llegada, hace décadas, han brindado oportunidades al talento local para que ocupen incluso direcciones generales.

En lo personal, he aceptado las dos oportunidades que se me presentaron. Gracias a la oferta que en su momento me hiciera Rodrigo Herrera, de Genomma Lab, pude radicar en España, donde viví muy feliz. Años más tarde me tocó tratar de iniciar un proyecto, que lamentablemente no cuajó, en Argentina, país donde me la pasé genial. En ambos lugares me hice de muy buenos amigos que aún conservo; además, aprendí mucho en lo profesional así como sobre las maneras de ser y actuar de las empresas locales.

Siempre agradeceré a España, y en concreto a mis colegas de Genomma Lab en ese país, especialmente a Ernesto Serrano, incluidos los proveedores, la oportunidad de aprender tantas cosas, como la importancia del equilibrio entre vida y trabajo.

Como resultado de la globalidad, por fortuna vamos a ver más y más movimientos de exportación de nuestros ejecutivos. Los mexicanos talentosos van a aceptar estas oportunidades en todo el planeta. Así como generosamente importamos gente, estaremos enviando calidad a otros países para enfrentar nuevos retos.



Recomendaciones para dar/pedir retroalimentación

- Use información que le conste
- Actúe inmediatamente
- Evalúe la conducta, no a la persona
- Trate a los demás como ellos quieren ser tratados
- Señale algo positivo primero
- Sea muy específico
- No temas pasados
- Área de oportunidad/mejora
- Explique las implicaciones
- Llegue a un acuerdo
- Si es algo positivo, en público
- Si es algo negativo, uno a uno
- Dar las gracias
- Retro de la retro

CAPÍTULO DIEZ

RECURSOS HUMANOS

Retroalimentación: tómatela personal

Delicado asunto ese el de dar retroalimentación al personal, Claro: se trata de relaciones humanas y, por ello, hay mucha sensibilidad de por medio.

Las emociones salen a relucir en este tipo de situaciones pues hay muchas cosas en juego, incluyendo los bonos de desempeño o, incluso, la permanencia en la empresa. O simplemente se trata de la interacción día a día en la oficina.

Al dar retroalimentación a un empleado la gente suele decir que no hay que tomarlo personalmente. Vaya, vaya. Más bien, sí hay que verlo de esa manera pues es la única manera de que la gente cambie (incluyendo a nosotros mismos). Hay que asumir de forma personal este importante proceso para beneficio del individuo y la organización.

Se adjunta una tarjeta que he elaborado para dar o pedir retroalimentación. Son trece recomendaciones puntuales y precisas que ayudarán a hacer más efectivo este trámite.

Ah, y este proceso aplica por supuesto en la relación con nuestra pareja, hermanos, hijos, amigos, vecinos, etcétera. ¿Cuánta retroalimentación nos damos con ellos?

CAPÍTULO ONCE
RECURSOS HUMANOS
Volarse la BARDA

Estudié Relaciones
Industriales en la Universidad
Iberoamericana a fines de
los años setenta y principios
de los ochenta.

No más del 10% de los integrantes de mi generación optamos por especializarnos en el sensible campo de las relaciones laborales, territorio sinuoso en el que tienen lugar las negociaciones patrones-sindicatos. El resto de mis compañeros se dedicó a actividades menos conflictivas y más glamorosas.

Mi tesis versó sobre un asunto candente en el México de esos tiempos: cómo afectaría a las empresas el incipiente sindicalismo independiente. Casi sin querer me volví un experto en la materia a mis jóvenes 22 años. En esa época en el país había tres sopas en temas sindicales: las agrupaciones muy politizadas e ideologizadas; las corruptas de toda la vida (cooptadas por el PRI, el partido en el poder), y las apolíticas-asistencialistas, auspiciadas por empresas de Monterrey, la ciudad industrial por excelencia de México.

Uno de mis primeros empleos fue en Condumex: Conductores Mexicanos Eléctricos y de Telecomunicaciones, el productor más importante de alambres y cables del país. Sus más de 10,000 colaboradores estaban agrupados en 27 contratos colectivos de trabajo. En aquellos días había duda sobre el crecimiento que podrían alcanzar los sindicatos independientes y no sabían bien a bien cómo manejarlos. Necesitaban a alguien que supiera del tema. Julio Gutiérrez, director general de Condumex, asistió a mi examen profesional y como resultado me invitó a colaborar en la empresa.

Posteriormente, estuve en la Secretaría de Pesca, donde entré como responsable de los centros de capacitación para los pescadores y más tarde fui invitado por el titular, Pedro Ojeda Paullada, a hacerme cargo de la

Dirección de Personal. No fue fácil pues tenían un sindicato muy combativo. Para mi sorpresa, me tocó lidiar con uno de sus asesores que había sido mi profesor y sinodal en la universidad: Arturo Alcalde Justiniani. Negocié con él y acordamos ir por la buena, por la vía del diálogo. Trabajamos organizadamente, pusimos orden, pasaron muchas cosas positivas. Podría decir que nos fue espectacularmente bien, además de que me pude foguear en estas lides, donde me hice "a la brava", como decimos en México.

Por esas épocas, junto con algunos colegas desarrollamos la teoría de la BARDA. Es decir, para poder arreglarte con algunos sindicatos hay que usar este método de negociación, cuyas herramientas básicas son Bares, Antros, Restaurantes, Dinero y "Amigas", BARDA. No hay que ser muy agudo para comprobar que esta teoría tuvo mucho éxito y se hizo famosa en la época para apagar cualquier conflicto laboral. En ocasiones tuve que sacrificarme y llevar a los líderes a apaciguarse, a entrar en razón, aunque nunca me embriagué pues acordé con los bares que me sirvieran bebidas pintadas que simularan ser alcohólicas, a fin de no perder el estilo ni la sobriedad.

En las últimas décadas México se renovó al menos en estos terrenos; las relaciones laborales fueron evolucionando, transmutando, a un modelo más profesional, más moderno y menos mañoso. Fue un cambio para bien. Ahora la antigua práctica de solución de conflictos ha ido perdiendo fuerza y popularidad entre los responsables de esta función. Las empresas derrumbaron este muro, esta BARDA, para emprender estrategias modernas de negociación basada en beneficios mutuos y no solo para los líderes.

Años después volví al gobierno, ahora a la Secretaría de Desarrollo Social, bajo la presidencia de Vicente Fox, del PAN. En la Sedesol, una de mis principales actividades era llevar la relación con el Sindicato, que en aquel momento encabezaba Cristina Olvera. Aunque tuvimos roces y diferencias, siempre encontramos el justo medio. Nunca me fui de borracho con ella y el trato fue serio, profesional; a la fecha tengo contacto con ella y nos seguimos apreciando y respetando mutuamente.

Como balance, puedo afirmar con orgullo que nunca me ha estallado una huelga y he negociado cientos de CCT.



CAPÍTULO DOCE

RECURSOS HUMANOS

En Recursos Humanos deberían pensar como mercadólogos

He trabajado mucho tiempo en Recursos Humanos. Conozco bien cómo funciona esta área fundamental para las empresas y organizaciones. Algo que me gustaría recomendar a mis excolegas es que aprendan a cambiar de canal y que piensen como mercadólogos.

Me explico: no pueden tratar a todos por igual y deben segmentar a las personas con las que interactúan. Obviamente, no me refiero solo a las diferencias evidentes entre la gente de acuerdo con sus niveles jerárquicos, responsabilidades, además de las categorías naturales de empleados, obreros, personal de confianza o sindicalizado, y la agrupación por tipo de funciones laborales...

Sería conveniente ir segmentando, por ejemplo, en generaciones. Identificar las características de los grupos por edad. Si bien antes la gente se casaba a los 20 años, ahora lo hace a los 30 o bien no le interesa la veneranda institución del matrimonio, simplemente vive sola, a veces con su familia o comparte techo con su pareja. En manejo de personal esto significa que las necesidades y prioridades de nuestra gente no son las mismas. No los podemos tratar a todos por igual: las prestaciones, beneficios, no pueden ser necesariamente similares. En el caso de los Millenials o la Generación Y hay que considerar que son seres muy independientes que valoran mucho su libertad.

Si bien a los cuarentones les puede atraer la estabilidad, el estatus, las jerarquías, a estos jóvenes irreverentes y “fachosos”, no. Las nuevas generaciones prefieren horarios flexibles, más vacaciones, quizá trabajar en casa más a menudo, además de que no usarán traje ni corbata ni por error.

La sociedad moderna se ha vuelto cada vez más compleja. Hay una gran variedad y cantidad de grupos con los cuales lidiar. Muchas empresas se quedaron instaladas en las décadas de 1970, 1980 o 1990: no saben cómo manejar este tipo de particularidades. Podrían suponer que los muchachos de hoy son flojos, desordenados, caóticos. No es así. Son muy inteligentes, están cargados de energía, son creativos, duchos en los asuntos tecnológicos, el mundo no tiene límites para ellos. Trabajan a su manera. Son otra generación.

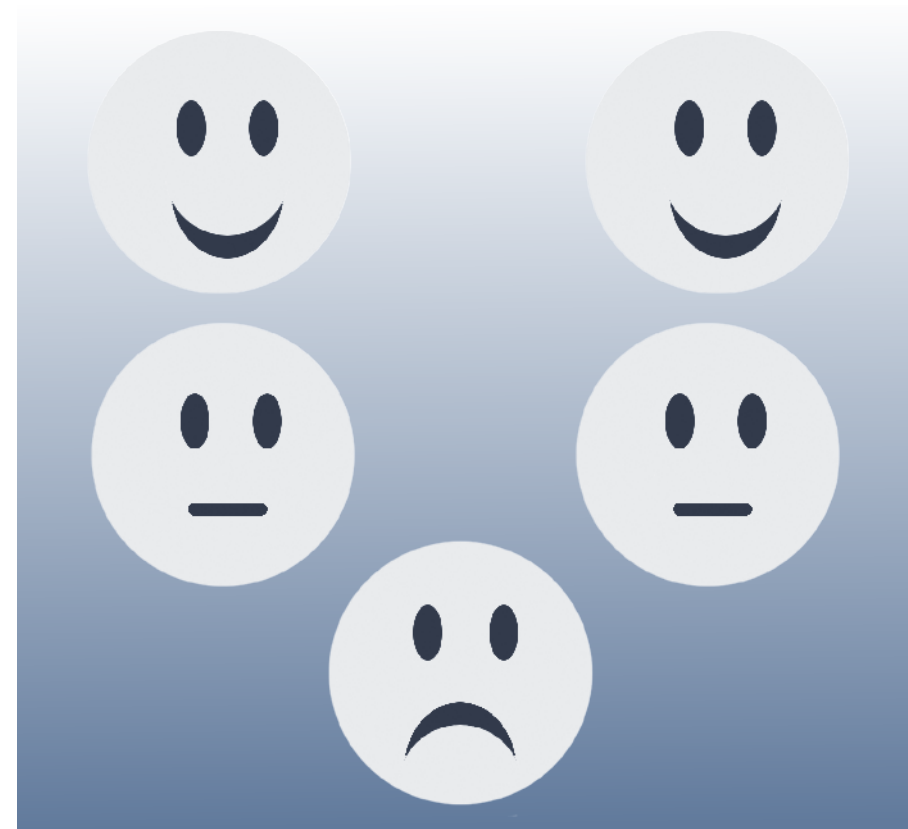
Son este tipo de cambios, de características, lo que nos obliga a conocer mejor a nuestra gente para atenderla mejor, a comprender sus diferencias, tal como hacen los mercadólogos a la hora de promover un servicio o producto. Lo cual, dicho sea de paso, beneficia el clima laboral y la productividad de las organizaciones. Soy un firme creyente de la idea de que las empresas son las que deben aprender a adaptarse a su gente y no a la inversa.

Desde mi experiencia puedo aseverar que es posible esa flexibilidad. Trabajé en RH en el desaparecido Banco del Atlántico, donde emprendimos algunos cambios. Uno de ellos fue la creación de esquemas innovadores en el paquete de prestaciones para el personal. Buscamos atenderlo de mejor manera, por ejemplo, en su paquete de servicios y prestaciones. Teníamos un concepto que llamamos Tripulación Atlántico: una especie de “cafetería” con menú a la carta. De acuerdo con la edad tenían la posibilidad de recibir ciertos beneficios personalizados. En algún momento nos vimos en la necesidad de liquidar gente. Hablamos con ellos: ¿qué hago contigo? ¿Te quedas o te vas? Si permaneces, ¿bajo qué condiciones? Negociamos con personal de mucha antigüedad a fin de mitigar los montos de liquidación. Pasamos revista a los préstamos (a tasas muy atractivas) que tenían de casa, auto, consumo; además, canjeamos sus tarjetas de crédito externas por las propias del banco. Ambas partes ganaban con los acuerdos. En las encuestas de clima laboral que aplicamos resultó que hubo mejoras de hasta 20 puntos.

En resumen, conocer mejor a la gente para servirle mejor. ¿O no acaso la función de Recursos Humanos trabaja con y para los seres humanos, personas?

De la motivación a la resignación

El clima organizacional puede representarse como una U: el nuevo empleado joven es el ser más feliz, más motivado, leal, con la empresa. Pero pasa el tiempo y crece; ahora su trabajo se le hace horrible y aburrido. Se queja a menudo. Sin embargo, con el paso de los años llega un momento de resignación, costumbre o gratitud y ve a su empleador con otros ojos: “Bueno, no se está tan mal aquí. Tengo trabajo. Me aceptan a pesar de mi edad”. A todos nos consta esta evolución en la actitud de la gente ante su patrón.



CAPÍTULO TRECE

RECURSOS HUMANOS

La decadencia de la función de Recursos Humanos

S*in que muchos se dieran cuenta, gradualmente, una de las funciones vitales para las organizaciones fue entrando en declive. En los últimos años hemos observado cómo Recursos Humanos (RH) ha ido perdiendo relevancia en México y el mundo para volverse un área light, despojada de sus rasgos de innovación y creatividad, carente de poder.*

Esta función solía cuidar los intereses de los trabajadores y las empresas, lo que era un grave error. Se decía que RH era el "jamón del sándwich", pues "estaba en medio de los dueños y los trabajadores", como el relleno de un emparedado. En realidad no debía haber ninguna confusión. Siempre trabajamos para el dueño, él nos paga a fin de que beneficiemos a la compañía. Que yo sepa el sindicato no cubre nuestros salarios. De hecho, el empleado lo tiene claro y ve a RH como el malo de la historia, como una extensión del patrón. El enfoque debe ser que la compañía gane con el esfuerzo de su gente a fin de que pueda, a cambio, otorgar buenos salarios, bonos, transporte, comedor, gimnasio... Tiene que haber reciprocidad, beneficios en ambas vías, sin paternalismo hacia el personal. Ahí es donde radica el valor de la gestión de Recursos Humanos, que tiene que reinventarse para servir en serio a la empresa.



En mi experiencia en Recursos Humanos (RH) me ha tocado desempeñar una tarea dolorosa y, a veces, necesaria en las empresas y organizaciones: despedir empleados.

En muchas partes el director del área ahora es un mero ejecutor, dejó de pertenecer al primer círculo. En la actualidad, rara vez lo hacen socio y suele ser ajeno a la toma de decisiones estratégicas. Recursos Humanos es un área operativa, sin gran influencia. Al ya no tener un papel relevante en las organizaciones, se desdibujó. Perteneczo al Grupo Jurica, nacido hace 27 años y que agrupaba exclusivamente a cabezas de esta función de diversas compañías; cabe mencionar que hoy en día la mitad de las personas que han ido ocupando los puestos de mis excolegas está uno o dos niveles debajo: en vez de ser vicepresidentes o directores sus reemplazos ahora deben conformarse con gerencias.

Es sintomático que la Universidad Iberoamericana haya eliminado la carrera de Relaciones Industriales, la que estudié. No son pocas las empresas que cubren la posición con gente de otras funciones, como abogados, psicólogos, algún ingeniero que no pueden despedir y conoce muy bien a los trabajadores... Hace muchos años era típico que hacían responsable de Personal (así se llamaba el área) a alguna secretaria de alto nivel, porque tenía "buen carácter", o promovían a una empleada con mucha antigüedad en la organización. Casi estamos regresando a esa situación.

Un estudio de 2012 realizado por la Society of Human Resources Management (SHRM) de Estados Unidos, mostró datos reveladores: de cada 100 directores generales, 10 habían pasado por RH. Sin embargo, en la actualidad ese número ha caído a solo cuatro. En el caso de México, esta cifra se reducía a solo uno. Sí, uno.

Puedo decir con gran orgullo que no muchos tienen la fortuna de haber sido responsables de Recursos Humanos y haber alcanzado el nivel de director general de una empresa (Genomma Lab). Por lo visto, actualmente hay menos posibilidades de que algo así suceda.

Por otra parte, me resulta muy miope ir devaluando el papel de RH en las organizaciones actuales, en parte, como ya dije, por culpa de la misma función. Este desdén puede salir caro y revertirse a las empresas.

Tanto en el sector privado como el público, a lo largo de 35 años he estado involucrado en procesos que, según mis estimaciones, comprendieron a cerca de 10,000 personas. Ciertamente, no se trata de una labor grata ni amable, pero llegados ciertos momentos y circunstancias es inevitable hacerlo y es responsabilidad de RH.

Con esta vasta experiencia he aprendido varias lecciones. Una muy importante es no engancharse, sino actuar de manera profesional, objetiva y evitar involucrarse emocionalmente. Finalmente, si bien son temas sensibles, no son cuestiones de tipo "personal". A uno le tocó hacer una tarea, como otras tantas en la función de Recursos Humanos. No hay que llevarlo más lejos de lo que es: un proceso laboral. Por supuesto, debe hacerse con estricto apego a las leyes, ser justo.

Además, uno tiene que preparar cuidadosamente el entorno para este cometido tan especial. Por supuesto que amerita atención total. Es decir, apagar el teléfono celular, no recibir llamadas, dejar de ver la computadora, hacerlo en un espacio cerrado y con privacidad total. Hay que dirigirse a la persona de frente, mirándola a los ojos, con voz pausada, sereno, y explicar los motivos del fin de la relación, que en algunos casos puede ser por bajo desempeño, o en otros sencillamente por ajustes presupuestales, la venta de la empresa, etcétera.

Toda la documentación necesaria debe estar a la mano, lo cual incluye de manera importante detallar cada uno de los renglones del finiquito,

para que no haya duda alguna y el interlocutor sepa que se lleva una liquidación legal y justa. Si la persona en cuestión fue un elemento valioso se le puede extender una carta de recomendación que valore sus capacidades o talentos; si no es así, simplemente se le da una constancia del tiempo que laboró para la empresa.

Lo ideal es llevar a cabo estos encuentros de manera individual y dedicarles un tiempo razonable: no más de media hora. Aunque en alguna ocasión el tiempo apremiaba y debimos formar grupos de hasta 30 personas para darle celeridad al proceso, como me sucedió en su momento en el Banco del Atlántico hace varios años.

¿Hay algún horario ideal? Si es posible elegir, sugiero que sea el lunes por la mañana. De este modo, la persona tendrá el resto de la semana para estar activa: preparar su CV, ver contactos y amigos, sondear el mercado laboral, buscar head hunters. Conviene darle tiempo para que asimile mejor su nueva circunstancia y actúe con la cabeza fría y no con el estómago.

En cambio, lo peor que puede hacerse es elegir un viernes en la tarde: es muy probable que el empleado salga a desahogarse y beber, con consecuencias que podrían ser desastrosas para él y su familia, o podría tomar decisiones sumamente emocionales ante la inminencia del fin de semana, cuando no tendrá contactos o recursos a la mano. En otras, palabras, más vale evitar riesgos innecesarios, ahorrarle a la gente un "mal" viaje, producto de impulsos desesperados.

No son circunstancias fáciles ni sencillas. Las personas pueden reaccionar de muchas maneras. Alguien me dijo una vez que yo nunca sufriría un infarto: "Porque usted no tiene corazón". También recuerdo muy bien que en una ocasión me encontraba en un bar, a las 3 de la mañana, cuando alguien me reconoció y envió una botella de champaña. Se trataba de una persona a la que tuve que liquidar, pero estaba muy agradecida porque, dijo, lo hice "de manera espectacular". Lo que hicimos fue darle un trato respetuoso y una salida digna que implicó permitirle recoger sus pertenencias ya tarde, para no tener que pasar el trago amargo de despedirse de los demás. "Actuaste como un pro", me dijo esa vez que lo volví a ver.

No quiero parecer insensible y lejano. Estoy consciente de que en ciudades medianas o pequeñas un despido puede ser más doloroso. Hay personas muy destacadas en esas poblaciones que gozan del estatus que les da su pertenencia a su empleo. Son reconocidas como el director de tal fábrica, el gerente de tal banco, la cabeza de un almacén o el responsable de equis agencia de automóviles. Puede tratarse de gente ligada por años a "su" empresa, y al quedar en la calle difícilmente pueden aspirar en muchos casos a obtener un nivel similar.

Lo mismo aplica, guardando las proporciones, para los hombres de negocios cuando venden su compañía. Para ellos es tremendo el vacío resultante y el cambio es muy fuerte en lo personal, familiar y social. Generalmente les es muy difícil iniciar una nueva vida.

Cuando se anuncia un recorte, este debe ejecutarse. No se debería meter reversa, aunque los responsables de la medida se hayan equivocado. Si se informa que saldrán 1,000 empleados, deben cumplir lo dicho. De no ser así, se dañará enormemente la credibilidad y confianza en la empresa y sus directivos, tanto por parte del propio personal, como del mercado, de la sociedad. Por supuesto, no se quedará bien con nadie rebajando el número de despidos anunciados inicialmente. Eso muestra falta de seriedad y mala administración. Decisiones como estas tienen que meditarse muy bien y aplicarse con profesionalismo.

Al respecto, a la hora de notificar estas medidas a la bolsa de valores, a los inversionistas, a la prensa, soy de la idea de que es preferible hablar de porcentaje de la nómina más que de un número determinado de personas. Generalmente, ante los ojos de los financieros, los inversionistas, se quiere reducir un costo más que un head-count.

Las organizaciones están obligadas a ser transparentes y a respetar a su personal a la hora de informar. Al mismo tiempo, o antes de enterar a los mercados accionarios o a los medios, tienen el imperativo de notificar este tipo de medidas a su propia gente. Al menos por elemental cortesía. Además de lamentar sinceramente tales decisiones, los directivos deben exponer claramente las razones que tuvieron para hacerlo.

Nadie está exento de ser despedido ni de sufrir un recorte: desde un presidente hasta los directores de Finanzas, Operaciones, Ventas, operarios, e incluso el propio personal de Recursos Humanos. Es verdad que a veces los motivos no siempre son del todo justos. Pero más vale estar preparados ante estas eventualidades. Hay que mentalizarse de esta posibilidad triste, pero real, pues al dejar la empresa podemos sentir que nos quitan una parte importante de la vida.

Como directivos y administradores nuestra responsabilidad puede llegar al grado extremo de salvar a los más, aunque los menos sean los que deban pagar a costa de su propio empleo.

Perder el trabajo es traumático y muy estresante, pero no es el fin del mundo. Mucha gente se levanta de estas situaciones y se reinventa para alcanzar un éxito profesional similar o mayor al previo.



CAPÍTULO UNO

VIDA

Subir del nivel actual al ideal

En el ser humano se observan con alarmante frecuencia niveles de conducta que distan del ideal. Vamos por la vida en la cómoda línea de la mediocridad, que otros llaman zona de confort, nos resistimos a dar el salto y nos instalamos en los niveles actuales.

Solo al enfrentarnos a una situación inesperada, a una emergencia, sacamos fuerzas y vamos más allá de la “normalidad”.

En mis cursos expongo el caso de quien sube a la plataforma de la fosa de clavados pero no está dispuesto a saltar. Ahí en las alturas, a 10 metros, solo 1% acepta que se atrevería a echarse al agua. Cuando pregunto a los participantes qué harían si vieran a su hijo pequeño ahogándose, entonces todos están dispuestos a brincar, a dejar su zona de confort.

Eso nos pasa a los latinoamericanos. Aunque podemos dar más, no nos atrevemos a salir de la rutina. Tememos a la caída, al fracaso. Con algunas excepciones, vivimos en el promedio, como casi todos.

Es natural: al navegar en las cómodas aguas de la línea media no podemos llegar más lejos. Como dicen los estadounidenses, nos apegamos al manual, trabajamos por lo que dice el libro, la norma, pero no vamos por la milla extra. “¿Para qué? ¿Cuál es la necesidad?”, nos justificamos. Se nos dificulta subir al nivel ideal, nos da flojera, rehuimos la exigencia de ser excelentes. Esto aplica a sinnúmero de esferas de la vida.

Las conductas normales toleradas en nuestros países, por citar algunos ejemplos, son pasarse las luces rojas en la calle (automovilistas, ciclistas, peatones), arrojar basura en las banquetas, no cruzar en las esquinas, circular en sentido contrario, dejar que nuestras mascotas defequen en la vía pública y no recoger sus gracias, etcétera. Esa es nuestra triste realidad.

Este tipo de comportamientos promedio se repiten porque no le pasa nada a los infractores. Esta actitud cambia cuando sabemos que si la hacemos, la pagaremos. Es el caso del conductor irresponsable en México que al llegar a Estados Unidos es un ciudadano ejemplar, respetuoso de las normas de tránsito, o bien del turista argentino que al llegar a Chile se convierte en modelo de civilidad en las calles.

Hay algo que a menudo nos impide progresar. El entorno no nos reta a esforzarnos. En nuestras naciones, siendo mediocres somos el tuerto que es rey en la tierra de ciegos. Por eso muchos deportistas, chefs, o creadores latinoamericanos exitosos triunfan en Estados Unidos o Europa. En otras partes tienen los incentivos para ser excelentes, no impera el conformismo y hay estímulos para superarse compitiendo con otros. Se premia el esfuerzo. ¿Sabían que en 2014 el mejor maestro del sistema educativo alemán fue un mexicano? Es la historia de cientos, de miles, de mexicanos que triunfan —aunque le duela a Donald Trump— en Estados Unidos, tal como lo señala Josefina Vázquez Mota en su libro *Sueño que unió la frontera: mexicanos que triunfan en Estados Unidos*.

Hablando de Alemania, tal vez conozcan el chiste de unos paisanos que viajan a Múnich. Van a una fiesta y beben. De vuelta al hotel en la madrugada, como les urge dormir le exigen al conductor germano que se pase las luces rojas. El teutón está sorprendido: si infringe las normas lo mandarían al psiquiatra. Sonrientes, los visitantes le responden que, en cambio, en su país iría al especialista quien se detuviera en la luz roja. La broma refleja nuestra mentalidad laxa.

Sin escarbarle mucho, la educación aparece como una de las causas de este pasmo. Estamos condenando a generaciones de niños y jóvenes con este sistema educativo secuestrado y complaciente. No hay un caldo de cultivo para ser los mejores sino para ser los peores.

Según la OCDE, algunos de nuestros pueblos son los que más trabajan en el mundo, pero estamos entre las naciones más improductivas. ¿Será que nos hacemos tontos en el trabajo, mientras en otras culturas emplean de manera más efectiva las horas laborales? Es una realidad que al sistema político no le conviene que la gente esté bien preparada, que quiera cambiar las cosas, que sea más competitiva. Falta una verdadera rebelión, un cambio desde la sociedad civil.

Por otra parte, es un hecho que la familia contribuye también a esta condición de mediocridad. Sabemos de muchos casos de padres que toleran y se benefician de la corrupción. No sorprende que a veces los modelos a emular son quienes mediante prácticas no legales se hacen súbitamente de autos, relojes, mansiones, yates, jets. En México tal es el caso de los políticos de cualquier partido; en Brasil la clase gobernante no deja de ser noticia por sus escándalos de amiguismo o nepotismo, lo mismo que en Chile, Argentina, Guatemala, Perú, Venezuela, etcétera.

Se extraña la cultura de austeridad, de trabajo, de respeto a las normas y leyes. En los países civilizados vemos con sorpresa a ministros de Estado que manejan una motocicleta para ir a trabajar, que no andan por las calles en ostentosas caravanas de vehículos de lujo blindados, con guardias. Que pueden caminar por la calle tranquilamente, como el resto de los ciudadanos.

Nuestro aparato productivo no favorece la competencia ni premia a los eficientes. Está hecho para vender “a los que conozco” o, incluso, para afectar al pequeño. Es el caso de las grandes cadenas comerciales que ahorcan a sus pequeños proveedores. Por el contrario, en Singapur existen leyes que obligan a cuidar a los chicos; a, por ejemplo, darles anticipos por sus ventas y no ahorcarlos financieramente. Otro buen ejemplo de un país que premia y protege a sus pymes es Italia.

Tremendo panorama. Entonces: ¿qué hacer? ¿Por dónde empezar?

Muy simple: no esperes a que cambien tus hijos o nietos o los demás o los otros. No vayas lejos ni esperes a la siguiente generación. Un paso brutal, enorme, sería empezar ya con una persona que conoces muy bien: tú mismo.

Solo por hoy hagamos algo para superarnos: no me paso una luz roja; no corrompo a un policía; trabajo productivamente en la oficina; no hago negocios sucios; no me estaciono en doble fila o en un lugar prohibido, aunque sea tres minutos para bajarme al cajero; no ando en bicicleta en sentido contrario; tampoco pido un "justificante" médico que no es cierto... Multipliquemos por un año estas acciones. Imaginemos la cadena positiva para nuestra ciudad, el país, el continente.

Así como es deporte regional estar en la media, ejercitemos el músculo para aspirar al nivel ideal. Nos haría mucho bien y nos desharíamos del exceso de grasa. Ponte el reto de dar 1% adicional cada día. Nos iría mucho mejor como personas, empleados, ciudadanos. Y como nación, como región.



CAPÍTULO DOS

VIDA

Valorar la congruencia y la consistencia

Cuando uno es —o pretende ser— un profesional o una persona hecha y derecha, está obligada a cumplir lo que promete, lo que asegura que va a hacer.

Pero, qué difícil es ser congruente: llevar a cabo en verdad lo que uno pregona a los cuatro vientos para que los demás se den por enterados (como sucede con cierta frecuencia).

Si presumes de estar comprometido con el cuidado del medio ambiente, harías bien en demostrarlo con actos puntuales como caminar más a menudo, andar en bicicleta y usar menos el auto; separar la basura; ahorrar agua al bañarse; abrir y cerrar la llave al cepillarse los dientes o rasurarse; apagar las luces encendidas innecesariamente, etcétera. Este tipo de acciones te dan credibilidad ante los demás: te hacen congruente.

Es lo que en inglés llaman *walk the talk*, que significa: “hacer lo dicho”.

Además de la congruencia en el trabajo, en la vida, importa mucho ser consistente. No solo cumplir lo prometido, sino hacerlo siempre. De lo que se trata es de ser percibidos como seres confiables, previsibles, en el mejor sentido del término, sin necesariamente ser personas aburridas y esquemáticas.

Una de las tantas cosas que más admiré de mi padre fueron justamente esas dos virtudes: congruencia y consistencia, que le merecieron la admiración de mucha gente a lo largo de su vida. Hacía lo que decía e invariablemente repetía sus conductas. Era una persona sumamente confiable. Y de ahí que el libro sobre su vida llevara por título: Rubén Aguilar Monteverde, un hombre confiable.

El placer de viajar... ligero

He viajado muchos años por negocios y por placer. Bueno, siempre por ambas razones porque no son excluyentes.

No trabajo con quien no me siento bien o donde no comparto creencias o ideología. Alguna vez recibí una propuesta para trabajar con una empresa de la que tengo muy mala impresión pues carece de ética. En mi despacho sencillamente rechazamos la oferta, a pesar de que era una buena oportunidad de negocio.

Para ganarse el respeto de los demás no está de más ser íntegro en nuestro actuar diario.



Y he aprendido, a base de golpes de experiencia, algunas lecciones y cosas prácticas que deseo compartir y pueden ser de utilidad en sus periplos.

Conviene ser práctico en los aeropuertos, ese mal necesario para iniciar el viaje. Parte de la tortura es tener que pasar el filtro de seguridad: sugiero usar bolsitas reutilizables Ziploc para los líquidos en envases de menos 100 mililitros a fin de evitarnos contratiempos y sinsabores. En algunos aeropuertos incluso las venden a los viajeros. Antes de cruzar las áreas de revisión para llegar a las salas de espera, seamos prácticos. Los demás pasajeros agradecerán si agilizamos este molesto proceso, teniendo previamente separados y listos los objetos y artículos metálicos y electrónicos que irán en la charola, sacando también con anticipación la laptop de su funda. Así como no nos gusta tener que esperar mucho a quienes van adelante, lo mismo aplica con quienes vienen atrás de nosotros. Un poco de sentido común y prudencia no hace daño.

Los restaurantes de los aeropuertos suelen ser malos y muy caros. Es mejor evitarlos y comer antes de abordar nuestro vuelo. Casi cualquier cosa será más sabrosa, nutritiva y económica que lo que ofrecen en estos lugares, excepto que viajes en primera clase y tengas acceso a comida y tragos decentes en el avión. Aunque, claro, en algunos aeropuertos del mundo hay sus excepciones.

Fuera de revistas o un refresco, no hay mucho que valga la pena comprar en las terminales aéreas. Igualmente, lo que venden es muy caro y con una variedad muy limitada. Los duty frees son una trampa para el viajero por-

que sus precios suelen ser más elevados que en la calle, aunque no se pague impuestos. Estas tiendas se parecen mucho en todo el mundo y son aburridas; su único valor sería el de ser recurso para las compras de último minuto cuando no hubo tiempo de ir a las tiendas durante el viaje.

En lo posible, lleva solo una maleta y no la documentos: nunca se sabe si el equipaje llegará también a nuestro destino. Es mejor viajar ligero y tener la ropa y calzado cerca de nosotros, en la cabina.

Una forma de aligerar la carga es no empacar artículos de aseo. Hoy en día los hoteles ofrecen a sus huéspedes una infinidad de artículos como cepillos dentales, dentífricos, champús, rastrillos para afeitarse, cremas para la piel, etcétera.

Hay que ser prácticos y llevar solo la ropa necesaria. No más. Incluye al menos unos blue jeans. Nunca fallan, resisten varias puestas, son aguantadores. Eso sí, empaca varias camisas para estar presentable. De ser necesario las puedes lavar en la regadera y planchar tú mismo en la habitación. Al bañarte puedes lavar tu ropa y dejarla secando mientras te vas a trabajar. Aunque pueden ser caros, siempre queda el recurso de recurrir a la lavandería/tintorería del hotel para urgencias.

Si te es posible, lleva solo con un par de zapatos, además de tus tenis deportivos. No requerirás más de un cinturón y acaso un par de sacos, empezando por un blazer. ¿Corbata? Sí, una. Doy por hecho que te ejercitas y no olvidarás llevar un short o traje de baño. Mientras no trabajes, una playera polo o una T shirt serán muy convenientes, por cómodas y por no ocupar mucho espacio en la maleta.

Imagino que eres un ser responsable y que en los hoteles te sumas a todas las campañas de ahorro de agua; estoy seguro de que vuelves a usar tus sábanas y toallas, además de ahorrar el agua en la regadera y el lavabo. Aunque no estés en casa puedes contribuir a la preservación del medio ambiente pues somos ciudadanos del mundo y la Tierra es nuestro hogar común.

Es horrible cruzar varias zonas horarias para llegar a tu destino, ya sea Europa, Asia, Oceanía. El jet lag es horrible y no ayuda mucho cuando tienes una junta o presentación a las pocas horas de aterrizar. Mi consejo es que si

vas a estar más de tres días en tu destino, hay que pagar las consecuencias: adaptarse de inmediato al horario local. Desde el momento en que te subas al avión, actualiza tu reloj y actúa como si ya hubieras llegado. Por ejemplo, no duermas si ya están despiertos en el sitio al que te diriges o, a la inversa, trata de conciliar el sueño si ya es de noche ahí. Si llegas de América a Europa a las 14 horas de ese día por ningún motivo de acuestes a dormir. Espera hasta la noche para irte a la cama, lo mismo de regreso a tu lugar de origen.

En cambio, si tu viaje dura menos de tres días, sigue usando tu horario y ni te molestes en cambiar las manecillas del reloj, excepto, claro está, para tus compromisos con los locales.

El trabajo y el placer son perfectamente compatibles. Harías mal en no aprovechar tus viajes y extender tu estancia uno o dos días más por tu cuenta. Ya que te has trasladado a otra ciudad o país, disfruta y conoce un poco más la cultura local. Trata de no comer en tu hotel: casi todos son iguales, aburridos y caros y el room service es una alternativa pésima y costosa. Sal a la calle y explora: tus contactos locales o el concierge te podrán sugerir lugares interesantes para conocer o comer. Una buena alternativa es la página Trip Advisor, con útiles recomendaciones sobre alojamiento, restaurantes, sitios de interés, de todo el mundo. De hecho, yo la uso mucho en mis viajes, además de que soy reseñista frecuente: más de 100,000 personas me han leído; al menos he escrito comentarios sobre 30 ciudades.

Lo importante es que aprendas a ser viajero y no seas un simple y aburrido turista.



CAPÍTULO CUATRO

VIDA

Felicidad: algunas pistas para lograrla

Nadie tiene el secreto de la felicidad. Cada quien tiene su receta, sus ideas de cómo alcanzarla. Es posible ser feliz en esta vida; después, quién sabe. Aquí pongo sobre la mesa algunas sugerencias para lograr este ideal, esta quimera:

Hagamos las cosas para hoy, para nosotros, y no para otros, o para dentro de 30 años.

Aprendamos a empezar y a terminar las cosas.

No seamos lo que no somos. Debemos aprender a ser sinceros, auténticos.

Eso de la perfección no existe. Hay que arriesgarnos y hacer lo más y mejor que podamos. Tenemos que atrevernos, ser osados.

No se vale decir "¡No puede ser...!". (Sencillamente, es).

Las personas son para que las amemos y los objetos son para ser usados. Sin embargo, en este mundo loco y material se suele usar a la gente y se ama a las cosas, los objetos.

Podemos ser felices si ordenamos nuestros valores.

Cuando llueve, tenemos dos opciones: quejarnos de que nos hemos mojado, o bien sentir y disfrutar la lluvia, el olor de tierra mojada, refrescarnos con las gotas. Disfrutemos cada momento y a las personas de nuestro alrededor. Por ahí puede merodear la felicidad.

Una receta simple y fácil: volar, reír mucho y divertirse siempre.

El único camino es darle, entrarle, pero andar ligeros de equipaje, sin cargas estorbosas.

En verdad no hay que tomar el curso de Harvard para ser feliz. Nadie nos puede enseñar a ser felices.

Este es el momento de ser feliz. Sí, ahora mismo.



CAPÍTULO CINCO

VIDA

Cerrar capítulos/círculos

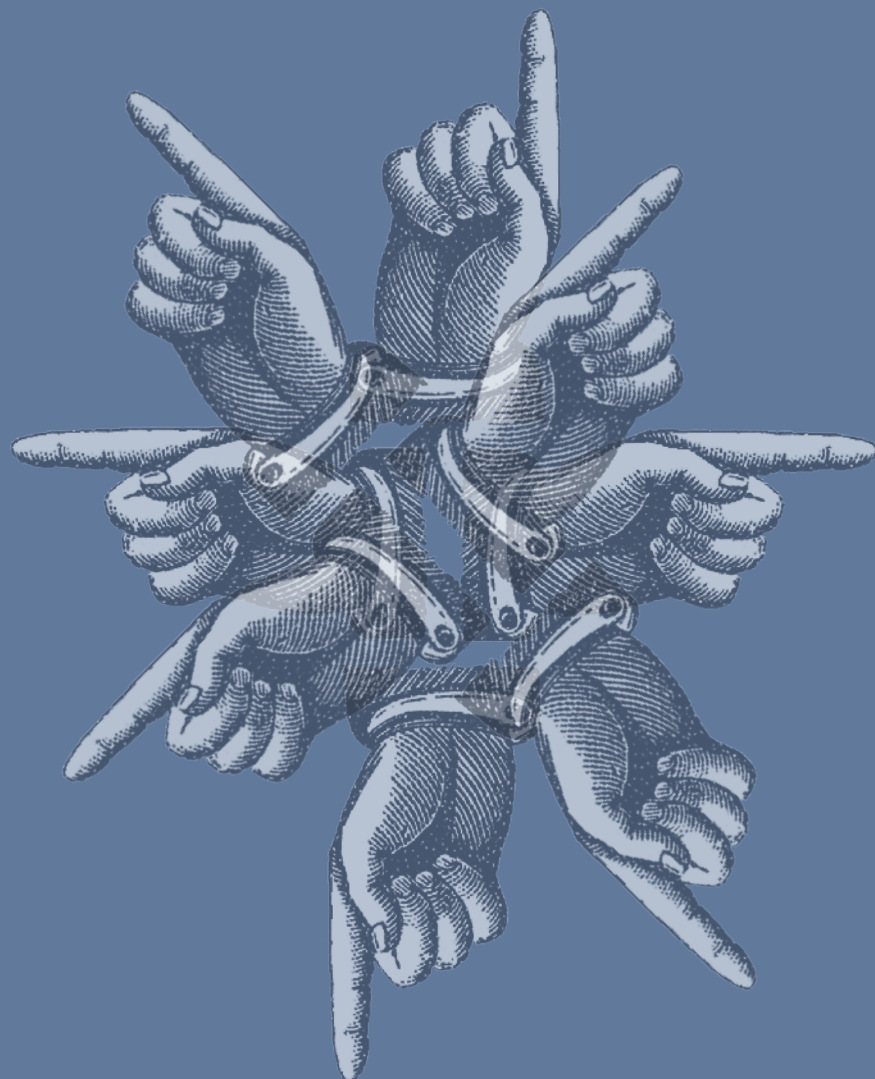
A sí como hay que saber empezar algo (a menudo nada fácil), también debemos aprender a concluir las cosas, a ponerles punto final.

Si un libro no te gusta, no te funcionó, déjalo y busca otro. No era para ti. No pierdas el tiempo. Si la película que empezaste a ver está aburrida, de inmediato salte de la sala y haz algo más provechoso, como buscar otra cinta o bien irte a cenar. De igual modo, si en tu negocio pierdes un cliente, no llores ni le insistas. No era para ti. Cierra el capítulo y échale muchas ganas para conseguir otro, que sea incluso mejor que el que te abandonó.

A muchos les pasa en la vida, en la relación de pareja, que no saben cuándo y cómo terminar algo. Por salud mental, por eficiencia, por economía, debemos considerar la opción de ponerle fin a una tarea, a un proceso, a una actividad improductiva o inútil. No me refiero al cómodo expediente de ser flojos, cobardes o negligentes, que es algo completamente distinto. Hablo de aprender a valorar y tomar decisiones estratégicas válidas para nuestro bien como ejecutivos, empresarios o personas.

No hay que quedarnos atrapados en lo que podría haber pasado, en lo que pudo haber sido... O en lo que deberíamos haber hecho. Mejor, pensemos y aprendamos para no repetir el mismo error. Dedicemos unos minutos—no más— a analizar qué sucedió, el porqué. Una vez aprendida la lección, hay que seguirle.

Por ejemplo, este es el momento de cerrar este breve capítulo y pasar la página.



CAPÍTULO SEIS

VIDA

No hay que creer todo a los dichos

Gran asunto el de la sabiduría popular contenida en dichos, refranes, máximas. Como se han repetido por tanto tiempo, la gente se los suele creer, los asume como verdades absolutas.

No se cuestionan, por ejemplo, si es cierto eso de que el que es perico (loro, cotorro) dondequiera es verde. Suponen que quien funciona en un lugar lo hará siempre en todas partes. Para empezar, si nuestra ave viajara a África es muy posible que fuera devorada por alguna bestia quitándole de tajo la posibilidad de mostrar su verdor en esas tierras. Cuidado: si voy a otro entorno laboral podría ser un fracaso si no me adapto a las condiciones locales. Un consultor que repita su misma presentación en otro país, aunque hable el mismo idioma, podría ser una gran decepción ante sus nuevas audiencias. El contexto físico y social, la cultura, los referentes, las sutilezas del idioma, el ambiente sociopolítico, etcétera, obligan a un análisis previo del nuevo entorno para actualizarse, para no perder vigencia, para seguir siendo verde, como el perico.

¿Han escuchado eso de “Chango viejo no aprende maroma nueva”? Claro que es falso. Hay muchísima gente que puede probar lo contrario. He visto a decenas, centenas, de personas a los 50, 60 o 70 años de edad tomar cursos de capacitación. Seguro todos tienen o conocen a algún abuelito o tío abuelo que maneja con destreza su computadora, tableta o teléfono inteligente, en vez de resignarse a matar el tiempo mirando televisión en casa.

Está también el dicho de que “Hay maderas que nomás no agarran barniz”, dando a entender que hay casos perdidos de gente que no puede

cambiar, superarse. Para empezar, las únicas maderas que resisten los efectos del barniz son las húmedas o las verdes. Fuera de eso, cualquiera puede adquirir brillo, transformarse, cuando se lo propone. No hay que subestimar a nadie. Seamos positivos y confiemos más en la gente y en nosotros mismos.

Me cansa oír cómo algunos machacan con el trillado dicho de que “El sentido común es el menos común de los sentidos”. Jamás deberíamos reclamarle a alguien con esta expresión si no le hemos dicho qué esperamos de él/ella. Cada quien usa su sentido común personal, el propio. Se trata, pues, de una cuestión de expectativas. Un caso parecido es el de los jefes que regañan a sus subordinados y les espetan cosas como “Es que no es lógico...”. ¿Lógico para quién? Todo es relativo.

Hay un dicho muy socorrido que pregona que “Al que madruga Dios lo ayuda”. Sin embargo, existe otro muy popular que lo contradice: “No por mucho madrugar amanece más temprano”. En fin. ¿En qué quedamos? ¿A cuál le hacemos caso, pues?

Tenemos otro que asegura que “Lo barato sale caro”. No necesariamente. Existen en el mercado líneas de productos económicos que son una gran inversión. Ya que no pagamos por la marca sino simplemente por el bien, sin adornos, sin mercadotecnia. Me refiero a esos productos que venden las cadenas de autoservicios que ofrecen, en esencia, lo mismo que los de marcas conocidas pero a un menor precio. De hecho, son maquilados por las propias fábricas que elaboran los productos caros, ya que los supermercados, que uno sepa, no tienen plantas de producción. Por cierto, en otro capítulo (A3: Hazlo sencillo) hablo del caso de la japonesa Muji, que ejemplifica muy bien que lo barato sí puede ser económico y atractivo.

¿Qué dicen de “Todo tiempo pasado fue mejor”? cuando uno piensa en los avances de la medicina, la tecnología, el transporte, etcétera. Simplemente no se sostiene.

Cuestionemos todos los dichos, la famosa “sabiduría” popular, que con frecuencia no tiene nada de sabia. Nos sorprenderíamos de las veces que no aplican y que en realidad son falsedades repetidas tantas veces que las acabamos creyendo.



CAPÍTULO SIETE

VIDA

No soy paciente

Me sorprende la forma en que ciertas profesiones se permiten algunas libertades o incluso atropellos con sus clientes, sus usuarios, quienes a veces no parecen importarles mucho.

Pienso en los médicos, por ejemplo. En lo desorganizados que son algunos y cómo se dan el lujo de recibir a sus pacientes hasta con dos horas, o más, de retraso, no obstante que dan citas. ¿Qué no saben planear, acaso? Todo se puede reducir a un poco de orden, de organización. Generalmente, tienen una cosa llamada agenda que les maneja una asistente, y que por lo visto no sirve de mucho a todos.

Si tuvieran la decencia de hacer un ejercicio de planeación y usar mejor su tiempo y el de los demás, es decir, los pacientes, las cosas irían mejor para todos. Reconozco que es una profesión muy apreciada, que estudiaron mucho, que pasaron largas noches en vela. Pero qué les cuesta tener vocación de servicio. Demuestren humanidad, por favor. ¿Es muy difícil o imposible considerar el tiempo de la gente y respetar las citas? ¿No pueden medir con un poco de más puntería y anticipar cuánto durarán sus servicios de atención? Entiendo bien que puede haber emergencias y eventualmente retrasos por causas de fuerza mayor, pero una buena planeación puede contemplar estos casos.

Que si algún paciente llega tarde por impuntual, ni modo, él/ella se lo pierde y deberá hacer nueva cita, para no afectar a quienes sí se presentan a su hora. Tal es el caso de mi dentista, quien respeta la duración de las citas con rigor y orden para no hacer esperar a la demás personas.

¿Son los médicos, los dentistas, seres privilegiados que pueden hacer-nos esperar lo que se les da la gana, como si no tuviéramos nada más importante que hacer en la vida, además de pagarles bien por sus servicios? Como si poner revistas viejas y malas en la sala de espera fuera suficiente. Recuerden que el tiempo es oro y eso aplica para todos. Durante más de 10 años di cursos sobre administración del tiempo y sé muy bien que es posible organizarse.

Por otra parte, otra carrera que me llama la atención es la del ingeniero civil. Debo reconocer que agradezco sus aportaciones a la sociedad: puentes, carreteras, túneles, presas, edificaciones, aeropuertos, etcétera. El progreso de las sociedades modernas debe mucho a sus ingenieros civiles. En México tenemos unos muy competentes. Algunas de nuestras constructoras destacan incluso fuera de nuestras fronteras. Le entran a todo, aunque lamentablemente a veces no pueden con el paquete. No deja de sorprenderme cómo se curan en salud y nos anticipan sus errores, nos ponen sobre aviso sobre sus límites: "Curva peligrosa", "Zona de deslaves", etcétera. Cuando nos advierten "Frene con motor" quiere decir que no previeron el declive o no vieron otras opciones para evitarlo.

Con qué descaro nos avisan de sus fallas potenciales. Ese tipo de advertencias nos están diciendo que no se respetan lo suficiente o que ni ellos mismo confían en su capacidad.

¿Por qué aceptan contratos si saben que algo no es factible? Mejor que digan que no pueden, pero que no acepten los encargos. Les falta un poco de ética. Imaginemos que en todas las profesiones sucediera lo mismo. Qué mal andaríamos.

Dos casos famosos en nuestro país. Uno es la Autopista del Sol que conecta a la Ciudad de México con Acapulco. ICA se hizo multimillonaria con una carretera costosa que siempre está en reparación desde su apertura en los años 1990, en el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, quien presumió la obra hasta el hartazgo. Cuando uno la transita se encuentra con deslaves, maquinaria trabajando, reducción de carriles, pavimento en mal estado... Obviamente, los usuarios y contribuyentes pagan la ineficiencia de la constructora con una vía de comunicación mal trazada que iba a fallar. Mejor ni

hablamos de las fallas de la línea 12 del Metro de la Ciudad de México, uno de los casos más nefastos de obra con pésima planeación, mal realizada, que debió suspender sus operaciones en buena parte de las estaciones a fin de ser reparada. ¿Por qué hacer cosas mal hechas desde el principio?

Lo peor del caso es que los mexicanos somos muy tolerantes ante estos problemas. No me gusta eso de "Mal muchos, consuelo de..." , pero resulta que en el resto del mundo no andan muy bien que digamos. De acuerdo con el Instituto Mexicano para la Competitividad, AC (Imco), en los últimos 20 años más de 80% de la obra pública contratada por los niveles de gobierno (federal, regional, local) en otros países no fue terminada a tiempo ni respetó el presupuesto acordado. El Imco realizó un estudio a fondo y halló estas ineficiencias y complicidades en donde las empresas de ingeniería hacen mal las cosas, a lo que se suma la corrupción de los burócratas.

Ante estos casos emblemáticos de desorganización, falta de ética, no soy nada paciente.

CAPÍTULO OCHO

VIDA

El equilibrio vida-trabajo es posible

Este es un tema que me apasiona. El buen uso del tiempo es algo que a todos interesa, o debería interesar. ¿Y a quién no? No solo he hablado y escrito mucho acerca de esto, sino que incluso durante diez años he dado cursos sobre cómo aprovechar mejor las horas que dedicamos al trabajo y a cosas no menos importantes.

No es nada fácil armonizar ambas esferas. En realidad muy pocos alcanzan el equilibrio entre el tiempo que laboran y el empleado en actividades que contribuyen a su desarrollo pleno para ser personas íntegras.

Sucede que algunos ignoran qué hacer con su tiempo libre. Existen los aburridos que solo saben trabajar. Quizás haya quienes viven solos y nadie los espera en casa; en otros casos, la pareja también trabaja y por ello no hay apuro para salir de la oficina. Habrá quienes, por el contrario, posterguen la salida justamente para no encontrarse con su cónyuge.

A pesar de ser buen teórico, de dar cursos sobre esta materia, yo no había alcanzado dicho estado ideal. Siempre había presionado en mis responsabilidades en RH para que la gente tuviera mejor calidad de vida, que gozara de horarios especiales, que pudiera hacer deporte, que tuviera hobbies, pero eso no aplicaba en mi caso. No pregonaba con el ejemplo. Soy un workaholic empedernido y me la pasaba todo el día metido en la oficina. Mi vida era un desorden por lo mismo.



Cuando estuve en Madrid, a cargo de Genomma Lab España, fue cuando me cayó el veinte. Descubrí que tenía un pésimo equilibrio entre trabajo y vida personal. A eso de las 17 horas la gente se iba de la empresa, mientras yo me quedaba solo hasta muy tarde. Por desorganización y falta de planes no tenía nada que hacer fuera, a pesar de que estábamos a unos pasos de la Puerta de Alcalá, en el centro de la fascinante capital de España. Allí, la gente deja el trabajo a una hora decente y realiza otras actividades, ya sea en casa o va a divertirse como ver amigos para tomar una copa, etcétera. Tienen una vida equilibrada.

De modo que me hice el firme propósito de cambiar hábitos. Primero, hay que desear hacerlo y luego llevarlo a cabo. Una vez que tenemos la determinación, es momento de elaborar un plan para el resto del día o incluso para la semana. Por un lado, comencemos por destinar tiempo razonable para el trabajo, y cumplir; por otro lado, listemos actividades para la vida privada: caminatas, ver gente, salir al cine o al teatro, comer fuera, ir temprano a casa, conocer museos, galerías, ir de compras. Empecé también a hacer viajes cortos, de fin de semana, aprovechando las tarifas de las aerolíneas de bajo costo, tanto por España o a países cercanos, lo que me permitió conocer lugares bellos e interesantes.

A mi regreso a México tenía ya una rutina bien establecida. Me volví un champ. No sin dificultades he podido lograr un sano equilibrio vida-trabajo, tanto en la ciudad como cuando salgo de viaje. Trato al máximo de ser muy respetuoso de mis planes.

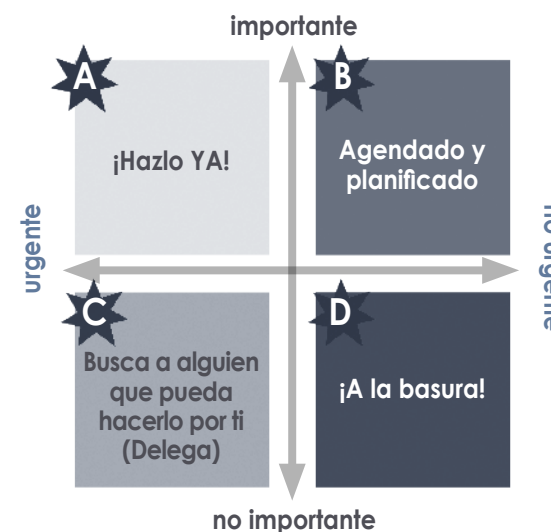
Estamos ante una cuestión seria, pues la manera en que empleamos nuestro precioso tiempo (recurso no renovable) afecta a los demás: pareja, hijos, familia, amigos, contactos. Seguramente habrán visto cómo en ciertos niveles de gobierno son expertos en desperdiciar el tiempo. En algunas oficinas la gente se queda hasta muy tarde, aunque no haya nada que hacer, por si a los jefes se les ofrece algo. ¿Qué les cuesta a estos señores organizarse y trabajar con orden? Es común en la burocracia que hagan chistes al respecto: si algún osado sale, por ejemplo, a las 19 horas, le preguntan con sarcasmo por qué se está tomando la tarde.

¿Sabían que México es el país integrante de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) que más horas trabaja, pero también el menos productivo? Pues qué lamentable hazaña.

Tenemos que buscar la manera de que los empleados no se sientan mal por irse a casa a horas decentes. Cuando estuve en Pemex, donde siempre había mucho trabajo, por cierto, instruí a mi personal para que se retirara al terminar sus labores y no me esperara.

No todas las cosas en el trabajo y la vida son urgentes ni importantes. Es fundamental que aprendamos a distinguir ambos conceptos. Para hacer un uso inteligente del tiempo es necesario priorizar, de modo que siempre empecemos por atender las cosas importantes que tengan urgencia.

Dwight Eisenhower fue un hombre que logró muchas cosas en la vida, lo mismo el desembarco en Normandía, en la Segunda Guerra Mundial, que llegar a la Presidencia de Estados Unidos. Aceptemos que Ike, como era conocido, supo muy bien cómo administrar sus recursos, empezando por el tiempo. Uno de sus legados es la Caja, o matriz, que lleva su apellido, y nos ayuda a fijar prioridades de manera clara y esquemática. Así pues, si es importante y urge, hagámoslo de inmediato. Por el contrario, lo que no es urgente y carece de importancia se va a la basura.



No nos quedemos callados

Muchos juran que es mejor quedarse callado que decir una tontería. Hay infinidad de dichos que aconsejan cerrar la boca para no quedar mal.

Bien, contra la sabiduría popular yo sostengo que es mejor hablar, aprovechar la oportunidad, y decir algo. El silencio está sobrevalorado.

Es muy malo el silencio cómplice: no hablar y nunca gritar, además de no cuestionar las injusticias, nos puede enfermar y producir muchos trastornos. Mucha gente se resigna a su situación y aguanta estoicamente las cosas. No hay nada como liberarse y decir la verdad.

Para quienes delegar tareas es un concepto exótico, no les queda otra alternativa que trabajar más y hacer todo ellos mismos. Sucede a menudo que ciertos jefes se vuelven subsidiarios y absorben pendientes de empleados irresponsables. Cubren a quienes no hacen su trabajo o lo hacen mal.

Quienes han aprendido a jerarquizar, a fijar prioridades, delegan y pueden enfocarse y aprovechar mejor su jornada laboral, de modo que están en posibilidad de gozar de tiempo para su persona, familia, amigos. Es recomendable hacer un plan de actividades por día, o por semana, en el que anotemos objetivos claros, metas. Hagamos un ejercicio muy simple. Si la semana cuenta con 168 horas, vayamos restando el tiempo que dedicamos a trabajar (asuntos de rutina, llamadas telefónicas, correos electrónicos, juntas), dormir, comer, asearnos, transportarnos, llevar nuestra contabilidad, hacer ejercicio, leer, apreciar el arte, disfrutar de la familia, reunirse con los amigos, participar en la comunidad, ayudar a los demás, dedicar tiempo a la religión o cuestiones del espíritu.. Una vez que hagamos este "inventario" de nuestro tiempo podríamos llevarnos sorpresas, algunas no muy gratas. Con esta autoevaluación nos caerán muchos "veintes". Estoy seguro de que tendremos que hacer cambios importantes en nuestra rutina diaria.

Seguramente algunos dirán que les falta tiempo. Una sugerencia: reduzcamos el número de juntas. Según un análisis publicado en Harvard Business Review, un ejecutivo medio estadounidense puede pasar el equivalente a nueve años de su vida en reuniones. Suponiendo que en México andamos en niveles parecidos, hay que preguntarnos si después de tanto tiempo invertido en estas actividades, ¿ha habido alguna junta que haya sido memorable? ¿Una al menos que haya dejado huella en el trabajo o, más aún, en nuestra vida? Puedo imaginar la respuesta.

Cuando la gente halle un mejor equilibrio vida-trabajo, las empresas, las organizaciones, la economía, el país, tendrán mejor desempeño. Sobre todo, las personas gozarán de mejor calidad de vida. Quien logra el equilibrio en todos los campos está en posibilidad de disfrutar mejor su existencia.



La presente edición de
Políticamente incorrecto. Notas de viaje
terminó de imprimirse el 30 de de 2016
en los talleres de Offset , S.A. DE C.V.
Calle y número, México 00000, D.F.
Consta de 2,000 ejemplares.
Estuvo a cargo de:
Myriam Cerda