

Mentalidad ganadora

El Economista

Ricardo B. Salinas

19 de octubre de 2018

A lo largo de los últimos años, en mis conferencias sobre liderazgo y cambio cultural en distintas universidades, he enfatizado que en los países de Iberoamérica existen construcciones mentales que se levantan como obstáculos terribles en nuestro camino al desarrollo económico, y al combate a la pobreza.

Una parte de estas concepciones se relaciona con un marcado derrotismo y falta de entusiasmo de mucha gente: algo que en gran medida se asocia con una torcida visión sobre la relación entre esfuerzo y riqueza. Este derrotismo, que permea la mentalidad de muchos en América Latina, es nefasto y explica en gran medida nuestros altos, permanentes y corrosivos niveles de pobreza material y espiritual.

Como un antídoto a esta mentalidad derrotista, recomiendo ampliamente la lectura de un libro escrito hace varias décadas por Paul Getty, magnate petrolero de vida interesantísima, que en su momento fue el hombre más acaudalado de los Estados Unidos y que hoy se conoce por el fabuloso legado cultural y artístico que donó a su Fundación, además de la película, *Todo el dinero del mundo*, que exhibió en el 2017 uno de sus aspectos menos atractivos.

El título del libro al que me refiero es *How to be rich*, o cómo ser rico. En primera instancia este título levantará sospechas, porque en México tendemos a despreciar la riqueza por presuponer que toda fortuna tiene un origen ilegítimo. En su obra, Paul Getty rompe con esta visión y nos comparte sus puntos de vista sobre este tema tan importante. Los primeros capítulos ofrecen una interesante narración de cómo este empresario logró establecer un emporio petrolero a través de la perseverancia y el trabajo duro. Después, nos aconseja cómo administrar la riqueza generada por las empresas para que trascienda en beneficio de la sociedad.

La mentalidad millonaria

Para ilustrar uno de los puntos fundamentales de su obra, en el que me enfocaré en este artículo, Getty reflexiona sobre un cierto superintendente a cargo de sus operaciones alrededor de Los Ángeles, California, a quien se refiere como George Miller, quien mostraba cualidades sobradas para cumplir con sus responsabilidades.

No obstante, cada vez que Getty visitaba las instalaciones de su empresa en la región, encontraba grandes oportunidades de mejora: procesos lentos, riesgos industriales, excesos injustificados de personal, desperdicio de materiales, etcétera. En opinión de Getty, el señor Miller pasaba demasiado tiempo en las oficinas centrales y sólo unas horas a la semana supervisando las operaciones en el campo.

Un día, cansado de esta situación, Paul Getty reclamó a su superintendente, haciendo un recuento pormenorizado de cientos de oportunidades de mejora y externando su frustración y sorpresa de que alguien tan competente como el señor Miller hubiera dejado pasar todos esos detalles. El señor

Miller sólo atinó a responder: “Es que usted es el dueño y en esa capacidad tiene una percepción distinta que la mía”.

La epifanía para Getty fue fulminante e inmediatamente propuso al señor Miller un nuevo esquema de trabajo que contemplaba una participación directa en las utilidades de las operaciones que supervisaba.

Después de 60 ocurrió un milagro: Getty volvió a las distintas instalaciones supervisadas por el señor Miller y no encontró un solo problema, ni uno. Ahora el señor Miller pasaba todo el tiempo en el campo y se impacientaba sobremanera si algún asunto lo hacía acudir a las oficinas.

Su predilección era entonces supervisar detalladamente las operaciones, buscando constantemente mejoras y eficiencias, de tal forma que muy pronto ambos lograron ganar mucho más dinero de las operaciones petroleras de las empresas de Getty en la región de Los Ángeles, con lo que efectivamente Miller adoptó la mentalidad de “dueño”. Este episodio cambió por completo la percepción y la forma de trabajar en las empresas de Paul Getty, tras lo cual eventualmente se convirtió en el empresario más exitoso de los Estados Unidos.

Para Getty, existen sólo cuatro tipos de personas y es fundamental para la alta dirección empresarial saber quién es quién: 1) el empresario: un individuo tomador natural de riesgos, inquieto, creativo y trabajador. Es incapaz de recibir órdenes o de trabajar para alguien más; 2) el ejecutivo: una persona igualmente inquieta y trabajadora, muestra atención a los detalles, pero prefiere trabajar para otro porque su tolerancia al riesgo es inferior; 3) el empleado: prefiere un horario y un sueldo fijo, vacaciones y acata puntualmente instrucciones, pero es incapaz de tomar riesgos y 4) el burócrata: no le importan las perspectivas ni los resultados de la empresa, le da lo mismo si ésta pierde o gana dinero, crea obstáculos e ineficiencias gratuitas y lo único que le interesa es que su sueldo sea pagado puntualmente.

Sobre los primeros dos tipos de personas, para Paul Getty, deben tener lo que él denomina la Mentalidad Millonaria y que en Grupo Salinas llamamos la Mentalidad Ganadora. Esta cualidad la posee quien se preocupa constantemente por los resultados de la empresa, que busca en todo momento mejoras y eficiencias, controla costos y gastos, incrementa las ventas, cuida a sus clientes y se preocupa por el futuro de la industria y los movimientos de la competencia.

Las personas con Mentalidad Ganadora generan la mayor proporción de valor empresarial y naturalmente serán recompensadas por ello, ya que las empresas, en un entorno cada vez más competido, no se pueden dar el lujo de perderlas: estas personas hacen la diferencia entre una empresa en crecimiento constante y la quiebra total.

El empleado también cumple un papel muy importante en cualquier organización por su confiabilidad, empeño y constancia. Es un elemento fundamental para que un negocio sea exitoso, pero en mis empresas prefiero que los empleados se vean como verdaderos Socios.

El burócrata, en cambio, no tiene lugar en las empresas productivas y debe evitarse a toda costa o correremos el riesgo de perderlo todo. Lejos de buscar constantemente la creación de valor, sólo le interesa su bienestar personal y que su sueldo se pague a tiempo. Frecuentemente es deshonesto. El burócrata puede ostentar títulos de posgrado en las mejores escuelas de negocios, un coeficiente intelectual de 180 puntos y una década de “experiencia”, pero no genera valor porque en realidad

ésta equivale a la de un año, “multiplicada por 10”. Éstas son las personas que hacen lo mínimo y demandan todo de las organizaciones donde “trabajan” y sólo representan un obstáculo en la búsqueda de creación de valor económico.

En una empresa moderna, que opera en un mundo globalizado, no hay cabida para este último tipo de personas. Toda empresa exitosa buscará entre sus ejecutivos y empleados gente comprometida, atenta a los detalles, con ganas de progresar y con una Mentalidad Ganadora.

<https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Mentalidad-ganadora-20181019-0005.html>