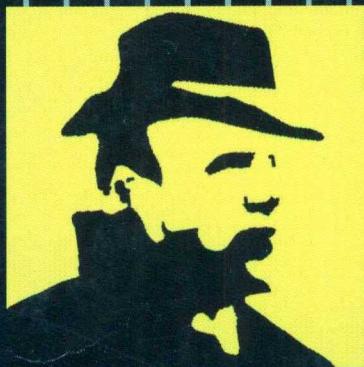


MAFIA & MANAGEMENT

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA



*Por V.
capomafia de reconocida fama.*



"Una mirada sombría y
brutalmente humorística del
mundo de los negocios.
Considerérese como una fusión
o un hostil sustituto, por así
*decirlo, de *Como levantar**
cabeza en los negocios sin
intentarlo escrito por El
Padrino".

-Playboy-

"V., quienduirea que sea él,
brinda la clase de consejos
que es peligroso rechazar"

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

distal - management & culture - revista al considerar

5002 distal : una cultura

de M > 52 , q 821

X-100-303-789 , M 821

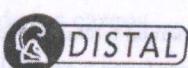
distal - management & culture

MAFIA & MANAGEMENT

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

Parte I	
EST. LI y el socialista que creó por la adquisición	29
Entrevista: TONY VERA (T-10) por su trayectoria	29
Traigo del tiempo	32
El amor de los demás	40
Amor	41
Empresario	42
Asociación	45
	X-100-303-789 7821

Parte II	
EST. LI y el socialista que creó por la adquisición	53
Entrevista a otros	53
La otra perspectiva	53
EST. LI dirige un país lo más tímido en el mundo se ordena	53
Compañía	53
A socios de 10 años, el socialista solo	53
Secretaria	53
Gestión de Personal	53
Contador	53



distal - management & culture - revista al considerar

658

V

V Maquiavelo en la empresa: mafia & management - 1a. ed.-

Buenos Aires : Distal, 2003

128 p.; 22 x 15 cm.

ISBN N°: 987-502-094-X

I. Título - I. Management

Título original: *The Mafia Manager*.

Copyright de la primera edición © 1997 St. Martin's Griffin - New York

Copyright © 2003, Distal S.R.L.

Todos los derechos reservados.

Editorial Distal

Av. Paseo Colón 1350 C1063ADN Buenos Aires,

República Argentina. Tel. (54-11) 4877-4877

editorial@distalnet.com

www.distalnet.com

ISBN 987-502-094-X

Queda hecho el depósito que establece la ley 11.723

Libro de edición argentina.

Este libro se terminó de imprimir en el mes de agosto de 2003

en los talleres de Nuevo Offset, Buenos Aires.

Impreso en Argentina - Printed in Argentina

No se permite la reproducción parcial o total, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

INDICE

Introducción 5

Parte I

Dirigiéndose a sí mismo..... 9

Llegar ahí arriba	9
Capos	13
Política (“intrigas”) de oficina	16
Negocios	26
Problemas	29
Manejo del tiempo	32
Toma de decisiones	40
Amigos.....	42
Enemigos	45
Axiomas.....	46

Parte II

Dirigir a otros..... 53

Contratar personal	53
Soldados y tenientes	59
Consigliere	61
Secretaria	63
Gerente de Personal	65
Contador	67
Denominaciones de los cargos	68

Aumentos	69
Lealtad	71
Tipos	73
Liderazgo	78
Manejo de conflictos internos.....	84
Despidos.....	85
Robo	87
Ajuste de cinturón.....	88
Productividad.....	90
Reglas.....	92
Axiomas.....	93

PARTE III

El resto de la cosa.....	99
Objetivos	99
La verdadera naturaleza de los negocios	101
Capitalismo	103
Los ricos	104
La lucha competitiva.....	106
Negociar.....	110
Reuniones	112
Memorándums.....	113
Proveedores.....	114
Mentirosos	115
Secretos.....	117
Un modelo.....	120
Arreglos domésticos	122
Axiomas.....	124

INTRODUCCIÓN

Cualquiera sea la ocupación que se tenga —no importa si se es empleado autónomo o arribista de gran empresa—, ir hacia arriba y mantenerse arriba siempre ha sido la mayor preocupación de todos los que no se conforman meramente con ganar para vivir. En su ansiosa y a menudo febril prosecución del caldero de oro personal (y el poder y prestigio que trae con él), hombres y mujeres de ambición han buscado el conocimiento de quienes han logrado el éxito antes que ellos. *Maquiavelo en la empresa* provee por primera vez este particular tipo de conocimiento.

La secreta piedra fundamental del éxito puede resumirse así: encuentre un lugar en el sistema desde donde dirigir a otros. Para encontrar un lugar así, si comienza sin tener riqueza heredada, usted debe ser más inteligente, ambicioso y fuerte que sus competidores. Y si va a conseguir mucho éxito en términos mundanos, también debe tener suerte, y ser despiadado. Vive con lobos y aprenderás a aullar.

Una vez que encuentre su lugar, tendrá que conservarlo, defenderlo del ataque de sus rivales y progresar de ahí hacia arriba. Muchos le disputarán el lugar porque estos lugares recompensan con abundancia a quienes los poseen. Para conservarlo, usted deberá ser perspicaz y, nuevamente, despiadado.

Dentro de lo que va a ser su mundo conocerá a la gente que deba conocer, y ellos sabrán de usted, confiarán y lo usarán, así como usted los usará a ellos. Hay una cosa que es clara en estas cuestiones: uno hace favores y cumple con determinados compromisos; sabe qué es lo que se debe hacer y qué no, y qué es lo que le toca en parte. A cambio de sus servicios y buena voluntad, tendrá el respaldo de patrocinadores con más poder que usted. Y así es como hará su camino en ascenso, cada vez más hacia arriba.

El hilo común que atraviesa la mayoría de los relatos exitosos en el implacable y complejo mundo de los negocios es éste: gran parte de los que llegan a la cima son adeptos al arte de dirigir a otros. Parte de su talento como directivos es tal vez innato; parte, adquirido tal vez a través de la experiencia; y parte, sin duda, reflejo de cierta inteligencia particular propia de algunas (pero no todas) las personas exitosas.

Hay libros en profusión que examinan y analizan las técnicas de *management* de exitosos ejecutivos corporativos y magnates de los negocios. Pero la mayoría de esos volúmenes son simples recitados de teorías ampliamente sostenidas como hechos verdaderos dentro de los círculos empresariales y académicos, y son parte del currículum estándar del master en administración de empresas. Es decir, son proveedores de saber convencional, el cual, como bien saben los directivos exitosos, es invariablemente erróneo. Estos superficiales trabajos, minuciosos para nada, sólo sirven para arraigar errores.

Lo que ninguno de esos textos ha presentado hasta ahora es esto: el depurado saber de los hombres que controlan uno de

los mayores, más antiguos y rentables de los *cartels* en toda la historia del capitalismo: el crimen organizado o las diversas formas como se lo denomine, *La Mafia*, *La Cosa Nostra*, *El Sindicato*, *La Pandilla*, *La Tropa* y otras cinco o seis denominaciones.

Maquiavelo en la empresa reúne en un libro por primera vez el conocimiento y los preceptos de despiadados jefes que, con su genio organizativo y directivo, contribuyeran mucho más a la rentabilidad y el crecimiento de sus empresas que la fuerza bruta y el recurso a la violencia del gángster ordinario y falto de sofisticación (y sin duda, mucho más que el saber convencional del legal CEO).

A diferencia de otros manuales sobre principios para un *management* eficaz, *Maquiavelo en la empresa* termina con la verborragia (y esas historias de caso tan aburridas e insípidas que suelen acompañarla) y presenta en forma sucinta la filosofía pragmática y orientadora del liderazgo que fundara y gobernaría el “Imperio silencioso” a través de sus siglos de exitosa expansión. Y en vez de aparecer como expresión de una llamada “mente criminal”, estos planes de acción y valiosos consejos se presentan como lo que de hecho son: el reflejo de una penetrante comprensión de la dinámica de la naturaleza humana.

En *Maquiavelo en la empresa* por supuesto se oyen ecos de Maquiavelo, uno de los grandes teóricos del ejercicio del poder. Fue Maquiavelo, autor del más celebrado tratado escrito hasta ahora sobre el liderazgo y el arte de gobernar, *El Príncipe*, quien aconsejara a los Médicis de esta manera: “Es inevitable que un hombre que quiera hacer en todas partes profesión de bueno se hunda entre tantos que no lo son. Por eso es necesario

que un príncipe que se quiera mantener aprenda a no ser bueno, y a utilizar esa capacidad según la necesidad". Recurriremos a la sabiduría de Maquiavelo tal como aparece en *El Príncipe* y en sus *Discursos* a medida que avancemos en esta guía para el éxito.

Sumérjase en cualquier parte de *Maquiavelo en la empresa* y encontrará consejos de utilidad. O léalo lentamente de corrido y muchas veces, hasta que sus estrategias y axiomas se vuelvan parte instintiva de su equipamiento para el mando, tanto para trepar en el mundo corporativo como para uso en el igualmente traicionero mundo en general.

El mundo en general, así hoy como en el pasado, gira alrededor de la codicia y el miedo. Los ciudadanos de los Estados Unidos en particular, si miran especialmente el último medio siglo de su país, y si miran hacia el que viene, lo saben (o deberían saberlo). Cuando haya asimilado las lecciones de *Maquiavelo en la empresa* habrá aprendido una verdad fundamental: si piensa y actúa solamente en beneficio propio, llegará a la cima. Como observara el filósofo Nietzsche: "En las alturas hace más calor que lo que supone la gente de los valles, especialmente en invierno".

Como todos sabemos, hay mucho espacio en la cima, si bien nunca el suficiente como para sentarse.

El autor de este libro es un escritor y consultor que ha trabajado en la industria de la energía y el petróleo, en la construcción, en la aviación y en la defensa. Es licenciado en Derecho por la Universidad de Texas y tiene una maestría en Administración de Empresas por la Universidad de Texas en Austin. Actualmente es profesor de estrategia y dirección en la Escuela de Negocios de la Universidad de Texas en Austin. Ha publicado numerosos artículos y libros sobre estrategia y dirección, entre ellos *El Príncipe Maquiavelo*, *El Príncipe Maquiavelo para las empresas* y *El Príncipe Maquiavelo para las finanzas*.

PARTE I

Dirigiéndose a sí mismo

Llegar ahí arriba

El mejor modo de ingresar a *nuestra* empresa es haber nacido en ella. Si tiene un parentesco con una buena posición que lo patrocine para ser miembro, ya está adentro, aunque para avanzar más rápidamente en la pisada de cabezas corporativas o en el reparto del botín, deberá contar con un currículum impresionante o un prontuario de logros anteriores. Por lo menos tendrá que tener reputación de ser ladrón bravo en la calle o en la cárcel. Un hermano, tío, primo, pariente político, amigo o conocido también pueden patrocinarlo si son miembros con una posición establecida, pero tendrá que hacer usted solo el trabajo de segunda hasta poder ascender. Y hasta llegar a ser una persona hecha —investida ritualmente para poder ingresar en los negocios, la cofradía o la familia—, apenas si está vinculado: es un afiliado y no un miembro pleno de la *Cosa Nostra*.

Como probablemente sepa, la *Cosa Nostra* es una confederación de familias del crimen distribuidas en todo el mundo con una jerarquía de miembros claramente definida y una sola meta —la ganancia—, y no reacias a hacer uso de cualquier medio para asegurarla e incrementarla. *La Mafia* se originó en Sicilia hace unos cinco siglos, comenzando como una organiza-

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

ción nacionalista patriótica pero volcándose rápidamente hacia el crimen. En los Estados Unidos adquirió su forma actual hacia 1930, y fue moldeada por ese maestro de la administración de los negocios del submundo que fue “El Zorro” Torrio (Torrio fue el que llevó a Al Capone a Chicago).

¿Qué significa el término “Mafia”? Significa honor, venganza y solidaridad. Como sigla, podría significar en inglés: *Mothers and Fathers Italian Association* (Asociación de madres y padres italianos). Puede querer decir eso, y puede que no.

Son nuestra especialidad la protección, la resolución de disputas y el mantenimiento en orden de los mercados, especialmente para aquellas transacciones en las que el Estado pudiera tratar de interferir. En la esfera internacional seguimos teniendo fuerza en Sicilia y estamos expandiendo nuestra misión con el objeto de difundir mecanismos racionales en los tratos comerciales con Rusia. Esta es la *Cosa Nostra* (en español *Cosa Nuestra*). Desafortunadamente, las leyes a menudo consideran que nuestras actividades están del lado malo, es decir, ilegítimo.

En cuanto a la Cosa de *Ustedes*, el mundo corporativo-empresarial legal, no es tan diferente de la *Cosa Nuestra* (excepto que en la *nuestra*, uno se jubila sólo cuando se jubila de la vida misma). Los rudimentos son los mismos. Obviamente, primero debe encontrar un lugar en el mundo desde donde empezar a hacer su camino hacia la cima —es decir, el trabajo correcto—. Para asegurarse de ese trabajo, evalúe sus puntos fuertes: formación, experiencia, habilidades, personalidad, conexiones. Luego inclúyalos en un currículum de tipo narrativo en el que destaque

tanto la calidad como la cantidad de sus logros pasados y el carácter de los mismos (tal como lo evidencian sus menciones, honores, membresías, actividades extracurriculares y demás si acaba de salir de la universidad). Algo de exageración tampoco está de más.

Haga una lista de uso exclusivamente personal de los puntos débiles que percibe en usted. Prepárese para convertirlos en virtudes si por casualidad alguien toca alguno de ellos en una entrevista. Hacia adentro, trabaje en eliminarlos. (En la *Cosa Nuestra* a menudo ayudamos a la gente a eliminar sus mayores defectos eliminando la fuente misma.)

Aprenda todo lo que pueda sobre futuros empleadores que le interesen y haga uso de ese conocimiento en cada oportunidad que encuentre al escribirles, llamarlos por teléfonos o durante la entrevista personal.

Cuide el aspecto de las cartas de presentación que envíe con su curriculum; cuide también el de las cartas que envíe después de las entrevistas: es decir, use un buen tipo de papel y asegúrese de que el impreso sea claro y nítido. En las cartas que vaya enviando a continuación agregue debajo de su firma alguna frase personal escrita a mano.

Si sabe algo acerca de potenciales rivales para el cargo que pretende, procure evitar que se los tenga en cuenta por medio de tímidos elogios, sean éstos merecidos o no. Si los rivales son personas competentes, que más adelante valga la pena tener como subordinados, siempre se los podrá contratar más adelante, después de haber ascendido por encima de ellos algunos escalones de la pirámide.

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

Cuando tenga asegurado el trabajo que quería, envíe cartas de agradecimiento a todos los demás empleadores posibles con los que mantuvo entrevistas. Ser amable no cuesta mucho, y nunca se sabe...

Las reglas del principiante son simples tanto en la cosa de *ustedes* como en la *nuestra*: mantenga la boca cerrada, los ojos abiertos, la bragueta abrochada, y haga lo que le digan. Naturalmente, en todo negocio a los debutantes se les pide lamer culos —es decir, como observara alguien respecto de otro tema, uno debe tener la moral de una prostituta y los modales de un maestro de baile—, pero según pasen los años y usted vaya avanzando, estos imperativos serán cada vez menores, hasta que finalmente sea usted el que ponga la mejilla para que se la besen, lo que (presumiblemente) era su objetivo, así como —empiece a pensar lo— es el objetivo de todos nosotros, de uno u otro modo.

Mientras sea joven, aprenda observando el mundo real, aprendiendo cómo es y cómo actúan y reaccionan las personas reales. Recuerde: mantenga los ojos abiertos, la boca cerrada. Fórmese, adquiera herramientas; elimine hasta donde le sea posible los aspectos suyos que puedan estorbarlo. Esto al comienzo requerirá un gran esfuerzo; más adelante, no tanto.

Capos

En los primeros momentos de la carrera, todos necesitan el patrocinio de un *capo* —patrón, sacerdote, rabino o mentor—. Es decir, antes de poder mandar se debe aprender a obedecer. (Nunca conserve a un subordinado suyo que no haya aprendido a obedecer, no importa cuan competente sea. Nunca, y *especialmente* si ese subordinado es competente.)

Cuando el capo sopla, usted se inclina en esa dirección o se rompe.

Cuando el capo siente calor, usted se queda parado y transpira.

Cuando el capo ríe, usted sonríe (por lo menos).

Todo esto como un modo de decir que cuando se está en una posición subordinada, se actúa como subordinado. Pero no eleve las sospechas de su capo siendo demasiado obsequioso. Ser demasiado lameculos puede convertirse en el beso de la muerte. Es decir, ser demasiado amable es la última de las groserías.

Cuando vea a su capo, hable cuando le hablen, y luego vaya directo al tema *de él*; de lo contrario, permanezca en silencio. Si se le pide información extra sobre un tema, provéala si la tiene —pero sólo si se la piden o si es absolutamente vital—. En otras

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

palabras, *in fondo*, usted es siervo de un señor feudal o lo que más se le parezca mientras sea un subalterno.

Hay un proverbio italiano: *Tratta con quelli che sonó miglio de ti e fagli*, que aproximadamente significa: "Trate con aquellos que son mejores que usted y pague los gastos". Esto define la relación para con su mentor. Ninguna de las tareas que le asigne es demasiado ruin ni sangrienta (es una metáfora) como para que usted dude en emprenderla. Él es importante para su futuro, y usted debe mostrarle que lo comprende y aprecia. Debe mostrarle respeto.

Más adelante, a lo largo de su carrera, si la mala fortuna hace que el mentor de sus primeros años en la empresa se pare en medio de su ruta hacia el progreso, ¿qué hace usted? Lo demuele, sin ninguna duda. El ya tuvo su carrera, ¿no es así?

Los mentores tienen autoridad y poder (que es lo que *usted* quiere). No importa cómo lo consiguieron o si lo merecen: lo tienen. Son personas con influencia y usarán la influencia que tienen en favor de usted si les hace el trabajo sucio. El mentor de Al Capone en Chicago era Johnny Torrio (cualquiera de los dos podía haber dicho de su ciudad de adopción, en la sucinta expresión de uno de sus más ilustres compatriotas: "*Vini, vidi, vinci*").

Si el capo al que usted reporta es un *buffone*, no se lo haga notar; él solo lo hará. Hasta donde a usted le interesa, él podrá no tener siempre la razón pero por el momento es su capo.

Demuéstrelle que es un ladrón hábil y emprendedor, pícaro en los manejos de la empresa, pero no lo moleste a él ni a su personal, asociados, negocios o instituciones bajo su protección. Sí investigue quién es quién y qué es cada cosa, y acopie esa

información para uso futuro. Por sobre todas las cosas, nunca, nunca cague donde coma.

Si el hombre al que reporta es capaz, siga su guía, apóyelo, deje que lo proteja, apoye, financie, lo sume a su comitiva y —repítaselo una y otra vez— deje en paz a sus mujeres: esposa, amante, hijas, sobrinas, primas, mucamas, *escorts*, secretarias, lo que sea. Pero si tiene la suerte de casarse con la hija del capo o con una parienta cercana (después de haber recibido su permiso mucho tiempo antes, permiso corroborado una y otra vez a lo largo de muchas semanas, para darle siquiera tanto como una mirada persistente y una llamada telefónica), entonces dése por afortunado. (Si, no obstante, usted ha de casarse con una llamada *Princesa de la Mafia*, entonces que Dios lo ayude: nadie más puede hacerlo.)

Asegúrese de entender lo que ordena su jefe antes de actuar en su nombre. ¿Y si termina sacudiendo al tipo equivocado, haciendo volar el garito equivocado o degollando al asistente equivocado de la sucursal de Kansas City? Aprenda el arte de preguntar: es fácil para algunos, difícil para otros, pero siempre necesario.

Asimismo, no ponga por escrito nada incriminatorio: nombres, direcciones, sumas adeudadas, acuerdos confidenciales. Tales documentos a menudo se enarbolan como pruebas de primer orden en juicios convocados por desafortunados necios, gente que uno no quisiera tener que liquidar. Y recuerde, todos los capos (al igual que usted) tuvieron que empezar de abajo, y todos se paran sobre hombros de gigantes. También sobre cabezas de gigantes. Cuando sube la pirámide, usted está subiendo por sobre otras cabezas. Pero el que tiene el fruto es el que debe subir, ¿no?

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

Política (“intrigas”) de oficina

En nuestro negocio se hace política de oficina entre taza y taza de café y durante meses o, a menudo, años de charlas y viajes de cacería, fiestas de bodas, funerales, torneos de golf, pesca submarina, partidas de póker, lo que sea y en donde sea, pero casi todas son actividades sociales o casi. Entonces, cuando la ocasión está madura, suceden las cosas. Antes de tenerse noticias de esto, el chofer de fulano de tal, digamos, ya se corrió hacia el asiento de atrás, al lugar de mengano en la organización, y se retiró perengano, a su bóveda personal o, si tiene suerte, a su casa en las afueras, donde hay mucho más aire libre y césped para jugar con los nietos. O simplemente fulano de tal desaparece como si lo hubiera tragado el mar o una nube de humo, junto con su automóvil y algunos de sus *compares*.

La cosa es que antes de que usted pueda siquiera calificar para pasar a ser el chofer de fulano (ganándose así el derecho a trabajar para futuros ascensos), tendrá que ser un miembro hecho y derecho de la *Cosa Nuestra*. Y para ser candidato, tendrá que haber hecho cosas bravas, trabajo de campo en cosas de cuarta (tareas cloacales, tareas submarinas, borrados del mapa, *per cosí diré*).

• ¿Capta la idea? Antes de decir "yo no", asegúrese de estar equivocado. Antes de ser candidato para los grandes ascensos en su negocio, de un modo u otro usted tendrá que hacerse de abajo, exactamente como todo el resto de nosotros, pobres subordinados. Lo que nos trae de vuelta a las internas de oficina, el ring en donde probablemente tenga que pelear por hacerse un lugar, y la más importante de las actividades de oficina en las que estará metido mientras vaya ascendiendo.

Tal vez haya tenido en sus manos alguno de esos útiles suplementos de los domingos o cuestionarios tamaño póster que prometen demostrar si usted tiene lo que debe tener para ser un directivo. Preguntas de verdadero o falso como "me siento cómodo tomando decisiones" o "siempre desbordo de nuevas ideas" o "aprendo de mis errores" o "me encanta conocer gente".

• ¿Cómo...? Olvídelo. En esos cuestionarios, su tía demente podría aniquilar a Julio César, y no es muy probable que su tía vaya a empuñar nunca un cuchillo en una pelea, que es a lo que a veces se parece la tarea de dirigir. Pero el que no puede soportar lo malo nunca verá lo bueno.

Para ser un directivo —en la Cosa Nuestra o en la de Ustedes— se requiere de una única actitud: en toda instancia, buscar para usted la mejor oportunidad, y si eso significa cortarle la garganta a alguien, significa que eso es exactamente lo que va a hacer.

De acuerdo, pasemos a la política de oficina. La política de oficina es secreta, sucia e incessante. En su negocio, la política probablemente tenga lugar y empiece alrededor del *dispenser* de agua, en los baños o en algún bárcito a la salida del trabajo

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

—todo muy social—, pero en tiempos mucho más cortos que los nuestros. No obstante, los resultados pueden ser igualmente destructivos.

Como cuestión táctica, hay una guía general que debe llevar con usted una vez traspasado el nivel de base, para juzgarla desde arriba (y también para hacerla funcionar a su beneficio en ese nivel). Para sobrevivir, sea paciente: observe, escuche y diga poco; para ganar, sea paciente: sobreviva, planifique y luego golpee con fuerza. Debe actuar con seguridad cuando corrija o anule cualquier rumor o insinuación que le adjudiquen a usted.

Hablar de participación en la política de oficina en términos de supervivencia puede parecer extremista en un comienzo. No debiera ser así. Siempre hay por lo menos un colega amistoso con intenciones de hacerle una zancadilla; siempre, créalo o no, y usted debe saber de él (o ella) para poder defenderse. Se enterará de cosas sobre él a través de los rumores; les prestará atención e irá hacia él del mismo modo en que él va hacia usted, y se la hará antes de que él se la haga.

Pero mientras tanto, sea amigo de todo hombre, mujer o cadete, de todas las camarillas que existan, y no se una a nadie. No trabe amistades duraderas ni profundas con ningún colega, pero sea cordial con todos. No se vista de un modo marcadamente diferente del de sus colegas de trabajo, no actúe en un modo extravagante, ni siquiera ocasionalmente, y no cuente historias sobre la loca y salvaje vida privada que lleva después del trabajo. En otras palabras, no sobresalga: encuentre su lugar.

Y no se meta en ninguna disputa de oficina sin preguntarse antes: “¿Qué gano con esto?” y “¿Qué ganan ellos con esto?”, y

llegar a respuestas que lo satisfagan. Estas dos preguntas deberían ser su *prova dell'acido* (prueba del ácido) respecto de cualquier participación. En cualquier cosa.

En la mayoría de las batallas buscará quedar al margen. Después de todo, ¿qué pasa si van a cortarles a las secretarias la hora del almuerzo y ellas se alzan en armas por esta arbitraria interferencia en sus vidas? ¿Qué tiene que ver eso con usted? También puede considerar esto como una de las injusticias menores de la vida, pero en este nivel de su carrera empresarial recuerde que para la empresa usted (tampoco) vale nada. Al igual que las secretarias, usted también es una pieza fácil de reponer. Firme un petitorio en nombre de las secretarias y bien puede estar abortando una carrera promisoria: la suya. Recuérdelo, no toda chispa es fuego.

Tal vez desde su posición actual no se le ha demostrado lo arbitraria, miope, engañosa, despreciable, malvada y total e irremediablemente estúpida que es la dirección general de la mayoría de las empresas. Créalo. Tratamos con ellos todo el tiempo. Dirección ejecutiva, guau. Cuanto más alto sube el mono, más muestra lo pelado que es su culo.

Con frecuencia, cuanto más grande y antigua es una empresa, más injusta es, desde su perspectiva. Desde la nuestra, y desde la de ellos, ¿qué tiene que ver la justicia con los negocios? De hecho, la mayoría de los grandes hacen que la *Cosa Nostra* se parezca a una congregación de seguidores de la Madre Teresa. Un ejemplo: nosotros *siempre* le contamos a nuestra gente los riesgos de nuestro negocio: la muerte o la cana.

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

Las grandes empresas —las corporaciones que son el orgullo de nuestro país, los Estados Unidos— no dicen nada más que mentiras. Si dicen la verdad a los que están más abajo es por accidente. Lo más que usted puede hacer si tiene un empleo en una de esas empresas es soportar (*¿Cómo lo deberíamos llamar?*) su mortífero y prostituido ambiente y buscar la oportunidad favorable.

Tolere, sobreviva, arrástrese: la caída de los emperadores seniles tiene lugar a la vuelta de la esquina, y durante y después de esa caída hay mil oportunidades que esperan ser aprovechadas. Recuerde: el arma más segura del cazador es la paciencia.

Escuche y aprenda, y siga marchando, aceptando esos (ridículamente bajos) aumentos (considerando lo que está levantando la dirección ejecutiva). Hágalo con una sonrisa o, si quiere andar dorando la píldora, mantenga un diario de trabajo (como lo recomiendan muchos libros del tipo “*Cómo lograr el éxito*”). Usted me entiende: un *diario de trabajo* en donde asiente sus proyectos terminados y cuánto ha logrado con ellos, y cuánto ha ahorrado o realizado en favor de la empresa a través de los mismos.

Podrá conseguir aumentos ligeramente mayores con un diario de trabajo (pero con eso nunca conseguirá los ascensos del criminal); o puede haber conseguido ponerse un cascabel al cuello. Después de todo: ¿qué es un diario de trabajo sino una crítica de su supervisor? (*¿Qué piensa del “no sé qué estuvo haciendo usted durante los últimos seis meses”?*) A lo sumo, envíele a su supervisor un memo cada vez que complete un proyecto, sólo para ponerlo por escrito y hacerle el cumplido de que sabe leer.

(Por supuesto, en la *Cosa Nuestra*, nadie pone nada sobre el papel de manera inteligible salvo que sea cagada de pájaros).

Mientras tanto, volviendo a la política de oficina, cumpla con su trabajo como un buen soldado y mantenga la boca cerrada; refuerce alianzas donde pueda, anote tantos, pida pista y (usted y su equipo) vayan sacando trabajo, el de los demás cuando los vea atorados o fallando en algún proyecto interesante, y también hágase cargo de aquellos otros proyectos que misteriosamente terminen desviándose hacia usted.

Cuantos más aliados tenga, más serán las fuentes de información disponibles, y la información es vital para usted. Y recuerde, conseguir información, paga (o usted paga, con diversas clases de monedas): información del enemigo, de personas neutrales, o incluso de sus jefes. Y lo que no pueda comprar lo podrá robar (pero que no lo agarren), y lo que no pueda comprar ni robar podrá sonsacárselo a alguien (metafóricamente, por supuesto... Por supuesto).

La razón por la que usted jugará el juego de “uno más del equipo” es asegurarse un continuo flujo de información desde todos lados. Los chismes de oficina son las más confiables de las fuentes de información disponibles (una vez separada la paja del trigo); sin duda, cien veces más confiable que los memos interdespachos o las entusiastas charlas de la dirección ejecutiva. La dirección ejecutiva a menudo (por razones poco claras) oculta lo que saben (aún cuando tenga que mentir), y las más de las veces de todas maneras desconoce qué es lo que los directivos medios se proponen (aunque las secretarías de los rangos intermedios

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

sí saben, siempre). La dirección ejecutiva de la mayoría de las empresas se encuentra aislada de los empleados, y aunque se les contara qué está pasando no escucharían. (No escuchar —no oír— es un rasgo acendrado de la dirección ejecutiva. No escucharse ni siquiera entre ellos.)

A lo largo del camino hacia el ascenso, alguien le pasará algún proyecto inviable, un brulote. A todos nos pasó. Si hay en la tierra algún modo en el que pueda endosárselo a otro ("Esto venía interesándole a Jim. De hecho, creo que me dijo que iba a anotarse en un curso de noche sobre este tema el cuatrimestre que viene"), hágalo. Es decir, si no ve el final del camino, mande a otro. Pero si se demuestra que es imposible sacárselo de encima, hágalo lo mejor que pueda. Obtendrá una ganancia pequeña: cierto sentido de la obligación (un signo diferenciador) para con los superiores que le tiraron el fardo (A veces es mejor tomar un fracaso que conseguir una ganancia, especialmente si no tiene opción).

Mientras tanto, asegúrese de que se note lo productiva que es su unidad de trabajo dentro de la empresa. Su capo empieza a hablar con los de más arriba sobre su productividad y sus habilidades, en tanto usted pega duro a directivos inferiores y medios con cortos memos que aparentemente insisten sobre lo que se debe hacer pero que de hecho son escritos para destacar su celo laboral; se hace amigo de casi todos en la oficina, desde los de arriba hasta los de abajo, se alía con algunos, no es miembro de ninguna camarilla pero le cae bien a todas; y ahora, justo cuando todo parece perfecto, es cuando usted tiene las mayores probabilidades de descubrir quiénes son sus enemigos.

Supongamos que acaba de pasar tres meses con una función temporaria en la sucursal de Kansas City (KC), adonde lo mandaron para liquidar una unidad de marketing compuesta por pesos muertos de larga data y, por lo tanto, con sueldos excesivos. Que hubiera algunos chorlitos no estaba mal, pero KC tenía en la lista de sueldos solamente personas en edad de jubilarse, y despedirlos así nomás, directamente, podía llevar a complicaciones legales. Entonces, la tarea que le encomendaron fue lograr el retiro voluntario de dichas personas.

Eso es lo que hizo usted, recargándolos de trabajo y negándoles ayuda extra, recibiendo invariablemente con cara larga sus a menudo (falsamente) alegres comentarios sobre esta recarga de trabajo, y cambiándoles instrucciones y plazos. Huyeron como ratas.

A los pocos que quedaron usted los mantuvo en forma condicional, a prueba (uno tenía veintiocho años de servicio). Pero como con los remos afuera del agua un hombre puede igualmente percibir los rápidos entrechocándose río arriba, así fue que también encontraron trabajo en otros sitios.

Cuando partió de Kansas City no dejó amigos pero se fue satisfecho, dado que había cumplido exitosamente con su misión. (Tales misiones son un poco como nuestro ir a la cárcel por el Jefe: son una patada en el culo pero, en definitiva, tienen su recompensa. En *Nuestra Cosa*, el Jefe nos ayuda a incriminarnos (con nuestra activa cooperación, por supuesto), y cuida de nuestra familia mientras vamos presos en lugar de él y nos ponemos duros (y nos negamos a darnos vuelta, a delatarlo o a tirarlo abajo. Ser un duro es una virtud muy apreciada por los Hombres de Honor).

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

Por sus informantes descubrirá al volver que, como usted se ha vuelto una estrella en ascenso, habrá provocado la (a menudo impersonal) enemistad de su más lógico rival en la sección. (Esta información no siempre se comunica en forma directa, pero incluso cuando el informante es de poco fiar se puede recuperar información de utilidad a través del tipo de mentira contada y el modo en que fue transmitida.) Usted ya había previsto esto como una posibilidad y planeado en consecuencia.

En este punto, una precaución: su rival puede ser un enano bigotudo, tener ojeras de sapo y piel grisácea y ser maníaco egocéntrico, pero nunca le transmita que eso es lo que siente. Al revés: usted alimentará su ego y actuará como si quisiera ser su amigo.

Comience sus contrajugadas antes de que su rival tenga tiempo de hacer su jugada. Un *mano a mano* —poco a poco— a través de rumores:

“¿No te parece que Jay se ve terriblemente cansado en este último tiempo? Me la paso pensando que tal vez esté con demasiadas cosas”.

“No sé si esto es verdad o no, pero oí que le ofrecieron a Jay una buena oferta en XYZ. ¡Va a ser difícil reemplazarlo!”

Y al supervisor de ambos, “es seguro que a Jay su gente lo abandonó en medio del último proyecto. Pero hay que admirar la lealtad que él les tiene”.

Por último, el golpe de gracia, asestado al confiado operador de Jay (el imbécil que le mintiera): “Bueno, acá ya hice lo que pude. No hagas circular esto, pero me voy a XYZ a principios del mes que viene”.

Entre tanto, Jay lleva esta noticia confidencial al jefe de su departamento como un hecho demostrado. Un día más tarde hay una confrontación en la oficina del jefe del departamento, en la cual usted pasa a exhibir copia de una carta suya a XYZ en la que rechaza firmemente una oferta (esto, suponiendo que hayan hecho alguna; no importa, en todo caso usted tendrá una “copia” de su carta de rechazo).

Varios días más tarde, usted se entera por la secretaria del jefe de departamento que Jay fue convocado de urgencia a su oficina y castigado por ser falto de “espíritu de equipo”, y que al cretino mentiroso y maníaco egocéntrico le dijeron que no era la clase de persona que la empresa quería en ese puesto. “Imagínese, un empleado tratando de serrucharle el piso a otro, ¡y encima con falsedades!” (En *Nuestra Cosa*, no solemos molestarlos con castigos a menos que el empleado sea recuperable; si no, cortamos hasta los rangos inferiores.)

Ya habrá escuchado: perfil bajo, alta producción; meta mano en todo lo que pueda, vaya firme para adelante, pise cabezas. Sí, las cosas pasan. *Il buon tempo verrà* —vendrán los buenos tiempos—.

Pero aún así, no crea en nada y manténgase en guardia frente a todo.

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

Negocios

El negocio de la Mafia son los negocios.

No nos gusta lastimar a la gente, reventar testículos, quebrar pulgares, aplastar rótulas, romper culos. Qué diablos, en muchas ocasiones para ganar amigos le damos a la gente pilas de dinero. ¿Qué más norteamericano que eso? Sólo que, cuando queremos las cosas, las queremos a nuestra manera. Si una persona entiende esto y coopera no habrá ningún problema. Pero si nos jode no hay solución, ni con tribunales, la cana, el congreso, el senado o cualquier otro sector del gobierno. Nosotros somos el gobierno. Somos sus dueños y lo controlamos. Sobre lo que no poseemos ni controlamos no vale la pena perder tiempo. Uno de los nuestros observó sabiamente hace muchos años: "Somos más grandes que la corporación del acero U.S. Steel". Le aseguro, don, que hoy somos mucho más grandes que eso.

¿Cómo fue que pasó?... A la vieja usanza. Gente que trabaja con y para la gente con los *valores de antes*, de eso se trata. Gracias a Dios la gente es gente. La naturaleza humana es predecible. Reaccionan a estímulos e incentivos. Siguen creyendo en los valores de antes. De estos, por supuesto, los capitales son la codicia y el miedo.

Algunos *principios básicos* de los negocios:

Haga negocios con los extraños como si fueran hermanos y con los hermanos como si fueran extraños.

En las relaciones comerciales, lo más importante es tener reputación de honesto. Si puede simular ser honesto en forma genuina y sincera, tendrá usted todo el éxito, no lo dude.

Lo que nos pertenece es todo aquello que podemos tomar, y conservar. Pedir cuesta más que comprar, y comprar cuesta más que tomar. Un puñado de poder vale diez veces una carga de derecho. En los negocios, la Regla de Oro es: quien más poder tiene hace las reglas y se lleva el oro.

Si el agua de la olla salta al hervir, use cuchara con mango largo. Si la casa arde, caliéntese.

Ocupese de sus propios negocios pero mantenga un ojo alerta sobre los negocios exitosos de los demás. Si su vecino se levanta temprano, levántese aún más temprano.

Nunca dé consejos sobre negocios a otro sin que esto le sirva a usted y a sus propios intereses.

Y nunca actúe en base a consejos que le hayan dado sin contar con segundas y terceras opiniones. Los socios y asociados en los que usted confía hoy pueden querer verlo fracasar; entonces, sea precavido.

Es triste, pero si obtiene demasiado éxito el gobierno se entera. Y si tiene mala suerte, puede terminar en un agujero. (En nuestro negocio, muchos hijos de puta empezaron a andar cuesta abajo en el camino del éxito y quedaron literalmente liquidados).

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

La tendencia en nuestros negocios —así como en todas las demás empresas contemporáneas con visión de futuro— es la adquisición o la fusión con otros negocios exitosos. Y a menudo esto sólo puede lograrse tras largas luchas. ¿Ha oido hablar de la absorción de empresas por la fuerza? Fuimos los pioneros. En el sistema de la libre empresa, los ladrones grandes todo el tiempo ahorcan a los más chicos.

Lamentablemente, algunas de las absorciones hostiles o amigables terminaron en la bancarrota de la compañía que era el objeto de la lucha. Y algunos ejecutivos de las empresas en cuestión también acabaron como bajas de esta guerra.

Y sin embargo nuestros principios son elevados: honor, venganza, solidaridad. Sabemos que no hay justicia para nosotros sino tal como exigimos que sea. El respeto, nos lo ganamos.

Tenga en mente estas cosas al ir subiendo la escalera del éxito. En la parte de atrás de su remera, mientras sube, estampe siempre un ojo de toro. Y: el que busca, encuentra... pero a veces no lo que quisiera, ¿no es así?

que de las circunstancias, lo mismo que tienen los errores que el que se ha quedado en la otra parte del mundo, en donde no ha tenido que sufrir las penas que él ha sufrido. La clave de la vida es la clave de tu propia fortuna, de tu suerte, de tu destino, pero también es la clave de tu enfermedad, de tu desgracia, de tu calamidad. La clave de la vida, solo uno de los tres, es la clave de la enfermedad, de la desgracia, de la calamidad.

Problemas graves son los problemas que el hombre tiene que vivir, que el hombre no puede evitar, que el hombre no puede controlar.

Problemas

Puede llevar mucho tiempo, pero con paciencia, hasta un problema serio y persistente termina desapareciendo por sí solo.

Es decir, todos los problemas se resuelven por sí solos dado un tiempo. Pero a menudo —especialmente con los problemas graves— la auto-resolución es tan indeterminada y distante en el futuro que usted quiera evitarla y tratar de controlar lo que ocurre.

Para los problemas graves, considere las peores consecuencias posibles.

Si puede soportarlas, proceda, procediendo al mismo tiempo a luchar para sortear esas peores consecuencias posibles.

En ninguna ocasión base sus planes en la obtención de la mejor consecuencia posible; pero si surge, bienvenida sea, después de examinarla parte por parte. Qué tanto: si el cielo deja caer una ciruela, déjela que caiga en su boca.

Desde luego, problemas extremos a menudo requieren soluciones extremas.

Sus mayores problemas siempre se originarán, como lo ha sido desde los tiempos de nuestros fundadores, y por ende desde tiempo inmemorial, en las personas. En el fondo, sólo hay

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

dos clases de personas: las que aceptan sobornos y las que los dan. Sea un dador, de muchos tipos de sobornos. Puede comprar amigos y aliados y soldados y tenientes, como bien sabe. Por lo menos hasta cierto punto (los enemigos se consiguen gratis).

Muchas cosas en la vida están más allá de nuestro control, pero a menudo se pueden manejar los resortes de las personas, se las puede manipular. Sin embargo, esto *no siempre* funciona, y cuando eso ocurre suele precipitar colosales fracasos. A veces un fracaso así puede derrumbar toda una familia o institución. Mire lo que pasó con el Templo cuando Sansón se aferró a los pilares.

Entonces, un directivo prudente siempre concentrará sus esfuerzos en mantener contenta a su gente, bien sobornada, y en línea, leales, y sordos, mudos y ciegos (por supuesto es una manera de decir).

Los problemas de la gente a veces deben tratarse en forma brutal. La lección será así tanto para el empleado errante como para los demás. Cuando se pone a alguien de ejemplo, asegúrese de que todos entiendan la lección. Castigue a uno, enseñe a cien.

Es correcto engañar a otros pero nunca engañarse a sí mismo. Esto es, cuando trame sus maquinaciones, nunca quede enredado en ellas. Lo que come en la cena, no crea que puede tenerlo de desayuno. O, como uno de los nuestros lo resumiera acertadamente, “la mierda y las flores no son lo mismo”.

Cuando no encuentre solución para un problema particularmente difícil, búsquela en la historia. Torrio, Capone, Luciano, Costello, Genovese, Accardo y otros de los nuestros (más algunos independientes que toleramos) eran magos de la organización y el mando. Embellezca sus métodos. Adáptelos a los requerimien-

tos de sus circunstancias (solamente no cometía los errores que cometieron).

- ¿Cuál fue la clave de su magia para el mando, de su genio organizativo? Una cosa, sólo una: su propia gente los temía tanto como sus adversarios. En casi todo texto de *management* que encuentre se dice en forma solemne que el “respeto” es clave para dirigir personal (y, por lo tanto, para la resolución de problemas). En un sentido es cierto: el miedo es la más alta forma de respeto.

Poco antes de ir a prisión por evasión de impuestos, Al Capone explicó a un periodista cómo hacía que la *Pandilla de Chicago* funcionara con eficiencia: “Las personas que no respetan nada aborrecen el *miedo*. Es sobre el miedo, entonces, que he construido mi organización. Pero entiéndame correctamente, por favor. Quienes trabajan *conmigo* nada temen. Los que trabajan *para mí* guardan lealtad, no tanto por su paga sino porque saben qué se haría con ellos si la quebrantaran”.

Desarrolle un espectro de respuestas para los problemas de la gente que vayan desde la charla directa hacia arriba: reprimenda vigorosa, privación de sueldo, mutilación y, como último recurso, resolución de un problema reventándolo. El castigo como solución, no obstante, debe practicarse en forma restringida. Debe evitar arreglar el problema echándolo a manos de la competencia o de la policía, sea ésta local, de provincia, federal, nacional o junta de directivos.

Los errores que cometieron los fundadores fueron errores de juicio, urgidos por esa sencilla, única y clásica causa que es el orgullo. Los hombres tropiezan con piedras, no con montañas.

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

Manejo del tiempo

No trabaje de más, trabaje en forma más inteligente.

Haga que los demás hagan para usted todo lo que puedan.

Andar por ahí hablando de negocios también es trabajo, o puede serlo en gran medida. (Pero, amigos, seamos claros: ¿Han escuchado alguna vez esas grabaciones que nos hace el gobierno y que pasan durante los juicios? ¿Cómo cuernos podemos *nosotros mismos* entender lo que murmuramos? Desarrolle un código que haga que Ellos no puedan entender lo que estamos diciendo, y luego hable todo lo que quiera. ¡Pero asegúrese usted de entender!)

Aún así, si bien en nuestro trabajo a veces fichamos, no fichamos tarjeta. Nuestro trabajo a menudo requiere que hagamos espera durante mucho tiempo rodeados de gente estúpida y aburrida, es así. También puede pasarle lo mismo en el suyo. Haga que ese tiempo pague. Lea o estudie algo más que una revista de deportes. Escuche cassettes de autoayuda. El punto es: haga algo, cualquier cosa, además de estar ahí sentado en el Club jugando a las cartas, fanfarroneando sobre mujeres o comentando los resultados del partido. Todo eso tiene un lugar, y la cortesía exige que divague con pares y colegas, pero no durante meses sin fin y nada más. Es lo mismo no tener tiempo que no hacer buen uso del mismo.

Como nuestra línea de trabajo atrae a personas vagas y ambiciosas, el joven que quiera moverse hacia arriba encontrará algún trabajo productivo para los ratos de ocio que llame la atención, llene el bolsillo, refuerce el poder y sume a la gloria de sus superiores. Encuentre recursos paralelos.

Elija el momento del día o de la noche en que sus energías se encuentren al máximo y maneje sus negocios en ese momento. Recibimos asociados, peticionantes y visitantes sólo en ese momento en que estamos al máximo. En nuestra línea de trabajo, los errores pueden terminar en la muerte o la prisión; entonces, somos cuidadosos —tratamos de hacer las cosas en el momento correcto—. Hacemos visitas y colectas, enviamos amenazas, rompemos culos, pateamos cabezas y sonreímos al amigo y al enemigo de manera semejante en el momento correcto. Usted hará lo mismo. Ni un minuto antes ni uno después. Si debe hacer algo en un momento que le sea poco conveniente, sea menos que breve, digamos menos que nada, nada más aparezca y posponga para otra fecha.

Pero recuerde que manejar el tiempo en forma efectiva no es establecer una rutina rígida. La programación de actividades no es un acto fijo que se hace una sola vez, y tampoco es una planificación en gran escala. Después de todo ¿Quién sabe qué o quién va a surgir, quién va a darse vuelta y quién va a caerse? Agregue a eso los diarios pleitos que sufrimos y nos hacen tal daño que es de no creer.

Lo mejor que puede invertir en el negocio es tiempo. Para establecer un cronograma, planificar y hacer un efectivo uso del tiempo, sepa qué carrera está corriendo y cuáles son sus objeti-

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

vos. Evalúe los obstáculos y las oportunidades y luego arme sus estrategias.

Algunas de nuestras estrategias básicas para ahorrar tiempo:

Siempre estacionamos en doble fila.

No perdemos una hora apretando y sacudiendo a un tipo por unos miserables cientos. Tenemos abogados que consiguen más que eso y que rara vez siquiera transpiran.

No hacemos nada por lo que podamos pagar, estafar u ordenar a alguien para que lo haga.

Algunos de nosotros atrasamos el reloj diez minutos. ¿Por qué tenemos que aparecer temprano en una reunión y esperar a los demás? Hacemos que ellos nos esperen. A menos que sean nuestros superiores, en cuyo caso llegamos a horario, sin duda.

Tenemos un conjunto de ropa en todos los lugares por donde solemos andar: en el club, en el gimnasio, en nuestras cárceles favoritas, en casa de la novia; donde sea. Entonces siempre tenemos ropa limpia y no tenemos que perder tiempo yendo a comprar o a robar, o volviendo a casa para buscar algo limpio que ponernos.

En nuestro negocio, especialmente si se es subordinado, estamos a disposición veinticuatro horas al día. A cualquier hora de la noche o del día puede sonar el teléfono y tenemos que movernos. Incluso si es nuestro día libre o si estamos de vacaciones, los negocios son lo primero, antes que cualquier otra cosa. Si estamos manejando algún negocio paralelo por nuestra cuenta, eso viene segundo. Nada se interpone, ni siquiera la esposa o la novia.

Hay muchas clases de tiempo, incluido el tiempo que se pasa preso.

El tiempo preso se hace día por día; usted construye el tiempo. Cuando hace algo para un superior, lo hace rápido. Cuando le hace un favor a un subordinado, lo hace, pero no hay ningún apuro en particular. Cuando tiene que hacer algo para la cana o para el gobierno, entonces lo hace cuando no puede hacer nada más para evitarlo. Cuando tenemos que hacer algo, pero no es para nuestros superiores, subordinados, familia, amigos, socios comerciales, policías o gobierno, entonces lo hacemos exactamente cuando se nos canta hacerlo.

Ya planteadas estas consignas básicas para un efectivo manejo del tiempo, hay algunos trucos para usar cuando el que trabaja es usted. Pero no olvide lo básico.

Un efectivo manejo del tiempo implica hacer el máximo con cada minuto que trabaje, asegurándose de que hay horas en todos los días y días en la semana y meses en el año en los que usted no tiene que trabajar. Esto último es lo que debería ser el objetivo de una eficaz administración del tiempo para todos excepto el adicto al trabajo. Trabaje de un modo más inteligente, dijimos, no más horas.

Las tres reglas básicas de una eficaz administración del tiempo son:

1. Haga un cronograma de tareas.
2. Deléguelas.
3. Delegué algunas más.

En los seminarios sobre *management* hay conferencistas que exponen acerca del “espacio de trabajo ideal” como una

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

ayuda para el manejo del tiempo, creando tiempo "calmo", minimizando las distracciones e interrupciones, mejorando la capacidad de decisión, creando un tiempo continuo y fluido y demás. Sus estrategias se vuelven muy complicadas y terminan pareciendo ofrecer técnicas para agregarle una hora veinticinco al día. La cosa es que uno puede pasar un año entero preparándose para organizarse de esa manera.

Como pasa con la mayoría de las cuestiones de *management*, el manejo del tiempo puede reducirse a sentido común. Si sabe cómo manejar su tiempo, usted a lo sumo necesita seis horas al día; y no todos los días.

El espacio laboral ideal es dondequiera que descubra que trabaja mejor. Puede ser en una mesita al fondo de un bar, una mesa en la cocina de su casa, una oficina vacía en su lugar de trabajo; es decir, donde sea que las distracciones e interrupciones sean menores y usted se sienta cómodo.

Elija el momento del día (o de la noche) en que sus energías estén al máximo, como dijimos antes; siéntese con una taza de té o café y deje vagar la mente. ¡Sorpresa! Empezará a planear y generar soluciones a los problemas. Habrá encontrado ("creado") a la vez el espacio ideal para trabajar y el tiempo "calmo".

Tome un block de hojas amarillo tamaño legal y trace una línea por el medio (escriba la fecha arriba a la derecha.) En la columna de la izquierda apunte lo que hay que hacer (con una caligrafía que sólo usted entienda), ordenando las tareas según su rendimiento y urgencia, comparando unas y otras a medida que asigna y revisa la prioridad de las mismas.

Habrá planificado.

Seguidamente, en la columna de la derecha asigne a otros las tareas que pueda.

Habrá delegado.

Entonces evalúe y vuelva a evaluar ambas columnas, reasignando prioridades donde parezca oportuno o necesario, delegando aún más.

Siga pensando en esto hasta que su mente no le sugiera ningún otro agregado o revisión.

Usted se habrá asignado algunas tareas; más tareas a otros, por orden de importancia. Mañana confirmará qué se logró y empezará una nueva hoja de dos columnas para el día (destruyendo la anterior), revisando, asignando, reasignando. Esto es manejar efectivamente el tiempo. Es también el arte de delegar.

Prepare una hoja semejante para la semana y otra para objetivos de largo alcance. Bien puede empezar hoy: es muy tarde para ir a buscar sal una vez cocinada la carne.

Pero recuerde que, como dijimos, el establecimiento de un cronograma no es un acto fijo y único ni es una planificación de largo alcance. Ambos son procesos de ajuste constante dadas las contingencias de la vida. Sea flexible. Esto es algo que los Mustache Petes, los primeros mafiosos de los Estados Unidos, venidos directo del viejo país, sabían bien, hasta un punto. Y luego, pasado ese punto, se dejaron llevar por la manera en que las cosas andaban por sí solas y lo olvidaron... Los viejos Mustache Petes murieron hace tiempo. Esa es la lección.

Para establecer un cronograma y planificar, usted debe saber cuáles son sus objetivos, tanto cuantitativa como cualitativamente. Suponga que se plantea este grandioso objetivo de

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

largo alcance: *Jubilarme a los cuarenta con un millón de dólares.* Debe entonces evaluar obstáculos y oportunidades y organizar estrategias y tácticas, recordando siempre cuáles son los recursos disponibles y los riesgos involucrados. Y entonces planifica cómo lograrlo: quién hace qué, en qué secuencia, dónde, con qué, y cómo. Esto le da a usted un plan de acción, el conjunto de tareas que habrá que cumplir en un tiempo dado.

Y entonces, como antes, delega.

Ahora digamos que usted trabaja en una organización que requiere que usted aparezca y esté en la oficina de nueve a cinco. El arte de administrar el tiempo en este caso es mantener cerrada la puerta de su oficina, permitiendo entrar sólo a quienes usted quiere ver y cuando los quiere ver.

Su secretaria es la guardiana de la puerta. Si alguien del equipo de trabajo llegara a asomar la cabeza sin anunciarse y decir “¿está ocupado?”, usted replica con un amenazador “¡sí!”.

Cuando tiene una reunión con alguien del equipo de trabajo de la oficina y la persona tiene mucho para decir o es pesada, o las dos cosas, pero usted ya encontró lo que necesitaba saber, tome algunos papeles del otro lado del escritorio, incline la cabeza hacia ellos y diga “bien, gracias. Tengo que terminar algunas cosas”. Fin de la reunión.

A menos que usted sea la clase de personas que prefiere responder personalmente las llamadas (algunos directivos lo hacen: información al instante directa desde el auricular), déle a su secretaria los nombres de aquellas personas que atenderá apenas llamen (haga una lista corta) e instrúyala para que tome los mensajes del resto. Más o menos a la misma hora del día, siéntese y

devuelva las llamadas que considera importantes así como las que desee contestar. Las personas que llamaron y no oyeron de usted volverán a llamar.

Si devuelve una llamada y las palabras del que está al otro lado de la línea no tienen fin (es decir, no van a ningún lado), corte y siga con la próxima llamada. Muy pocos creerán que usted les cortó, porque prefieren por orgullo culpar a la compañía telefónica. Si usó recientemente esa táctica con una persona, pruebe con el silencio. No responda. Nada. Muy pronto la persona terminará nerviosamente su monólogo por sí sola. Si la persona que llama es muy importante pero usted quiere terminar la conversación, dígale que tiene una cita planificada que empieza en ese preciso momento.

La puerta abierta no le impide (ni debería hacerlo) pasear por pasillos y cubículos de oficina a voluntad, cuando le venga bien, difundiendo aliento y temor en el personal y descubriendo quién le está haciendo qué a quién y por qué y qué cuernos es lo que se está haciendo.

Y siempre, siempre, conservando una actitud amable y profesional, pero sin perder la compostura. Esas son las cualidades más deseables para un ejecutivo. Y si se siente incómodo o ansioso, no se preocupe. Los ejecutivos más exitosos son los que más ansiedad sienten. Los que más ansiedad sienten son los que más éxito tienen. Y si se siente incómodo o ansioso, no se preocupe. Los ejecutivos más exitosos son los que más ansiedad sienten. Los que más ansiedad sienten son los que más éxito tienen. Y si se siente incómodo o ansioso, no se preocupe. Los ejecutivos más exitosos son los que más ansiedad sienten. Los que más ansiedad sienten son los que más éxito tienen.

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

devuelve las ilusiones que considera útiles para así como las de gente competente. Las personas de mayoría a su favor de este tipo lo llevan a pensar que las estrategias, tácticas, recordando que el éste es el otro. Si devuelve una ilusión a las búsquedas del que es en su mundo, todo lo que se tiene no tiene su efecto (o sea a ningún efecto).

Toma de decisiones

Antes de tomar una decisión importante, consiga toda y la mejor información disponible —aunque tenga que arrancársela a alguien— y revisela cuidadosamente. Discútala con otros tipos listos, analicela, imagine situaciones para el peor de los casos, agregue los factores más y menos, discútala con su *consigliere* y luego haga lo que le dice su pálpito. El hombre de pálpito (*per così diré*), un instinto para la jugada correcta en el momento correcto, en cualquier negocio llegará a la cumbre. Pero cuando en una jugada fuerte le falla el palpitó, puede significar la muerte o la cárcel (habrá observado que éste es un tema recurrente en nuestro negocio), y todas las decisiones deben calcularse con ese factor *muerte o cárcel* como parte integrante de la ecuación. Probablemente sea correcto suponer que la pena por fracasar en sus negocios no sea tan drástica.

Con decisiones de menor importancia, identifique el problema, reordene los hechos, plantee las soluciones y trate de prever sus consecuencias, teniendo en mente que todo *quizás* tiene un *quizás no*. Consulte con otros, incluido su *consigliere*.

Luego, por un tiempo saque el problema de su mente. Su subconsciente trabajará sobre él, y muy a menudo la decisión

correcta vendrá a usted por sí sola, sin que trabaje en ella conscientemente. Sí, esto suena tan feo como, digamos, ir a un astrólogo para que le digan qué hacer, pero créase o no, funciona, y funciona las más de las veces. Es, de hecho, aquello con lo que cuenta la persona con el gran palpito para las decisiones.

Resumiendo: en lo que hace a una decisión, meta en su cabeza la mejor información que pueda. Corrobórela con otros. Piense en ella. Luego decida sobre la base de lo que le diga el pálpito.

Es decir, para tomar una decisión, grande o pequeña, descubra, examine y considere lo siguiente:

1. La naturaleza específica del problema.
 2. Los hechos o lo que parecen ser los hechos.
 3. Las alternativas y sus posibles consecuencias o recompensas.
- Luego solicite la opinión de los demás, deje que el subconsciente haga su trabajo y tome la decisión.

Vuelva atrás sólo para evaluar los resultados y recupere, a partir de éstos, conocimientos para uso futuro.

Y siempre, siempre, conserve sus billetes de lotería.

Por último, si después de todo esto usted toma una mala decisión, haga lo que hacemos todos, en la cosa nuestra o en la de ustedes: échele a otro la culpa del fracaso y apúrese a administrar el correctivo y/o castigo apropiado.

Hasta los billetes. Hasta ese momento, nunca bueve este

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

Los amigos son como las monedas que llevan en el bolsillo. Siempre se pierden y no se encuentran. Si, de vez en cuando, logran encontrarlos, es porque ya no tienen valor.

Amigos

Los amigos nunca son tan importantes como la familia. No confunda la lealtad de la amistad con el lazo de la sangre.

Los amigos se pueden comprar, con distintas monedas. La familia es para siempre, en las buenas y en las malas, en la abundancia y en la escasez, hasta el final más amargo, exceptuando las excepciones. Ese es un problema genético: toda familia tiene su cuota de idiotas, cretinos, faltos de juicio, defectuosos, ineptos, borrachos, adictos y traidores. Es inevitable. Pero muy rápidamente se muestran tal cual son; entonces, tome las precauciones necesarias. Esas pobres almas necesitan más commiseración y buen trato que castigo, especialmente dado que en general no tiene resultado.

El problema con los amigos es la franqueza. Si usted los deja hacer, terminarán traicionándolo, y entonces le dirán en la cara por qué: "No es nada personal; son negocios, nada más". Siempre aseverarán su inquebrantable lealtad al dinero y el poder con el mismo verso: "No es nada personal; son negocios, nada más".

Usted sabrá quiénes son sus amigos *de verdad*, pero no hasta que los pruebe. Hasta ese momento, nunca puede estar

seguro. Hasta tanto las cosas le vayan bien, la prueba puede no llegar nunca. No se puede hacer nada más que reconocer este hecho y actuar en forma acorde, no depositando nunca en *nadie* toda su confianza. El verdadero mafioso no tiene amigos: sólo tiene intereses.

¿Se puede comprar la amistad y la lealtad de otra persona? Hace quinientos años, Maquiavelo tenía esto para decir acerca de los amigos y de su valor para un líder: "Porque, en general, se puede afirmar que los hombres son ingratos, inconstantes, falsos y fingidores, cobardes ante el peligro y ávidos de riqueza; y mientras los beneficia, son todos tuyos... Porque las amistades que se adquieren a un precio... se compran pero no se poseen, y en el momento necesario no se dispone de ellas".

Algunos recomendarán: no se meta en negocios con amigos ni con hijos de amigos. Algunos recomendarán: no preste ni tome prestado dinero de amigos. Sin embargo, insistimos en lo opuesto pero con las debidas precauciones. ¿Por qué una pequeña amistad debiera interponerse en la ruta de los negocios? Y si alguna vez tiene una situación dura con un amigo, usted conocerá sus guardadas y costumbres, lo que más facilita cualquier acción que quiera tomar en contra de él. No es nada personal; negocios, nada más.

Nunca les cuente a sus amigos lo bien que le está yendo. No le creerán o lo condenarán por fanfarrón. No les cuente tampoco lo mal que le está yendo: sentirán una maligna satisfacción y le irán con el cuento a sus enemigos, que pueden considerar su mala suerte como signo para avanzar en contra suya. Y no crea enseguida en lo que digan sus amigos acerca de sus enemigos.

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

Para cuando consiga una posición directiva más elevada, tendrá todos los amigos que necesite. Los amigos que se consiguen después de haberse convertido en un alto directivo son doblemente sospechosos. Lo que más necesitará usted son aliados. No necesariamente sus aliados tienen que gustarle; la historia está llena de ejemplos apropiados al respecto.

Hace diecisiete años, Maquiavelo dejó para gente selecta
que los amigos a que se acerque para que
se piense así mismo que los amigos son traidores, inconstantes,
fieles a fligüistas, capaces más de beligerancia que de amistad,
y mejores los peculiares, son amigos traidores. Podría irse más tarde
que se quedaran a su posición de corrupción que poseen. A
cuel momento necesario que desposea de ellos. "La enemiga
de Alfonso le condenaría; no se mete en negocios con su
hermano, que es el jefe de amigos. Alfonso le condenaría; no tiene
tanto prestado dinero de amigos. Si tu empaldo, insinuarás en lo
que más te pide con las demandas que te hacen. Y si
te ampara deudas interiores en la tira de los negocios. Y si
alguna vez tiene una situación difícil con su socio, intenta convencer
sus clientes y consumidores, lo que más decisiva consideración
de directores tomarán en cuenta de que no es más beneficiarios; negocios
que las empresas se convierten y entran en la otra parte, como
que Nunca les ocurre a sus amigos lo que le está dentro.
No es necesario que condenan por la maldad. No les envejece tanto
que lo mal que es ser un amigo servirán una maldad satisfactoria
y je ríen con el creerlo a sus enemigos, que luego considerarán si
esta suerte como algo para causar en contra sus. Y lo más
enséñales en lo que dirán sus amigos acerca de sus enemigos.

Quien ayuda luego recibe después en la medida

La oscuridad hace al ladrón.

Axiomas

Nada pasa malo que una vez

Enemigos

Mantenga cerca a sus amigos, pero más cerca aún a sus enemigos.

El más peligroso de los enemigos es el loco, el *pazzo*: con él no se puede razonar, no le teme a la muerte y no le importan un cuerno las personas que le son cercanas. Hay que destruirlo, rápida y cuidadosamente.

Lo mismo vale en una confrontación decisiva con *cualquier* enemigo: debe destruirlo. De lo contrario comenzará a tramar su venganza. ¿Qué ocurre con los enemigos a los que no se destruye? Mire a Japón y a Alemania.

Tema a sus enemigos: no temerles invita al desastre.

Algo bueno acerca de un enemigo confeso: sabe quién es. Un hombre sin enemigos es un hombre sin cualidades.

¿Piensa que no? Hasta Jesús tuvo muchos, muchos enemigos.

Siempre piense lo peor de sus enemigos; rara vez se equivocará. Pero recuerde: la venganza es un plato que se come frío.

El enemigo hace del buey jones; de los botocos, carne.

El jefe nulo que no tiene oportunidad de luchar se considera a sí mismo un cobarde.

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

Para cumplir con su alta posición directiva ya mencionada, tendrá todos los enemigos que necesite. Los amigos que se consideran después de haberse convertido en un alto directorio son de Axiomas.

Axiomas

No necesariamente sus aliados tienen que proteger la honestidad.

- El mundo pertenece al hombre paciente.
- Piense mucho, hable poco, escriba menos.
- Si no puede ganar en pelea limpia, pelee sucio. O tenga una tercera parte para que libre la pelea.
- Enseñe a su lengua a decir "no sé".
- Si debe dirigir un golpe a alguien y se encuentra enojado, cuide de no golpearse.
- Se puede ocultar el fuego pero no el humo.
- Es mucho mejor que sus enemigos piensen que está loco y no que es racional y razonable.
- Un grano no llena una bolsa, pero ayuda.
- El hambre hace del pan, torta; de los porotos, carne.
- El ladrón que no tiene oportunidad de robar se considera a sí mismo hombre honesto.

- Quien sopla fuego recibe chispas en los ojos.
- La ocasión hace al ladrón.
- Nada pesa menos que una promesa.
- Quien sirve a dos amos debe mentirle a uno (bien sabemos que un cerdo con dos amos muere pronto).
- Si debe herir a un hombre, hágalo tan brutalmente que no deba temer su revancha.
- Hasta un ratón conserva tres hoyos.
- Si permite que sus enemigos (o amigos) piensen que son sus pares, de inmediato pensarán que le son superiores.
- No trate de cambiar a sus enemigos, sólo trate de controlarlos. Sabiendo dónde están, qué piensan y en quiénes confían.
- Dígase a usted mismo qué quisiera ser; luego haga lo necesario.
- Prometa poco; entregue mucho.
- Cuando se enfurezca, cierre la boca y abra los ojos. Pero no se enfurezca, sea imparcial.
- Aquel que responde por otro paga la cuenta.

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

- Nunca subestime estas tres cosas: (1) la habilidad de su oponente; (2) la astucia de su oponente; (3) la codicia de su oponente. Tampoco las sobreestime.

Axional

- El único modo de guardar un secreto es no decir nada.
- Sobrevalúe por dos los cálculos negativos de sus previsiones en cualquier caso. Subvalúe los cálculos positivos en la mitad.
- Es mejor cortar el zapato que comprimir el pie.
- No todos los que roncan duermen.
- Si ha de mentir, sea breve.
- Las coincidencias no existen.
- Abra con cuidado la boca y la billetera.
- Estudie el sentido común y luego esquivelo.
- El cuervo que imita a la gaviota termina ahogándose.
- Lo que no se sabe puede olvidarse. Es decir, un arma que no se usa no saca sangre. Nada por nada.
- Algunas derrotas son mejores que victorias; desafortunadamente, algunas victorias son peores que derrotas.

- La mejor defensa contra la traición es la traición.
- Tome las advertencias de los demás en lo que puedan servirle de ventaja. No advierta a los demás.
- El crédito de ningún hombre vale tanto como su efectivo.
- A menudo uno pierde el anzuelo al obtener el pez. Es una pérdida necesaria.
- No arranque la manzana mientras esté verde; cuando madure caerá por sí sola.
- Saque siempre la víbora del agujero con la mano de otro hombre.
- No use ambos pies para verificar la profundidad del río.
- Dios proveerá. Pero usted deberá proveer hasta que Él lo haga.
- La imprudencia es la madre de todas las desgracias.
- Aquellos que no pueden hacer como quisieran deben hacer lo que puedan. Lo que no mata fortalece. Asegúrese de poder hacer como quisiera o no se lo plantee como objetivo.
- Un teniente del mundo de la calle con inteligencia hace él mismo parte del trabajo de segunda, y hace que lo sepan algunos de sus soldados.

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

- La necesidad rompe toda ley.
- Si lo obligan a inclinarse, inclínese muy, muy bajo. Y guarde ese amargo recuerdo hasta tomar revancha.
- Toma mil golpes clavar un clavo en la oscuridad.
- Aférrese a lo que mejor sabe. Los árboles que se transplantan con frecuencia rara vez prosperan.
- Nunca devele la superchería de otro. Nunca sabe si algún día tendrá que usar el mismo truco.
- Nunca moleste a la molestia hasta que la molestia lo moleste.
- En los negocios, la audacia es lo primero. Y lo segundo. Y lo tercero.
- Establezca prioridades: si los cocodrilos le están mordiendo el culo, lo primero que hay que hacer es secar el pantano.
- Todo en el mundo es *quid pro quo*.
- Con mil amigos no basta; con un solo enemigo, sí. No existe algo así como un enemigo “infensivo”.
- El hombre que quiere ahorcarse siempre puede ser llevado a la horca.

- Haga planes tan complejos como sea necesario, pero dé órdenes simples.
- Deje que su adversario lo ayude. (Un modo en que puede ayudarlo es dejando que sus “mejores” instintos lo traicionen. • Permítalo.)
- Si no puede ganar, haga que el precio de la victoria de su enemigo sea exorbitante.
- Sea urbano con todos, sociable con muchos, familiar con algunos y amistoso con un puñado.
- Una chica hogareña siempre reirá con sus chistes.
- La mejor armadura es mantenerse fuera de alcance.
- Cuando haga una apuesta, cuide conservar los comprobantes.
- Su adversario nunca es tan poderoso como puede pensar que es. Tampoco usted lo es.
- El mejor amigo del buitre hambriento es el caballo muerto. Dicho de otra manera, hasta un hijo de puta tiene sus costumbres.
- Loco es aquel que no puede ocultar su saber.

PARTE II

Dirigir a otros

Contratar personal

Una vez que empieza a dirigir gente, tarde o temprano tendrá que contratar personal. Esto es algo que puede abrirle los ojos, dado que descubrirá (una vez que quienes contrate comien-
cen a trabajar para usted) que la mayoría de la gente es más in-
competente de lo que probablemente esperaba, y sin duda más
que lo que sus currícula o ellos mismos lo llevaron a creer (el
autoelogio, por supuesto, no sirve como recomendación: la mona
en traje de seda mona queda). No obstante, con todas sus fallas,
tendrá que trabajar con personas, y de ellas dependerá mucho de
su éxito como directivo.

No hace falta tener una familia extensa, con muchos sol-
dados y sirvientes. De hecho, cuantos menos empleados tenga
menos serán las traiciones y desilusiones que experimente. Mu-
chos empleados, muchas traiciones y desilusiones (y también
mayor nivel de gasto).

Pero su equipo debe ser de la mejor calidad posible en los
puestos críticos. Un buen hombre es, por supuesto, mucho mejor
que cien tontos.

Para un trabajo verdaderamente responsable que involu-
cre el rendimiento de otras personas (lo que hacen la mayoría

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

de los trabajos, incluso los que requieren complejas habilidades técnicas), no contrate a alguien recién salido de la universidad, no importa las buenas notas que tenga. Contrate a la persona que ya haya demostrado habilidad para trabajar con otros. Para tareas menos críticas para el éxito de su organización, usted puede querer contratar a alguien con buena actitud más que con experiencia. La actitud puede revelarse de muchas maneras. Por ejemplo, si el postulante pregunta sobre su sueldo al comenzar la entrevista, esto es una mala actitud de su parte. Además, es un estúpido.

Para un puesto realmente vital no contrate a un experto de gran nivel. A los expertos sólo les importan sus honorarios y antecedentes; hasta ahí llega su interés.

No contrate a más de dos miembros de un mismo hogar (excepto tal vez el suyo), y nunca contrate a novios o a marido y mujer, por necesarias que sean sus respectivas habilidades para la empresa.

Antes de contratar gente va a entrevistarla. Sabiendo qué habilidades y rendimiento quiere de la persona que va a contratar, dé un tiempo a los postulantes para que piensen sobre las preguntas que les haga al respecto. Sea específico cuando pregunte. Las generalidades generan respuestas generales, y por lo tanto inútiles. Requiera que los postulantes sean específicos en sus respuestas. Use las preguntas ¿por qué? y ¿cómo? después de esas respuestas.

En cuanto a la estrategia para la entrevista en sí, siente al candidato si es posible al lado suyo en vez de al otro lado del escritorio para evaluar mejor sus reacciones (mueve mucho el cuer-

po, desvía la mirada, ese tipo de cosas). Tome el curriculum vitae, léalo rápidamente y frunza el ceño en algunas partes, como si notara algunas triquiñuelas obvias. Una vez terminado ese poquito de teatro, y sintiéndose el candidato ya apropiadamente incómodo (lo que se busca), empiece preguntándole por qué quiere el puesto vacante y por qué se siente calificado para el mismo. Deje que él se venda todo lo que quiera, e interrumpa sólo con preguntas específicas (¿cómo? ¿por qué?). Por último, si el postulante ya tiene trabajo, pregúntele por qué quiere cambiar por éste.

Repita la última oración de la respuesta a esta pregunta como si le hubiera encontrado algo raro y luego exponga los requerimientos para el cargo disponible destacando las dificultades. Si el postulante, por ejemplo, frunce el ceño o se toca la barbilla con evidente preocupación mientras usted detalla las dificultades del trabajo, piense en ir diciéndole adiós. En un lenguaje formal, comuníquele al postulante su sensación. A menos que él intente volver atrás e insistir (siempre me destaqué en las tareas duras; eso es lo que busco), dígale adiós. Dígale que tiene otra gente para entrevistar, por supuesto, y que se comunicará con él de uno u otro modo en uno o dos días. Si está bastante seguro de que no lo quiere ver más, musite en voz audible mientras lo saluda que tal vez esté sobrecalificado para el puesto, y deseéle lo mejor.

También dígale adiós al candidato que viene lleno de preguntas sobre su futuro laboral con usted. No sólo de eso viene lleno; a usted no le interesa.

En todo caso, concluya las entrevistas una vez que descubra lo que tiene que saber, ya sea que esto tome cinco minutos o cincuenta.

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

Cuando parece que vale la pena ver de nuevo a un postulante, revise sus referencias laborales y su experiencia laboral. Olvide las referencias personales. No pondrá en la lista a alguien que vaya a tirarlo abajo. No obstante, si se da la situación de que conoce a alguien, una llamada telefónica puede darle alguna información útil desde adentro.

Convoque al candidato más firme para una segunda entrevista, preferentemente durante el almuerzo, y en ese encuentro lárguele cualquier cosa que le parezca extraña en sus referencias o experiencia laboral. Si esas dudas, reales o imaginarias, se resuelven para satisfacción suya, véndale el trabajo al postulante. Véndale el trabajo: no le haga promesas de aumentos futuros, ascensos o asignación de mayores responsabilidades. El postulante consigue lo que consigue: nadie, ni siquiera usted, tiene la bola de cristal. Déjelo hacer el trabajo para el que se presentó y después veremos qué pasa.

Después de venderle el trabajo, plantee algunos problemas hipotéticos con los que se encontraría el postulante en el trabajo, y pregúntele qué le pasaría en el caso en que se encontrara con ellos. Si el postulante contesta bien, hágale una oferta y contrátelo. Si no, de vuelta a la oficina a organizar una segunda entrevista con el siguiente candidato más firme.

La mayoría de los candidatos estarán más relajados en una segunda entrevista y mostrarán en mayor grado su verdadera naturaleza, especialmente cuando almuercen juntos. Las costumbres en la mesa y la conversación dicen mucho de una persona (el vino lo dice todo).

Usted por supuesto busca calidad, pero accidentalmente contratará a personas incapaces. De hecho, hay candidatos que se reconocen al instante como desastres. Aun así, según la naturaleza del cargo para el cual esté haciendo la contratación, usted podrá tener interés en darles cierto tiempo a algunas de estas personas (como también podrá querer promover a algunos de sus soldados ineptos al puesto de teniente).

En toda organización hay huecos que los incompetentes pueden cubrir bastante bien sin dañar seriamente nada cuando se equivoquen, como harán periódicamente. Mire el servicio postal de los Estados Unidos, USPS. La mitad de la fuerza de trabajo se compone de personas incompetentes —porcentaje normal en cualquier gran organización— y 99 por ciento de las veces mal dispuestas para con el cliente que va por ahí... y aún así la correspondencia llega. Sin embargo, la razón por la que el rendimiento es tan bajo no se debe a la ineptitud de la fuerza de trabajo que integra esta enorme organización de "servicio". La razón es atribuible a la dirección ejecutiva de la USPS, la cual se compone en un ciento por ciento de inútiles pagos de más.

Cuando el inepto a su cargo realmente meta la pata, llámelo en privado y arránquele los testículos. A partir de ahí, hará todos los esfuerzos posibles para recomponer su situación (a menudo, encontrando algún soldado capaz para que haga el trabajo por él). Por lo general, no obstante, en sus tareas cotidianas un inepto no puede hacer más daño que un caballo ciego dentro de un establo vacío.

Pero, ¿por qué debería usted contratar, e incluso dar ascensos y pagar bien, a un *buffone*? Existen razones para ello:

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

una persona tal será uno de sus más leales seguidores. Leal por gratitud hacia usted por darle trabajo (y un ingreso), y por mantenerlo aun después de volverse evidente su ineptitud. Y leal por miedo a que en cualquier momento usted lo serruche en pedazos por su incompetencia. El necesita de su ayuda para mantenerse en pie: existe sólo porque usted lo tolera.

Debido a su lealtad, el inepto también demostrará ser su informante más confiable en la política de oficina y demás chismes provechosos, y es en esta área donde su presencia rinde los mayores dividendos.

Una persona tal también puede ser buena para darle un par de piñas, y (sí) se la puede sacrificar sin grandes pérdidas para la organización si se requiriera algún sacrificio en un pequeño tiroteo. No es nada personal.

Ni falta hace decir que nunca se contrata a alguien del sexo opuesto con expectativas de recompensa erótica futura a menos que usted quiera que así parezca. (De hacerlo, es a su propia cuenta y cargo.) Pero, ¿quién de nosotros se abstuvo de hacerlo?

se ob esti neno es nihun soldado que ob sirve a...
a sombra de su hermano (bebido en la noche) se ob o relav ojando
ellos que son los que si no se juntan con estan... son ob s...
que es lo que se dice de los que son los que son ob s...
que es lo que se dice de los que son ob s...

* Soldados y tenientes

La traición tiene un lugar en la vida de la mayoría de los seres humanos: por lo tanto, siendo parejo todo lo demás, la lealtad es la cualidad soberana que debe buscarse en soldados y tenientes. La única persona en la que usted siempre podrá confiar por entero —siempre, bajo cualquier circunstancia— es usted mismo (De este modo usted puede confiar en sí mismo para poder confiar en los demás de manera provisoria si así lo decide).

Después de la lealtad vienen la habilidad, la destreza y la competencia. Ascienda sólo a personas capaces (y ocasionalmente a algún inepto). Descubrirá a la gente capaz probándola. Tienen que hacerse de abajo y luego proceder con las tareas siguientes, más duras, que usted les vaya asignando.

Habiendo establecido la capacidad de unos pocos elegidos, asigneles tareas de dificultad creciente (pero tareas que piense que puedan cumplir con éxito) y luego alabe sus logros, del mismo modo en que uno cimenta la confianza en un chico. Promuévalos hacia tareas más duras aún y déles mayores recompensas; luego, tareas todavía más duras.

No critique más allá de lo necesario, y pocas veces en público. Y siempre haga preceder la crítica de algunas palabras elogiosas.

MAQUIAVÉLO EN LA EMPRESA

La mayoría de sus soldados tendrán escasa idea de su propio valor (o de su propia inferioridad). Fundamentalmente a través de los tenientes que trabajen en la calle, usted debe darles la idea de que son valiosos en algo. Tiene que hacer que las tareas que les asigne sean importantes para ellos. Deben querer hacer los trabajos que usted les dé, y deben poder sentirse orgullosos de sí cuando los cumplen. En otras palabras, deben encontrar el sentido de sus vidas en las tareas que hagan para usted.

Por lo tanto, usted debe alabarlos cuando la alabanza es debida (a menudo incluso cuando no lo es) y ellos trabajarán para que usted logre el éxito.

Muestre a sus tenientes como objetospreciados delante de otras personas. Esto les hará pensar que gozan del mayor de sus favores. Deje que sus tenientes piensen que todo lo han hecho solos; pero no deje que olviden que fue usted quien les dijo qué hacer.

Dé a sus tenientes directivas específicas, y deje en claro que la recompensa será en función del éxito. Pero no les revele el plan completo de ninguna empresa. Como ninguno de sus soldados o tenientes sabrán todo, serán sumamente dependientes de usted.

Convierta a sus soldados y tenientes en hijos.

No critique más allá de lo necesario, a bocas llenas de purpicio. Y siembale poca brevedad en críticas de algunas brevedades.

Uno puede recibir varios consejos de amigos y una
variedad de consejos de otros amigos. A la inversa, el consejo
de las personas cercanas es a menudo serio y preciso, y siempre
que se considera serio y preciso. El mejor consejero es el
que es bueno considerar seriamente. La conciencia consciente es la
que opina a basar a la persona con la conciencia consciente en
que el saber convencional basado — si se lo dice — no es suficiente
Consigliere — sabe que lo dice todos los demás.

El mejor consejo es el que hace que uno piense por sí mismo. En consecuencia, cuando elija un *consigliere* —su consejero senior— seleccione un individuo de amplia experiencia y visión práctica. Y, desde luego, alguien en quien confíe.

Tradicionalmente, un *consigliere* es un asesor secreto, alguien que da consejo, alguien con quien uno puede contar. *Venire a piu miti consigli* significa “volverse más razonable”. Un *consigliere* ayuda a esto. Se mantiene a distancia de las preocupaciones y problemas más cercanos e inmediatos, como de sus emociones al respecto, porque la responsabilidad final no es de él. (Tampoco tiene el poder y la autoridad últimas; éas también son de usted). Como se mantiene a distancia, el *consigliere* puede ayudarlo a identificar la naturaleza de los grandes problemas y auxiliarlo en el análisis y la resolución de los mismos. (Como una tarea secundaria, el *consigliere* puede mediar en pequeñas disputas dentro de la organización.)

El *consigliere* también puede sacudir las ideas falsas que usted guarde, porque en un sentido es un hombre desinteresado. Totalmente interesado, pero aun así desinteresado, nuevamente porque la responsabilidad última no es de él.

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

Uno puede recibir malos consejos de buenos amigos y muy malos consejos de muy buenos amigos. A la inversa, el consejo que reciba de su *consigliere* a menudo será muy bueno, y siempre vale la pena considerarlo seriamente. El mejor *consigliere* es el que obliga a pensar y a preguntar, y con frecuencia aconsejará en contra del saber convencional porque —siendo hombre de gran experiencia y visión práctica— sabe que lo que todos los demás consideran como verdadero y correcto no puede serlo.

En las páginas siguientes se presentan sugerencias para la creación de una cultura organizacional que permita a la empresa sobrevivir en un mundo en constante cambio.

Algunas sugerencias que el autor ha recibido de sus alumnos sobre una cultura organizacional que sea tanto una cultura de trabajo como una cultura de aprendizaje constante son las siguientes:

- Una cultura organizacional que sea capaz de adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno.
- Una cultura organizacional que fomente la innovación y el desarrollo continuo.
- Una cultura organizacional que valore la colaboración entre los miembros del equipo.
- Una cultura organizacional que promueva la responsabilidad individual y la iniciativa personal.
- Una cultura organizacional que fomente la comunicación abierta y transparente entre los miembros del equipo.
- Una cultura organizacional que valore la diversidad y la inclusión.
- Una cultura organizacional que promueva la ética y la integridad.
- Una cultura organizacional que valore la formación y el desarrollo profesional de los empleados.
- Una cultura organizacional que promueva la sostenibilidad ambiental.
- Una cultura organizacional que valore la salud y el bienestar de los empleados.

Espero que estas sugerencias sean útiles para la creación de una cultura organizacional que permita a su empresa sobrevivir en un mundo en constante cambio.

Secretaria Personal

Su secretaria por lo menos debe ser un guardaespaldas, un encargado de vigilancia, una diplomática, un general y un ser totalmente dependiente de su generosidad y benevolencia para su bienestar psicológico y financiero.

Su secretaria debe ser más confiable que su esposa. Sabrá sobre sus negocios todo lo que usted sepa —con excepción de planes de largo alcance que usted decida no confiarle por completo— y conocerá muchos aspectos de los negocios mejor (en mayor detalle) que usted. Además, ella está cerca de las fuentes fiables del chisme e intrigas de oficina, por lo que le será una buena y precisa fuente de información.

Nunca, nunca le pida que haga el café. Pídalos afuera, de modo que ella pueda tomarse uno con usted cuando lo entra a su despacho.

Es una pieza crítica en el éxito de sus planes de negocios y puede destruirlo más rápidamente que competidores o regulaciones federales si alguna vez quisiera. Manténgala contenta. Su enemistad no es algo en lo que jamás usted desearía incurrir. Si puede hacerlo dé un nombre elegante a su cargo y responsabilidad y autoridad equiparables, como también un *buen* sueldo.

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

Involucrarse sentimentalmente con ella, desde luego, es estricto tabú.

en la que se le pide que sea el encargado de las relaciones con los proveedores y con las autoridades locales. Esas son las principales tareas que se le asignan a un gerente de personal en una organización.

Gerente de Personal

La Pandilla no tiene un gerente de personal; ¿Por qué debería tenerlo usted?

Para cuando su organización sea tan grande que algunos piensen que se necesita un gerente de personal, los jefes de área ya habrán perdido contacto con sus equipos de trabajo: situación peligrosa. Los directivos deben reclutar y contratar a su propio personal.

Si tiene a alguien manejando la mecánica de los recursos humanos, asegúrese de que sólo maneja la mecánica. Nunca lo deje escribir avisos clasificados o hacer la primera selección. Nunca lo deje entrevistar a los candidatos al empleo. Los directivos deben reclutar y contratar a su propia gente.

Cuando contrate personalmente a alguien para que trabaje directamente para usted (alguien de veintipico que esté haciendo de abajo), podrá querer destacar que sus primeras tareas serán tareas de segunda y que gran parte de lo que trae de la universidad es inaplicable. Aconséjale que realice esas primeras tareas bien y con ganas, aunque se sienta sobrecalificado. Dígale que deje en remojo las ideas brillantes sobre mejoras en procedimientos y operaciones que enseguida se le habrán de ocurrir:

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

también éas se probaron y no sirvieron. Señale que las secretarías y demás personal auxiliar de su organización están entre los más importantes aliados que puede hacerse. Y aconséjole que trate de adaptarse, por lo menos al comienzo, aunque sienta que la mayoría de sus colegas de trabajo son terriblemente lentos y cuadrados en la vida personal y en el trabajo, comparados con él. En otras palabras, dígale que mantenga un perfil bajo.

Si no le habla a un recién recibido sino a un aspirante dentro de la *Cosa Nostra*, no tendría que darle ese consejo: esas lecciones las aprendemos en la calle. Pero los hombres y mujeres que vienen con formación universitaria tienen una desventaja: les dijeron que hay cosas que saben y se la creen.

Si tiene a alguien manejando las maquinaciones de los leones de la *Cosa Nostra*, seguramente sabe más sobre el manejo de los leones de la *Cosa Nostra* que el que tiene. Puede lo que sea, si viene a trabajar a los cuartos de la *Cosa Nostra*, los tíos dejo

Contador

Devoluciones de los clientes

Sólo una persona en su organización tiene que ser completamente honesta, completamente amigable, completamente franca y abierta, completamente incorruptible: la persona a cargo de llevar los libros de la empresa (y sus cuentas personales). Páguele bien y recompénselo con frecuencia; con elogios, si no con algo más.

Si hay trabajo suficiente para dos o más contadores, contrate asistentes a los que les guste el trabajo del contador principal. Si no hay trabajo suficiente para más de una persona, haga auditar con frecuencia los libros de la empresa.

Algunos clientes nunca estafan ni roban. Algunos
se la suman de dinero que ganan. Cuando se quejan por
algunos desembolsos de su cuenta no son razonables
o inservibles, tales como el pago de un servicio que
no les ha servido de nada, o el pago de una comisión
para una persona que no ha hecho
nada más que llegar a fin de mes. Díjales que usted quiere dicho
dinero devuelto al cliente en la cantidad que el cliente
de tiempo completo.

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

mantén cada sección y no intercambie. Señala que las secretarías y dependencias auxiliares de su organización están entre los más importantes órganos que puedes hacerse. Y aconsejale que trate de adaptarse, por lo menos al comienzo, porque nota que la mayoría de sus colegas de trabajo son terriblemente lentes y cínicos en la vida personal y en el trabajo, comparados con él.

Denominaciones de los cargos

Si no te habla a un recién recibido sino a un aspirante a cargo. Las denominaciones de los cargos son sumamente importantes. Es por eso que los bancos y las agencias de publicidad tienen tantos vicepresidentes. Los clientes importantes quieren tratar con "alguien con autoridad". Lo mismo vale para los miembros importantes de su empresa. A veces un empleado ambicioso permanecerá en la empresa por menos que un aumento si como ascenso le viene un cargo con un nombre refinado. Se puede usar esto como argumento de negociación. El mundo vive de pretensiones: ayúdelo.

Las denominaciones de los cargos también pueden usarse como eufemismos para un trabajo desagradable o servil que inevitablemente haya que hacer (un obrero de cloacas se convierte así en un "ingeniero sanitario"). Esto alivia el dolor de la transpiración y las palabras difamantes que acompañan estos trabajos.

Algunos observadores de la *Pandilla* sostienen que el título de "jefe de todos los jefes" fue eliminado porque creaba celos y animosidad entre las cabezas de familias. Todos los jefes querían ser iguales; ninguno quería ser subordinado: de ahí la creación de una comisión nacional con la política *un hombre, un voto*. El mundo vive de pretensiones.

La Oxfamación es el resultado de la combinación de la cultura y la política. La cultura es la base de la Oxfamación, que se expresa en la forma de vida, las creencias y los valores de una sociedad. La política es la fuerza impulsora de la Oxfamación, que se manifiesta en la forma de gobernanza, las leyes y las instituciones que rigen la sociedad.

Aumentos

Establezca una política de reajuste anual en la que el rendimiento laboral se evalúe según un límite porcentual predeterminado impuesto sobre el aumento máximo. Si un empleado lo merece, déle un aumento en el reajuste anual.

Usted debe, por supuesto, recompensar a los empleados diligentes, trabajadores y leales. Entonces, en casos especiales un trabajador sobresaliente puede recibir un aumento por encima del máximo, a discreción suya. Pero asegúrese de que el trabajador sepa lo generoso que es usted al exceder las limitaciones salariales que le dictan su revisor de cuentas, los acreedores, los tenedores de acciones, la comisión o cualesquiera sean las fuerzas oscuras que, según usted, de hecho controlan la empresa.

Algunos trabajadores nunca estarán satisfechos, cualquiera sea la suma de dinero que ganen. Cuando se quejen a usted por no ganar lo suficiente, dígales que un trabajo de medio tiempo —además del trabajo de tiempo completo para usted— puede ayudarlos a llegar a fin de mes. Dígales que usted alienta dicho empleo adicional si no interfiere con su rendimiento en el trabajo de tiempo completo.

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

La *Organización* de hecho suele no objetarles a sus empleados hacer pequeños negocios al margen para complementar sus ingresos en tanto tales negocios cuenten con la previa aprobación de la dirección general.

que se resiste a la corrupción. Y, luego, cuando todo es un desastre, la escena de la corrupción basa los que llevan en su desmembración. La escena de la corrupción basa los que llevan en su desmembración. La escena de la corrupción basa los que llevan en su desmembración. La escena de la corrupción basa los que llevan en su desmembración.

Lealtad

Todos los hombres tratan de trabajar en función de sus propios intereses, y la mayoría cree saber cómo (a menudo equivocadamente, pero sin poner nunca esto en duda).

Su trabajo es hacer que ellos identifiquen sus intereses con los de usted.

Hará esto castigándolos cuando fracasan y recompensándolos cuando tengan éxito. Cultivará la lealtad de los demás mostrándoles que su rédito está donde está el de usted.

La identificación será recíproca, dado que estarán trabajando en tareas que usted les haya asignado.

No obstante, al alabar sus logros debe ser justo. Si “fracasan” en una tarea que usted les haya propuesto, tal vez las circunstancias eran incontrolables, o tal vez usted se equivocó en la evaluación de la situación.

Hasta que decida terminar con el empleo de un subordinado porque no es la persona apropiada, pese los tantos en favor de ese individuo y proceda despacioamente.

Un último punto importante: *cualquiera* en su organización tiene *siempre* la razón si se le opone alguien de afuera. Aun si su soldado está equivocado, tiene razón; eso se puede ajustar

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

entre usted y él más adelante. Y usted, como jefe, siempre tiene razón para los que están en su organización, ya sea que lo contradigan personas de afuera o, una vez que haya tomado una decisión, lo interroguen un joven turco o un viejo pavo dentro de su propia organización (los jóvenes turcos a menudo se convierten en viejos pavos).

N. de T.: juego de palabras entre *young Turk* (aludiendo a los jóvenes revolucionarios de los años '20) y *old turkey*.

entre los jóvenes se usaba la expresión de que eran los jóvenes de la carne, y el viejo pollo era el mismo tipo de expresión que se aplicaba a los jóvenes de la carne.

entre los jóvenes se usaba la expresión que los jóvenes eran los jóvenes de la carne, y el viejo pollo era el mismo tipo de expresión que se aplicaba a los jóvenes de la carne.

Si la naturaleza humana cada tanto no lo confunde, es porque no la entiende. Tiene de todo. Pero esto no significa que los seres humanos no se puedan clasificar en ciertos tipos básicos si no le inquietan mucho matices y simplificaciones.

Tipos

Si la naturaleza humana cada tanto no lo confunde, es porque no la entiende. Tiene de todo. Pero esto no significa que los seres humanos no se puedan clasificar en ciertos tipos básicos si no le inquietan mucho matices y simplificaciones.

Existe una categoría de personas que debe distinguir muy claramente, más allá de que puedan entrar también en otra categoría: los que hablan mucho y bien, y saben poco. A usted no le interesa que sus capitanes, tenientes y soldados hablen bellamente. Sólo le interesan los resultados, que hablan por sí solos.

Hay muchas otras variantes de tipos (categorías de personalidad) por las que usted no debe interesarse a menos que cuenten con competencias especiales para tareas especiales, en cuyo caso después de haberlas realizado no hace falta conservarlos: el quejoso, el impulsivo, el tiburón embaucador, el chismoso incesante, el egocéntrico fanfarrón, por ejemplo. El punto es que usted no tiene que emplear a nadie con quien sea difícil llevarse bien o, por ejemplo, que se peina de un modo que a usted no le gusta. Áteles una lata al rabo. Esta es una de las prerrogativas de ser un directivo.

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

Recuerde: (1) Nadie contrata a nadie para nada salvo para hacer dinero para uno a partir de lo que puede hacer esa persona. Nadie, a nadie. Y

(2) siempre hay por lo menos diez personas ahí afuera que pueden hacer exactamente lo mismo igual de bien; usted puede elegir. No necesita quedarse con un sabelotodo, digamos, que le marque el camino correcto (La regla del mercado de trabajo vale también para cuestiones maritales y asuntos del corazón). ¿Tiene personas que se encaprichan, que se ponen de malhumor, que postergan las cosas, que parecen afectuosas pero no entregan? Sáquelos. Ahora mismo. Probablemente es bueno para ellos, en última instancia, y para usted, lo mejor.

Básicamente, identifique entonces cuatro tipos de soldados en toda organización. Son éstos:

1. Tontos y vagos (es decir, carentes de ambición)
2. Inteligentes y vagos
3. Tontos y ambiciosos
4. Inteligentes y ambiciosos

Los del primer tipo —tontos y vagos— suelen no saber si tienen que afeitarse el culo y rascarse la barba o a la inversa. Son los boxeadores, los torpes, los ineptos, y algunos días le parecerá que tres cuartas partes de sus soldados se afeita el culo, pero el porcentaje rara vez excede el cincuenta por ciento de cualquier organización y suele ser del 25 al 30 por ciento.

Si se les dan instrucciones simples y dichas con claridad, los ineptos cumplirán con la rutina diaria bastante bien; por lo

general, se conformarán con aumentos simbólicos (el incremento del costo de vida aproximadamente) y se contarán entre los más leales de sus empleados. Para algunas cosas sirven, lo que es una suerte ya que toda organización debe emplear a muchos de ellos a falta de gente mejor.

• Del segundo tipo —inteligentes y vagos—, junte bastantes. No gastarían un centavo en ver cómo una hormiga carga con una tonelada de paja, pero pueden encontrar una aguja en un pajar si lo tienen que hacer.

• Es decir, hay que pincharlos constantemente para que produzcan. Tiene que cuidar que sus tenientes los pinchen todo el tiempo. Ellos —los inteligentes y vagos— harán la mayor parte de los trabajos tontos que forman parte del nivel directivo.

• Muchos directivos consideran a los inteligentes y vagos como gente difícil y evitan contratarlos o conservarlos. Es un error. Sólo necesitan que se los motive con un palo con punta. Cosa extraña (o tal vez no tanto): a menudo el *consigliere* pertenece a este tipo. Carece del fuego interno que hace de su mente un poder personal, pero tiene cerebro como para obrar eficazmente como consejero.

• El tercer tipo —tonto y ambicioso— puede reconocerse por el hecho de que él o ella lo adularán a usted en forma constante. El tonto y ambicioso cree en ponerles abono a las frutillas, mientras que la mayoría de nosotros espera azúcar y crema. Hasta cierto punto, este individuo puede ser de utilidad, ya que trabaja dura y servilmente para conseguir su favor. (De este modo, se convierten en eficientes alcahuetes.) El punto en el que dejan de ser útiles llega cuando su egocentrismo los lleva a mostrarse co-

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

mo expertos y a aceptar tareas que superan lo que puede lograrse con trabajo duro y estupidez arraigada.

Son también tan inseguros que no trabajan bien con tenientes fuertes y capaces, y su insopportable vanidad, con frecuencia oculta, tampoco les hace ganar la estima de quienes puedan trabajar bajo su mando. Quieren controlar, gobernar, pero les faltan las herramientas.

Finalmente, por toda la adulación dirigida a usted, también carecen de lealtad duradera. Pero esto no es algo de lo que uno debiera preocuparse, ya que toda persona ambiciosa es básicamente desleal: quiere desplazar a la persona que se encuentra por encima. Usted mismo lo sabe, sabe esto de usted. Los tontos y ambiciosos lamentablemente no tienen astucia suficiente como para poner su ambición en remojo hasta que llega el momento de hacer la movida sin perturbar en forma indebida el trabajo de la organización. Por consiguiente, al primer problema de esta naturaleza que cause una persona de este tipo, échela.

Una advertencia: un soldado tonto y ambicioso (así como uno ambicioso y vago), a pesar de su estupidez innata puede tener astucia. A los que la tienen, los alemanes los llaman *dummschlau*: estúpido-inteligente. Un soldado tal es muy peligroso dentro de una organización y cuando se lo descubre se lo debe aniquilar, porque de otro modo terminará traicionándolo. El *dummschlau* suele descubrirse por una cuestión pequeña, si usted tiene suerte y él no es demasiado astuto. Entonces, usted aplicará el principio “falso en una, falso en todas” y adoptará la acción apropiada.

Cuarto y último: el inteligente y ambicioso. Este tipo es el individuo al que le dará las tareas más difíciles y al que recom-

pensará y ascenderá cuando las cumpla. Como personalidades, pueden ser hoscos o calmos, susceptibles o de trato fácil, fúnebres o graciosos, lo que sea, pero tienen éxito en lo que se les da para hacer y generan éxito para la organización.

Hombres y mujeres, desde luego, son en su mayoría una mezcla de los cuatro tipos. Rara vez encontrará a una persona que sea un representante puro de cualquiera de los cuatro.

En forma ideal, usted quiere individuos que trabajen para usted y le sean profundamente leales: que sean honorables, directos, valientes, creativos, talentosos, dinámicos, tranquilos; que suelan llegar o superar los objetivos planteados; que mantengan a su familia y a sí mismos en un segundo plano; que parezcan carecer de celos; que parezcan pensar primero no en sí mismos sino en los objetivos de la organización (tal como usted sostiene); que parezcan no codiciar el poder pero pueden detentar autoridad cuando se les da.

No va a encontrar *boy scouts* así, pero debe buscar a los que se aproximan a esto; los individuos que más cerca estén de estos ideales son los que usted ascenderá. El ascenso en sí le dirá más de la persona, porque el poder actúa sobre los seres humanos como el cáncer: agranda la idea que tienen de su valor y desprecia otras y mejores cualidades que puedan tener hasta que (en algunos) finalmente se convierten sólo en el sentido de su propio valor, en el más cabal y absoluto ego.

Aquellos a quienes esto no les pasa son verdaderamente excepcionales. Así es: usted.

Liderazgo

Según un viejo proverbio siciliano, el placer del mando es más dulce que el del encuentro sexual. Puede ser.

En muchas ocasiones se han intentado diferentes estilos de mando, es decir, de trato con subordinados: con el ejemplo, fomentando la participación, haciendo el comipinche, alentando logros, o simplemente dando órdenes. Este último es, con mucho, el más confiable y eficaz. En el mando —el trato con personas—, la prueba del éxito no consiste en construir confianza y credibilidad, como tampoco en hacer que los demás lo quieran; la prueba es lograr sus objetivos. La prueba del éxito de ellos está en si hacen su trabajo. No les afloje las riendas.

Antes de asignar una tarea, aprenda los datos de la misma como también los de quienes la llevarán a cabo. Dé recomendaciones y directivas en términos específicos y con objetivos identificables. Dé la menor cantidad posible de órdenes.

Sepa por qué está hablando (qué es lo que quiere que se cumpla). Responda preguntas hasta que quede totalmente en claro qué quiere usted que se haga, y nunca se disculpe.

No genere demasiada familiaridad con sus subordinados. Al principio puede inspirar afecto, pero al final, como toda familiaridad, alimentará el menoscenso.

Nunca acepte confidencias sobre un superior que vengan de un subordinado de él. Puede llegar el día en que el subordinado pase a ser el confidente del superior y entonces, recordando lo que le dijo a usted, puede decidir protegerse.

Hasta el soldado de menor rango dentro de la familia tiene influencia sobre alguien. Para conseguir el máximo esfuerzo de todos los soldados, demuéstreles respeto, pero recuerde que no son principes.

Más allá de la calidad real de su gente, constantemente les tendrá que decir lo buenos que son o pueden llegar a ser. Debe destacar lo valiosos que son y el valor que para usted tiene lo que hacen; pero no puede alabar sus éxitos con demasiada frecuencia. Y si ha de criticar fracasos en público, haga la crítica dirigiéndola al grupo; no identifique individuos. Ellos son los que van a pelear de su lado en sus guerras. Usted no quiere simuladores. Entonces, eche humo. Todos los días eche humo.

Recuerde, no obstante, que si trata a los soldados con demasiada amabilidad terminarán rebelándose. Trate a los soldados con rudeza y seguirán sus órdenes gustosamente.

Cuando son subordinadas, a las mujeres les suele gustar que las traten en forma más ruda aún que a los soldados varones. La mayoría ve la amabilidad como una debilidad; por eso celebran que se les diga qué hacer en términos directos y estrictos. Respetan la fuerza. Con las mujeres esto es doblemente cierto, porque sus padres fueron exactamente para ellas esas figuras rudas, y casi todas las nenas aman y respetan a sus padres aún después de haberse convertido en mujeres. Por lo tanto...

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

Prepárese para la traición de parte de cualquiera dentro de su equipo, pero especialmente de aquellos en quienes usted más confía. Toda traición debe ser saldada lo más rápida y públicamente posible. Si en algún caso debiera dejar una traición sin castigo, como líder usted está liquidado.

Por último, si se entera de que uno de sus soldados o tenientes está con problemas domésticos —infidelidad conyugal, dipsomanía, cleptomanía, adicción de algún tipo por parte de la esposa o chicos viviendo catastróficas experiencias juveniles—, mantenga los ojos abiertos para con ese individuo y su rendimiento. El árbol suele caer muy cerca de la manzana.

Es un hecho el que la mayoría de los directivos en puestos difíciles que lograron éxito durante largos períodos parecen hablar en forma calma, lenta y deliberadamente. Hablar despacio fuerza a los demás a escuchar. Esta habilidad puede y debe ser adquirida. Pero también recuerde esto: cuanto más habla, menos escuchan los demás.

Habrá momentos en los que tendrá que ser áspero e incluso violento para con su gente (“usted: cuando me hable, ¡cállese!”). No se preocupe porque digan cosas feas de usted por esto. Ya lo han hecho. Pero en general trate de ser amable y cordial. Trate de agradarle a la mayoría de quienes trabajan para usted; antagonice con los menos. Eche humo.

Sea con su gente todo lo honesto que pueda. Dígales la verdad sobre sus planes, o la necesaria para que puedan hacer sus tareas; o bien no diga nada. Haga que lo reconozcan como un hombre de palabra. (Harry Cohn, el zar del cine odiado por

tantos, sin embargo era admirado por ser un hombre de palabra. Cuando decía que iba a destruir a alguien, lo hacía.)

Sea coherente salvo en las ocasiones en que aplique su incoherencia como una táctica para zamarrear al equipo de cualquier tipo de complacencia.

Cuando sea el hombre que esté más arriba, su equipo verá todo lo que usted haga como marca de genio. Por lo menos, eso es lo que van a decir. Y la mayoría ni siquiera tratará de sobresalir compitiendo con usted. Para ellos, una estupidez se vuelve una idea profunda porque usted la dijo, porque usted es el jefe. Por lo tanto, no crea en los elogios de ningún subordinado. (Aquí su *consigliere* puede ser una buena fuerza correctiva.)

En las reuniones, haga que alguien lance sus ideas más novedosas. Observe la reacción del resto de los miembros del equipo. Anote quién se opone, quién apoya, quién se une a quién. Vea quién responde abiertamente, quiénes ya tomaron una decisión en uno u otro sentido. Si va a atravesar el río, tiene que saber dónde están las rocas.

Dentro del equipo se van a formar camarillas. La competencia por el poder, por quién consigue qué, es continua: por mayor presupuesto, por un aumento o un ascenso, por ideas nuevas que se adopten. Su tarea es ver que ninguna de estas luchas interfiera con el logro de los objetivos de la organización.

La información es algo vital para usted. Los rumores, el chusmerío que refleja las movidas políticas en la oficina, suministran más de esto que los memos formales. Pero hay mucho que usted *no* quisiera saber, al menos formalmente, para mantener al mínimo la cantidad de informes que lleguen a su escritorio.

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

A menos que quiera tomar parte en un asunto entre facciones, no tiene que pronunciarse al respecto si formalmente la ignora. Dado un tiempo, probablemente el problema se resuelva por sí solo. En un sentido, lo que usted hace es dejar que las cosas se arreglen solas.

El mejor curso de acción es encarar de frente muy pocos problemas internos al equipo de trabajo. Pero no necesariamente querrá usted que toda su gente "juegue en equipo". Sus soldados tienen que competir entre sí por destacarse ante usted y resultar preferidos. (Esto *no* quiere decir que usted los pone a pelear entre sí). Si saben que consiguen destacarse y ser preferidos por usted si producen mucho, eso es lo que obtendrá de las rivalidades internas al equipo: mayor producción.

Si dentro del equipo tiene un grupo que produce en forma permanente a un alto nivel y con mucha eficiencia, por Dios no lo divida. La magia de tales combinaciones desaparece pronto si se las modifica. Cuando cabalgue con un caballo rápido y descansado, no se baje para seguir caminando. Cabalgue mientras aguante.

De lo contrario, cambie permanentemente a sus subordinados de una tarea a otra y de un grupo a otro. Si no lo hace, las personas van a dejar de pensar y cumplir bien con su trabajo, y van a hacerse pagar mucho a cambio de poco.

A los problemáticos, déles las tareas más riesgosas y dejé que prueben o desmientan su valor. Y si presiona fuerte sobre una parte del equipo, sea duro y solícito con las demás partes, hasta (por supuesto) que les toque el turno.

Cuando la situación se lo permita, no dé órdenes. Asigne la tarea a las personas que se ofrecen a hacerla. La mayoría de las veces el trabajo se hace mejor de esa forma, y además puede descubrir un promisorio soldado en alguien que de otro modo hubiera pasado desapercibido.

Cuando le dé a alguien una tarea, désela sólo a él. No haga, como recomiendan algunas consultoras de *management*, que dos personas se peleen por una misma tarea. (La teoría de las consultoras es que hacer que dos individuos peleen entre sí redundará en un mejor logro de la tarea y también revelará quién es el mejor. Sin embargo, como observara Napoleón, un general malo es mucho mejor que dos buenos.)

Delegue entonces la tarea en una sola persona. Dígale los objetivos, luego déle autoridad y medios para cumplirla.

Autorice la mayor independencia y elección de medios, pero ningún desvío en el cronograma sin una buena razón, y *ningún* desvío en los fines.

Juzgue según los resultados. De acuerdo con el criterio establecido en el memorándum apropiado sobre la incapacidad de la "Sociedad para resuver sus tareas y negándose de quedar despojada de" copia a todas las personas necesarias (y que incluye a la persona en cuestión si hiciera falta). Algunos testigos creerán que no se debe hacer esto, ya que el juez no tiene la menor idea de lo que sucede en la sala de audiencias. Sin embargo, es mejor preverse y poner a la víctima en *perito* (que es lo que

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

Manejo de conflictos internos

Digamos que contrata a una persona con una habilidad especial que usted necesita. En un mes o algo así un empleado más antiguo con quien el nuevo tiene que trabajar viene y se queja acerca de la nueva persona.

Evalúe internamente el valor de ambos individuos para la empresa. Si su valor es desigual, dígale al más valioso que trate de resolverlo.

Si el tiempo demuestra que los dos no pueden coexistir, líbrese del menos valioso.

Si son igualmente valiosos, cuéntele al que se queja el cuento del hombre que llevó un mono a su casa para que lo ayude con el jardín. La esposa reacciona diciéndole que está loco.

“¡No podemos tener un mono en casa! ¿Dónde va a dormir?”.

“Con nosotros”

“¡Con nosotros! ¿Y el olor?”

“Ya se va a acostumbrar”.

La discusión debería terminar ahí. Pero si el demandante no sonríe, aunque sea apesadumbradamente, líbrese de él o seguirán los problemas.

job odas /A. dñmvtb si se on vno spst obnq on obom nro oG
ol røq (enb nroevon evin nro sancions sob) lñvñorionos obchsq
sobis ultos y sntos al nifnos asid rbdz baxn obnq lñvñor
nndil nroq ovitelo ob hñga o lñvñor zñm onfum obom nñJ
-qñsos lob asimv si se qñtbaqos sup rñnta nia usiugia ob se

Despidos

Alto jñtio nñbñq nñv-req el ob zngulos zol vñp mñrñm ob) cñla
-shñq nñbñq nñv-req el ob zngulos zol vñp mñrñm ob) cñla

En los buenos viejos tiempos se conseguía con una frase:
“Ya no necesitamos de sus servicios”. Uno no tenía que dar ninguna razón para enviar el telegrama de despido.

Hoy es un poco más complicado. Algunas personas despedidas han llevado a juicio a sus ex empleadores por despido injusto o arbitrario. Los tribunales han estado afirmando el concepto del derecho al trabajo como propiedad, lo que significa que hasta tanto el rendimiento del empleado sea bueno, no se lo puede despedir legalmente.

Si quiere despedir a alguien, comience documentando el bajo rendimiento del individuo por escrito: en el caso de surgir acciones legales post despido, podrá justificarlo en los tribunales. Cuando se prepare para sacarse a alguien de encima, envíe los memorándums apropiados sobre la incapacidad de la persona para resolver sus tareas y asegúrese de que le llegue una copia a todas las personas necesarias (incluyendo al empleado, en cuestión si hiciera falta). Algunos tribunales advierten que no se puede echar a alguien por bajo rendimiento a menos de haberlo advertido de antemano. Entonces, antes de dar el “golpe final”, es mejor precaverse y poner a la víctima en período condicional.

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

De este modo no puede decir que no se le advirtió. Al cabo del período condicional (dos semanas, un mes, noventa días), por lo general puede usted abrir bien amplia la puerta y decirle adiós.

Un modo mucho más fácil e igual de efectivo para librarse de alguien sin tener que despedirlo es la técnica del hostigamiento-humillación. La continua y despiadada crítica en voz alta (de manera que los colegas de la persona puedan oírlo), combinada con órdenes y tareas humillantes deberían causar rápidamente en una persona con orgullo el abandono voluntario.

pequeña Si ninguna de estas vías resulta eficaz por una u otra razón, siempre puede llamar a la parte en cuestión a su oficina para una charla en privado. Lo que ustedes dos conversan desde luego es privado. Pero si el hombre que usted quiere que se vaya vuelve a su despacho, se sienta, se frota las rodillas temerosamente (como buscando tranquilizarse) y redacta su renuncia, probablemente usted haya logrado su objetivo. Es más: el tipo la sacó barata. Si se hubiera conectado con la Cosa Nuestra y hubiera hecho algún problema por tener que irse, le hubieran arrancado la cabeza; de eso no hay ninguna duda.

Por último, asegúrese de que todos hayan entendido la regla básica de todo programa de reducción de costos: nadie hace lo que uno no hace.

Robo

Algunos de sus empleados van a robarle. Es parte de la naturaleza humana, cuente con eso. Pero están los que sostienen que hurtar ganchitos de oficina, lápices y lapiceras, estampillas y otros elementos semejantes incrementa la satisfacción en el trabajo, estimula la productividad e incluso ayuda a la economía. Entonces, no se irrite si hay algunos rateros insignificantes dentro de su organización. Pero descubra quiénes son y mantenga los ojos abiertos: a menudo un pequeño ladrón, envalentonado por el éxito, trata de convertirse en un ladrón mayor.

En el caso de pescar a un ladrón mayor dentro de su organización, conviértalo en un ejemplo público. No hay mejor disuasivo para el crimen que cuando el malhechor recibe pronto y severo castigo.

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

De este modo no pierde punto que se le advierte. Al final del período contable (después, un mes, algunos días), por lo general puede usted aplicar la plena y larga redada.

Un modo mucho más fácil y legal de efectuar para librarse de algunas personas que corresponden a la teoría del homodigno heredamiento, es establecer y designar otras en su lugar.

Ajuste de cinturón

Si su organización necesita ajustarse el cinturón es que usted y sus subordinados se han descuidado. Pero si tiene que bajar costos, comience por usted mismo. Es más fácil para los empleados hacer unos pocos sacrificios si saben que el dueño actúa en forma semejante.

Reduzca radicalmente pagos con chequera y tickets canasta, y disponga que el departamento contable "filtre" la noticia, de manera que termine llegando a toda la empresa.

Comience por reducir costos operativos haciendo un examen y análisis personal de la organización entera. Luego empiece a atacar despiadadamente el derroche y la redundancia. Consolide algunos puestos, elimine otros. Imponga un estricto inventario y controles de costos, incluso hasta en insumos de oficina.

Diseñe un programa que establezca paso a paso cómo convertirse en una organización más mezquina y miserable, y luego sígalo religiosamente. *Pegue el mismo programa (con las omisiones que considere apropiadas) en un lugar relevante de la oficina, de manera que todos sus empleados puedan verlo e inspirarse debidamente en el celo por el ajuste.*

Por último, asegúrese de que todos hayan entendido la regla básica de todo programa de reducción de costos: nadie hace lo que uno no hace.

Conclusiones

Personalmente, el mejoramiento en administración dirige hoy en día las empresas más grandes y exitosas. Es sin duda una de las estrategias más efectivas para impulsar las operaciones de una empresa por dentro. El éxito empresarial, sin embargo,

no es una cuestión de suerte. Una buena estrategia es la base para el éxito. La estrategia debe ser clara y bien definida. Tanto el personal como los clientes deben tener acceso a la información necesaria y tener la oportunidad de contribuir al desarrollo de la estrategia. Esto es fundamental para el éxito de la empresa.

En conclusión, el mejoramiento en administración es una estrategia que debe ser implementada en todos los niveles de la empresa. Es necesario que se establezcan objetivos claros y realistas, así como un plan de acción para lograrlos. Los resultados de este tipo de estrategia son generalmente muy positivos y duraderos.

Productividad

Incrementar la productividad no necesariamente quiere decir trabajar más rápido y dedicar más horas. De acuerdo con algunas estimaciones, la ineficiencia de los trabajadores llega al nivel del cincuenta por ciento. En otras palabras, sus empleados dibujan garabatos, haraganean y sueñan despiertos treinta minutos por cada hora.

Usted puede mejorar la productividad de su organización garantizando que sus empleados tengan los días organizados, el trabajo planificado, y los objetivos claros en su cabeza. También, teniendo un programa rompeculos extensivo a toda la empresa.

Pero recuerde que ni siquiera una máquina es eficiente en un ciento por ciento. No espere que los humanos que trabajan para usted lo sean.

Cuando su personal trabaja demasiado tiempo extra, están tratando de impresionarlo o bien no pueden terminar sus tareas durante el horario regular. Descubra qué de esto está pasando. Puede llegar a descubrir que los directivos medios estén tratando de incrementar sus fortunas personales sobrecargando al personal a cargo. Esto puede volverse en contra y pueden salir todos dañados, incluido usted mismo.

No aliente el trabajo extra. Dígale a su personal que el mejor modo de impresionarlo es hacer un excelente trabajo en el tiempo destinado a ello, y después irse a casa a descansar.

Axiomas

Reglas

- El trío de la muerte: la muerte, el amor y la ambición.
- Los amigos son los enemigos de la mafia.
- Los enemigos son los amigos de la mafia.
- La mafia no se siente amenazada por personas que no tienen temor a la muerte.
- Ningún robo es demasiado grande para la mafia.
- Todo sirviente tiene un traje de seda de espionaje en su copero.
- El tamboí grande suena bien solo desde lejos.
- No se puede pillar fieras con un cuchillo de nail acero.
- En ocasiones el enemigo te hace; pero de él se puede aprender algo de valor.
- Las mujeres resisten para que se las conquiste; así hacen algunos hombres.
- No formes tu juicio sobre los demás a partir de lo que otros te digan.

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

la que falsoquear es a elegir. De modo general la ética es la de no querer que nadie sea más que el que es. La ética es la de no querer que nadie sea más que el que es. La ética es la de no querer que nadie sea más que el que es. La ética es la de no querer que nadie sea más que el que es.

Reglas

Su organización necesita un conjunto de reglas escritas sobre su política de gastos contables. Después de eso, cuantas menos reglas, mejor. Toda regla es sólo un límite arbitrario que espera ser atravesado por personas aventureras. Los que podrían romper las reglas pueden demostrar ser la mejor de su gente.

Por favor, la nota:

Usted puede mejorar la productividad de su organización garantizando que sus empleados tengan los días organizados, el tiempo planificado, y los objetivos claros en su trabajo. También, teniendo los programas impuestos continuo a todo la empresa.

Pero recuerde que el siguiente una máquina es eficiente en un cierto punto. No ignore que los humanos que realizan trabajo tienen lo suyo.

Ocupando su personal en una actividad en tiempo libre, están tratando de inspirarlos a hacer lo mismo en su vida laboral. Aunque dura, el horario regular. Deben ser que de vez en cuando pasanlos. Póngale al trabajo a descubrir que los de vacaciones son el mejor resultado de todo, queriendo sus funciones permanentes se han integrado al personal de trabajo. Esto permite una mejoría en la otra parte de la vida todos juntos, incluyendo usted mismo.

- Dice el pez que el perro es un animal que nadie respete.
- La noche príncipe siempre habla mal de su enemigo.
- El lince se come todo lo que no ha devorado el león.
- El caballo vale más que un camión lleno de oro.
- Más vale burro que carga que caballo que tira de la silla.
- En la fértil tierra de promesas muchos han muerto de hambre.
- El pez por la boca muere.
- Todo sirviente tiene un traje de seda de capomafia en su ropero.

- El tambor grande suena bien sólo desde lejos.
- No se puede afilar bien un cuchillo de mal acero.
- En ocasiones el sufrimiento enloquece; pero de él se puede aprender algo de valor.
- Las mujeres resisten para que se las conquiste; así hacen algunos hombres.
- No forme su juicio sobre los demás a partir de lo que otros le digan.

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

- Un momento de paciencia, diez años de comodidad.
- El águila no caza moscas.
- Si patina sobre hielo delgado, patine rápido.
- Cuando una flecha abandona el arco, nunca regresa.
- Si no les pide ayuda, todos los hombres son naturalmente buenos.
- A quien paga bien se le atiende bien.
- Toda la vida es suerte ciega, aun cuando uno cree que la está cambiando.
- El dinero hurtado es dos veces más dulce que el dinero ganado.
- La preparación es la madre de la buena fortuna.
- El deseo de amor o el deseo de dinero están en la base de todas nuestras transgresiones.
- El dinero es bienvenido aún si viene en saco sucio.
- Un hombre enamorado —de lo que sea— pierde el orgullo, y con él la razón. Saber esto ayuda en el trato con subordinados y con enemigos.

- Diez países se conocen más rápidamente que algunos hombres.
- La monja prófuga siempre habla mal de su convento.
- El loco silencioso pasa por hombre despierto; el ladrón rico, por caballero.
- Un puñado de suerte vale más que un camión lleno de sabiduría.
- Todo lo que va, vuelve. Pero nunca a tiempo.
- En la tormenta, niegue a Dios pero reme hacia la costa.
- Los lobos pierden la dentadura pero no su naturaleza.
- De quince que adulan, por lo menos mienten catorce.
- Si un problema aparentemente no tiene solución, *cherchez la femme. O l'homme.*
- Aborde los hechos de una situación desfavorable como si fueran peores que lo que sabe que son. Trate con los hechos de una situación favorable como si no existieran en absoluto.
- Siempre hay bastante como para moverse: bastante para guardar, bastante con qué recompensar, bastante para robar. En tanto sea el primero en obtenerlo todo.

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

- Todo remedio para una mala situación tiene sus efectos colaterales. Busque el remedio que tenga los menos.
- Créale al hombre, no al juramento.
- La curiosidad ha hecho perder más virginidades que el amor.
- Muchos quieren pescar, pero pocos traen carnada.
- Uno conoce al soldado sólo cuando se convierte en capitán.
- Ninguna solución satisface a todos.
- Cuando deba cortar, persuada a la víctima de ser cirujano.
- Cuanto más se habla, más se miente.
- El capo da parte de su plan a uno, parte a otro, y el todo a ninguno.
- Permita que la mayoría gobierne sólo en grupos de a uno: usted.
- La sola manipulación de personas (o hechos) no basta. Lo más importante es el sentido de la oportunidad.
- Nunca se preocupe por el mañana. Mañana puede heredar un millón de dólares o ser aplastado por un camión. O heredar un millón de dólares y ser aplastado por un camión.

- Los buenos remedios siempre son amargos.

- Los sentimientos son para los incautos.

El resto de la cosa

- Dado el tiempo suficiente, nada se cumple.

- Hay 2.598.960 posibles manos de póker de cinco, pero a usted le tocará sólo una. Lo bueno de esto es que no se necesita tener la mejor mano para ganar.

Si una noche se quedan en casa ya a Begar allí no a ninguna otro lugar. Es muy poco la gente que sufre en base a eso. Cuando el futuro se deja librado al azar, lo más probable es que caude a la deriva y lleve al desastre. Sin una dirección, una organización cae en el caos y la anarquía, y en el fracaso.

La dictadura es el único modo de gobierno de una organización absolutamente efectiva. *In fondo*, en las plazas públicas no hay estatuas de bronce.

Esto quiere decir que la dictadura de un individuo —el jefe— es necesaria para hacer que la organización sea efectiva. El voluntarismo, las comarillas, la suma de muchas personalidades diferentes o la feliz interacción personal entre los subordinados no pueden conseguirlo. Tampoco los gobernantes.

Desde el comienzo, su objetivo personal era asumir el mando, subir hasta la cima, hasta lograr el control total; es decir, su objetivo era el poder. Este es también el objetivo de la organización bajo su dirección: control total, dominio total.

Para alcanzar ese objetivo, se va a tener que evaluar los problemas, riesgos y oportunidades, y luego idear estrategias para resolver los problemas, minimizar los riesgos y aprovechar las

PARTE III

El resto de la cosa

Objetivos

Si uno no sabe adónde va, nunca va a llegar ahí ni a ningún otro lugar. Es muy poca la gente que actúa en base a esto. Cuando el futuro se deja librado al azar, lo más probable es que quede a la deriva y lleve al desastre. Sin una dirección, una organización cae en el caos y la anarquía, y en el fracaso.

La dictadura es el único modo de gobierno de una organización absolutamente efectivo. *In fondo*, en las plazas públicas no hay estatuas de comités.

Esto quiere decir que la dictadura de un individuo —usted— es necesaria para hacer que la organización sea efectiva. El voluntarismo, las camarillas, la suma de muchas personalidades diferentes o la feliz interacción personal entre los subordinados no pueden conseguirlo. Tampoco los comités.

Desde el comienzo, su objetivo personal era asumir el mando, subir hasta la cima, hasta lograr el control total; es decir, su objetivo era el poder. Este es también el objetivo de la organización bajo su dirección: control total, dominio total.

Para alcanzar este objetivo, es su tarea evaluar los problemas, riesgos y oportunidades, y luego idear estrategias para resolver los problemas, minimizar los riesgos y aprovechar las

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

oportunidades. Debe diseñar planes para sus subordinados, asignar tareas: quién hace qué, cuándo, dónde y en qué secuencia; a la vez, debe fijar plazos.

El cronograma que establezca de todas formas no es fijo; se modificará muchas veces a medida que cambien los recursos de su organización y con los éxitos y fracasos que vaya experimentando. También cambiará según los altibajos de su oponente y según el flujo y reflujo de la lucha. Usted nunca se frustrará si no espera favores de sus adversarios. Está en una guerra. Debe planear tirar al otro primero y hacerlo.

Ganar no es lo mejor: es lo único. De no ser así, nadie contaría los tantos. Para ganar la guerra, debe asumir el mando. Debe establecer los objetivos de la organización, establecer una cadena de mandos, establecer políticas, establecer controles, delegar, evaluar rendimiento, hacer ajustes y volver a actuar. En síntesis, debe dirigir.

•
— Ganar no es lo mejor: es lo único. De no ser así, nadie contaría los tantos. Para ganar la guerra, debe asumir el mando. Debe establecer los objetivos de la organización, establecer una cadena de mandos, establecer políticas, establecer controles, delegar, evaluar rendimiento, hacer ajustes y volver a actuar. En síntesis, debe dirigir.

bueno o malo por medio de demandas y ofertas en los negocios
comerciales. En consecuencia, la clase trabajadora se divide en
dos tipos de trabajadores: el obrero industrial y el obrero profesional. El primero
trabaja para el capitalista y el segundo para el sindicato. Los sindicatos controlan
los negocios y el capitalista no tiene más que ser su socio.

La verdadera naturaleza de los negocios

Nuestra Cosa es hacer dinero. Hacerlo de cualquier manera
en que sea posible hacerlo, sin importar el cómo ni el qué. Así es
como será suyo, tan legal como pueda serlo.

Como replicó Al Capone en 1926: "Soy como cualquier
otro hombre. Todo lo que hago es satisfacer la demanda".

En el mundo de los negocios legales, no se desaprueba el
engaño a los clientes mientras no lo pesquen haciéndolo. Tam-
poco se reprueba desplumar a los clientes, mentir, saquear ban-
cos y sociedades anónimas, esquilmar a viudas con hijos, hacer
estafas inmobiliarias, defraudar con acciones, usura, llame todo
esto como quiera. Basta con que no lo pesquen.

En la *Cosa Nuestra* sentimos exactamente lo mismo. Tam-
bién coincidimos con el mundo de los negocios legales práctica-
mente en todas las demás vías. Con la salvedad de que somos una
organización de ladrones.

Nuestro objetivo mayor, al igual que el del mundo legal,
es eliminar la competencia, destrozalra. Si esto demuestra no ser
posible, a semejanza de lo que hacen los ejecutivos en el mundo
legal, cerraremos acuerdos con los rivales para dividir el mercado
en monopolios territoriales separados. El sistema capitalista del

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

precio opera por medio de demanda y oferta en los mercados competitivos. En consecuencia, si quiere levantar el precio de su producto tiene que luchar para eliminar la competencia. El sello distintivo de los imperios industriales y financieros construidos por J. P. Morgan hace más de un siglo fue una firme y eficiente organización de control centralizado, junto con el desarrollo de intereses repartidos entre los competidores, lo que condujo a la formación de un cartel que fijaba los precios y los niveles de rendimiento. Este es exactamente el sello distintivo del imperio de la *Mafia* establecido en los Estados Unidos por Johnny Torrio hacia los años '30 y hoy floreciente. El crimen organizado y el capitalismo de cartels (incluyendo la versión practicada por los megaconglomerados) son uno y el mismo.

Todas estas cosas son las que usted debería recordar sobre nosotros y sobre la verdadera naturaleza de los negocios, porque saberlas lo ayudarán a poner a un lado los escrúpulos que lo trafen en la consecución del éxito. En cualquier organización, en tiempos de paz o de guerra, la absoluta falta de escrúpulos confiere ventajas sustanciales.

Jagst obamet hab la sup Insgli la argeut ovitatu eti
mischeo do mischeo. Si eis t'konsatzu na es-
t'konsatzu al sonnungszeit, giornterstet
obsonz, a konsatzu es lo d'ne p'neu jas' se'nsatzu es no le m'se'ng
p'neu, cert'nsatzu sonnungszeit es no le m'se'ng la m'c'e'g
no m'c'e'g (s'konsatzu). El s'konsatzu

Se puede esquilar una oveja muchas veces; cuercarla, sólo

una... pero el rico es una criatura extraña; uno puede esquilarlo y
cucarle el cuero una y otra vez.

Todo esto a modo de alarma sobre el hecho de que si alguna

• Capitalismo

Como dijera el Gran Al en 1929: "Nuestro sistema norteamericano, llamémoslo norteamericanismo, llamémoslo capitalismo, llamémoslo como queramos, da una gran oportunidad a todos y a cada uno de nosotros si y sólo si la agarramos con ambas manos y la aprovechamos al máximo".

Si una referencia proveniente de Al Capone no es de su agrado, aquí tiene la perspectiva de un portavoz igualmente prominente del mundo legítimo, Abraham Lincoln, en 1837: "Estos capitalistas en general actúan en forma armónica y concertada para desplumar al público".

Desplumar al público desde luego es la verdadera naturaleza de los negocios, aunque este pensamiento probablemente podría haberse expresado de un modo no tan directo. Pero, ¿quién le discutiría algo a Lincoln? *Per quanto*, el objeto del capitalismo es enriquecer más a las personas que tienen dinero para invertir (en otras palabras, a los que ya son ricos).

Es por esto que los niños ricos suelen sentirse bárbaro cuando los padres les dejan pozos de dinero en herencia. Es también la razón por la que, bajo el capitalismo, es mejor ser rico que ser pobre.

En *Nuestra Cosa* amamos el capitalismo. También somos buena gente en otras formas, de veras. Eso sí: mientras no se nos deba dinero.

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

Permito decir por medio de licencia y cierta en los mercados competitivos. En consecuencia, si quiero levantar el precio de su producto tiene que luchar para eliminar la competencia. El señor Guggenheim de las empresas industriales y financieras controladas por J. P. Morgan hace más de un siglo fue una ~~formalidad~~ de control centralizado, junto con el desarrollo de

Los ricos

Nos dicen que la ley en su majestuosa imparcialidad prohibe tanto al rico corno al pobre dormir en bancos de plaza. Con respecto a todo lo demás, si bien no nos lo dicen (pero se lo puede ver a diario), la ley se somete a la riqueza. Esto es, el dinero nunca va a la cárcel.

Se puede ser rico sin saber cómo ser poderoso (pero no se puede ser poderoso sin dinero). Casi todos los ricos han heredado su riqueza y creen que la tienen por derecho divino. Crecen con la arraigada creencia ("internalización") en su superioridad inherente (porque Dios lo dice), y por esto prácticamente carecen de toda simpatía (y empatía) por aquellos con menos bienes mundanos que los que ellos tienen. Creen que la pobreza, por ejemplo, también es un don de Dios, así como su propia riqueza; y para ellos la conclusión es que los que tienen menos les son inferiores.

La idea que tenemos nosotros de mentirles, engañarlos o robarles suele no venir en mente de las personas ricas (su dinero y posesiones les pertenecen por derecho divino). En consecuencia, consiguen asociados interesantes, y adversarios aún más interesantes.

Se puede esquilar una oveja muchas veces; cuearla, sólo una... pero el rico es una criatura extraña: uno puede esquilarlo y sacarle el cuero una y otra vez.

Todo esto a modo de alerta sobre el hecho de que si alguna vez se encuentra en disputa con una empresa encabezada por un individuo nacido para ser rico, estará tratando con un animal de una extraña especie, diferente de sus adversarios habituales, y tendrá que proceder en forma acorde. Él —el rico— las más de las veces es un tierno cuando se lo arrincona. Toda su vida, por así decirlo, ha jugado al fútbol como si fuera un deporte carente de contacto personal. *¿Capisci?*

En todo caso, recuerde que las mayores oportunidades siempre estarán en los negocios que esquilman al pobre, o por lo menos no al super rico. Hay cientos de millones de personas mucho menos que ricas y mucho más para acumular a partir de ellas, que en total son millones. Considere el perdurable éxito de empresas tales como Firestone, Ford, General Motors, Du Pont o Union Carbide.

FRACASOS EN LA EMPRESA MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

La lucha competitiva

Durante toda su carrera usted tomará parte en dos luchas competitivas: una, dentro de su organización, contra los rivales y enemigos que encuentre allí; y otra, fuera de la organización, contra los rivales y enemigos de ésta. Esto es parte de la vida y ahí está usted, compare, no se puede dar un paso al costado.

En ambas luchas el premio es el poder. No el dinero sino el poder. En cada lucha se busca la victoria en lo que esencialmente es una guerra. Las siguientes palabras, pertenecientes al teórico militar prusiano von Clausewitz, vienen al punto:

“Abundantes espíritus filantrópicos creen que existe alguna manera de desarmar o vencer al enemigo sin un excesivo derramamiento de sangre, y esto es lo que se debería proponer lograr el arte de la guerra”. Es errónea esta concepción y debe ser rechazada pese a lo atractiva que pueda parecer. En cuestiones tan riesgosas como la guerra las ideas falaces originadas en el sentimentalismo son justamente las peores.

También dijo el prusiano: “La guerra es un acto de fuerza para imponer nuestra voluntad al adversario... El objetivo de la acción militar siempre debe ser desarmar o destruir al enemigo (cualquiera sea la expresión elegida)”.

Por último, adopte el consejo de Maquiavelo sobre este mismo tema:

“Debéis saber, pues, que hay dos formas de combatir: con las leyes y con la fuerza. La primera es propia del hombre, la segunda de los animales; pero, puesto que muchas veces la primera no es suficiente, conviene recurrir a la segunda”.

El comportamiento bruto y sanguinario orientado a la destrucción total de la oposición no es un precio que quisiera pagar por el éxito, ¿verdad? Bien, nadie consiguió que le alfombren el piso siendo bueno y amable. Si quiere que lo amen, cómprese un perrito.

Sotto voce, hay algo más que usted tiene que saber, que es esto: no es posible encontrar moralidad en las luchas por el poder. Sus enemigos dentro y fuera de la organización lo visualizan a usted tal como usted a ellos, y se consideran igualmente virtuosos en sus tentativas criminales dirigidas a usted. En las luchas por el poder, los juicios deben basarse por entero en el interés personal, y en encontrar una ruta hacia la meta tan directa y económica como sea posible. Si esa ruta es sangrienta y bárbara, tanto peor para aquellos que se oponen a uno.

Para los que se encuentran fuera del conflicto, lo que a usted le parezca correcto podrá parecerles equivocado, pero usted sólo puede proceder según su propio modo de ver. Esto es lo que se entiende por la expresión: “Haga usted lo que usted tenga que hacer”; con énfasis es el segundo “usted”.

En toda guerra, antes de cada batalla, presupueste las pérdidas tolerables. Si sus pérdidas se acercan a lo que la batalla misma tolera, elimínelas. El dicho militar es: “Nunca refuerce el

fracaso". El adagio en el póker es: "No te cases con una mano que estés perdiendo". En ningún caso el ganador es el jugador que se alza con todos los pozos. El ganador es el jugador que termina con más dinero.

Al develar su estrategia y pasar a la acción (ya sea por la fuerza o por medio de fraude), debe luchar por mantener al enemigo en desequilibrio. La ventaja que se gana con esto es fundamentalmente provocar temor en el enemigo. El desconoce lo peligroso o efectivo que usted es, y querrá indagar. Simule ser más: así le dará qué pensar.

Deje que su enemigo trabaje para usted todo lo que quiera. Si usted hace que parezca que él vencería haciendo ciertas acciones —las acciones que usted quiere que adopte para que caiga en la trampa y se destruya solo—, trabajará a favor de usted y en contra de sí mismo. Si tiene que engañar y mentir para lograrlo, engañe y mienta. Como dijimos, en la lucha por el poder no hay moral.

Aunque la intención a lo largo de toda guerra es aplastar por completo la oposición, esto no siempre es posible: a veces se muestra que no es lo deseable. Pero cuando se derrota al enemigo, se debe firmar una paz estable con él o sus sobrevivientes. Es la más dura de las tareas del vencedor.

Al firmar una paz ventajosa y armoniosa, habrá que encontrar a los derrotados que puedan llegar a buscar revancha más adelante y quitarles todo poder, o bien debilitarlos tanto que nunca vuelvan a ser una amenaza.

Algunos de los derrotados se sentirán tontamente agradecidos para con usted, e incluso pueden agradecerle por haber

llevado la disputa a término. Serán sumisos hasta la abyección; hasta ofrecerán favores o más concesiones que las que usted haya pensado exigir. Obtenga todas las ventajas posibles de esta debilidad antes de que brote la reacción en contra.

De dos cosas debe resguardarse uno tras ganar una guerra: (1) de la euforia que inspira la victoria; no haga planes grandiosos o reclamos mientras su pensar se vea alterado por los sentimientos que inspira el triunfo; y (2) de la corruptora inclinación de la cuota de poder adicional que habrá conseguido. Trate de no sentirse menos responsable por tener una cuota mayor de poder. Usted tendrá que seguir respondiendo por sus acciones y más que nunca deberá guiar; es decir, dirigir.

Nunca pánico por hacer concesiones y bajar la mano; no es un signo de debilidad. Una actitud firme y constante es el secreto de proveer una construcción sólida y duradera al ser capaces de integrar y coordinar las estrategias de las diferentes unidades de negocio. La fuerza y la disciplina son las bases para lograr la victoria. No solo se requiere una estrategia sólida, sino también la voluntad de cumplirla. Si se pierde el control, el resultado es un desastre. Los errores no solo se cometen en el campo de batalla, sino también en la sala de reuniones. Es importante recordar que la victoria no viene sola; requiere trabajo duro y dedicación. Nunca olvides que la victoria es el resultado de la perseverancia y la determinación.

Negociar

Mantenga las negociaciones mientras considere tener chances de obtener lo que quiere. Después de un largo rato, su oponente puede cansarse y desear hacer concesiones. Tenga paciencia.

No mire fijo a los ojos de su oponente durante los encuentros cara a cara. Mírelo a los ojos cada tanto, en el momento de argumentar, pero no fije la mirada. Fijar la mirada se considera en la mayoría de los humanos (y en todos los perros) un acto inamistoso, amenazador incluso.

Si lo aprietan en un punto débil, cambie de tema. Use todos los argumentos que se le ocurran cuando argumente en su favor, y repítalos permanentemente. No sólo desgastará a su oponente, sino que nunca se sabe con exactitud cuál de sus argumentos o concesiones aparentes encontrará la grieta de la armadura.

Juegue con el hombre, no con la mano; esto es, cualquiera sea la fuerza de la posición de su oponente (la mano), juegue con las flaquezas de éste en tanto individuo (el hombre). Nunca muestre las cartas con las que va a jugar, puesto que, como observara Maquiavelo: "Uno nunca debe develar sus intenciones, pero debe empeñarse en obtener lo que desea de alguna manera."

Basta con pedirle a un hombre que entregue sus armas sin decirle que intenta matarlo con ellas; tras tener las armas en sus manos, puede con ellas hacer su voluntad”.

Empiece alto y manténgase ahí. Esto resultará en una oferta final más alta por parte de su oponente, incluyendo el “partamos la diferencia”.

Descarte lo carente de valor, conserve el resto. No transpire por poca cosa.

Déle a su oponente muchas posibilidades. La regla fundamental al negociar es que debe parecer que se le permite al adversario al menos una posibilidad, un modo de mantener compostura, a la vez que usted le hace hacer lo que usted quiere. Si no le permite una posibilidad (o un modo que parezca una opción), será muy difícil hacer que actúe en favor de sus intereses, aun cuando él mismo no lo sepa.

Nunca reniegue de hacer concesiones, pero haga muy pocas. Nunca amenace. En palabras de Maquiavelo: “Considero de gran prudencia a los hombres que se abstienen de proferir amenazas y palabras insultantes, puesto que ninguna de las dos maneras disminuyen la fuerza del enemigo, sino que una lo vuelve más cauto y la otra aumenta su odio, volviéndolo más perseverante en sus esfuerzos para dañarlo”.

Agradezca a Dios por cómo es la naturaleza humana: cuando la entienda, todas las negociaciones (de hecho, todos los tratos comerciales) se volverán mucho más fáciles. Las personas actúan por codicia; las personas actúan por miedo. Esa es la naturaleza humana.

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

que sacarás tus propios resultados de acuerdo con tu propia visión
que no sacarás en todo este tiempo más que el que te pones
en la mesa, porque esas ideas tienen que ser
que no existen más allá de tu mente y tu memoria.
Lo contrario es que esas ideas son las que te permiten
"desarrollar el sentido"

Reuniones

Salvo las reuniones de mayor nivel, todas las demás deben tener lugar con los participantes de pie. Y/o al final del día.

Suponiendo que usted preside la reunión, escuche sólo mientras el orador diga algo. No será por mucho tiempo. Cuando el discurso del orador perdió sustancia, córtelo.

Una reunión termina cuando los participantes empiezan a repetirse.

Haga que su secretaria tome notas de las reuniones en las que usted participe y hágalas circular entre todos aquellos que hayan tomado compromisos o deban realizar acciones. Ella sabrá cuándo hacer que usted revise esas notas para mayores resultados.

Memorándums

Noventa y nueve de cada cien memorándums escritos no contienen ninguna información que valga la pena saber. La mitad de la que queda como recordatorio será por lo menos el doble del largo necesario.

Por regla general, no ponga por escrito nada que vaya más allá de lo general. Y nunca escriba un memo verdaderamente confidencial.

Analizar a sus futuros empleados viendo que pasa la prueba del "detector de mentiras" no es el mejor de las ideas. Tampoco es una prueba sencilla para su confidencialidad interna.

Algunas personas son mentirosas y estúpidas, con una compulsión patológica a subvertir la veracidad, o se les da tiempo suficiente. Esas personas jamás podrán ser descubiertas tal como son. Sea precavido con la gente que habla demasiado; esto a menudo es síntoma de ser un racista que miente mucho. Un pobre mentiroso repetirá algunas expresiones como si las hubiera aprendido de memoria los lo que hizo.

Proveedores

Instruya a sus subordinados para que cambien con frecuencia de proveedores para su empresa. Tratar siempre con la misma gente para bienes y servicios los lleva a ellos a la complacencia y a usted, a la dependencia.

Una ventaja complementaria del cambio regular de proveedores es que su empresa se beneficia con las ofertas a bajo precio que hace el nuevo proveedor para conseguir el negocio. También evita que el personal encargado de compras haga arreglos clandestinos que lo beneficien.

-micas obviamente o no. La voz tiene más o menos lo mismo que el lenguaje verbalizado o escrito: dibujos o cosas así que se valen para expresar lo que tienen en su interior. Algunas veces el lenguaje verbalizado es más profundo que el lenguaje escrito o hablado, ya que el lenguaje escrito es más superficial.

Mentirosos

No necesariamente los mentirosos son sociópatas ni los sociópatas son mentirosos. Sin embargo, al observarlos se nota que tienen una serie de características que los distinguen de los demás.

Un buen mentiroso mirará a los ojos y hablará con voz clara y fuerte. No espere manifestaciones del "síndrome de Pinocho" de parte de un buen mentiroso, como parpadear excesivamente, ponerse colorado, tartamudear, tragar saliva y demás.

Los mejores mentirosos son sociópatas, personas sin conciencia. Las pruebas caligráficas y de calidad de la voz son inútiles con ellos. Por otra parte, personas emotivas y poco sofisticadas pueden fallar en un test caligráfico y aún así haber dicho la verdad. El miedo y la ira pueden provocar en el gráfico saltos incorrectos que serán interpretados como mentiras.

Analizar a sus futuros empleados haciendo que pasen la prueba del "detector de mentiras" no es la mejor de las ideas. Tampoco es una prueba eficaz para investigaciones internas.

Algunas personas son mentirosos natos, con una compulsión patológica a subvertir la verdad. Si se les da tiempo suficiente, esas personas invariablemente se muestran tal como son. Sea precavido con la gente que habla demasiado; esto a menudo es síntoma de ser un mentiroso compulsivo. Un pobre mentiroso repetirá algunas expresiones como si las hubiera aprendido de memoria (es lo que hizo).

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

Un buen mentiroso o bien nace con el don o puede desarrollar su arte tras años de estudio, práctica e interminable trabajo de campo en la más amplia variedad de circunstancias. En una punta del espectro está la mentira bien preparada; en la otra, la mentira espontánea. (El buen mentiroso es adepto a ambas.) También hay grados variables de verdad y falsedad; el maestro de la mentira sabrá con exactitud cuánto de realidad mezclar con la ficción. Estudie a los maestros del engaño: hombres de Estado y políticos, tanto foráneos como domésticos; ciertos abogados, ciertos vendedores, ciertos niños. Ofrecen pistas estilísticas y de contenido.

También vale la pena estudiar la publicidad, no sólo por sus afirmaciones engañosas sino también por sus astutas omisiones.

Siempre suponga que su oponente miente. La *prueba del ácido* sobre si está o no mintiendo es: ¿Para quién es el beneficio?

La prueba del "beneficio" se aplica en la siguiente forma: Analice a sus rivales o rivales potenciales de acuerdo al criterio de "beneficio". Si se da el mejor o el peor resultado de acuerdo a los intereses propios basados en las circunstancias individuales. Aunque las palabras son neutrales basadas en una conducta, son significativas de acuerdo a las intenciones de la persona que las dice. Si se da el resultado que no es el mejor o el peor, pero que es el resultado que se da en la mayor parte de las situaciones basadas en una conducta, es porque las circunstancias individuales no tienen en cuenta el resultado deseado (es el caso).

y sin embargo las personas —y sus hijos— tienen la impresión de que todo lo que sucede en su vida es un secreto. Los secretos —de un nido muy pequeño, los secretos de una familia —de un nido muy grande, los secretos de una empresa— son parte de la historia de la familia, de la empresa, de la cultura, de la sociedad.

Secretos

Todo se filtra.

Ninguna persona, ningún negocio, ningún gobierno puede guardar un secreto.

La gente habla: en el subterráneo, en el ascensor, en el bar de la esquina, en la sala de espera del médico, en la cama y en sueños.

¿Cuál es la consecuencia de hablar al descuido? La posible revelación de los más profundos secretos de su empresa, algo que podría costar dinero.

Los secretos también se dispersan de otras maneras. A menudo los secretos de una empresa están bien a la vista, al alcance de un visitante cualquiera: en los memorándums, en la fotocopiadora, en pedazos de hojas en el piso o adentro del cesto de papeles.

Usted no puede eliminar esas fallas por completo, pero tiene aquí algunas maneras de minimizarlas:

No le cuente nada a su esposa, marido o amante. En la actualidad, una de cada tres parejas casadas termina en divorcio. Y no hay furia semejante a la furia de una ex-esposa/o (o ex-amante) en busca de revancha.

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

No cuente nada a sus hijos.

No cuente nada más que lo que necesitan saber.

No tenga demasiados duplicados de llaves de acceso a documentos importantes o seguros.

Guarde las llaves extra para usted, en su bolsillo y en su casa.

No realice negocios en lugares públicos.

Compre una buena trituradora de papel y úsela; el cesto de papeles no es seguro.

Cuando tenga que proteger secretos de la empresa valiosos (planes de marketing, fórmulas, técnicas de manufacturas, listas de correo y demás) haga firmar a sus empleados un acuerdo de confidencialidad en el que prometan no revelarlos a sus competidores. Los contratos de confidencialidad no rigen en algunos estados de manera absoluta, pero sí funcionan como disuasivo. En los últimos años muchos más empleadores han iniciado acciones legales contra ex empleados que violaron pactos implícitos y se apropiaron en forma indebida de información confidencial. Lo importante en estos casos es que el empleador pueda iniciar una demanda legal con mucha publicidad, de manera que otros potenciales ladrones de secretos de la empresa se disuadan de hacerlo.

Consiga una cerradura con combinación cambiante. No use como clave su cumpleaños o el cumpleaños de algún pariente. No use, por ejemplo, 4-7-76. Cambie frecuentemente la clave, pero según un plan errático e impredecible.

No suministre demasiada información a las personas de afuera con las que haga negocios. A todos les gusta chismosear,

y aún cuando las personas con las que esté haciendo negocios puedan no contar con información crítica, los competidores astutos —de un modo muy parecido a los paleontólogos— pueden juntar las piezas de un secreto importante a partir de minúsculos fragmentos.

Mantenga un ojo atento sobre las personas que entran a su oficina para proveer servicios de mantenimiento o para hacer entregas de pedidos. Este es el clásico método de penetración, y sus enemigos tratarán de hacer uso de él.

Si los secretos de su empresa se filtran de un modo regular y aparentemente sistemático, si todavía no encontró la fuente puede estar necesitando una agencia de investigación privada (o un ojo privado) que indague en el asunto. No diga nada sobre sus sospechas: le estaría dando tiempo al espía (o espías) para tomar medidas en sentido contrario.

Guarde silencio y diríjase directamente a la mejor empresa de investigadores privados que encuentre. Ellos van a encontrar micrófonos ocultos y demás y lo ayudarán a armar un entorno protegido de las intrusiones, localizando a los traidores presentes en su empresa (en caso de haberlos) e identificando a los enemigos externos. Esto puede tomar tiempo y dinero, pero está en una guerra.

Por supuesto, usted puede preferir que los espías del enemigo sigan con su espionaje y llenarlos de información falsa. Y otra cosa: si alguno de sus tenientes está a cargo de la red de espías de la empresa, asegúrese de que los datos de inteligencia que comunica de alguna manera no lo hacen avanzar en sus proyectos personales.

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

No existe nada en una historia de la civilización que no sea de la más alta importancia para el desarrollo de la cultura. La historia es la memoria del mundo — recordando por lo tanto su vida y su muerte — recordando lo que ha ocurrido y lo que no — recordando lo que se ha hecho, lo que se ha perdido y lo que se ha conservado.

Un modelo

Como he dicho, los soldados de la *Mafia* creen en el honor, la venganza y la solidaridad. La corporización de estas virtudes en la *Cosa Nuestra* sigue siendo Johnny Torrio. Herbert Asbury, el más reconocido cronista del crimen de Chicago, lo caracterizó así: "Como organizador y administrador de los asuntos del submundo, Johnny Torrio es insuperable en los anales del crimen norteamericano; probablemente fue el ejemplo más concreto de una verdadera mente magistral producida por este país".

Johnny Torrio fue ante todo un *uomo di panza* (literalmente "hombre de panza"), un hombre que sabe cómo guardar las cosas para sí (en sus entrañas); un *uomo segreto*, un hombre secreto, privado; pero por sobre todo, un *uomo di pazienza*, un hombre paciente.

El hombre paciente es el hombre que controla. Es firme, constante en todas las cosas. Permanece apartado de (y a menudo opuesto a) el mundo de afuera. No es pretencioso. Lo que posee es una fuerza interior que le confiere presencia porque espera, planifica y sólo en el momento de la mejor ocasión para el éxito da el golpe.

Recuerda todo por si puede servirle más adelante, y aprende a expensas de los demás. Estudia la conducta de la gente, evalúa

qué es lo que funciona con ellos y qué es lo que probablemente no. Mientras sus oponentes saltan y se retuercen de impaciencia, él espera mientras sopesando las debilidades. Sabe que el *onore* se logra con malicia, astucia y manos sucias, y adquiriendo más fortuna personal, no siendo bueno o actuando noblemente.

Su vida entera está hecha de trabajo y sacrificio, de confianza en sí y de autocontrol. No busca la confrontación: la evita (a menos que esté en juego algo de importancia inusual). De lo contrario, maniobra hacia su objetivo. Es zorro. Por encima de todo, sabe qué es lo importante, y eso le da dignidad y le hace ganar respeto.

Todo esto es también su hombría; todas estas cualidades, junto con su inteligencia, Johnny Torrio las poseía en muy alto grado. En Chicago aprendió de los pocos fracasos y errores que tuvo; para cuando abandonó la ciudad, se había ganado mucho respeto entre sus pares, a tal punto que, proponiendo una por una todas las jugadas que en un período relativamente corto fundaron en los Estados Unidos una Mafia nacional —la *Organización*—, se convirtió de hecho en su *consigliere*. Cuando tenía siete años de edad, Johnny Torrio estaba en Brooklyn sacando de la zanja el cerdo ciego de su padrastro; cincuenta años después —muy despacio— era uno de los hombres más ricos e importantes de este sistema criminal de alcance nacional; un sistema, la Mafia norteamericana, creado por sus ideas y su energía.

Usted no se equivocará por mucho si conforma su propio estilo de liderazgo en base al de Johnny Torrio. Es menos famoso que el llamativo Capone pero, como líder, fue mucho más efectivo y exitoso.

que el que se ha de tener con su esposa es que no sea un
matrimonio en el que se busquen las ventajas de la
posesión, lo que es de vez en cuando una ventaja, no
sin embargo y sin embargo, si se busca una vida de
amor y honestidad en la que se busquen las ventajas de la
posesión.

Arreglos domésticos

¿Qué tiene que ver el matrimonio con los negocios? Todo o nada: depende de su capacidad y prudencia. Preferentemente, el matrimonio no tendría que tener nada que ver con los negocios, y de usted y de su abogado depende lograr que así sea.

Antes de hacer votos nupciales, búsquese un abogado que sea experto en leyes matrimoniales y de divorcio. Haga que redacte un contrato prenupcial que plante en detalle quién se queda con qué en caso de que usted y su esposa se separen (son bastantes las probabilidades de que lo hagan). Un acuerdo que prevea un arreglo por un pequeño monto acordado de antemano mantendrá a su esposa y a su avaricioso abogado fuera de sus negocios, libros contables y cuentas de banco.

Cuando su amada le diga: “¿Cómo puedes ser tan burdamente materialista como para pedirme que firme este acuerdo? ¿Acaso no me amas?”, usted conteste: “Por supuesto te amo. Pero mis acreedores y apoderados insisten en este acuerdo. Por favor, firma cuidadosamente estas cuatro copias una por una”.

En nuestra organización, los matrimonios por supuesto nunca son propuestas cincuenta y cincuenta. La esposa no sabe nada sobre los negocios de su esposo. Tiene vaga conciencia (si a expensas de los demás, fraude la conducta de la gente, evita

es que la tiene) de sus ingresos anuales, apenas si conoce a los socios comerciales, y nunca espera que su marido haga prevalecer las cuestiones de familia por sobre las necesidades del negocio. Su matrimonio será diferente, desde luego. Usted es una persona legal. Es lógico que usted y su esposa tengan un arreglo más esclarecido. No obstante...

No obstante, por el bien de su carrera recomendaría que, así como se da en nuestros matrimonios, su esposa sea una persona que confie en que todo lo que usted haga sea para bien, que (por lo tanto) no quiera meterse en ninguna decisión sino que acepte lo que sea que usted decida y haga lo que sea que usted declare que haya que hacer, incuestionadamente. Es triste el hogar donde la gallina canta y el gallo calla.

Su esposa nunca debe preguntar por dónde ha andado, qué ha estado haciendo, qué está pensando. Una esposa sólo debe saber lo que usted quiere que sepa, y le debe gustar que así sean las cosas. Una esposa nunca debe ser agresiva ni irritable con usted. El ámbito de la esposa debe ser el hogar y los niños, nada más.

- Despierta temprano. ¡Finito!
- Si las demás se retiran cada noche a una gran fiesta, esetable, esto no significa que sus hijos...
- Si las demás se quedan a dormir a casa de sus padres, esto no significa que...
- Si las demás se quedan a dormir a casa de sus padres, esto no significa que...
- Nada de esto. Lo que sí es que a los demás les encanta...
- Los mejores teóricos salen de la pésima práctica.

se a veces es como una maravilla que se tiene si uno de sus socios comerciales. A veces es lo que se llama una pasión por la construcción de fortunas por el solo hecho de tenerla. Se ha de recordar que en hotel, hogar, tienda, oficina, casa, etcétera, se han de construir.

Axiomas

Arreglos domésticos

- Todo asunto tiene dos puntos de vista.
- Para terminar pronto, tómese su tiempo.
- Si la única herramienta de la que dispone es un martillo, todos los problemas le parecerán clavos.
- Los acuerdos se hacen para ser quebrados.
- Siempre llega el momento de anotar los tantos.
- Cuando se hacen concesiones, se está perdiendo. Cuando aparente haber hecho concesiones, habrá avanzado un paso hacia la victoria.
- Las dificultades muestran cómo son las personas.
- La preparación es la madre de la buena fortuna; la osadía, el padre.
- La esposa de un hombre descuidado es casi una viuda.
- Mucho después de envejecer todos los demás pecados, la avaricia permanece joven.
- Si es yunque, tenga paciencia; si es martillo, golpee.
- Si sus planes prosperan, todos serán sus amigos; si sus planes fracasan, sólo entonces descubrirá a sus verdaderos amigos.
- La mala suerte viene de a dos, y después de a más.
- Nunca espere que la lógica y la razón gobiernen los asuntos humanos.

- La fortuna sonríe y luego traiciona.
- La elección incorrecta a menudo parece la más razonable.
- Cuando los hechos llegan a lo peor, sólo pueden mejorar.
- La suerte está del lado del más fuerte.
- Cuando tenga cerrojo, deje afuera a su oponente.
- Por la paz, esté listo para la guerra.
- Nunca haga un enemigo que no haga falta.
- No enseñe a sus soldados todos sus ardides, o podrá convertirse en su propia víctima.
- Es mejor que sus enemigos sobrestimen su estupidez antes que su astucia.
- Para engañar a un enemigo simule temerle.
- Un piojo en un repollo es mejor que nada de carne.
- El futuro se consigue con el presente.
- Despues de una guerra se presentan muchos héroes.
- Los infortunios siempre entran por la puerta que se les ha dejado abierta.
- Despues de una victoria, afile el cuchillo.
- Si usted nunca está en la calle, no puede conocerla.
- Si los demás se retiran cada vez que juega en una mano favorable, está mostrándoles sus cartas.
- Pegue primero y pegará último.
- Ninguna crisis es tan mala como uno la pueda imaginar.
- Nadie muere dos veces.
- Las victorias siempre son provisionales; las derrotas, también.
- Las mejores teorías suelen dar la peor práctica.

MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

- Deje hablar a su adversario. Cuando termine, déjelo seguir hablando.
- El silencio no comete errores.
- A los hombres se los puede sobornar con distintas monedas.
- Trate al extraño como a un amigo; confíe en el amigo como confiaría en un extraño.
- Las aguas calmas pueden ocultar tiburones.
- No existe un político barato.
- Vivir según la voluntad de otro es, para unos pocos, miseria; para muchos, necesidad; y para los más, felicidad. Actúe en consecuencia.
- La ira es el viento que sopla la candela de la mente.
- Bastante no es un banquete, es sólo suficiente.
- En el mar, todos los hombres son hermanos, pero quienes tienen salvavidas pueden no querer compartirlo.
- Sólo el loco se vuelve ante la meta.
- Muchas diferencias pueden resolverse entre sábanas.
- Nunca ate un perro con tripa de chancho.
- El miedo suele ocultarse con osadía.
- Un enemigo es más peligroso cuando aparece vencido.
- Engañe al rico pero no lo insulte.
- Si ha de cazar, deje que la presa venga a usted.
- La edad madura de un águila es como su juventud: llena de peligro.
- ...Y la cuna del hombre está apoyada sobre su tumba.
- Vaya adonde vaya, allí estará usted. Basta.

MAFIA & MANAGEMENT



MAQUIAVELO EN LA EMPRESA

48-43

La mayor y más organizada de las corporaciones revela aquí sus técnicas de conducción y las pone al alcance de todos.

A diferencia de otros manuales de negocios, *Maquiavelo en la empresa* evita la verborragia teórica. Presenta descarnadamente la filosofía del liderazgo que fundara “El Imperio Silencioso” durante siglos de exitosa expansión.

A modo de muestra, aquí van algunas perlas de sabiduría:

- “Antes de actuar en nombre de su jefe, esté seguro de haber entendido perfectamente lo que él le ordena. *¿Y si liquida al individuo equivocado? ¿Y si hace volar el garito que no debía?* Aprenda el arte de preguntar.”
- “Mantenga cerca a sus amigos, pero más cerca aún a sus enemigos.”
- “No se involucre en ninguna intriga de oficina sin preguntarse antes: *¿Qué es lo que yo consigo con esto?* y luego: *¿Qué es lo que ellos consiguen con esto?*”
- “Si debe mentir, sea breve.”

V., capomafia de reconocida fama, reside en distintos lugares del mundo.

Su actual domicilio es un secreto reservado.

ISBN: 987-502-094-X

9 789875 020948

www.distalnet.com