

Revisión de la Realidad

Edición 375
Septiembre 3, 2004

LA MALDICIÓN DE LA ZONA DE COMODIDAD

Considero la zona de comodidad como el factor sencillo más importante para impedirle a la gente el éxito en esta vida. Es el factor crucial restrictivo que les impide a las personas ser más productivas.

Estoy hablando aquí de las zonas de comodidad de los productores. No estoy hablando de las zonas de comodidad de los consumidores, las cuales recomiendo. La familiaridad no debiese generar desprecio para los consumidores. Las viejas maneras, como los perros viejos, son nuestras amigas. Pero solamente como consumidores. Usted no puede enseñarle nuevos trucos a un perro viejo, lo cual es un problema mayor para los productores.

La zona de comodidad del productor es el estilo de vida en el que caemos pero que muy raramente escogemos por nosotros mismos. Es el mundo del día a día que nos provee un sentido de orden. Es ese conjunto de hábitos y tareas diarias que nos hacen funcionar sin darle mucha atención a lo que estamos haciendo con nuestras vidas. Y luego, un buen día, nos hallamos en nuestro lecho de muerte pensando, "¿Dónde se fue el tiempo? ¿Qué he logrado que aún hará una diferencia una semana después de haber sido enterrado?"

Es este legado el que testifica de nuestro éxito, si es que hay alguno. Para algunas personas, es una pila de dinero. Ese legado rara vez es puesto a funcionar de una manera productiva por parte de nuestros herederos, ya sean biológicos o institucionales. Pero incluso nuestros legados no monetarios están en riesgo. Hace tres mil años un filósofo anónimo escribió:

Asimismo aborrecí todo mi trabajo que había hecho debajo del sol, el cual tendré que dejar a otro que vendrá después de mí. Y, ¿quién sabe si será sabio o necio el que se enseñoreará de todo mi trabajo en que yo me afané y en que ocupé debajo del sol mi sabiduría? Esto también es vanidad. Volvió, por tanto, a desesperanzarse mi corazón acerca de todo el trabajo en que me afané, y en que había ocupado debajo del sol mi sabiduría. ¡Que el hombre trabaje con sabiduría, y con ciencia y con rectitud, y que haya de dar su hacienda a hombre que nunca trabajó en ello! También es esto vanidad y mal grande. (Ecl. 2:18-21).

No somos entrenados temprano en la vida para pensar cuidadosamente con respecto a nuestro legado personal - qué podría ser, cómo puede lograrse y quién lo heredará. Si se nos enseñara, probablemente no le pondríamos mucha atención. Esa es la maldición de la juventud. Cuando tenemos más de este activo crucial - tiempo - lo malgastamos.

Casi todos tenemos la misma cantidad de tiempo: ocho décadas. Rico o pobre, inteligentes o tontos, recibimos un promedio de casi ocho décadas para hacer con ellas lo que queramos. Así que, en este sentido, existe algo como la igualdad. Los funerales testifican de la única institución democrática que realmente funciona como lo ha prometido. "Un hombre, un funeral."

POR REGLA GENERAL

Conocemos la frase "por regla general." Pero, la "regla general" es lo más cercano a la verdad. Hay cinco dígitos en la mano. Uno de ellos es crucial: el pulgar. Es mejor perder dos dedos que perder su pulgar. Aquí vemos en operación la ley de Pareto una vez más: la regla del 20-80.

En toda institución, y en toda sociedad, el 20% de las personas proveen el 80% de la productividad. También funciona de la otra manera: el 20% de las personas proveen el 80% de los problemas.

La meta correcta es ser parte del primer grupo. Una meta secundaria es tratar de evitar tratar con el otro grupo.

En cualquier profesión, el 20% de los participantes proveen el liderazgo. Ellos producen la mayor parte del dinero. Son los menos probables que sean despedidos. Dentro de ese grupo, el 20% son los dominantes. Ese 4% triunfante hace valer las normas. Supongo que existe un tercer nivel de personas: el 0.8% que hace las normas. Pero no puedo probarlo.

Si le diera un consejo a una persona joven, le diría que identificara esa área de servicio en la vida en la cual esté especialmente dotado, de la cual derive un sentido de satisfacción y que vaya en pos de ella sin cesar. Esa área no necesita ser su ocupación. El cómo pone usted alimento en la mesa es mucho menos importante que el desempeño de cualquier habilidad que usted tenga y que haga que el mundo sea un mejor lugar para vivir.

¿Qué se necesita para llegar a ser parte del 20% superior? Se requiere una habilidad o afinidad básica. Esta es generalmente difícil de identificar temprano en la vida. Yo fui afortunado. A los 16 años ya sabía cuál era mi habilidad: hablar en público. Pero no la he seguido sin cesar porque, a la edad de 26 años, había desarrollado una habilidad más importante: la habilidad de escribir.

No tengo otras habilidades que sean dignas de mención. He ido sin cesar en pos de la escritura desde que estaba a mitad de mis veinte años.

Cada persona normal tiene tal habilidad. Estoy convencido de esto. Puede ser que sus habilidades innatas no sean suficientes para hacer de él un líder, pero su dedicación al auto-mejoramiento a lo largo de décadas bien vale el equivalente de al menos 20 puntos de IQ.

En todas las áreas de la vida la regla general se pondrá de manifiesto. El 20% de los más dedicados van a dirigir. Luego hay otros dos niveles de 20%. El liderazgo en estos niveles puede basarse en la inteligencia o en circunstancias únicas que les proveerán a estas personas una oportunidad. Estas ventajas son impredecibles. Es como ser un gran atleta o un músico famoso. Esta oportunidad no puede imitarse o producirse por medio de técnicas especiales. Fue lo que hizo que los Beatles, los Beach Boys y los Rolling Stones llegaran a ser predominantes, y que 40 músicos superiores fuesen olvidados. Nadie lo sabía de antemano.

En contraste, la membresía en el 20% superior está abierta para aquellos que adoptan un patrón particular de vida. La característica simple más importante es la falta de disposición de una persona a continuar en su zona de comodidad.

EMPUJANDO SUS LÍMITES

La zona de comodidad es nuestra área en la cual funcionamos, si no es que sin esfuerzo, entonces al menos de manera predecible. En nuestros empleos, en nuestros pasatiempos, en nuestras relaciones, simplemente vamos arrastrando los pies. Tenemos una ventaja sobre nuestros competidores. Asumimos que siempre podremos retener esta ventaja. Pensamos que el mercado está de nuestro lado porque nos merecemos una vida libre de riesgos. Creemos que el desempeño pasado es una garantía para el éxito del futuro. No lo es.

El mercado libre es implacable detectando debilidades en los sistemas de producción existentes. Los empresarios están alertas frente al pobre desempeño. Están siempre a la caza de oportunidades para servir mejor a los clientes y extraer más dinero de ellos. Están hambrientos. O quizás están simplemente en la competencia por el gozo de ganar. No importa cuál sea su motivación psicológica. Están al acecho, buscando maneras de hacer las cosas más baratas, mejores y más rápido.

La mejor manera de establecer un monopolio es ponerle un precio a su producto de tal manera que no se le pueda hacer competencia. Déjeme darle mi ejemplo favorito. Esta compañía controla al menos el 95% del mercado. Lo ha controlado al menos por los últimos ocho años. Todos usan el producto. Sin embargo, solamente se conoce una marca entre el 95% de los compradores. La compañía ha restringido a los competidores a tal grado que usted ni siquiera puede nombrar a uno de los competidores. No obstante, ninguna legislación le ha otorgado a la compañía este monopolio.

Puedo nombrar el producto. Usted conocerá la compañía. Puedo nombrar la compañía. Usted conocerá el producto. La compañía está funcionalmente identificada con el producto.

El producto es el bicarbonato de soda. Nombre la compañía. ¿De qué color es la caja?

Arm & Hammer (Brazo y Martillo) tiene un cerrojo en la industria. ¿Por qué? Porque los compradores no pueden distinguir la diferencia, de una rama a la otra, y el precio es tan bajo que no vale la pena el presupuesto de publicidad para diferenciar el producto de una rama rival. Si Arm & Hammer duplicara o triplicara el precio los rivales podrían entrar al mercado. Pero la compañía mantiene bajos los precios.

Hay muy pocas Arm & Hammers en este mundo. Como la Reina de Corazones en el País de las Maravillas, todos los demás tienen que correr rápido solo para mantenerse en la misma posición relativa.

Los pulgares de este mundo ven con sospecha cualquier zona de comodidad. La consideran una ilusión, y con razón. No están dispuestos a asumir que alguien no está disparando hacia ellos. Esta es otra manera de decir que ellos asumen que hay un cliente allá afuera con un

deseo no satisfecho. Ofrézcale un mejor trato y abandonará su actual zona de comodidad por una nueva.

SE DEBE EVITAR EL DESCONTENTO

Aquí viene la parte dura. No hemos de estar descontentos con nuestra condición. Sin embargo, tampoco hemos de estar cómodos.

Permítanme usar un ejemplo de otra área. Una vez casados, se supone que hemos de estar contentos con nuestra decisión. No hemos de tener ojos que se vayan detrás de cualquier falda. Se supone que un hombre ha de confiar en su esposa, pero no darla por sentado. Lo mismo es verdad para la esposa. Todos desean que se confíe en ellos. Nadie quiere ser dado por sentado.

La distinción entre el contentamiento y la zona de comodidad es similar. Hemos de estar contentos con cualquier cosa que tengamos. No hemos de estar contentos con nuestro nivel de servicio. Como consumidores, es sabio estar en una zona de comodidad. Como productores, no lo es.

Pero, ¿qué sucede si nuestro nivel de servicio depende de lo que tenemos? Eso es una paradoja. Debemos resolverla.

R. C. Sproul es un teólogo ampliamente publicado. Su libro de 1980, "Más Fuerte que el Acero," no es un tratado teológico sino la historia de un tipo extraño de avivamiento religioso. Es la historia de una pequeña compañía fabricante de acero que estaba enfrentando la bancarrota a principios de los 1970s. Los líderes del sindicato odiaban la gerencia. El sindicato se fue a huelga. Pero la gerencia y el sindicato enfrentaban un problema: la bancarrota. Los bancos no darían más dinero en préstamo. Las facturas y los cobros seguían llegando como siempre. Algo tenía que cambiar.

La empresa matriz, Textron, había despedido una buena porción de gerentes de alto rango de la subsidiaria. Eso hizo posible el cambio. Entra en acción Wayne Alderson. Él había sobrevivido a la purga. Él pensó que podía resolver el problema.

Él miró el problema en términos de capital humano, no en términos de capital físico. Fue el colapso de la cooperación lo que estaba matando a la compañía. Desesperada, la administración le permitió hacer lo que quisiera. Desesperados, los líderes del sindicato le dieron la oportunidad de comprobar su punto.

Adoptó un programa totalmente nuevo de relaciones humanas. Lo llamó "El Valor de la Persona." Iban a haber reuniones de oración antes del trabajo del día, a la cual asistían de manera voluntaria los administradores y los trabajadores. Las reuniones se llevaban a cabo en la parte más sombría de la fundición. Los gerentes debían suavizar el método por el cual hacían valer las normas. A los trabajadores se les alentaba a llegar a tiempo. Las familias se reunían para las fiestas de la compañía.

Fue un programa de amor que se implementó solo a causa de la presencia inicial del temor.

La compañía no iba a sobrevivir a menos que todos estuviesen de acuerdo en cambiar y a menos que el sistema de administración - el liderazgo - también fuese cambiado.

Resultados:

La puntuación para la Operación Giro, con veintiún meses de historia, fue la siguiente: (1) las ventas se incrementaron en un 400%; (2) las ganancias se elevaron un 30%; el empleo creció un 300% (la fuerza laboral creció a casi mil empleados); (4) la productividad se incrementó un 64%; (5) las quejas de trabajo disminuyeron de 12 por mes a una por año; (6) el ausentismo crónico virtualmente desapareció; y (7) la calidad del producto llegó a ser el mejor en la historia de la planta (pp. 72-73).

El descontento había sido algo básico para la vida de todos en la compañía, de arriba abajo. El descontento no había hecho ningún bien. La compañía estaba al borde de la bancarrota. Lo que se necesitaba era un cambio de actitud, de arriba abajo. Debía venir desde arriba. Los líderes tenían la responsabilidad de iniciar el cambio.

A medida que se profundizaba el giro, las actitudes de las personas cambiaron. Había reservas de productividad que habían estado embotelladas y sepultadas debido al resentimiento. Cuando se implementaron las nuevas políticas de Alderson la gente desenterró aquellas botellas y las abrió. Hubo una infusión masiva de capital - no simplemente dinero extra.

Alderson comenzó fuera de su zona de comodidad. Cuando se le llamó para apaciguar la huelga se esperaba la violencia. Era físicamente riesgoso para él servir como negociador de la administración. Pero su sentido interno de contentamiento le capacitó para tratar con su zona de incomodidad. Él sabía lo que se tenía que hacer, y también sabía que a todos se les habían acabado las respuestas. Los trabajadores no querían que la planta se cerrase, y tampoco lo quería la gerencia. Pero cada parte estaba dispuesta a cerrar la planta para imponer su camino sobre la otra. El programa de Alderson transformó el resentimiento mutuo en productividad: liberar el cuello de botella.

LA INCOMODIDAD NO PUEDE EVITARSE

Debido a que nosotros, como consumidores, estamos siempre comprando en busca del mejor trato, nosotros, como productores, no podemos quedarnos quietos. Debido a que, como consumidores, estamos siempre listos a considerar el tomar una decisión para mejorar nuestras vidas, nosotros, como productores, nos hallamos bajo presión para tratar con nuevas oportunidades para hacer que las vidas de los consumidores sean mejores.

Si nos vemos a nosotros mismos como consumidores, podemos entendernos como productores. Pero, como consumidores, nuestras decisiones afectan a muchísimas personas de pequeñas maneras. Como productores, cantidades de pequeñas decisiones por parte de la gente pueden afectarnos de grandes maneras. Generalmente, estas maneras son negativas.

¿Por qué? Porque los consumidores piensan que lo que tienen ahora es meramente una posición de negociación temporal. Ellos quieren más. Se hallan en una zona de comodidad en tanto que no aparezca un mejor trato. Hay algún empresario allá afuera tratando de

ofrecerles un trato mejor.

Como consumidores, nuestras zonas de comodidad cambian. Por lo tanto, como productores, nuestras zonas de comodidad deben cambiar. Pero como productores no queremos que nuestras zonas de comodidad cambien. Queremos estabilidad. Queremos las cosas predecibles. No queremos ser presionados por aquellos consumidores desconsiderados que se mantienen mejorando nuestra producción.

Los productores consideran a los consumidores quejosos como un pasivo. Pero si los consumidores quejosos se están quejando porque alguien más les ha ofrecido un mejor trato, o si piensan que vale la pena tomarse el tiempo para buscar un mejor trato, es mejor que tomemos en serio las quejas.

La mayor parte de los consumidores preferirían aferrarse a los proveedores en existencia. La mayor parte de los consumidores se hallan en una zona de comodidad. Ellos no quieren dirigir investigaciones en busca de mejores tratos. Pero el descontento con un mal servicio puede obligar a los consumidores a ir de compras.

He descubierto que los consumidores con quienes no se ha sido justo, si se quejan, son culpados por los productores. El productor especialista asume que su producto es el mejor y que los quejosos son cortos de vista. El consumidor victimado se convierte en el chico malo. He visto esto tan a menudo que lo considero como algo normal - con el 80% que no son los líderes en su industria.

El 20% superior está abierto a las sugerencias, que es la razón principal por la cual están en el 20% superior. Ven sus zonas de comodidad como algo temporal. Saben que se hallan bajo la mira de sus rivales, quienes buscan tomar ventaja de cualquier debilidad para seducir a sus clientes. Están contentos con las zonas de incomodidad de los consumidores. Han llegado a aceptar esto en sus operaciones. Han re-estructurado su pensamiento y sus instituciones para mantener la delantera de las zonas de incomodidad, siempre en crecimiento, de los consumidores.

Los productores miran sus zonas de comodidad y piensan, "Esto es mío. Lo merezco." Pero en el mercado libre, solamente al cliente se le permite mantener su zona de comodidad. Si no quiere cambiar, no tiene que cambiar. Si decide que no vale la pena usar su tiempo para buscar un trato mejor, nadie puede hacer que lo haga. Esto es lo que significa la libertad.

Cuando nosotros, como productores, buscamos la zona de comodidad que disfrutamos como consumidores, estamos camino a la bancarrota. Hemos levantado un anuncio de neón que dice, "Vengan y acaben con nosotros." Como consumidores, nadie nos está disparando. Alguien nuevo nos está palmeando la espalda y nos está diciendo lo tremendos que somos. Como productores, cantidades de personas están a nuestra caza. Alguien con quien estamos familiarizados nos está diciendo al oído, "¿Qué has hecho por mí recientemente?"

Lo que buscamos para nosotros como consumidores - un lugar propio donde podamos estar cómodos - debemos aceptarlo constantemente como productores. Esta es la razón por la cual los productores quieren encontrar una vía para escapar de nuestra inconstancia.

Se reduce a esto: nuestras zonas de comodidad como consumidores pueden ser aseguradas solamente por nuestras zonas de incomodidad como productores. Si los productores buscan crear zonas de comodidad para sí mismos, la única manera en que pueden hacer esto es creando zonas de incomodidad para los consumidores - zonas en las que nadie se está preocupando por servir bien a los consumidores.

Así que, la incomodidad no puede evitarse. O perdemos nuestra comodidad como consumidores al dejar de imponer presión sobre los productores para cumplir con nuestras demandas, o sino abandonamos nuestra comodidad como productores dejando de ofrecerles mejores tratos a los consumidores. Pero entonces se inmiscuye la incomodidad de la caída en los ingresos.

CONSUMIDORES SOFOCANTES

Los productores están siempre listos para reducir la presión sobre ellos de parte de los recién llegados quienes les ofrecen servicios a los antojados consumidores. Crean carteles, asociaciones de comercio, y otras instituciones para mantener a raya a la competencia. Tales acuerdos siempre fracasan. Los recién llegados entran al mercado y ofrecen mejores tratos. Incluso el más venerable de los carteles, el cartel del diamante, se está derrumbando debido a nuevas fuentes de suministro y distribución.

De modo que los productores se vuelven al gobierno para controlar a los recién llegados. Envían grupos de presión a la ciudad capital. Convencen a los legisladores a que promulguen leyes que "protejan a los consumidores." ¿De quién? De los insidiosos productores cuyos productos no cumplen los estándares de la industria. Lo que los productores realmente quieren decir con la frase "estándares de la industria" es "los altos precios de hoy."

La legislación en pro del consumidor, de hecho, legislación a favor del productor. Está diseñada para restringir los mercados y de ese modo reducir las zonas de incomodidad de los productores existentes.

Los productores son especialistas. Se especializan en cualquier cosa que sea rentable para los productores en su industria. Están alertas para quitarse de encima las demandas del consumidor. No quieren que los consumidores ejerzan sus cambiantes gustos gastando dinero en nuevas compañías. Quieren mantener las zonas de incomodidad de los consumidores bajo control. Buscan una "asociación entre el gobierno y los negocios" para mantener las zonas de incomodidad de los consumidores bajo control. El gobierno pone un arma en el estómago de un nuevo productor y le dice, "No estás cumpliendo los estándares de la industria. Deja de hacerlo." Esto es malo para los consumidores. Pero los consumidores no están bien organizados. También confían en los políticos quienes claman por protección al consumidor, lo que de hecho es protección al productor de los consumidores.

CONCLUSIÓN

Su labor como productor es llegar a estar contento con la zona de incomodidad impuesta de su consumidor. Esto quiere decir que usted debe estar constantemente buscando como mejorar su productividad.

El camino a la zona de comodidad de un consumidor es llegar a estar contento con lo que usted posee. Pero si continúa incrementando su productividad, esto va a producir un excedente: ingreso sobre gastos. En otras palabras, usted tendrá que volverse alguien que ahorra o un inversionista activo. Debe llegar a ser un capitalista.

Ahorro. Este es el camino a la riqueza. Este es el camino para salir de la pobreza personal. Este es el medio para mejorar el rendimiento de otros trabajadores, y por lo tanto, el medio para superar su pobreza. Es un trato de ganar-ganar.

En la medida en que usted cree una zona permanente de comodidad como consumidor - contentamiento con la mayor parte de lo que ya posee - crea los medios para tratar con su zona de incomodidad como productor. Edifica una incubadora de ahorros. Usted invierte en su educación. Mejora su productividad. Reconoce que no tiene la obligación de seguir en una zona de comodidad como productor. Debe llegar a estar contento con la vida en una zona de incomodidad.

Cuando la mayor parte de los productores aceptan esto, se asegura la libertad. Cada vez que se rehúsan a aceptar esto, la libertad está en riesgo. Una nación de productores que buscan zonas de seguridad proveerá dinero para elegir políticos que entiendan que su tarea es ponerles a los consumidores la camisa de fuerza del status quo.

Cuando el consumidor está en una camisa de fuerza, se halla en una zona de incomodidad. Así sucede también con la libertad.

Gary North