

SÉ COMO UN FERRARI

Aprende el secreto de un mito
para triunfar en el trabajo y en la vida

SÉ COMO UN FERRARI

Aprende el secreto de un mito
para triunfar en el trabajo
y en la vida

Roberto Provana

El manifiesto del Neofuturismo contemporáneo

Título original: Come una Ferrari. Impara i segreti di un mito per avere successo nel lavoro e nella vita
Anteprima, 2010

Primera edición en español: junio 2012
Título: Sé como un Ferrari. Aprende el secreto de un mito para triunfar en el trabajo y en la vida
Autor: Roberto Provana
Traducción: Elena de la Rosa Martínez
Fotografía de cubierta: Shutterstock
Diseño de cubierta: Vicente Carbona
Maquetación: Comunico C. B.

Copyright © Roberto Provana; L'Eta dell'Acquario - Anteprima.
www.etadellacquario.it
Copyright © Integralia la casa natural, S. L. 2012
Edita: Ediciones i (Integralia la casa natural, S. L.)
C/ Moratín 11, 4.º, 27B.
46002 Valencia (España)
www.edicionesi.com

ISBN: 978-84-96851-71-9
Depósito legal: V-2192-2012
Imprime: Gráficos, S. L.

Impreso en España

Reservados todos los derechos, ninguna parte de esta publicación podrá ser reproducida, almacenada o transmitida por ningún medio sin permiso previo del editor.

ÍNDICE

Prólogo.....	7
PRIMERA PARTE	9
CAPÍTULO I: EL ADN DE LA LEYENDA	11
SEGUNDA PARTE	
EMPIEZA LA CARRERA... COMPORTAMIENTOS Y ENTRENAMIENTOS PARA SER COMO UN FERRARI	25
CAPÍTULO II: EL CORREDOR	27
CAPÍTULO III: ELOGIO DE LA VELOCIDAD	29
CAPÍTULO IV: SUPERAR LA CRÍTICA A LA TECNOLOGÍA	31
CAPÍTULO V: PENSAMIENTO GLOCAL	33
CAPÍTULO VI: LA VENTA TERRITORIAL	36
CAPÍTULO VII: DESARROLLAR LA SINTONÍA	40
CAPÍTULO VIII: DESARROLLAR LA CAPACIDAD CONCEPTUAL	42
CAPÍTULO IX: EL CONCRETÓMETRO	48
CAPÍTULO X: ¿QUÉ ES LA CULTURA?	52
CAPÍTULO XI: LA SOLEDAD DE LOS NÚMERO UNO	54
CAPÍTULO XII: PIENSA DIFERENTE. <i>THINK DIFFERENT</i>	57
CAPÍTULO XIII: UN LENGUAJE PLURAL	60
CAPÍTULO XIV: APRENDER DEL ÉXITO Y DEL FRACASO	62
CAPÍTULO XV: CÓMO CONVERTIRNOS EN POTENCIAS NUCLEARES	65
CAPÍTULO XVI: TOCAR EL CIELO CON UN DEDO, INCLUSO CON DOS	70
CAPÍTULO XVII: NO HAY TIEMPO PARA LAMENTARSE	75
CAPÍTULO XVIII: LEJOS DE LA MUCHEDUMBRE	80
CAPÍTULO XIX: UNA PALABRA ARCAICA: HONESTIDAD	83
CAPÍTULO XX: LA EMPRESA CUÁNTICA	86
CAPÍTULO XXI: USAR EL SOFTWARE PARA CAMBIAR EL HARDWARE	91
CAPÍTULO XXII: EL PENSAMIENTO VUELA CON ALAS DORADAS	96

TERCERA PARTE.	
UNA PROPUESTA CULTURAL: EL NEOFUTURISMO	130
CAPÍTULO XXIII: EL NEOFUTURISMO	105
CAPÍTULO XXIV: USOS ALTERNATIVOS O POSMODERNOS	
DEL AUTOMÓVIL.....	107
CAPÍTULO XXV: PARA UNA ANTROPOLOGÍA DE LOS	
COMPORTAMIENTOS AUTOMOVILÍSTICOS	117
CAPÍTULO XXVI: OBSERVANDO EL TRÁFICO.....	120
INICIATIVAS Y PROPUESTAS	123
PROMOVER LA SEGURIDAD Y EL AHORRO	123
EL NUEVO CÓDIGO EMPRESARIAL.....	127
<i>CLUB MIND FASHION</i> ('CLUB DE MENTALIDAD MODERNA').....	128
TURISMO DE EMPRESA.....	129
<i>IPSE DIXIT</i> ('ÉL MISMO LO DIJO').....	131
SEÑALIZACIÓN PARA EL COMPORTAMIENTO	132
Bibliografía.....	145

PRÓLOGO

EL PORQUÉ DE ESTE LIBRO

Este trabajo es fruto de un ambicioso proyecto: intentar *interpretar* una historia empresarial en términos psicológicos y del comportamiento.

En épocas de crisis, las leyendas y los *triunfadores* nos atraen irresistiblemente. Queremos saber cómo consiguen convertirse en lo que son, y cómo pueden enseñarnos comportamientos útiles, sobre todo en situaciones *oscuras*. Por eso los buscamos y nos fijamos en ellos, pues iluminan nuestras tinieblas, igual que los faros despejan la oscuridad para los navegantes perdidos en la noche.

Debemos tomar las delicadas situaciones de crisis como oportunidades, como momentos extraordinarios de transición y de cambio. Los mitos pueden enseñarnos a hacerlo, pero para ello debemos ser receptivos, estar dispuestos a arriesgarnos y a aprender.

La casa automovilística Ferrari es un icono indiscutible de nuestro tiempo, una leyenda.

Conocer cómo nació este mito ¿puede inspirar nuevos comportamientos, una nueva ética? ¿Sería posible extraer de la esencia de Ferrari, consejos y directrices para afrontar mejor el presente y el futuro?

La finalidad de este libro es demostrar que esto es posible y deseable, porque el mundo empresarial es un universo donde se puede crecer, es una escuela no solo profesional sino también social y cultural.

Una persona, un profesional o un mánager podrán hacer suyos algunos valores y habilidades, explotar su potencial expresivo y de actuación. Esto les permitirá alcanzar el éxito, así como lograr una imagen fuerte y decidida.

Para afrontar el desafío y vencerlo, es necesario saber *cómo se hace*. Eso es lo que Ferrari nos puede enseñar.

Por esta razón, la terminología de este libro se acercará mucho a la del mundo del automóvil, con expresiones como “entrenamiento” del comportamiento o “desfogarse en la carretera”. Estos términos nos ayudarán a poner en marcha la fuerza potencial que cada uno de nosotros lleva dentro, nuestro *motor*.

He oído rugir al máximo ese motor en el transcurso de este trabajo, realizado en colaboración con mi amigo Francesco Garello. Francesco ha trabajado como director de personal y organización del Grupo Ferrari-Maserati, viviendo la leyenda desde dentro. Me he apoyado en él para comprender el espíritu de Ferrari y el comportamiento de sus líderes, así como su sistema interno. Entender su manera de actuar puede ayudarnos a construir una empresa líder, impulsándonos a ir más allá de las fórmulas fáciles y de las modas.

Cuando se investiga en profundidad una realidad compleja, no es fácil sintetizarla en fórmulas sencillas. Sin embargo, el conocimiento extraído de esta investigación puede indicarnos comportamientos que ayudarán a afrontar ese futuro que ya está aquí, que es presente.

Este libro, además de una parte práctica con un recorrido *on the road* (‘en la carretera’), contiene iniciativas y propuestas culturales tales como el Manifiesto del Neofuturismo y otras ideas encaminadas a dar al lector material sobre el cual trabajar. Su aplicación resultará útil tanto en el mundo empresarial como en el universo personal.

Roberto Provana

PRIMERA PARTE

A todos los “número uno” que no saben que lo son y a todos los que, gracias a este libro, intentarán serlo.

CAPÍTULO I

EL ADN DE LA LEYENDA

LA ERA MONTEZEMOLO

Luca Cordero di Montezemolo se convirtió en presidente de la empresa Ferrari a finales de 1991, cuando las ventas de turismos estaban bajando peligrosamente.

En ese momento, la empresa de Maranello se encontraba inmersa en una profunda crisis. Era vital cambiar el modelo empresarial, la gestión interna y la relación con el mercado.

La época de los industriales autoritarios, como lo había sido Enzo Ferrari, tocaba a su fin. El cambio era necesario.

Se debía potenciar la combinación equilibrada entre territorialidad, cultura popular y cultura internacional como uno de los valores indispensables de la empresa.

Al mismo tiempo, había que conservar el carácter valiente de los técnicos, de los mecánicos y de los colaboradores, así como el espíritu vanguardista y ambicioso de la empresa y de su fundador.

Por otra parte, resultaba vital imponer una visión más comercial, menos centralizada y más orientada hacia el marketing.

El cambio en la presidencia fue una ocasión propicia para reactivar el negocio de la empresa, y en la nueva gestión fueron adoptados sistemas revolucionarios.

Se invirtieron los paradigmas existentes.

Antes, en la filosofía de Ferrari el cliente no tenía derecho a expresar sus necesidades. Esto se debía a la manera de pensar de Enzo Ferrari: "Si fabrico automóviles, es porque soy un experto en coches y motores; de hecho, gano en las competiciones; nadie sabe hacer los automóviles—incluidos los turismos— mejor que yo".

Pero éste era un pensamiento diametralmente opuesto al concepto de marketing, según el cual el centro del mercado no es el proveedor, sino el cliente.

De hecho, en aquella época los coches eran un poco más duros, incómodos, sin tantas concesiones a la estética, veloces pero seguros, con un cambio de marchas brusco y espartano. Los Ferrari se fabricaban desprovistos de aire acondicionado, sin ergonomía. En cierto modo, era un producto “para machos”.

El *gentleman* que debía sentar sus nobles posaderas en un coche similar se sentía un tanto incómodo.

Esta visión se cambió por completo.

Al principio de los años noventa, los estilistas ni siquiera decidían la moda, solo intuían las necesidades emergentes; no las condicionaban, sino que las secundaban; ya no creaban moda, la interpretaban.

Por lo tanto, los modelos comenzaron a inspirarse en un nuevo prototipo de cliente: el *gentleman* conductor (*gentleman driver*). Este tipo de hombre conduce turismos de alta gama pero no participa necesariamente en las competiciones.

El verdadero piloto de competición se siente motivado por el reto, mientras que el *gentleman driver* conduce el coche para su placer personal, quiere que el automóvil le confiera imagen y estatus.

ATENCIÓN AL CLIENTE

En Ferrari-Maserati se estudió un nuevo sector de clientela.

Fue seleccionado con baremos específicos en función de las actitudes emergentes en la sociedad.

Pero más allá de esta visión de marketing personalizada, la gestión del cliente final requería por parte de la red de ventas una habilidad extraordinaria.

Cuando se vende un Ferrari, es preciso saber transmitir y respetar las emociones de un momento único e irrepetible. Es necesario satisfacer las expectativas del cliente, hacer realidad sus sueños.

Durante la venta, se presentan situaciones muy diversas, unas socializantes y otras más íntimas, y es preciso saberlas intuir. Los vendedores más experimentados lo saben.

Por ejemplo, en un concesionario de Pescara se tomó la iniciativa de invitar a los escolares a su sala de exposición.

Algunas personas veían en este gesto una especie de inversión para el futuro.

“Es cierto que ustedes los agasajan desde pequeños”, comentaba la gente. El responsable respondió:

No lo hago para que compren dentro de veinte años, quién sabe dónde estarán entonces (...) yo los invito porque quiero que, cuando mis clientes circulen por la calle en un Ferrari que yo les he vendido, hasta los niños se giren a mirar, sabiendo el valor inherente de la marca, del coche (...) yo trabajo también para el público y para los admiradores de mis clientes.

Este concesionario invertía esfuerzos en esta forma de hedonismo latente, de orgullo.

El vendedor conoce las aspiraciones de sus clientes, su deseo de exclusividad, y por ello crea su público, consiguiendo la admiración de los espectadores que se giran a mirar el Ferrari.

Y todos lo hacemos, ya que cuando el ojo capta una cosa hermosa, y en este caso rumbosa, fascinante, que tiene una historia única y lleva a la calle la quintaesencia de un mundo exclusivo que ha conseguido imponerse a través de las victorias que han creado la leyenda, todos lo admiramos.

LA IMPORTANCIA DEL *TEAM* ('EQUIPO')

Montezemolo realizó otro gran cambio: introdujo a personas no necesariamente ligadas al automovilismo en el equipo ya existente, formando así un tipo de equipo diferente.

Introdujo recursos humanos que poseían el ADN de la profesionalidad.

Se debía intervenir en la calidad del sistema organizativo existente para crear un equipo impregnado de los nuevos valores.

Por lo tanto, se pidió a estos profesionales que reflejasen sus competencias y su espíritu comercial, desarrollando a su vez elementos estratégicos.

Sin embargo, en esta empresa, muchas personas tenían entre sí vínculos de parentesco, y todo se fue complicando. Por eso se intentó crear una zona *no limits* ('sin límites'), desvinculada de las reglas, de los condicionamientos, de manera que si se debía apostar por los recursos, se utilizaran los mejores.

Nacía por primera vez la “meritocracia” empresarial: los méritos personales contaban.

No es que no existiese antes este concepto, pero en esta nueva “era” se establecía claramente y se fomentaba.

Se trataba de una especialización diversificada, en la que, por ejemplo, se debía integrar la cultura mecánica con todo el marketing de la gran distribución organizada, haciendo convivir diversos conocimientos y orientándolos hacia dos frentes: el cliente interno/externo y los resultados.

LOS VALORES DE LA COMPARACIÓN

Se experimentaron otras realidades productivas y culturales, sus experiencias y profesionalidad, para aprender de ellas en la búsqueda de soluciones internas para Ferrari.

En efecto, es peligroso salir al mercado con lo que surge dentro de la empresa como único bagaje. Ninguna organización puede ser totalmente autónoma. Se provocan deficiencias de competencias si no hay nuevos *injertos* que generen savia nueva y vital.

Una estructura sana es como una célula: posee una membrana que controla los intercambios osmóticos con el exterior.

La biodiversidad genética es un factor de enriquecimiento biológico, pues se intercambia más información. Sucede lo mismo en la realidad empresarial.

La comparación se convierte por tanto en una actividad estratégica. Como haría una abeja, se desarrolla una acción de polinización. Las experiencias procedentes de otros ámbitos se maduran dentro de la organización a través de esta apertura hacia el *extranjero* –ya no percibido como *extraño*–, realizándose una contaminación positiva.

El patrimonio de la experiencia y un aporte coral son fundamentales para garantizar esta *multidiversidad*. Es fácil que la homogeneidad se estandarice. La multiplicidad es estimulante y no disminuye la identidad, sino que la refuerza.

Las empresas “abiertas” aceptan este transvase, pues es un valor añadido en las estructuras flexibles, con gran capacidad de adaptación.

Naturalmente, no se trata de una asimilación pasiva, sino activa, reelaborada.

En efecto, es necesario desarrollar el *know-how* (conocimiento laboral) y *venderlo* al público en base al momento histórico.

EL FACTOR PARTICIPATIVO

Los modelos de procedimiento propuestos por las empresas de asesoramiento no bastaban para cubrir los objetivos deseados en Ferrari.

Recursos humanos debe conocer los productos para realizar correctamente su misión.

Este es el papel de la Dirección de Recursos Humanos.

Esta refundición interna –necesaria para forjar una organización de estructura variable y personalizada– es una de las tarjetas de visita más características de Ferrari. También lo son los resultados tecnológicos, comerciales y los obtenidos en Fórmula Uno.

Por otra parte, se debe sin duda tener en cuenta la atención al cliente y a los mecanismos sociales. Daremos un ejemplo de su manera de actuar.

Al mismo tiempo que fue adquirida la marca Maserati, estaba en curso de aprobación un nuevo modelo de coche. El trabajo se encargó simultáneamente a Pininfarina y a Giugiaro, dándoles una serie de indicaciones.

Se trataba del proyecto de un nuevo turismo, y era necesario elegir uno de dos modelos.

Durante la visita de una veintena de estudiantes del Politécnico, Montezemolo llamó al director de recursos humanos, Francesco Garello, y le pidió que preguntase a los estudiantes qué modelo escogerían.

Dieciocho de los veinte estudiantes escogieron el modelo de Pininfarina, que después se fabricó.

La moraleja es que la capacidad de escucha, la atención a los demás y una actitud abierta ante la comparación son imprescindibles. Es indispensable olvidar el síndrome de omnipotencia “yo puedo hacerlo solo”.

En este modelo de comportamiento, los otros no son subalternos, subsidiarios, sino protagonistas.

El mensaje subyacente transmitido a todo el personal de la empresa de Montezemolo se puede resumir así:

Si yo, que soy el presidente, pregunto a jóvenes, que son nuestros potenciales futuros clientes, y estos me indican sus gustos, sus expectativas, sus deseos, yo les escucho (...). Cierto, yo seré el que decida, pero les escucho, porque ellos son los destinatarios de nuestro producto final. Por lo tanto, también dentro de la empresa, nadie debe considerarse ajeno al mercado, a los pareceres y a las competencias de los demás (...) abríos al mundo, a los demás.

Este acercamiento y esta atención al cliente, tanto interno como externo, finalmente generan un sistema de confianza, de motivación y de apertura.

Es un sistema relacional que nos devuelve el esfuerzo con intereses añadidos.

Intentemos imaginar lo que sucedería si este modelo se aplicase a una familia, a la política o en el colegio. Las cosas cambiarían, pues se trata de cultura participativa que implica el respeto hacia el prójimo. El contexto organizativo está hecho de intercambios, observaciones, metodologías, etc.

Se empieza por preguntar, en todo tipo de ocasiones: “¿Qué me dirías si...?”, “¿Qué piensas de...?”.

Ésta es una actitud que involucra a todos, los hace sentir parte del sistema.

Integra la diversidad y previene los conflictos, las oposiciones.

Focaliza la energía en canales constructivos.

Consiste en preguntar, en valorar las opiniones de los demás, implicándolos, haciéndoles sentir partícipes.

Podemos ejercer esta forma de atención en la vida cotidiana, en las ocasiones más sencillas, como cuando se compra un objeto doméstico, se decide el destino de un viaje o hay que escoger una película, el colegio para los niños, etc.

Se trata de una actitud cultural que gratifica y es conveniente desde todos los puntos de vista, pues aparte de ser correcta y socialmente productiva, estimula las comparaciones, sensibiliza y promueve las relaciones.

DESTREZAS

Este concepto participativo es válido incluso en la búsqueda y la selección de nuevo personal.

Ferrari es una de las empresas preferidas para los recién licenciados de todo el mundo. Poder incluir en el currículum profesional esta referencia tan prestigiosa se percibe como una gran oportunidad.

En esta empresa, mediante pruebas reveladoras de selección y simulaciones representativas, sesiones de trabajo, coloquios, se buscan destrezas no solo técnicas sino también organizativas, orientadas hacia la productividad: predisposición a una sana competencia y a trabajar con los colegas, presencia de elementos de carácter distintivos y de identidad, etc.

Se trabaja mucho sobre el terreno interno para acoger nuevas incorporaciones. Estos nuevos *fichajes*, personas de procedencia y culturas diferentes, trabajan en un ambiente común que debe ser estimulante y atractivo para sus elevados potenciales.

EL HOMBRE FERRARI

Todos los que conocieron a Enzo Ferrari afirman que estaba dotado de intuición femenina. La combinación de rigor y sensibilidad es una característica del nuevo sistema comercial, del verdadero líder que debe saber conjugar capacidad analítica y lógica con competencias sociales y emotivas.

La elección de su espacio de trabajo reflejaba esta fértil ambivalencia o coexistencia.

Enzo Ferrari tenía la oficina en el primer piso. Era accesible, cercano, pero al mismo tiempo se encontraba en una posición estratégica para controlar, para poder tomar el pulso a la situación.

Y aunque era muy exigente, respetaba a todo el mundo. Además, sentía un profundo respeto por el medio ambiente. Él mismo recogía las colillas una a una, pues le gustaba la limpieza y respetaba el entorno, el terreno, que tiene un papel importante en la evolución del negocio de Ferrari.

Este negocio nació del gran esfuerzo de un piloto-constructor de coches que conservaba la ambición de superar los límites de lo imaginable y que basó su leyenda en la velocidad, el liderazgo y la exclusividad.

En los orígenes de la empresa de Maranello se encuentra sin duda la capacidad de conjugar los fuertes valores de la tradición territorial con la necesidad de modernizar continuamente la perspectiva, de consagrar en el imaginario internacional una marca empresarial que fuese al mismo tiempo sinónimo de identidad cultural y de empresa emprendedora.

En el ADN de Ferrari siempre ha existido este doble sentido, que consigue la mezcla idónea entre territorialidad e internacionalidad, tradición e innovación.

También existía en él una humilde, laboriosa y tenaz reserva, una perseverante disponibilidad para aprender de las victorias y de las derrotas.

Los valores de disponibilidad y humildad han permanecido en Ferrari hasta el día de hoy a todos los niveles, incluso en los direccionales.

Por ejemplo, el ingeniero Amadeo Felissa, que entró en Ferrari en 1990 como director técnico, y que luego fue director general y a partir del 2008 administrador delegado, es un personaje habituado a trabajar bajo esta presión. Es un ingeniero milanés, reservado. Para él, lo importante es hacer las cosas bien, las apariencias no le interesan.

De hecho, a pesar de su importancia en la empresa, no es conocido por el público. No le interesa ser el centro de atención, pero es capaz de crear un sistema ganador que catapulte a otros al podio.

La doble hélice genética de Ferrari se marcó todavía mucho más con la llegada de Michael Schumacher. No se trata solo de un extraordinario corredor, sino también de un gran ejemplo de profesionalidad.

En cada organización haría falta un Schumacher, un ejemplo que seguir, un campeón por excelencia. Como lo fue Fernando Alonso en Renault y actualmente en Ferrari.

Con su presencia, se evidenció la posibilidad de conjugar felizmente el rigor teutónico con la pasión emiliana por los motores.

Por último, para hacer honor a todos, Jean Todt –director general del equipo de carreras y responsable operativo de la escudería Ferrari de Fórmula Uno desde 1993 hasta el 2008– aportó a la empresa una metodología ganadora y un particular sentido de la responsabilidad.

No importaba de qué parte del mundo viniese tras una carrera, el lunes, a las ocho de la mañana, estaba en la oficina.

Daba ejemplo. Como Enzo. Y hoy en día, los hombres de Ferrari hacen lo mismo.

La tradición continúa.

COMPETICIÓN Y VELOCIDAD CONCEPTUAL

Los conceptos de competición y mérito eran compartidos por Ferrari y por Montezemolo. Enzo Ferrari, sin embargo, tenía una visión más individualista, centralizadora, típica del hombre que se ha hecho a sí mismo.

El aumento de los sueldos, por ejemplo, lo decidía él. Conocía a todo el mundo y era rápido en las decisiones.

Él mismo funcionaba como un coche de carreras.

Lo que decidía por la tarde, debía realizarse por la mañana o incluso esa misma noche.

Una de las características de Ferrari era la velocidad, pero se trataba también de una velocidad conceptual, mental, cognitiva y operativa. Una actitud que se ha salvaguardado y gracias a la cual se ha conseguido competir contra los grandes del automovilismo.

En la fábrica se respiraba, de principio a fin, un espíritu de agilidad, de rapidez, de decisión. Estos valores han seguido presentes en la nueva etapa.

Montezemolo limó varios aspectos durante su gestión: evitó la elephantiasis burocrática, la lentitud en los procedimientos, el dogmatismo y los anquilosamientos organizativo y mental.

Por lo tanto, se *vetaron* las demoras, las decisiones en bloque y la difusión de circulares inútiles.

En la nueva etapa se aprobaron sistemas rápidos y evaluaciones de nivel de eficacia y eficiencia.

Se cambió la manera de trabajar y de pensar. En el pasado no se trabajaba en equipo, es decir, por tareas, sino por competencias individuales.

Las competencias estaban más especializadas y eran menos sistemáticas.

Hoy prima la integración, la transversalidad, la capacidad de utilizar otros lenguajes. Esto sucede en los aspectos técnicos, en la gestión, en las relaciones públicas y comerciales, y también en la ingeniería.

Por ejemplo, cuando Enzo Ferrari tenía que invertir en un nuevo motor, solicitaba la misma tarea a distintos diseñadores, que presentaban proyectos independientes, y al final él mismo escogía el proyecto que le parecía mejor.

Esto se podía hacer antes, pero no es factible en la actualidad.

Antiguamente no existía la electromecánica, toda la fabricación se basaba en la mecánica pura, pero la evolución tecnológica ha cambiado las exigencias organizativas y productivas.

Se necesitan más especialistas, el trabajo se ha convertido en una actividad de equipo.

La manera de pensar es más interfuncional, el universo se ha vuelto mucho más amplio, incluso desde el punto de vista conceptual.

El cerebro operativo es *múltiple*, está constituido por muchas competencias diversificadas. Así, el equipo opera por proyectos, aspirando a convertirse en una unidad sinérgica.

LÓGICA INTERFUNCIONAL

Para conseguir estos resultados también se hicieron inversiones de carácter marcadamente cultural, formativas, divulgativas, con reuniones de equipo para aprender las nuevas metodologías organizativas.

Se hizo evidente que estos cambios comportaban más ventajas que desventajas. Se trataba de desarrollar nuevos *poderes*: el poder de la

negociación, el poder del reparto de las competencias y de la información, y el poder de la visión de conjunto y del servicio.

Fue un paso histórico.

Fue como pasar de un juego individual a un juego de equipo en el cual la transparencia es un factor estratégico.

Estas transformaciones son útiles en todos los contextos: para los equipos deportivos, las empresas, los autónomos, las universidades, los estudiantes, el cartero e incluso para el ama de casa. Con este potencial, se aprende a formar parte de una comunidad. Es un concepto cívico, social, político.

Sirve para los equipos de fútbol, los partidos políticos y las empresas. Cuando los objetivos se tratan por funciones, se crean contrastes.

Para ser más claros, pondremos un ejemplo: el objetivo es reducir un 5% al año los costes de las materias primas. Si el responsable de compras trata de alcanzar por sí solo este objetivo, sin contrastar con los otros servicios, el resultado se resiente.

Si este objetivo no se discute, negociándolo y compartiéndolo con el compañero jefe de la producción, no se cumplirá satisfactoriamente. Sin este intercambio de pareceres, se puede, por ejemplo, perder al proveedor habitual que asegura la calidad del producto, crear problemas en el proceso de fabricación o empeorar la imagen del producto final cara a la clientela.

De esta manera, tal vez se consiga el objetivo de reducir costes, pero la producción corre el riesgo de empeorar.

Si el director de compras decide, por ejemplo, adquirir una mayor cantidad de piezas, puede entrar en conflicto con la logística, con el responsable del almacén y con el colega responsable de las finanzas. El conflicto estaría garantizado, pues el almacenaje de muchas existencias representa dinero inmovilizado. Este factor, que no tendría en cuenta el director de compras, sería evidente para los responsables de otros sectores, por lo que debe hablar con ellos y ver las diferentes opciones, prevenir los conflictos y llegar a un acuerdo.

Al comparar este caso con la organización gubernamental, vemos que es el mismo concepto: si los partidos políticos están concebidos con una lógica de servicios o si los ministros de un gobierno trabajan con objetivos individuales, muy a menudo se crean solapamientos y conflictos. Por esto existe el consejo de ministros, para que trabajen con una lógica interfuncional. Es necesario, por tanto, intensificar esta modalidad de trabajo en todo equipo, evitando el trabajo por servicios individuales. En EE. UU. y en Alemania este modelo se llama concertación: reduce el *decisionismo* y agrega en vez de dividir. Se hacen re-

uniones y se decide por mayoría; se aplica una modalidad consultiva y preventiva.

Como en un condominio.

La clave está en que el bien común prevalezca sobre el bien individual.

Muy a menudo se piensa que las partes comunes de un condominio son partes de las que puede disponer cada condómino a voluntad. Pero no es así.

Los bienes de la propiedad pertenecen a los propietarios, pero ninguno de ellos puede disponer individualmente de ellos sin el consentimiento de todos los demás.

Cuando se comparte un jardín comunitario, no se puede dejar que los niños jueguen a cualquier hora, poner la tumbona donde uno quiere o colocar la sombrilla en medio del acceso. En la lógica de la propiedad común, el bien individual se sacrifica por el interés del colectivo.

Las empresas interfuncionales promueven el espíritu de la cooperación, como la tripulación de un barco de vela.

Muy a menudo, en la formación empresarial *out-door* se utilizan los barcos de vela para enseñar a los empleados el sentido de equipo, de cooperación. Aquí, el concepto de sincronismo es fundamental. Si un miembro de la tripulación no colabora, la competición está acabada antes incluso de comenzar. Eso sí, en un juego de equipo el objetivo es la excelencia, así que no nos pondremos a remar al ritmo del participante más lento. En el concepto de equipo no se pone todo el mundo al nivel del menos productivo. Todos deben dar el máximo y a la misma velocidad, pero también deben estar sincronizados.

La sintonía es fundamental, como en una orquesta.

ESTILO DE CONDUCCIÓN Y FILOSOFÍA DE VIDA

Una de las características de Enzo Ferrari era la de estar siempre orgulloso de las victorias, pero de manera moderada.

Su modelo de comportamiento podía parecer casi anglosajón, ya que quería ganar, pero no arrasar (sobre-ganar), es decir, que las manifestaciones de alegría se aceptaban en el lugar y en el momento adecuados, sin bravuconadas o excesos.

Conducir un Ferrari significaba *cabalgar* sobre la potencia de muchos caballos de motor, y por lo tanto la concentración era necesaria (como hoy en día), independientemente de la velocidad del cuentakilómetros.

Disciplinar y racionalizar el entusiasmo es una necesidad.

Ya que antes de ser un *gentleman* en la carretera, hay que ser *gentleman* de espíritu, en la manera de afrontar la vida.

La construcción de este equilibrio interno no era menos importante que la fabricación del coche.

Gracias a esta *contención* psicofísica, a esta excelente resistencia al estrés, se consigue gestionar el miedo, superar el desánimo si se produce la derrota y no exaltarse en caso de victoria.

La empresa Ferrari ha convivido con la derrota durante mucho tiempo, antes de conseguir una larga serie de victorias a cargo de Schumacher.

Perdió el mundial durante tres años seguidos en la última carrera: cualquiera se hubiese rendido. En estas situaciones pueden disolverse escuderías y equipos, si se cede a la tentación de descargar la frustración sobre los demás, de buscar culpables en vez de buscar soluciones a los problemas.

Sin embargo, en Ferrari, la gestión de la derrota se ha convertido en un éxito, como se ha podido comprobar también con la llegada de Fernando Alonso.

La cultura del automóvil que se inspira en estos valores prevé que se formen buenos pilotos, no simples conductores.

Ser un buen piloto significa tener una buena relación con la carretera, con el entorno, buscar y apreciar la ergonomía funcional, ser *lanzado*, pero teniendo en cuenta la seguridad.

En Ferrari se aprende a conducir de esta manera. No hay que sentirse demasiado *acomodados* (ni cómodos). Tranquilos sí, pero al mismo tiempo vigilantes, despiertos, con los reflejos a punto.

También es importante no estar demasiado *relajados*, pues si nos alestargamos, no reaccionamos con rapidez y eso puede ser peligroso. Por tanto, es necesario encontrar el equilibrio entre confort y metodología.

En este terreno, las disciplinas deportivas y las técnicas psicofísicas pueden ser muy útiles.

Por otra parte, este modo de conducir sintoniza con las diversas disciplinas orientales, como el Taichí, el Chi Kung, el estiramiento Zen, etc. Son disciplinas que intentan equilibrar carácter y flexibilidad, tensión interna y suavidad, rapidez y control de la energía, potencia y flexibilidad muscular, mental.

Más allá de la parte automovilística, esta *filosofía* lleva a asumir un cierto estilo de vida similar, con los mismos valores (y viceversa).

Se adquiere una actitud diferente al abordar las situaciones de manera flexible. Nos sentimos seguros, confiados, "jugando en casa", para

llevar a cabo cualquier actividad. Es un principio que debería inspirar también todas las funciones empresariales y las profesionales. Constructores y obreros, manager y empleados, todos deberían poder trabajar en un ambiente ergonómico, como cuando conducimos un coche fabricado a medida.

Una simbiosis ideal hombre-coche prevé mandos bien visibles y fácilmente accesibles, para garantizar eficacia, seguridad y fiabilidad. Esto vale para todos, incluso para el diseñador, el técnico, el creativo, el sistema de marketing, el comercial. Todos deben poder acceder a su salpicadero directivo con todos los datos, las notificaciones, las informaciones y los programas informáticos. Cada "instrumento de abordó", tanto en el coche como en la oficina, debe ser funcional para una correcta toma de decisiones. Todos nosotros seguimos nuestro camino hacia determinados objetivos, y necesitamos señales, carteles indicadores, combustible, energía, atención y mapas. El estilo de conducción, la modalidad de cambio de marchas, la posición al volante, las aceleraciones y las frenadas, así como la velocidad de reflejos y la lectura del entorno, son habilidades que desarrollamos día a día.

En este desarrollo personal se pueden combinar seguridad y velocidad.

La seguridad depende también del estado físico del conductor, medido por su velocidad de reacción. Es importante tener buenos reflejos físicos, pero también mentales. No basta con abstenerse de consumir alcohol y drogas, la conducción requiere una atención extrema.

La velocidad requiere adelantarse a los imprevistos, por eso es necesario mirar no solo el coche que se encuentra inmediatamente delante de nosotros, sino toda la carretera, para tener tiempo de reaccionar, para ser rápidos en la decisión, en una lógica preventiva. Saber conducir significa poder percibir de un vistazo lo que se tiene delante y el entorno completo, el panorama global en el que nos movemos, la carretera en su totalidad.

