



¿Sirve el Management para algo? Causas del descrédito y sus dificultades

MANUEL SEVILLANO BUENO, gerente de la empresa Makeateam de Grupo Inmark

“Hoy en día ya nadie cree en la empresa”, dice Corinne Maier en la contraportada del libro “Buenos días pereza”.

¿Es cierto? Si ya nadie cree en la empresa, ¿como para creer en las teorías que la sustentan!

Pero yo no lo comparto, no creo que ya nadie crea en la empresa. Considero más bien que todo proyecto empresarial tiene que tener a alguien que lo ponga en marcha y que lo dirija. Y estoy convencido de que, además de ganar dinero, es importante el cómo se logra; una teoría, una estrategia, vaya.

Desde siempre, dirigir, poder e incertidumbre han estado unidos, pero parece que hoy la incertidumbre ha venido para instalarse con nosotros para siempre... Bienvenida. Ya en tiempos, los chamanes de la tribu estaban especializados en la adivinación, a cambio, como premio, los *kahuma* (brujos de una tribu hawaiana) tenían prioridad a la hora de surfear.

“Lo barato y fácil es evaluar las equivocaciones pasadas. Todos somos unos fenómenos en eso, pero lo que marca la diferencia, por lo que a mí me pagan lo que me pagan, lo que justifica a mi mismo, ante mí y ante los que dependen de mí, es evaluar las equivocaciones a priori” (ECHANOVE, Fernando. “¿Por qué yo no tengo plaza de parking?”, Ediciones Espejo de Tinta, Madrid 2005). Dirigir

exige tomar decisiones a priori, ¡y eso es complicado!

LAS CAUSAS DEL DESCRÉDITO DEL MANAGEMENT

1ª: Los directivos y consultores estrella. Muchos directivos han iniciado una carrera hacia ninguna parte... Están más preocupados en pasar a la posteridad que en ganar dinero, fin último de toda empresa. Es tanto ese afán por ser el directivo modelo, el más innovador, el más *cool*, que se abrazan a cualquier clavo ardiendo, entendiendo por clavo cualquier teoría de gestión que, por descabellada que parezca, pueda pasar por original y distinta de lo que han hecho sus predecesores.

¡Para eso están los gurús, consultores y otras hierbas parecidas! Desgraciadamente, los milagros se dan raras veces, aunque Anthony Robbins¹ no lo crea y cualquier decisión nunca es idónea de manera absoluta, en el mejor de los casos es lo menos malo que podíamos hacer.

2ª: Los chorizos. En el lado opuesto están quienes viven preocupados en utilizar a la empresa como medio para forrarse. La empresa les trae sin cuidado, es el medio que utilizan para dar pelotazos. En época de escándalos empresariales, se critican las teorías de gestión, en vez de preocuparnos por llevar al chorizo a los tribunales.

3ª: Quedarnos sólo con el envoltorio. Otra razón para el descrédito es que, a menudo, lo que llega a eso que Francisco Umbral llamaba “el gentío”, no es más que el envoltorio. Nos quedamos con que donde antes ponía Banco Central ahora pone BSCH, y en este plan, sin saber si esto responde a una estrategia bien concebida, a una teoría o no es más que una moda.

Quedarse con el envoltorio no tendría mayor problema si no fuera porque ese cambio afecta a la vida de la gente. Es frecuente toparnos con personas que han perdido su empleo gracias a eso que llaman la “deslocalización”, conviviendo con otras que cada vez trabajan más horas y que cuando están a punto de estallar, les envían a un seminario de cómo organizar su tiempo.

Y es que si estas teorías se quedaran en “puras” teorías no pasaría nada pero afectan a la vida de la gente. En 1993 James Champy y Michael Hammer hablaron de la reingeniería y la organización por procesos y, aunque ellos no han despedido a nadie, muchos “terminator” se han inspirado en ellos. Esto ha contribuido que cada vez sean más los que se tomen la empresa a coña (reír por no llorar).

4ª: El filón de reírse de la gestión. Tenemos a Scott Adams y su tira cómica sobre el Principio de Dilbert, pero también podemos citar a otros geográficamente más cercanos como a la ya mencionada francesa Corinne Maier, quien en su libro “Buenos días pereza”, eleva el escaqueo a la categoría de arte: “La empresa gasta millones en todo tipo de especialistas que cobran por decir lo que su

Si conseguimos que los clientes nos paguen por algo que les damos y con esos pagos nos da para que accionistas y trabajadores no se nos amotinen, es fácil que estemos ante lo más parecido a una empresa viable

interlocutor quiere escuchar y para apoyar las decisiones de los principales responsables... Al consultor le encanta proponer soluciones obvias, como sugerir mecanismos de ahorro cuando ha habido malos resultados o aconsejar una diversificación a una empresa que esté ganando dinero". Maier llega a la conclusión de que no hay que hacer nada y seguir cobrando, "trabajar lo menos posible redundando en vuestro interés".

El país vecino es muy dado a este tipo de genios. También tenemos a Frederic Beigbeder, quien en su obra "13,99 euros" pone en solfa a toda la industria "y sus manipulaciones" y da consejos como: "cultiva el absentismo, llega al despacho a mediodía, no contestes nunca cuando te saluden, tómate tres horas para almorzar, conviértete en alguien ilocalizable".

Maier y Beigbeder alardean de que han sido despedidos de sus trabajos, después de hacerse ricos criticándolos.

5ª: La simpleza de los remedios. Además de los que se toman la empresa a coña, están los que la consideran muy simple. Y, claro, a realidades simples, soluciones simples. La situación es muy mala pero si haces lo que yo digo cambiará a mejor: recetas mágicas. Aquí tenemos a quienes pretenden que la empresa cambie leyendo libros sobre ratones que se comen queso, libros de autoayuda: "Cómo hacerse rico sin trabajar" o "Las tres claves del éxito"...

Y es que, a menudo, los libros de Tom Peters o de Peter Drucker están junto a los de Spencer Johnson. Incluso el primero contribuye a crear confusión ilustrando una de sus cubiertas con una fotografía suya con los pantalones bajados y luciendo unos calzoncillos floreados.

Tampoco portadas como la de "Expansión & Empleo" del 11 de septiembre de 2005 van a revestir esto de seriedad. La página la preside una foto a todo color con un montón de tipos trajeados y con pinta de directivos tocando el tambor africano para

"incentivar el ritmo del equipo". Sólo unos pocos saben que el tamboril es un elemento pedagógico que dentro de un programa de formación se puede utilizar para trabajar determinadas actitudes.

En esto de la teoría de la gestión pasa lo mismo que, según Paul Krugman, sucede en la economía. Hay tres tipos de escritos: los griegos que no entiende nadie; los de sube y baja que se preocupan por las últimas noticias y últimas modas; y, finalmente, están los escritos de aeropuerto que no permiten puntos intermedios entre el desastre y la gloria. Cada vez es más difícil que el atemorizado directivo sea capaz de distinguir entre los buenos libros de gestión y los simples pasatiempos.

La afición o peatonaje (ya está dicho) sólo conoce el nombre de las empresas pero detrás hay empresarios y directivos que saben construir el andamiaje. Detrás de un proyecto empresarial con éxito, siempre hay un pensamiento del bueno y esto no es milagro de Dios sino que tiene una explicación estructural. Intentémoslo.

Cabe señalar también que la salud de la que gozan algunas escuelas de negocios contradice el descrédito de la empresa y los estudios de empresariales figuran entre los preferidos por los universitarios. Si es así, ¿por qué mi amigo Ernesto, profesor de filosofía clásica, me mira por encima del hombro?

EL MANAGEMENT Y SUS DIFICULTADES

En el diccionario de la Real Academia Española (DRAE, edición 2001) no viene la palabra *management*, pero sí figura la palabra *mánager* con dos acepciones: "Gerente o directivo de una empresa o sociedad" y "Representante de un artista o deportista, o de una entidad artística o deportiva". Prescindamos de las palabras representante y deportista y quedémonos con que *management* debe ser lo que hace el *mánager*, el gerente. Y

éste es la persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución; y administra es dirigir. Acabáramos, ya esta claro, pero...

¿Y dirigir, qué significa dirigir?: "Gobernar, regir, dar reglas para el manejo de una dependencia, empresa o pretensión" (5ª acepción) y también "Orientar, guiar, aconsejar a quien realiza un trabajo" (7ª acepción). ¿Sabía la Real Academia, unos jefes se aplicarán la 7ª acepción y otros la 5ª?

Aclarado esto, ¿con qué finalidad debe dirigirse la empresa? Philip Kotler en el libro "Dirección de Marketing" dice que "el punto de partida de cualquier empresa es identificar los grupos que hacen posible su existencia (*stakeholders*)" y pensamos que esto es así porque en todos los foros académicos se admite que hay que dirigir para obtener resultados, y éstos deben ser la satisfacción de todos los grupos que hacen posible la existencia de la empresa (aspecto por cierto muy olvidado por algunos directivos y empresarios).

1ª: Satisfacer a todos. ¿Y cuáles son estos grupos? En mi opinión son tres: los trabajadores, los clientes y los accionistas. A pesar de que hay autores que también incluyen entre los *stakeholders* a la comunidad y a los proveedores y distribuidores, yo creo que principalmente son estos tres, al menos mientras la empresa se comporte como un buen "ciudadano".

Al margen de que muchos de los bandazos que dan las empresas, sean por las ganas de lo directivos estrella a dejar la huella de su paso; creo que esas contradicciones o bandazos también son fruto de su naturaleza: las empresas son contradictorias y resolver contradicciones siempre es difícil.

Jonas Ridderstrale y Kjell Nordstrom en "Karaoke Capitalista" nos invitan a formularnos estas tres preguntas: "¿le gustaría mañana tener un salario mayor que el que tiene hoy?, ¿desea precios más bien bajos que altos cuando va a comprar?; si es lo suficientemente

afortunado como para poder ahorrar algún dinero, ¿le gustaría conseguir retornos más altos a la hora de invertirlo?” Para dirigir una empresa, tendremos que agradar a unos clientes que quieren pagar cada vez menos por productos de más calidad; a unos accionistas que quieren obtener la más alta rentabilidad para sus inversiones, sin correr riesgos; y a unos trabajadores que quieren un sueldo más alto, trabajando menos. Esto es contradictorio, no se puede contentar a todo el mundo. No se puede defender a la vez que “el cliente es nuestra razón de ser”, con el “hay que crear valor para el accionista” y con “los trabajadores, que son nuestro bien máspreciado”. Por algún vértice el triángulo se rompe.

Ante esto sólo caben dos posturas. La primera es digna de los “cínicos humoristas” y consiste en trabajar en empresas que consideren al trabajador “su bien máspreciado” y gastarnos el sueldo en las que “el cliente sea su razón de ser”; y si nos sobra algo, lo invertimos en las que “creen valor para el accionista”. La otra posibilidad es dirigir manteniendo el equilibrio entre los tres colectivos. Pero eso no nos permite tener una solución que nos sirva por los siglos de los siglos. En el momento que alguno de los grupos encuentre una oferta que satisfaga mejor sus intereses, habrá que hacer algo diferente a lo que veníamos haciendo, o nos quedaremos fuera.

Como bien explican los profesores de Marketing, siempre que la oferta de un bien o servicio supere a la demanda, el cliente escogerá lo que considere que mejor satisfaga sus necesidades: El cliente puede escoger.

Si los mercados de capitales son ágiles y transparentes, los afortunados que consiguen que les sobre dinero a fin de mes, buscarán comprar

acciones de las empresas que más les ofrezcan por su dinero y mayor seguridad les den. Los accionistas pueden escoger.

Si un trabajador está tan cualificado que tiene la suerte de que varias empresas le ofrecen la posibilidad de incorporarle a su plantilla, se decantará por la que más le pague, o la que mejor se adapte a sus condiciones de vida. El trabajador puede escoger.

Ahora, a menudo como consumidores no nos queda más remedio que padecer el horrible servicio que un puñado de proveedores nos ofrecen. La gente que ha conseguido juntar cuatro duros después de trabajar toda su vida, se queja de que con lo que les rentan sus ahorros no les da ni para una semana en Benidorm. ¿Y qué decir de la gente para la que trabajar es lo más parecido a estar en el infierno?

Dada la propia naturaleza contradictoria de los grupos que forman la empresa, podemos concluir que el *management* es templar gaitas (ya se que el término no es muy doctrinal): intentar satisfacer dentro de lo que cabe a alguno, como poco, de los tres colectivos con intereses contrapuestos, mientras procuramos evitar que los no afortunados nos monten una revolución. Si conseguimos que los clientes nos paguen por algo que les damos y con esos pagos nos da para que accionistas y trabajadores no se nos amotinen, es fácil que estemos ante lo más parecido a una empresa viable. Por tanto, cuando hablamos de teoría de gestión hay que tener en cuenta esa contradicción de intereses. Lo que para un colectivo es idóneo, para los otros es nefasto.

Y es que cualquier enfoque llevado al extremo es absurdo. Si apostáramos por dar a los clientes todo lo que piden y cada vez más barato, llega-

ríamos a regalar cualquier cosa. La mejor manera de que esté contento un inversor es repartiéndole mucho dinero, para eso se necesitan altos beneficios y eso se consigue aumentando los ingresos (subiendo el precio, entre otras cosas) y bajando los gastos (pagando menos sueldos, entre otras cosas). La mejor manera de que un trabajador esté contento es aumentar su sueldo cada mes y reducir su jornada, aunque algunos colectivos ni por esas.

2ª: Lo que para unos es un gasto para otros es una inversión.

Pero como les decía, las empresas intentan obtener beneficios y eso se consigue aumentando los ingresos y bajando los gastos. Cuanto más altos sean los beneficios más pagarán a sus trabajadores y mejor remunerarán a sus accionistas. Todos contentos. El problema es lo difícil que es aumentar los ingresos y disminuir los gastos a la vez.

Para aumentar los ingresos se necesita a un visionario que se de cuenta antes que nadie de dónde hay un puñado de potenciales clientes insatisfechos y dispuestos a pagar más para que les satisfagan. Descubrir clientes insatisfechos no tiene mucho mérito, lo complicado es que se nos ocurra alguna idea de mejora y que estén dispuestos a pagar por ella.

Junto al visionario está el organizador, que busca la pasta, la administra y pone en marcha una estructura de empresa adecuada. Esto también es fácil de poner en un papel, pero difícil de materializar. Quizá lo ideal sea que conviva en una misma persona el visionario identificador de oportunidades de negocio con el maestro organizador, capaz de alinear “la organización con la estrategia”.

El visionario piensa en los ingresos y para él no existen los gastos, son inversiones. El organizador piensa en los costes, para él no existen las inversiones, son gastos.

Aunque nos encontremos con algún Dr. Jekyll y Mr Hyde, lo habitual es

Detrás de un proyecto empresarial con éxito, siempre hay un pensamiento del bueno y esto no es milagro de Dios sino que tiene una explicación estructural

No todo el mundo en una empresa tiene la misma información ni la misma capacidad de visión. Con una visión de largo alcance, el cambio se prevé mejor y es más fácil adaptarse

que estos dos personajes no sean el mismo, a uno le encantará oír hablar de innovación y a otro de reingeniería. Sus plazos serán diferentes. Para un visionario la palabra fracaso no existe, simplemente el mercado aun no está maduro para su oferta. ¿Solución?: más inversión ahora y a esperar a recoger los frutos en el futuro. Viven en el largo plazo. El organizador, y tiene razón, cree que el camino más rápido para aumentar los beneficios es disminuir los gastos. El problema es que los beneficios de hoy (corto plazo) obtenidos sin gastar o invertir lo debido, suelen ser los lastres de mañana (largo plazo).

¿Cuántas veces ha oído a sus vendedores quejarse de la estrechez de su oferta?. La solución pasa por adaptarnos a las necesidades del cliente: "hay que ampliar la oferta con más colores, modelos, tallas o prestaciones, para que el cliente escoja". Ahora cambie de sala, los jefes de producción analizan la poca demanda que tienen determinadas referencias: "hay que racionalizar nuestra oferta, si redujéramos las referencias podríamos conseguir lotes de producción más grandes y rebajar nuestros costes". Unos y otros trabajan para la misma compañía.

3ª: El puñetero cambio. El entorno donde la empresa desarrolla su actividad está en continuo movimiento. La idea excelente se ha quedado obsoleta. Algún teórico ha encontrado la solución: la empresa se tiene que adaptar al entorno. ¡Con el cambio hemos topado!

El cambio no siempre se aparece para todo el mundo de la misma manera: Depende de la información que tengas y de la formación. Bueno, también de la experiencia. El cambio es mejor que te coja formado, si por formado entendemos con un repertorio más amplio de habilidades. Y

empezar a formarse a estas alturas, con la que está cayendo... Recomendable pero complicado².

En cuanto a la información me parece algo peliagudo. No todo el mundo en una empresa tiene la misma información ni la misma capacidad de visión. No tiene la misma visión un director general que un jefe de negocio o un vendedor con muchos trienios a sus espaldas. Con una visión de más largo alcance, el cambio se prevé mejor y es más fácil adaptarse. Como no todo el mundo en las empresas goza del mismo nivel de información para unos será más fácil preverlo que para otros. Algunos lo ven venir y se adaptan, a otros les pillan en pijama y sin afeitarse. Además hay que tener en cuenta que en las empresas hay auténticos especialistas en camuflar la realidad (si no se puede contratar a uno).

A ver si va a pasar como parece que sucedía en el Imperio Romano, según Cayo Petronio: "Nos preparamos mucho para afrontar los retos pero parecía como si nos estuviésemos reorganizando cada vez que empezábamos a formar equipos. En los años posteriores de mi vida descubrí que nos enfrentábamos a cualquier situación nueva reorganizando; un método maravilloso para crear la ilusión de progreso mientras se genera confusión, ineficacia y desmoralización. Y eso deja huellas".

Dice Ortega en "La rebelión de las masas" que "el chimpancé y el orangután no se diferencian del hombre por lo que, hablando rigurosamente, llamamos inteligencia, sino porque tienen mucha menos memoria que nosotros. Las pobres bestias se encuentran cada mañana con que han olvidado casi todo lo que han vivido el día anterior... Parejamente, el tigre de hoy es idéntico al de hace seis mil años, porque cada tigre tiene que empezar de nuevo a ser

tigre, como si no hubiese habido antes ninguno". ¡Va a tener razón Pino Aprile cuando dice que el hombre no es una evolución del mono, sino el mono la consecuencia de la evolución del hombre!

¡Cambia, y disfruta del cambio! Pero ¿disfrutar del cambio no es fomentar la desertión? ¿O no? Luego se quejarán de que hay una alta rotación en las empresas... y es que con estos americanos nunca se sabe. Dilbert el cínico "creo que ya se conocen", dice: "El cambio es bueno para el que lo provoca". Los menos cínicos Hammel y Prahalad en su libro "Compiendo por el futuro consideran que "si el entorno cambia y los dirigentes no, el cambio en la empresa no es posible". Y eso es difícil de asumir por el que manda y por los que tiene alrededor.

Eduardo Punset en "El viaje a la felicidad", reseña un curioso experimento que realizó el psicólogo Martín Seligman. El experimento consistía en someter a cinco ratones, cada uno en un cubículo distinto, a una descarga eléctrica impredecible por los roedores. Sólo uno de los ratones tenía una palanca que le permitía desconectar la corriente. Los cinco ratones sufrieron las mismas descargas, pero el que tenía la palanca "de alguna manera" podía controlar la situación. Bien, a las seis semanas cuatro ratones completamente desquiciados habían muerto víctimas de la depresión, en cambio, el de la palanca murió bastantes meses después.

¿Y no será que en el cambio hay muchos que no dominan la palanca?

David Hume decía que "a medida que la vida de un hombre se rige por la casualidad, descubrimos que aumentan sus supersticiones". Con esto no quiero decir que no esté de acuerdo con que en la sociedad actual el cambio es necesario. Simplemente creo hay que tener cuidado. Es más complicado de lo que parece, los cambios siempre son contra alguien y a favor de alguien. Maquiavelo recomendaría que el cambio te coja en el lado bueno, pero no todos somos

Maquiavelo ni podemos esperar que a los que les engancha por el lado malo, encima sonrían.

Una empresa formada por personas, además, está condicionada por lo que ha sido y por lo que quiere llegar a ser. Como bien nos recuerda Ortega y nos cantan los Siniestro Total: "¿Quiénes somos?, ¿de dónde venimos?, ¿a dónde vamos?".

Y ANTES TANTAS DIFICULTADES, ¿QUÉ?

Coherencia. Coherencia entre lo que la empresa ha sido y lo que quiere llegar a ser. Coherencia entre lo que se quiere conseguir y los medios que pone para conseguirlo. Coherencia entre la idea de negocio que el visionario tiene en la cabeza y la organización de la que dispone; y al revés también, no estaría de más que los miembros de una organización supieran a qué juega su empresa. El comunista francés Maurice Thorez decía que "hay que colocarse delante de las masas, pero no demasiado adelantado para no encontrarte solo y gesticulando".

Por favor, hágase las siguientes preguntas: ¿cómo quiere ganar dinero su empresa?, ¿qué prefiere aumentar los ingresos o disminuir los gastos? Si quiere ganar dinero aumentando los ingresos tendrá que dar algo al mercado que no den sus competidores y por lo que los clientes estén dispuestos a pagar, eso requiere un visionario; si lo que pretende es disminuir los gastos basta con un buen gestor y copiar la idea de alguien.

Por lo tanto la gestión del conocimiento, la innovación, la mejora continua, el I+D+i, la reingeniería, la gestión por competencias, la gestión de proyectos,

las estructuras matriciales, los organigramas planos, la descentralización o la centralización y cualquier otra cosa que se les ocurra será válida para algunas empresas y terroríficamente inútil para otras. Y eso es complicado.

Mirándonos un poco el ombligo, creo que en España, durante muchos años, han abundado los empresarios y directivos que sólo ven en la empresa dinero fácil, pelotazo, parcelita y sirvienta en casa ("la santa tiene que estar entretenida dirigiendo al servicio"). De modo que tenemos un tejido empresarial entre tendero del barrio de Salamanca y aristócrata de Chamberí con finca para cazar; además de los botinguer catalanes y los chicos del hierro norteño. Con esto apañaron sus fortunas, con dirigentes un poco analfabetos, pero bien vestidos; ahora creo que a unos y a otros se les olvidaba, el tema de la estructura y la misión, visión, o como ustedes quieran, porque pensaban que era cosa de los americanos.

Por eso creo que las empresas españolas han progresado poco en un siglo (aunque aprendemos rápido). A lo mejor resulta que, efectivamente, los empresarios y/o directivos no hacen ninguna falta. Mejor una subvención y a esperar en el umbral.

¿PERO, QUÉ ES ESO DE LA VISIÓN?

Lo moderno en una empresa es tener definida la misión, la visión y los valores y colgarlos por las paredes. La gente se acostumbra a verlos, son como la planta que nos recibe todas las mañanas o el cenicero lleno de colillas en la mesa de Jesús, forman parte del paisaje, no las lee nadie con atención y, por tanto, tampoco les hacen caso. Y es que, a menudo, la definición de misión, visión y valores no la definen

los dueños (si es que sabemos quienes son) de las empresas, sino McKinsey u otros parecidos. Eso sí, nos habremos pasado un fin de semana hablando de ello, habremos creados tres o cuatro grupos de trabajo y seguro que hemos comido y bebido bien. Consecuencia: todas las misiones, visiones y valores se parecen entre sí, e incluso algunas de ellas valen para una empresa y su contraria.

Para mí, creo que es fundamental tener clara estas definiciones. Las empresas deben de tener clara su razón de ser (misión), el motivo por el que se crea, con esto conseguiríamos que el equipo directivo calmara las tentaciones de apartarse del negocio principal al olor del pelotazo. Y ¿dónde quieren llegar? (visión), ¿qué quieren aportar a la sociedad? Además y, de esto hablaremos, se deben de comprometer a respetar una serie de valores, unos criterios que todo el personal que forma una empresa debe tener presentes como límite a sus actuaciones. Unos valores que atraigan, reten, incentiven.

La visión, misión y valores tienen que ser claros, continuos en el tiempo y coherentes. Deben diferenciarse del de al lado y, sobre todo, evitar decir cosas obvias. ¿Usted cree que alguna empresa se va a comprometer a no respetar la legislación y el medio ambiente, o va a decir que su gestión no va a ser transparente? En la mayoría de las declaraciones de valores que nos encontramos dicen cosas muy parecidas a estas pero ¿realmente sirven para algo?

No lo creo. ▲

NOTAS

- 1 Robbins da 365 lecciones de autocontrol y la 364 es "Acuérdese de esperar milagros..."
- 2 El Círculo de Consultoras de Formación ha elaborado su primer estudio de mercado bajo el título de "La formación en las grandes empresas españolas, situación y tendencias". De este documento se desprende que España invirtió en 2004 menos de la mitad que países como Francia o Alemania en formar a sus empleados.

¿Cómo agradar a clientes que quieren pagar menos por más calidad, a accionistas que quieren mayor rentabilidad sin correr riesgos y a trabajadores que quieren un sueldo más alto trabajando menos? No se puede contentar a todos