

RELATO

El éxito del aroma verde

La historia de Starbucks, escrita desde el punto de vista de un ejecutivo de toda la vida

"Todos somos seres humanos es una frase sagrada que lo expresa todo para mí. En realidad, ninguno de nosotros es cliente, empleado, gerente o jefe. Somos personas. Somos seres humanos..."

En Starbucks estamos en una empresa de servicios humanos, no en una empresa de servicios al cliente. Esto significa que el café tiene que ser excelente, desde la fuente y el cultivo hasta el tostado y la preparación. La visión debe tener un contenido y ser capaz de motivar a nuestros socios*, (*En Starbucks se llaman socios (*partners*) a los empleados, por razones que se explican más adelante en el libro. N.del.E.) a las comunidades de las que formamos parte y a todas las personas a las que servimos. Nuestras finanzas tienen que estar en orden para poder hacer el trabajo que amamos. Pero sin las personas, no somos nada. Con ellas, tenemos algo mucho más importante que el café.

Si usted hace crecer a las personas, ellas hacen crecer a la empresa. Esta es la prioridad número uno. Si sus empleados son mejores seres humanos, serán mejores socios de la compañía. Si usted considera a sus clientes como personas, tendrá una mejor conexión con ellos y volverán una y otra vez para disfrutar del café y de la experiencia. Si usted contribuye significativamente al mundo que le rodea, esa dedicación volverá a usted en especie.

Durante toda mi vida he sentido el impulso de aprender, crecer y liderar. En mi niñez era un soñador. Siempre estaba motivado para hacer cosas, ya fuera barrer la tienda de comestibles de mi familia, aprender todo lo relacionado con el negocio de los muebles en la empresa de mi hermano y mi cuñado, o encontrar a la mejor persona en el negocio de los muebles para trabajar con ella, lo cierto es que así fue como estuve preparado para afrontar retos más importantes.

Descubrí que siempre había personas dispuestas a enseñarme cosas. Por una combinación de deseo y necesidad, llegué a aprender a analizarme a mí mismo y a las otras

personas. Ponía en práctica todo lo que aprendía: desde el establecimiento de metas y el conocimiento que tenía de mí mismo hasta la importancia de desarrollar confianza y expresar la verdad.

Y desde luego aprendí mucho acerca de los éxitos y fracasos, y cómo manejarlos por mí mismo. Pero, ojo, también aprendí de mis errores; una y otra vez. Descubrí en qué podía tener éxito y cuáles eran los obstáculos para mí y para los otros. Y todavía estoy aprendiendo.

De hecho, sólo después de fracasar en una empresa que me gustaba tuve la oportunidad de poner en práctica, en una organización, los principios de liderazgo que había aprendido. En esa época, mi pasión y capacidad para motivar a las personas y desarro-

BAJO LA LUPA

"SIN LAS PERSONAS QUE COMPRAN, TUESTAN, DISTRIBUYEN, PREPARAN Y SIRVEN EL CAFÉ, NO HABRÍA EXISTIDO STARBUCKS"

Ángeles Caballero

El nombre del libro lo dice todo. Porque no es sólo el café el motivo por el que muchas ciudades del mundo hayan sido invadidas por el aroma de Starbucks. El mismo café que se toma Sarah Jessica Parker en *Sexo en Nueva York* y el mismo con el que Anne Hathaway hace equilibrios para satisfacer a una tirana Meryl Streep en *El diablo viste de Prada*. Un éxito tal que el autor, que ha sido ejecutivo de la compañía desde el principio, se ha decidido a compartir con los lectores.

Behar advierte desde el principio a los lectores: "Si bien este libro se titula No es por el café... desde luego es sobre el café: sobre las personas y el café. Sin las personas que compran, tuestan,

distribuyen, preparan y sirven el café, no habría existido Starbucks. La verdadera esencia de Starbucks es que no puede haber café sin las personas [...] Lo cierto es que no hay ninguna receta para el éxito en Starbucks, y no hay ninguna guía oficial para el éxito en el liderazgo".

Dos ideas pueden asaltar su mente. La primera, que estamos ante otro libro más en el que se pone blanco sobre negro una versión de la película *Jerry Maguire*. Un guión lleno de frases ingeniosas mezcladas con una banda sonora antológica en el que se explica el concepto americano de éxito, ése que muchas veces se traduce cuando se gana el primer millón de dólares.

La segunda desmiente un poco la idea anterior. Porque no se trata

del típico manual de liderazgo, *management*, etcétera. Ése que explica cómo forrarse en diez pasos o cómo ser el mejor jefe del mundo gracias a las enseñanzas de un mono a una ardilla... cosas de los libros de gestión empresarial. Afortunadamente, Howard Behar tiene algo valioso: su experiencia al frente de algunas de las divisiones más importantes de la compañía.

Novatada

Así, cuenta cómo antes de cumplir los 30 años tuvo su primer puesto de nivel ejecutivo. Estaría al frente de una cadena de unas 20 tiendas de muebles en Portland, Oregon. "Yo estaba casado, tenía un bebé y anhelaba tener éxito. No sólo estaba dispuesto a trabajar, sino también a desarrollar una compa-

ñía en una industria que me gustaba. Me comprometí con el empleo. Todo me apasionaba: la comercialización de los productos, la demostración comercial, los clientes y los vendedores. Mi pasión se reflejaba en todo lo que hacía, y creo que era incluso demasiado. Un día, el presidente y consejero delegado de la compañía me pilló desprevenido cuando estábamos esperando el ascensor y me dijo: ¡Howard, usted no puede ir de aquí para allí mostrando sus sentimientos!".

No hay ninguna garantía de éxito, repite Howard Behar en varias páginas del libro. Sea casualidad o no, el logo verde de Starbucks sigue conquistando nuevos territorios. Fíjese bien: quizá en la esquina de su calle esté a punto de inaugurarse uno.





BETTA

llar un espíritu de comunidad no fueron suficientes para superar la cultura de una nueva dirección y su dominante tendencia a incrementar las ganancias a expensas de su personal. Entonces busqué un lugar donde pudiera prosperar.

A menudo me quedaba sentado en la tienda de Starbucks de Bellevue, en las afueras de Seattle, meditando sobre mi próxima medida. Pero mientras estaba allí, planeando un nuevo negocio minorista, tomaba mentalmente notas acerca de la tienda Starbucks donde me encontraba sentado: No es demasiado elegante, aunque tiene una buena organización. Necesita más sillas.

Cuando estaba por terminar los trámites para iniciar mi propia empresa, una meta que había perseguido y postergado varias veces, quiso mi estrella que fuera contratado por Starbucks en 1989, a la edad de 44 años. Mis sueños y el sueño de Starbucks resultaron ser una feliz combinación. Vivíamos, fomentábamos y enseñábamos los principios de una organización centrada en las personas. Cada día poníamos nuestra filosofía en acción y la comprobábamos.

Mi futuro llegó a ser más claro a medida que se afianzaba nuestro proyecto de crear una organización centrada en las personas. Trabajé más intensamente para compartir lo

que sabía con las personas con las que trabajaba y convivía cada día. Persuadí, alenté, enfrenté y escuché a las personas. Salí del limitado círculo de mi oficina y salas de conferencia para hacer llamadas por teléfono y visitar los locales. Hablé en las pequeñas y grandes reuniones para compartir todo lo que había aprendido y estimular a los otros.

Cada semana, visitaba tantos locales de Starbucks como podía. Descubrí que mi ansia de conocimiento acerca de las dimensiones humanas del liderazgo y el desarrollo de una organización próspera había crecido con el paso de los años y había trascendido los límites de la compañía.

También sé por mi propia experiencia que hay una amplia brecha entre saber lo que es correcto y hacer lo correcto. Los principios que aprendí y enseñé pueden parecer simples porque se basan en verdades humanas básicas. Pero ponerlos en práctica no es fácil, porque los seres humanos evitamos decir la verdad, tanto a nosotros mismos como a los otros.

Usted tiene que descubrir su verdad y, cuando lo haga, podrá utilizar su pasión y sus fuerzas inexploradas para crecer, liderar, alcanzar sus metas y encontrar su potencial para el éxito personal y el de su organización.

En Starbucks hay un pequeño folleto verde, llamado *The Green Apron Book (El libro del delantal verde)*, que establece los principios rectores para todas las personas que trabajan en la compañía.

Es un libro sin pretensiones, apenas un folleto, pero nunca alguien se ha quejado de su simplicidad. Los principios son meramente advertencias sobre lo que proponemos y sostenemos en nuestras tiendas Starbucks: lo que podemos hacer, no lo que debemos o no podemos hacer.

A medida que nuestro pequeño grupo crecía hasta convertirse en un gran equipo de personas comprometidas, *The Green Apron Book* llegó a ser un medio de registrar y anotar las cosas que nos importaban acerca de nuestra misión [...]



No es por el café

Howard Behar

Ed. Empresa Activa

192 páginas
11 euros**El autor**

■ Inició su carrera en Starbucks en 1989 como Vicepresidente de Ventas y Operaciones, cuando la firma tenía sólo 28 establecimientos. Ha liderado la expansión de la compañía por el mundo y ha sido presidente de Starbucks Internacional y de Starbucks América del Norte. Bajo su dirección se abrió el primer Starbucks en Tokio y se introdujo la marca en Oriente.