



La Trompeta

Autobiografía de Herbert W. Armstrong: Descubriendo las reglas del éxito (primera parte)

Capítulo 6: Descubriendo las reglas del éxito

-
- [17/5/2019](#)

Continuación de [Siendo pionero en encuestas de opinión públicas \(primera parte\)](#)

Capítulo 6: Descubriendo las reglas del éxito

Luego de la encuesta original sobre las condiciones de negocios en Richmond, Kentucky, recibí instrucciones de la oficina principal del *Merchants Trade Journal* de hacer otra investigación. Ésta la querían de una población más grande. Sugirieron Lansing, Michigan.

Así que partiendo de Richmond, Kentucky, seguí hacia el norte a través de Cincinnati y otras poblaciones y ciudades en Ohio.

En este momento recuerdo una visita a la planta de National Cash Register Company [Compañía nacional de cajas registradoras] en Dayton. De nuevo, no estoy seguro si fue en este viaje específico. Pero allí supe de un incidente que siempre *ha* sido recordado.

Una lección de ventas

En ese momento la NCR (como se le llamaba a esta compañía generalmente) tenía cierta reputación de ser la organización de ventas más agresiva en los negocios de Estados Unidos. Y su presidente, John R. Patterson, más o menos tenía la reputación de ser el genio de ventas más exitoso del país.

Esto fue lo que supe: que al Sr. Patterson se le ocurrió de repente una idea en las ventas. Inmediatamente él hizo algo sensacional y sin precedentes. Envío telegramas a todos los vendedores de NCR en Estados Unidos, pidiéndoles que vinieran a la fábrica en Dayton de inmediato, con los gastos pagados. Mientras recorría la planta, me mostraron un gran auditorio en el edificio de oficinas de la compañía. Me dijeron que aquí se reunieron cientos de vendedores llenos de curiosidad. El Sr. Patterson les dio la conferencia.

“Caballeros”, comenzó él, “se preguntarán por qué los llamé a todos aquí. Se los diré. Cada uno de ustedes pierde ventas porque sus clientes potenciales presentan objeciones que ustedes son incapaces de superar. El otro día me vino a la mente una idea que los habilitará para convertir *toda* objeción en su punto más fuerte en las ventas. Es tan simple que todos ustedes se preguntarán porqué nunca lo habían pensado. *Cualquiera* que sea la objeción, deben responder inmediatamente, con una sonrisa de seguridad total: ‘¡Indudablemente, y esa es la razón misma por la que ustedes necesitan esta caja registradora!’”

Luego el Sr. Patterson les pidió a unos cuantos vendedores que subieran a la plataforma y pretendieran que eran potenciales compradores, y que le presentaran a él las objeciones que cada vendedor no había podido superar.

Uno dijo: “yo simplemente no puedo *costear* una caja registradora”.

“¡Exactamente!” respondió el Sr. Patterson, “y *esa es la razón* misma por la que usted *necesita* esta caja registradora. Cuando usted tenga todos los datos que esta registradora le dará (cuando ésta lo proteja de pérdidas), se paga por sí sola y le *ahorra* dinero; ¡entonces usted *podrá* comprar otras cosas!”

John R. Patterson le respondió a uno por uno todas las objeciones a las ventas que sus vendedores habían sido incapaces de poder responder.

He encontrado este principio de las ventas efectivo, quizás cientos de veces.

Una institución estadounidense en desaparición

En este momento debo hacer otra digresión. Escribí este capítulo de la *Autobiografía* en nuestra alcoba en un vagón Pullman de un tren. La Sra. Armstrong y yo íbamos camino a Texas, en el vagón aerodinámico “Dallas” de *Sunset Limited*. En El Paso nos cambiamos de nuestro vagón al tren T&P para Dallas.

Acabábamos de regresar del vagón comedor. Entre nuestro vagón aerodinámico y el comedor pasamos por uno de los vagones Pullman antiguos. Yo no había visto uno por algún tiempo. Los Pullman modernos son vagones bien equipados. Pero esos modelos más antiguos contenían principalmente sillas Pullman abiertas que se convierten en camarotes en la noche. Yo viajaba constantemente en esta clase de vagones para dormir en estos viajes del “hombre de las ideas”.

Los vagones aerodinámicos más nuevos proporcionan baño privado en cada habitación, pero los antiguos proporcionaban un gran lavamanos para caballeros en un extremo y un baño para damas en el otro extremo. Los lavamanos para caballeros contenían un sofá alargado de cuero en un lado y una silla pequeña al otro lado. Además eran también los salones para fumadores de los varones. ¡Con la desaparición de los lavamanos de caballeros en los vagones Pullman ha desaparecido una verdadera institución estadounidense! Supongo que pocas damas saben algo acerca de esto.

En estos lavamanos, especialmente en viajes largos, los hombres se sentaban o se quedaban de pie y hablaban por horas. En estos lavamanos no era necesario ser presentado. Las conversaciones eran abiertas como algo común. Los hombres conversaban en forma familiar, como si ya se hubiesen conocido por años, y casi nunca se presentaban por nombre. ¿Y acerca de qué suponen las damas que hablaban ellos? ¿Sus esposas? ¿O se reían de historias obscenas? ¡NO EN LO ABSOLUTO! No creo haber escuchado una sola historia indecente que se haya dicho en un lavamanos Pullman. Los hombres siempre tenían algo más importante para discutir que chismes infructuosos acerca de sus esposas. Las discusiones eran siempre impersonales.

Era aquí, en esta maravillosa pero desvanecida institución estadounidense, que los problemas políticos, económicos y sociales de la nación y el mundo entero se “¡resolvían!”. Las preguntas sobre religión normalmente se evitaban. Las discusiones acaloradas o la controversia airada rara vez, si es que alguna vez, ocurrían.

Si tan sólo los líderes de estado de las grandes naciones del mundo pudieran haber telegrafiado los lavamanos Pullman y hubieran grabado las conversaciones, ¡ellos habrían encontrado las soluciones a todos sus problemas complicados y difíciles! QUÉ LÁSTIMA que las grabaciones de cintas, ¡llegaron después que esta honorable institución estadounidense desapareciera!

Yo pasé muchas horas en conversaciones estimulantes en esta “institución” de los tiempos antiguos, de la época de estos viajes del “hombre de las ideas”, hasta que los aerodinámicos modernos relegaron este lugar de reunión de los hombres de negocios a una era del pasado.

Pero con toda seriedad, esta digresión acerca de las conversaciones en los lavamanos verdaderamente *encaja* en este relato de experiencias formativas. Porque yo creo en verdad que estas horas de contactos por años con muchos hombres importantes, atentos y exitosos hicieron su contribución en la preparación para las responsabilidades de hoy, y para los años que nos quedan por delante. Somos influenciados por toda persona con quien entramos en contacto. Los hombres más exitosos, los LÍDERES, los hombres de grandes logros, se subían a los vagones Pullman. Estos lavamanos proporcionaban un lugar de reunión donde tuve el privilegio de participar en conversaciones vigorizantes, estimulantes, y frecuentemente instructivas con hombres con los que de otra forma nunca habría podido tener contacto. Éste era un lugar donde los hombres se sentían libres y relajados, siempre deseosos de conversar con otros hombres sobre una equivalencia social, sin importar distinciones sociales fuera de los lavamanos del Pullman. Los contactos y conversaciones con tantos hombres prominentes e importantes (muchos de ellos en lavamanos del Pullman), están entre mis experiencias más valiosas.

POR QUÉ los hombres fracasan

En todos estos viajes del “hombre de las ideas”, una asignación había sido observar e interrogar a hombres de negocios, en todos los lugares del país, para tratar de saber por qué un hombre tiene éxito y otro fracasa. Un porcentaje alarmantemente grande de mercaderes al detal por toda la nación estaba operando “en deuda”, en su camino al fracaso y la bancarrota. ¿POR QUÉ?

Dos hombres podrían comenzar un negocio bajo condiciones casi idénticas. Uno tendría éxito en construir un negocio próspero y productivo, mientras el otro “iría a la bancarrota”. ¡El *Merchants Trade Journal* quería saber POR QUÉ!

Yo había interrogado literalmente a cientos de hombres de negocios en cuanto a sus ideas u opiniones sobre este asunto. La mayoría dio la misma respuesta: la falta de capacidad.

En este viaje, mientras estuve en Detroit tuve una buena entrevista con el director del gran almacén por departamentos de Detroit, la J. L. Hudson Co. Él, con una minoría de otros hombres de negocios que entrevisté, insistió en que la principal razón para el fracaso en los negocios era: la falta de suficiente capital.

Por supuesto que ambos eran factores. Pero, basado en la observación, investigando los HECHOS que dirigían al éxito o al fracaso en cientos de negocios, encontré que una tercera causa importante de los fracasos era el conocido adagio de tratar de encajar una clavija cuadrada en un agujero redondo; en otras palabras, demasiados hombres están en el lugar equivocado, en la rama equivocada de los negocios, para ellos; esto, junto con el hecho de que la mayoría de la gente no conoce ni practica las siete leyes del éxito.

Una experiencia triste

Recuerdo a un comerciante perplejo y frustrado, al sur de Indiana. Sus ventas no le rendían ganancias, y él no podía entender la razón.

“Yo he calculado al centavo todo aspecto de los costos al negociar”, explicó él. “Me cuesta exactamente el 20% hacer el negocio, incluyendo todos los gastos: salarios, arriendo, servicios, publicidad, aún el costo del papel y la cuerda para empacar; y esto suma exactamente 20 centavos por cada dólar de ventas. Yo he calculado que un 5% de ganancia es justo. Así que he añadido el 5% de ganancias al costo del 20% que me vale el negocio, y etiqueto todos mis bienes un 25% sobre el precio al por mayor. Pero al final del año mi ganancia del 5% simplemente no está allí, ¡se ha desvanecido completamente como un silbido! ¡No puedo imaginarme a dónde se fue!”

“Yo creo que yo sí puedo”, respondí. “Suponga que usted compra cierto artículo a un costo de \$12 la docena. ¿Por cuánto va usted a vender la unidad?”

“Por \$1,25, por supuesto. \$12 por docena equivale a \$1 cada uno. Yo añado un 25% general, para cubrir el costo del negocio del 20% y la ganancia del 5%, y etiqueto el precio de venta a \$1,25”.

“¡Lo que yo pensaba! Exclamé. “Ahí es donde usted ha cometido el error. ¡Observe! Usted dice que sus gastos equivalen al 20% de sus ventas, ¿verdad?”

“¡Así es!” dijo él.

“Está bien. Ahora yo quiero que usted calcule el 20% del precio de venta de \$1.25, y lo reste de \$1.25”.

Él lo hizo, ¡y no podía creer lo que veía!

“Veamos, el 20% de \$1,25 es 25 centavos. Cuando resto mis gastos del precio de venta, ¡regreso exactamente al precio de costo! ¿A dónde se fue mi ganancia del 5%?”

Tuve ganas de reírme, pero no era una broma, ¡era muy trágico!

“Ya ve”, le expliqué, “usted calcula el costo de hacer el negocio como un porcentaje de sus VENTAS, no de su precio de compra. Pero cuando calculó su ganancia, la calculó sobre el precio de COMPRA, en lugar del precio de venta. En realidad, usted debe haber calculado el precio de ganancia en 33^{1/3}% sobre el precio de COMPRA, a fin de vender el artículo en un precio que le deje el 20% sobre el precio de VENTA para gastos, y el 5% para ganancia”.

Yo dejé a este comerciante bastante aturdido. ¿POR QUÉ estaba él fracasando? ¿Falta de capital? ¿Falta de habilidad? ¿Una clavija cuadrada en un hoyo redondo? O quizás, falta de EDUCACIÓN apropiada, ¡la segunda ley del éxito!

Encontré a muchos comerciantes al detal en pequeñas poblaciones que eran antiguos granjeros. Parecía que en ese tiempo muchos granjeros tenían el hábito de refunfuñar y quejarse. Ellos sabían que trabajaban duro. Les parecía que para los comerciantes en el pueblo todo era fácil, comparado con lo que ellos trabajaban. Las oficinas de envíos mantenían diciéndoles cómo los comerciantes por detal los estafaban y tomaban grandes ganancias. Parecía como si tener un almacén fuera una VIDA FÁCIL de lujos y con grandes ganancias.

Así que muchos granjeros vendían sus granjas y compraban almacenes al detal. Luego comenzaban a darse cuenta que un comerciante tenía *preocupaciones* en las que un granjero nunca pensaba. Ellos no tenían entrenamiento ni habilidad para comerciar, ni hacer publicidad, vender, llevar la contabilidad ni comprar con inteligencia. Los vendedores de los fabricantes y mayoristas los sobrecargaban de mercancías que no servían. Ellos no sabían cómo calcular las ganancias. No sabían cómo ir a buscar al público, o vender los productos. No sabían cómo tratar con los empleados, si es que contrataban a alguien. Ellos eran DESADAPTADOS; ¡clavijas cuadradas en hoyos redondos!

¡Adicionalmente, también hay esas siete LEYES del éxito!

La mayoría de la gente, hombres y mujeres por igual, probablemente no piensan ni aplican ni una sola de estas siete leyes. Éstas son de una importancia tal que hemos producido un atractivo folleto gratuito sobre el tema, que el lector puede recibir tras solicitarlo [Las siete leyes del éxito].

La encuesta de Lansing

Yo seguí hacia Lansing, capital del estado de Michigan, para realizar la segunda encuesta de las condiciones de negocios al detal.

Aquí se encontró que las condiciones eran muy similares a las de la pequeña población de Richmond, Kentucky. Aunque Lansing era mucho más grande que Richmond, y tenía almacenes mejores y más grandes, sin embargo, encontré en la práctica de la investigación por medio de entrevistas en las casas y granjas e informes de bancos, oficinas de correo, etc., que los comerciantes de Lansing estaban perdiendo muchos miles de dólares de negocios valiosos por causa de las oficinas de envíos, almacenes más grandes y almacenes exclusivos de Detroit y Chicago.

Tuve una entrevista muy buena con el superintendente de la planta de automóviles Reo en Lansing. Él me explicó en detalle porqué su planta, y todas las demás, eran incapaces de competir con el nuevo plan de salarios de Ford. Ellos todavía no tenían la base de producción de ensamblaje en línea.

De todas formas, no recuerdo mucho acerca de esta encuesta en particular. Fue básicamente una repetición de la investigación de Richmond, solo que a mayor escala. Fue la encuesta de Richmond la que dejó un impacto en mi memoria, debido a que era una revelación nueva para nosotros.

Haciéndome contratar en otro empleo

Mi siguiente recuerdo definido, después de concluir la investigación de Lansing, fue una entrevista con el secretario de la Cámara de Comercio en South Bend, Indiana.

He mencionado que además de entrevistar a comerciantes al detal, usualmente entrevistaba también a los secretarios de las cámaras de comercio puesto que el *Journal* estaba interesado en la actividad y mejoramiento de la comunidad en general, así como en los métodos exitosos para negociar.

De todos los secretarios de las cámaras de comercio que yo había entrevistado, este hombre, cuyo apellido era Spaulding (no recuerdo su nombre o las iniciales) fue el que más me impresionó. Él es el único que todavía retengo vívidamente en la memoria. Él me impresionó por ser el más capaz y recursivo de todos los secretarios de las cámaras que yo había conocido.

Después de partir de South Bend, yo había regresado al oriente hasta Fort Wayne, Indiana. De allí estaba programado para ir al sur occidente hacia Indianápolis, y luego regresar a Des Moines. Ahora, mi viaje más grande como "hombre de las ideas" estaba próximo a terminar.

El inminente regreso a Des Moines trajo a mi mente nuevamente el temor de ser "despedido". La idea de esta desgracia ahora aumentó hasta un gran clímax. Sentía que tenía que "adelantármeles" renunciando y evitando el estigma de ser despedido.

Así que, con el impulso del momento, entré a una cabina telefónica y llamé de larga distancia al Sr. Spaulding en South Bend. Nuevamente, me "hice contratar en un empleo".

"¡Hola, Sr. Spaulding!" dije. "Desde que estuve en South Bend, he estado pensando mucho en usted y su cámara allí. He decidido que quiero ingresar a trabajar en la Cámara de Comercio por un tiempo. He decidido renunciar del *Merchants Trade Journal* y regresar a South Bend como subsecretario de su Cámara de Comercio".

"¿Usted qué?" exclamó el Sr. Spaulding con incredulidad. "Bueno, no sé qué lo pondríamos a hacer, o cómo podría yo pagarle un salario".

"Oh, está bien", respondí con la autoconfianza acostumbrada. "Tendré que ir hasta Des Moines, y presentarme por última vez al *Journal*, y usted tendrá como un par de semanas para resolver ese detalle antes de que yo regrese".

Esta autoconfianza y enfoque positivo deben haber sido difíciles de resistir, porque el Sr. Spaulding dijo que trataría de pensar en *algo*.

Entonces le envié una carta de renuncia al Sr. Boreman, diciendo que terminaría este viaje y entonces me iría inmediatamente de regreso a South Bend.

Mi primer juego de las grandes ligas

Fue hacia este tiempo, o en uno de mis viajes del "hombre de las ideas" por Chicago, que vi mi primer juego de la Liga Mayor de Béisbol. Ralph Johnson, gerente de la oficina del *Journal* en Chicago y yo fuimos juntos.

Los Tigres de Detroit (Detroit Tigers) estaban jugando contra los Medias Blancas de Chicago (Chicago White Sox) en un juego de la Liga Norteamericana en Comiskey Park. Yo había visto varios juegos de ligas menores. Había jugado mucho béisbol de niño, entre los 11 y los 18 años de edad. Pero me parecía que esta clase de béisbol de la liga mayor era el más monótono y el menos emocionante de todos.

Entonces empecé a entender la razón. Ellos eran mejores jugadores. No perdían movimientos. Cuando un campo corto [*shortstop*] recogía un *hot grounder* [pelota bateada que rebota en el suelo con fuerza], él no se atrabancaba ni remolinaba su brazo antes de lanzar la bola a primera. Más bien, recogía la bola con su brazo de lanzamiento moviéndolo suavemente a posición de lanzamiento, y sin esfuerzo aparente la lanzaba con velocidad directo al hombre de primera base. Los jugadores no hacían muchos movimientos, pero en realidad la bola estaba viajando más rápido.

Es lo mismo en toda clase de atletismo. El novicio trabaja más y hace esfuerzo innecesario. El campeón lo hace suavemente y con precisión.

Lo mismo sucede con los trabajadores. Un principiante novato como carpintero desperdicia muchos movimientos con su martillo, cepillo o sierra, y con mucha frecuencia su martillo pierde totalmente el clavo. El carpintero experimentado lo hace fluidamente, sin esfuerzo a todas luces, pero termina el trabajo más rápidamente.

Este juego de béisbol en particular fue un juego realmente monótono, aburrido y sin emoción. Aún los clientes regulares experimentados estaban hablando acerca de esto. Toleramos el juego hasta la última mitad del noveno *inning*. Los Medias Blancas ganaban 3 a 1. Detroit estaba bateando. Había dos *outs*, ningún jugador en terreno, y un *strike* al bateador, quien resultó ser el famoso Ty Cobb. Nos levantamos para salirnos de las graderías antes que se congestionaran.

Un aficionado regular “dedicado” que estaba sentado al frente de nosotros, volteó y dijo seriamente: “Por favor sigan mi consejo y no se vayan todavía. Ningún juego de béisbol ha terminado hasta el último *out*. Ty Cobb no ha fallado en conectar un *hit* en ningún juego este año. No se preocupen; él va hacer un*hit*”.

Porqué Ty Cobb era famoso

Nos sentamos de nuevo, un poco dudosos. “¡Bola uno!” dijo el árbitro en forma monótona.

“¡Bola DOS! ¡*Foul*! ¡Strike DOS!” continuó el árbitro en tono monótono.

“¡Bola TRES!”

¡Ahí va!” exclamó emocionado el aficionado que estaba al frente. “¡*Ahora* observen lo que sucede! ¡El viejo Ty Cobb no va a perder este batazo!”

¡No lo perdió! La siguiente pelota lanzada golpeó directamente contra el bate de Cobb, y salió como una bala, directo entre el campo de izquierda y el centro. Sería una barrida doble por lo menos, quizás triple, ¡si Cobb corría a tomar las bases lo suficientemente rápido!

¡Pero Cobb no lo hizo! ¡Para nuestro asombro total él corrió lentamente a primera base, se sentó en el saco y se estiró bostezando en forma soñolienta!

Pero apenas la pelota estuvo de regreso al *pitcher*, se mostró despierto y alerta, bailando en forma juguetona a una distancia peligrosa de la primera base, y comenzó una sucesión de burlas y sonidos contra el *pitcher*.

“¡Hey tú, *PITCHER*! Gracias por la doble barrida que me pasaste. *¡Sí!* ¡Gracias por *NADA*! ¡Yo no la quería de *regalo*! ¡Preferiría *ROBARTELA*! ¡Mírame ahora! Me voy a *ROBAR* la segunda. ¡Trata de atraparme! ¡No puedes lanzar lo suficiente recto como para alcanzarme!”

El *pitcher* giró rápidamente y lanzó la pelota al hombre en primera base. Pero Ty se deslizó bajo la pelota en forma segura. Luego se burló del *pitcher* más que nunca, se mofó y le dijo que no era bueno, desafiándolo a sorprender a Cobb fuera de base. El *pitcher* se estaba fastidiando.

El *pitcher* lanzó una bola y dos *strikes* al bateador, y entre éstos tiró la pelota un par de veces más a primera tratando en vano de sorprender a Cobb fuera de base.

Entonces Cobb salió disparado, y se robó la segunda base.

El bateador finalmente conectó. Esto también podría haber resultado bueno para las dos bases. Pero el bateador se vio forzado a quedarse en primera. Ty Cobb se recostó en la segunda base aparentando estar dormido y roncando duro. Pero apenas la bola estuvo de nuevo en el guante del *pitcher*, Ty se despertó y bailó jugueteando lejos de la segunda base con un torrente verbal de desprecio contra el *pitcher*, saliendo violentamente de su boca.

El *pitcher* hizo dos o tres intentos vanos de poner la pelota en segunda a tiempo para sorprender a Cobb fuera de base y terminar el juego con el tercer *out*. Pero cada vez sólo obtuvo otro arranque de oposición despectiva de parte de Cobb. Esta

estrategia estaba comenzando a afectar al *pitcher*. Antes de que el siguiente bateador pudiera hacer un *hit*, quedar eliminado o poner la pelota en base, Ty se había robado la tercera base. Allí, de nuevo, se sentó y siguió burlándose del *pitcher*.

¿POR QUÉ no corrió Cobb, en su propio *hit*, para segunda, tercera, o por qué no extendió su *hit* hasta un *home run*? ¿POR QUÉ cuando él estaba en segunda y el siguiente bateador hizo un *hit* directo, Ty no corrió a tercera y anotó una carrera? Normalmente un *hit* sencillo resulta en una carrera si hay un hombre en segunda.

La respuesta es que el marcador estaba 3 a 1 en contra de Detroit. Una carrera no era suficiente. Si Cobb hubiese completado una carrera en su propio *hit* o en el del siguiente bateador, el equipo White Sox probablemente habría eliminado al siguiente hombre, y el juego habría terminado 3 a 2 para Chicago. La estrategia de Cobb era exasperar psicológicamente al *pitcher* hasta que se desesperara para que los bateadores siguientes pudieran tener éxito en completar un total de TRES carreras que se necesitaban para que ganara Detroit. Mientras Cobb permaneciera en la base, podía mofarse y provocar al *pitcher*.

Así que él permaneció en tercera, ridiculizando al *pitcher*, quien para entonces había otorgado una base por bolas, llenando así las tres bases. El *pitcher* ahora estaba totalmente ansioso, nervioso y carente de confianza.

El siguiente bateador hizo un *hit* doble, dándoles tiempo a todos los tres hombres para marcar carreras. Así, el juego terminó. ¡El puntaje fue Tigres 4 y Medias Blancas 3!

Este juego resultó ser una de esas emociones escasas que suceden una vez en la vida y que la mayoría de la gente nunca ve, aunque asistan a juegos de estos con regularidad. Fue el tema de conversación en todo Chicago al día siguiente.

Al llegar a Des Moines, supe, para mi consternación, que el Sr. Boreman no había pensado en “despedirme”, sino simplemente escribió la carta que yo había recibido en Lake Charles, Luisiana, en un esfuerzo por sacarme del desánimo e impulsarme a esforzarme más. Me dio la impresión de que él lamentaba verme dejar el *Journal*.

En realidad, ahora, después de haber sido empleador por varios años, pienso que puedo entenderlo mejor. Los casi tres años que había pasado con el *Journal* habían sido principalmente años preparatorios, y el Sr. Boreman probablemente pensaba que había invertido bastante tiempo, instrucción, supervisión y dinero para desarrollar a un hombre que parecía algo prometedor de convertirse en un hombre realmente valioso en la organización algún día. Y verme dimitir y partir, cuando apenas estaba comenzando a ser de algún valor, y comenzando a poder escribir artículos y textos de publicidad en forma profesional, significaba que la inversión se había desperdiciado y era una pérdida total, excepto por cualquier valor que yo haya tenido mientras estuve allí.

Mientras estuve en el *Journal* mi salario había aumentado varias veces. Los incrementos nunca habían sido grandes, pero eran bastante constantes, con la frecuencia que yo los merecía, y probablemente estaba próximo a otro incremento hacia el tiempo en que renuncié. En ese momento, estaba recibiendo \$20 dólares semanales, lo cual no era un salario alto, pero con la cuenta de gastos, y viajando la mayor parte del tiempo, el salario era casi libre. No tenía que pagar hospedaje ni comidas.

Debo haber tenido otra reunión con mi tío Frank Armstrong mientras estuve en Des Moines durante este viaje, pero no recuerdo su reacción ante mi último desvío del camino principal. Pero aunque fue otra distracción, sin embargo me proveyó *experiencia* y entrenamiento valioso para el GRAN TRABAJO final.

Construyendo una autopista

Esta vez, con mi partida, Des Moines dejaría de ser mi “hogar” para siempre. Yo había nacido y crecido allí. Pero ahora tenía casi 23 años. Quizás era hora de dejar el nido del hogar.

Creo que llegué una noche a South Bend y conseguí una habitación en el YMCA, el cual sería mi hogar por unos tres o cuatro meses. A la mañana siguiente me reporté con el Sr. Spaulding en la Cámara de Comercio.

En realidad, no había necesidad de un subsecretario, así que no había un empleo con salario esperando por mí. Pero, como yo lo había detectado en mi entrevista con él, el Sr. Spaulding era un hombre con ingenio, y apareció con algo para mí.

En 1915, el automóvil apenas estaba comenzando a aparecer en Estados Unidos. Por supuesto que la mayoría de las familias todavía no poseían automóviles, pero el número estaba aumentando anualmente. Y la idea de una autopista que atravesara el país estaba apenas comenzando a hacer su primer avance. Por supuesto que todas las carreteras fuera de los pueblos y ciudades eran sin pavimentar. Pero se había hecho mucho trabajo en la “Autopista Lincoln” de costa a costa (ahora U.S. 30), y ésta ya había sido construida a lo largo de South Bend, de la manera en que se construían en ese entonces.

Este estilo de construcción consistía en hacer considerable nivelación adicional, y allanar las carreteras ya existentes. Pocos, si es que algunos de los antiguos caminos de “caballo y coche” eran enderezados. El allanamiento consistía de una cierta cantidad de rebebo en el mejor de los casos; pero pocos ni siquiera soñaban con autopistas pavimentadas, o de

superficie dura entre las ciudades.

En este tiempo específico la actividad de las autopistas se centraba en atravesar la nueva “Autopista Dixie”, desde Canadá hasta el Golfo. Sus promotores habían planeado que esta autopista de norte a sur pasara por South Bend. Pero el derecho de paso, y el costo de las mejoras de la carretera tenían que ser aprobadas y pagadas por cada comunidad y condado. Aparentemente, el gobierno federal no se había involucrado todavía en el negocio de las autopistas. Ni tampoco había ninguna autopista del Estado. [Departamento, región]

El Sr. Spaulding me explicó que ellos estaban encontrando dificultades. Aunque existía una Asociación de la Autopista Dixie, promovida más o menos en forma privada, pero (hasta donde recuerdo su estructura) apoyada por grupos cívicos tales como la Cámara de Comercio, el derecho de vía sobre carreteras existentes o para cualquier carretera nueva (si se requería), tenía que ser aprobado por voto de la mayoría de propietarios de cada comunidad y condado a lo largo de su ruta. El gran obstáculo era la comunidad norteña del Condado de Marshall, que estaba cerca al sur del Condado de St. Joseph, del cual South Bend era capital de condado.

A fin de sobrepasar esta barrera, y de promover la construcción de la nueva autopista, por lo general, el Sr. Spaulding había concebido la idea de formar un Club de Motor local. Éste no era de ninguna manera como los AAA, [triple A] o clubes de automóviles asociados de la actualidad. Su principal objetivo y propósito era: buenas carreteras, y la promoción de esta Autopista Dixie.

Una idea que teníamos era nombrar o numerar cada carretera rural en el condado de St. Joseph. Ahora no estoy seguro si esta idea fue del Sr. Spaulding o mía. Era muy difícil para un granjero dirigir hasta su granja a alguien que no estuviera familiarizado con el vecindario. Tenía que dirigir a la persona a que avanzara dos kilómetros en cierta dirección hasta cierto molino de viento; luego que girara a la izquierda hasta una carretera donde vería un granero rojo; después a la derecha hasta que llegara donde cierta vaca en un pastal, luego hasta la cuarta casa a la izquierda, o cualquier dirección así de loca e incomprensible. Nuestra idea era nombrar y numerar los caminos rurales como calles de ciudad, con señales de carretera que designaran claramente el nombre o número de cada carretera.

La idea del Sr. Spaulding era que la Cámara de Comercio financiara el Club de Motor, al cual creo que llamamos el Club de Motor del Condado de St. Joseph, y las admisiones a éste serían vendidas a propietarios de automóviles por 2 dólares cada una, esperando que los ciudadanos más prominentes compraran el bloque múltiple de admisiones.

Cómo cambiar la opinión de un grupo

Cuando llegué, el Sr. Spaulding tenía el germen de la idea, pero a mí me quedaba “llevarla a cabo”. Primero, tuvimos que proponerle la idea a la junta directiva de la Cámara, y obtener su aprobación.

Una de las primeras lecciones aprendidas en esta nueva escuela de actividad de la Cámara de Comercio fue cómo cambiar la opinión de un grupo de comerciantes testarudos para que votaran de la forma que se quería. El Sr. Spaulding sabía cómo. Fue una experiencia interesante.

Primero, él seleccionó a tres de los miembros directivos más prominentes e influyentes de quienes él estaba seguro que aceptarían la idea. Fuimos a esos hombres, y les “vendimos” en privado la idea del Club de Motor. Él arregló todo para que uno de ellos se levantara de un salto en la reunión de directivos apenas el Sr. Spaulding hubiese presentado la idea general, y la apoyara con entusiasmo, diciendo que definitivamente estaba muy a favor de esta idea. Los otros dos hombres debían imitar el ejemplo, levantándose rápidamente y apoyando la idea enérgicamente antes de que cualquier otro miembro directivo se pudiera levantar para objetar.

Entonces, en la reunión directiva, después que el Sr. Spaulding había delineado su propuesta del Club de Motor y estos tres miembros en sucesión muy rápida habían generado entusiasmo con su apoyo vigoroso, el Sr. Spaulding exclamó que parecía innecesario que se discutiera más, y llevó esto a votación inmediata antes que cualquier miembro pudiera objetar.

En esta reunión había varios multimillonarios. South Bend era hogar de varias industrias muy prominentes, incluyendo a la fábrica de automóviles Studebaker, Oliver Chilled Plow Works, los fabricantes de libros L. P. Hardy, y muchos otros. Esta fue una experiencia nueva para mí, al ver el efecto psicológico de esta estrategia en estos comerciantes supuestamente testarudos. Como todos los humanos, ellos tenían el instinto “ovejuno”. En la mente de cada miembro directivo se había creado la impresión de que todos los *otros* miembros, excepto posiblemente él mismo, estaba entusiastamente a favor de esta propuesta, y al no querer estar en el lado de los perdedores, o ser un disidente aislado, cada uno votó sí; ¡fue unánime!

Así que el Club de Motor se hizo una realidad. Mi comisión sería del 25%. Pero luego supe (demasiado tarde), que la tarifa apropiada de comisión en algo de esa clase debía haber sido del 50%. Pero toda la idea fue nueva para todos nosotros. En realidad, mi trabajo fue muy exitoso, pero me pagaron solo la mitad, y no pude “dedicarme con cuerpo y alma” como dicen, a lo que estaba haciendo; así que después de unos pocos meses fui forzado, por la necesidad a cambiar a otra cosa.

Pero tuve algunas experiencias emocionantes al participar en esta Autopista Dixie durante esos pocos meses.▪

Capítulo 7: Cómo poner en práctica el ingenio

Continúa en [Cómo poner en practica el ingenio \(primera parte\)](#)

Trompeta Boletín

Manténgase informado e inscribese para recibir nuestro boletín.

