

BEYOND BE ENTREPRE 2.0 NEURSHIP



**Cómo lograr que tu empresa sea un
negocio exitoso y sostenible**

**JIM COLLINS
BILL LAZIER**

BEYOND BE ENTREPRE 2.0 NEURSHIP



**Cómo lograr que tu empresa sea un
negocio exitoso y sostenible**

**JIM COLLINS
BILL LAZIER**

BE

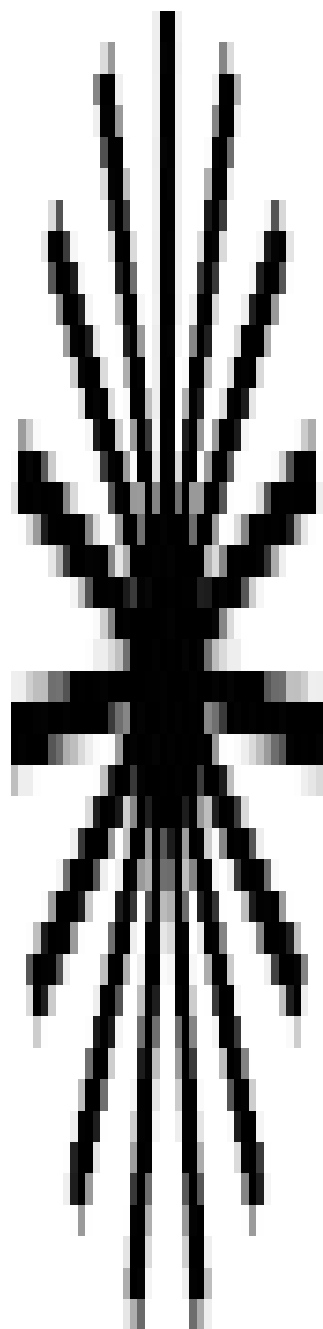
[2.0]

BE

[2.0]

**Cómo lograr que tu empresa
sea un negocio exitoso
y sostenible**

JIM COLLINS y BILL LAZIER



REM

REVENUE MANAGEMENT

BE 2.0

Copyright © 2020 by Jim Collins

All rights reserved. The moral rights of the authors have been asserted.

© Editorial Reverté, S. A., 2024

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España

revertemanagement@reverte.com

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-96-5

Edición ebook

ISBN: 978-84-291-9810-2 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9811-9 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté

Traducción: Betty Trabal

Revisión de textos: M.^a del Carmen García Fernández

Digitalización: reverté-aguilar

Estimado lector, con la compra de ediciones autorizadas de este libro estás promoviendo la creatividad y favoreciendo el desarrollo cultural, la diversidad de ideas y la difusión del conocimiento. Al no reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso estás respetando la protección del copyright y actuando como salvaguarda de las creaciones literarias y artísticas, así como de sus autores, permitiendo que Reverté - Management continúe publicando libros para todos los lectores. En el caso que necesites fotocopiar o escanear algún fragmento de este libro, dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.or>). Gracias por tu colaboración.

DEDICATORIA

Para nuestras mejores amigas, Joanne y Dorothy

Contenidos

Introducción: ¿Qué es BE 2.0?

1. LA VISIÓN DE JIM EN 2020: BILL Y YO

2. LA VISIÓN DE JIM EN 2020: UNA VISIÓN EXCELENTE SIN PERSONAS EXCELENTES ES IRRELEVANTE

3. ESTILO DE LIDERAZGO

LA VISIÓN DE JIM EN 2020: ¿QUÉ ES EXACTAMENTE EL «LIDERAZGO»?

LA VISIÓN DE JIM EN 2020: ¿PARA QUÉ CAUSA TRABAJAS?

LA VISIÓN DE JIM EN 2020: BUENAS DECISIONES, PLAZOS CORRECTOS

LA VISIÓN DE JIM EN 2020: NO CONFUNDAS EL PODER CON EL DESAPEGO

4. VISIÓN

LA VISIÓN DE JIM EN 2020: EL PROPÓSITO MÁS ALLÁ DE LOS BENEFICIOS; NO CONFUNDAS «RARO» CON «NUEVO»

LA VISIÓN DE JIM EN 2020: BHAG, BHAG, POR TODAS PARTES

LA VISIÓN DE JIM EN 2020: RESUMEN – DPR CONSTRUCTION Y SU «CONVENCIÓN CONSTITUCIONAL» PARA LA EXCELENCIA

5. LA VISIÓN DE JIM EN 2020: LA SUERTE FAVORECE A QUIENES PERSISTEN

6. LA VISIÓN DE JIM EN 2020: QUÉ HACE QUE LAS GRANDES EMPRESAS DESTAQUEN – EL MAPA

7. ESTRATEGIA

LA VISIÓN DE JIM EN 2020: LA ESENCIA DE LA ESTRATEGIA

LA VISIÓN DE JIM EN 2020: SI NO PUEDES CONTROLAR LOS PRECIOS, HAS DE CONTROLAR LOS COSTES

8. INNOVACIÓN

LA VISIÓN DE JIM EN 2020: LA CREATIVIDAD ES LA PARTE FÁCIL

9. EXCELENCIA TÁCTICA

**LA VISIÓN DE JIM EN 2020: LA FECHA LÍMITE: LIBERTAD
DENTRO DE UNA ESTRUCTURA**

LA VISIÓN DE JIM EN 2020: LA MENTALIDAD SMAC

LA VISIÓN DE JIM EN 2020: EXPECTATIVAS

LA VISIÓN DE JIM EN 2020: LAS BHAG TÁCTICAS

LA VISIÓN DE JIM EN 2020: BUSCA PERSONAS OPUR

Agradecimientos

Nota sobre el prefacio original

Notas de los capítulos

Guías Harvard Business Review

INTRODUCCIÓN

¿Qué es BE 2.0?

Cuando Bill Lazier y yo escribimos juntos la edición original de *Beyond Entrepreneurship*, basada en el curso que ambos impartíamos en la escuela de negocios Stanford Graduate, decidimos elaborar una guía para líderes de pymes (pequeñas y medianas empresas) que quisieran fundar compañías de excelencia y que perduren.

Bill era una extraña combinación de experiencia práctica y reflexión académica, y *Beyond Entrepreneurship* engloba gran parte de esta sabiduría acumulada. Y puesto que yo era autor o coautor de muchos bestsellers del *New York Times* y del *Wall Street Journal* sobre el tema concreto de qué hace que una compañía destaque, muchos líderes me habían comentado que ese libro seguía siendo su favorito. Cuando Reed Hastings, cofundador de Netflix, me presentó en un congreso organizado para las KIPP Schools en 2014, me quedé sorprendido cuando mencionó que siendo un joven empresario se había leído seis veces el libro *Beyond Entrepreneurship*. En otro momento, cuando Netflix ganó el premio ENCORE de Stanford a la empresa más innovadora, Hastings dio el siguiente consejo a los jóvenes que aspiraban a puestos de alta dirección:¹ «Memorizad las primeras 86 páginas de *Beyond Entrepreneurship*». Gracias a este libro, Bill se convirtió en mentor de emprendedores a los que no conocía, animándolos a esforzarse por fundar compañías que destaquen y perduren.

Pero ¿para qué un nuevo *Beyond Entrepreneurship*? Y ¿por qué ahora? Lo cierto es que decidí reescribir el libro y titularlo BE 2.0 por tres razones.

En primer lugar, porque sigo siendo un apasionado de la gente emprendedora y de los líderes de pymes, a quienes siempre he considerado los lectores a los que quiero llegar. Tal vez esta afirmación sorprenda a quienes leyeron mis últimos libros, en los que hablo de empresas que han llegado a ser enormes. Pero el tamaño final de esas empresas oculta el hecho de que todas las organizaciones que me han servido de base para libros como *Empresas que perduran*, *Good to Great* y *Great by Choice* fueron al principio pequeñas startups cuya historia he

investigado desde el origen. En realidad, he dedicado gran parte de mi tiempo a entender por qué algunas de estas empresas destacan y perduran y otras no.

En segundo lugar, porque tengo gran cantidad de material nuevo que puede ser útil para emprendedores y líderes de pymes. Este nuevo material, sobre las decisiones de las personas, el liderazgo, la visión, la estrategia, la suerte y otros temas, es el que quiero incluir en la reedición de Beyond Entrepreneurship. Conforme avances en la lectura de este libro, piensa en él como que es una casa antigua a la que se le ha hecho una importante ampliación. El material nuevo se presenta tanto en capítulos añadidos como en «trabajos insertados» por todo el libro que se destacan con el título «La visión de Jim en 2020». Casi la mitad de ese texto es nuevo para 2020. Sin embargo, he dejado tal cual los capítulos originales que elaboramos Bill y yo en 1992 (con unas pocas correcciones y pequeños ajustes).

Y la tercera y más importante razón es que esta reedición tiene la intención de honrar a y difundir el legado de mi coautor y gran mentor, Bill Lazier. Sin su influencia no sería quien soy ni mi vida sería como es. Cuando Bill falleció en 2004 quise escribir algo sobre él y el impacto que había tenido en la gente. Así que tras esta introducción a BE 2.0 voy a compartir la historia de Bill y lo que aprendí de su alma sabia y generosa, de un hombre que cambió la vida de miles de jóvenes.

Espero que BE 2.0 te ayude a fundar una empresa que sea referencia para otras. Es más, espero que las enseñanzas de Bill reflejadas en este libro te sirvan de ejemplo a ti y también les sirvan a las personas a las que lideras.

Jim Collins

Boulder, Colorado

2 de marzo de 2020



Capítulo 1

■

BILL Y YO

Bill Lazier fue para mí lo más parecido a un padre. El mío había fallecido cuando yo tenía 23 años; apenas tuvo tiempo de enseñarme la diferencia entre el bien y el mal, los principales valores o cómo forjar mi carácter. Llegué a la mayoría de edad a finales de los setenta, en la era pos-Vietnam y pos-Watergate, aquellos tiempos en los que uno se sentía desprovisto de orientación u objetivos. Cuando me gradué en la universidad en 1980, jamás había hablado con ninguno de mis compañeros sobre el compromiso de servicio como posibilidad en la vida, y tampoco habíamos comentado el deber de contar con unos valores que guiaran nuestra carrera. Durante mis primeros veinte años tuve la extraña sensación de que me faltaba algo esencial, no sabía exactamente el qué.

Y entonces conocí a Bill.

Poco antes de cumplir 25, durante mi segundo año en la escuela de negocios Stanford Graduate, tuve la oportunidad de encontrarme con la persona que cambiaría mi vida. El decano de mi universidad había ofrecido a Bill —que en aquel entonces era un empresario de éxito, de unos 50 años— dar clase de una materia optativa. Él aceptó la oferta que le hacía Stanford de compartir sus conocimientos «del mundo real» y completar así su labor de desarrollo de nuevas empresas y jóvenes líderes. Yo habría querido cursar otra asignatura optativa, pero el sistema de sorteo de mi universidad me asignó un puesto justo en la primera clase que Bill daba en su vida. Les pregunté a mis compañeros: «¿Alguien sabe algo de este tal profesor Lazier?». Me dijeron que no. «Bueno, pues supongo que iré a las dos primeras clases y luego ya veremos».

Hice bien en asistir. Si por sorteo me hubieran asignado una clase diferente, o si no hubiera asistido a esa primera, habría sido casi imposible que por mi cuenta hubiera llegado adonde he llegado. Y este libro tampoco existiría, ni ninguno de

los otros libros de los que soy autor o coautor, como Empresas que perduran, Empresas que caen, Good to Great o Great by Choice. Tampoco existiría ninguno de los estudios que he tenido el privilegio de llevar a cabo. Incluso mi carácter y, por supuesto, mis valores más profundos, serían diferentes.

En cierta manera, Bill se interesó por mí; creo que porque notó que yo era algo parecido a un potente motor pero sin un propósito claro. Solía invitarnos a Joanne (mi esposa) y a mí a su casa a cenar con él y su esposa, Dorothy. Y continuó haciéndolo tras mi graduación, mientras me animaba a pensar en la mejor manera de emplear mis cualidades y contribuir de algún modo a la sociedad. Solía hacerlo de forma amable, pero insistiéndome en que me dedicara a la investigación, la escritura y la enseñanza.

En 1988 cumplí 30. Ese año Bill hizo algo realmente valiente por mí, y mi vida cambió para siempre. La escuela de negocios Stanford Graduate perdió de manera repentina e inesperada a un célebre profesor que había impartido en otro curso la asignatura de Emprendimiento y Pequeñas Empresas, que era la que también enseñaba Bill. Los decanos le preguntaron a él si conocía a alguien que pudiera hacerse cargo de esas clases de forma temporal, mientras buscaban sustituto. Y Bill les dijo que yo podía hacerlo.

Nuestro decano se mostró escéptico, pero Bill me defendió diciendo: «Creo en él. Asumo la responsabilidad de formarle, ya que va a impartir la misma asignatura que yo, pero a otra clase».

Al no tener alternativa, los decanos aceptaron, confiando que Bill me enseñara bien para que no la liara demasiado.

Imagina que eres un joven jugador de un equipo de segunda división, y que de repente el autobús que lleva a la plantilla de primera se avería de camino al estadio de los Yankees. El partido está a punto de comenzar y los entrenadores están buscando un lanzador, y resulta que estás allí. Entonces alguien intercede por ti y te dice: «Venga, toma un guante y una bola, ¡sal ahí y lanza!». Bien, pues así me sentí el primer día que entré en mi aula del MBA de Stanford sustituyendo a aquel célebre profesor.

Bill puso sobre mis hombros una enorme carga de responsabilidad porque confiaba en mí, creía en mí, y yo no quería decepcionarle. También me explicó que era muy importante que lo hiciera bien, porque contaba mucho. Era como si

estuviera en el banquillo antes de la oportunidad de mi vida, y mi entrenador (en este caso, Bill) me dijera: «Esta es tu ocasión de oro. Si haces un lanzamiento casi perfecto, te dejarán lanzar otra vez, y eso puede cambiar tu vida. Así que ¡sal ahí y lanza!».

Estuve «lanzando» en el «estadio de los Yankees» de la escuela de negocios Stanford Graduate siete años más.

Las enseñanzas vitales de un magnífico mentor

Pero la grandeza de Bill no residía en su éxito. Ciertamente era una persona triunfadora, un exitoso emprendedor cuyas empresas, que él mismo dirigía, generaron gran cantidad de puestos de trabajo y mucha riqueza aun después de su fallecimiento. Además, era un magnífico profesor cuya reputación le valió una cátedra de Empresariales en la Facultad de Derecho de Stanford (donde acabaría su carrera de profesor). Bill dejó una huella tan profunda en sus estudiantes de Derecho que le rindieron homenaje bautizando como «Patio Lazier» el patio exterior central de la residencia de estudiantes Munger. También invirtió parte de su tiempo y dinero en una serie de empresas sociales, incluyendo los seis años que fue presidente de la junta del Grinnell College.

Pero, sobre todo, Bill era mentor. No solo mío, también de cientos de jóvenes más. Por eso, antes de pasar a hablar de consejos empresariales, me gustaría compartir unas cuantas enseñanzas vitales que aprendí de Bill. Conviene situarlas al comienzo de BE 2.0 porque Bill fue un ejemplo de que no se puede tener éxito en el mundo de los negocios si no lo tienes primero en la vida.

Nunca reprimas un impulso generoso

Un día aparecieron en la entrada de casa dos grandes cajas de madera cuyas etiquetas indicaban que el remitente era Bill. Al abrirlas, Joanne y yo nos

encontramos con unas cuantas botellas de vino francés, italiano y californiano de muy buena calidad. Llamé a Bill y le pregunté a qué se debía tan generoso obsequio, y me respondió: «Bueno, Dorothy y yo hemos tenido un problema en el almacén de la bodega y teníamos que hacer espacio para unas botellas nuevas. Pensamos que sería de ayuda que te quedaras algunas de estas».

Bill dominaba el arte de hacer que la gente aceptara su generosidad haciéndote creer que eras tú quien le hacía el favor a él. Su bodega era enorme y dudo que tuviera problemas de espacio. El caso es que Joanne y yo habíamos comentado durante una cena con él que nos encantaba su selección de vinos. En ese momento no podíamos permitirnos adquirir vinos de tanta calidad. Así que Bill simplemente decidió compartir los suyos, echándonos encima el «feliz» problema de cómo almacenar docenas de botellas en un pequeño estante de nuestro diminuto apartamento.

De entre los líderes empresariales más conocidos, Bill me recuerda en particular a William R. Hewlett, cofundador de Hewlett-Packard Company (HP). Este creía que una empresa tiene responsabilidad con todas las personas que la forman, y que las que se esfuerzan para que la empresa tenga éxito merecen compartir la riqueza que han contribuido a generar. Era un hombre muy adelantado a su tiempo, pues encarnó estos valores en los años cuarenta, mucho antes de que se pusieran de moda en el mundo empresarial de Estados Unidos. HP se convirtió en una de las primeras empresas tecnológicas en instaurar el reparto de beneficios y la propiedad de las acciones por parte del personal con mayor antigüedad en la compañía, y Hewlett llegó a ser uno de los primeros «titanes tecnológicos» en comprometerse a donar una buena parte de su fortuna² a causas benéficas. Tanto en el desarrollo de su empresa como en su forma de vivir la vida, Hewlett siempre se aferró a un lema³ que no se cansaba de repetir: «Nunca reprimas un impulso generoso».

Bill y yo nos inspiramos en Hewlett, y mi mentor siempre llevó a la práctica la máxima de generosidad de Hewlett. Él creía que el sueño americano no consiste en hacer el bien por uno mismo, sino en la oportunidad de realizar un trabajo provechoso y de entregarte con libertad a los demás. Puedes hacer donaciones económicas u ofrecer tu tiempo para prestar un servicio a cualquier causa o al país; o bien formar a otras personas o mentorizar a la siguiente generación; incluso puedes arriesgarte por algo en lo que crees. En el caso de Bill, hizo todo eso y más. Su generosidad no agotaba su energía, más bien tenía el efecto contrario: era tan generoso y daba tanto a otras personas que todo le llegaba de

vuelta, aumentando así su gratitud, que él convertía en generosidad, lo que incrementaba aún más su energía. Así, la rueda generosidad-energía no dejaba de girar, lo que generó un gran impulso durante toda su vida.

Reconoce cuándo has de dar el salto

Bill inició su carrera profesional como contable en una prestigiosa empresa financiera. Conforme iba ascendiendo supo que estaba en la posición adecuada para ser nombrado socio.

Pero ¿cuál fue su respuesta cuando por fin le hicieron la propuesta?

La rechazó.

«Siempre tuve el sueño de dar el gran salto empresarial y fundar mi propia compañía —me dijo una vez—. Y sabía que ser socio me habría hecho quedarme allí, atrapado en una posición de comodidad y prestigio que me impediría dar ese paso». Así pues, justo antes de que le promocionaran rechazó la comodidad y seguridad que habrían ahogado su sueño empresarial... y se lanzó al abismo.

Ten en cuenta que estamos hablando de una época en la que la gente anhelaba el prestigio y la seguridad de la clase media-alta, cuando el emprendimiento era considerado una elección extraña y exótica, destinada a unos cuantos locos amantes del riesgo; una época en la que los profesionales recién casados y con hijos pequeños no estaban dispuestos a abandonar los trillados caminos hacia el éxito en favor de otros caracterizados por la inseguridad y el riesgo. Pero hay momentos en la vida en que, para hacer realidad los sueños, uno tiene que arriesgarse y tomar rumbos nuevos y difíciles. Bill creía que la mayoría de la gente no logra cumplir sus ambiciones por no comprometerse del todo con ellas.

Tampoco es que él defendiera la idea de arriesgarse a ciegas. Al revés, seleccionaba con mucho cuidado sus compromisos irreversibles. Aun así, la cuestión sigue siendo esta: sí, es arriesgado darlo todo por un sueño de difícil cumplimiento, pero, si en el momento crítico no pones toda la carne en el asador, la probabilidad de que se haga realidad será cercana a cero.

Para Bill, quedarse en aquella empresa habría sido igual que plantearse la vida como un kit de «pintar por números», con todo prefijado para ti y donde mientras sigas las directrices tendrás garantizado un final feliz. Pero hay otra opción, y es la que Bill eligió: renunciar a la seguridad de hacer de tu vida un bonito cuadro, muy parecido a los de otras personas, y empezar con un lienzo en blanco en el que plasmar una obra de arte.

Más tarde tuve mi propio momento de indecisión. Tras cinco años como profesor en la escuela de negocios me enfrenté a una elección vital: podía seguir por un camino bien trazado, aspirar a una carrera académica tradicional, hacer un doctorado y seguir ascendiendo en la escala profesional, o bien podía forjar mi propia trayectoria fuera de la academia, apostando por la investigación y la escritura.

A lo largo de mis años de docencia, los estudiantes me preguntaban con frecuencia por esa aparente contradicción que supone ser «profesor de emprendimiento». Después de todo, ¿qué tiene que ver la estructura y la seguridad de la titularidad académica con el riesgo y la ambigüedad de emprender? Entonces pensé: «Vale, ¿y si invierto los términos? En vez de ser profesor de emprendimiento, ¿por qué no me transformo en un profesor emprendedor?».

Cuando le dije a Bill que quería «ser profesor autónomo, crear mi propia cátedra y otorgarme yo mismo la titularidad», él pensó que era algo extraño e improbable. Más bien creía que debía ser profesor, investigador, escritor y formador, y me aconsejó crear una plataforma académica más tradicional y estable. Cuando le respondí que seguiría siendo profesor, investigador, escritor y formador, pero fuera de la universidad, meneó la cabeza ante tal locura.

Entonces le recordé su propio momento de compromiso consigo mismo, cuando rechazó la promoción a socio de su antigua empresa. «¿Qué habría sido de tu vida si hubieras escuchado a quienes te afearon la decisión de abandonar la compañía para iniciar una trayectoria de emprendimiento?». Vislumbré una leve sonrisa en su rostro; no contestó. Ahora pienso que Bill me estaba poniendo a prueba y quería saber hasta qué punto era capaz de comprometerme con aquella idea de ser «profesor autónomo». Además, se preocupaba tanto por mí que quiso desafiarme.

Al final, Joanne y yo dimos el paso sin vuelta atrás; lo denominamos nuestro

«momento Thelma y Louise», en referencia a la clásica película que acaba con sus dos protagonistas conduciendo un descapotable a toda velocidad, con las manos unidas y precipitándose por un barranco en pleno desierto. (Aunque, a diferencia de Thelma y Louise, nosotros sí queríamos aterrizar sanos y salvos). Estuvimos a punto de no lograrlo, en un momento dado sentimos que íbamos a estrellarnos contra el fondo del barranco cuando nuestros ahorros empezaron a escasear. Pero si hubiéramos mantenido la opción fácil que suponía la comodidad de Stanford, mi comportamiento habría sido diferente, menos comprometido. Y la probabilidad de éxito habría bajado de poca... a cero.

Si te pasas la vida renunciando a tener opciones, eso es justo lo que harás..., pasarte la vida renunciando a tener opciones.

Apuesta por la confianza

Tras abandonar las aulas y el ambiente académico de Stanford, tomé una serie de malas decisiones respecto a las personas por haber perdido mi autoconfianza. Le expliqué a Bill mis experiencias y le pregunté:

—¿Alguna vez han abusado de tu confianza?

—Sí, forma parte de la vida —me respondió.

—¿Y te volviste más desconfiado o autoprotector? Porque estas experiencias hacen que desconfíes de la gente.

—Jim, esta es una de las grandes bifurcaciones en el camino de la vida. Primero supones que todo el mundo es de fiar, y te lo crees hasta que la evidencia te demuestra lo contrario; en el camino alternativo supones que alguien no es de fiar hasta que te demuestra que sí lo es. Tienes que elegir qué camino tomar y mantenerte en él.

Ahora que sabía que Bill confiaba en la gente, le pregunté:

—¿Y qué pasa si no siempre se puede confiar en la gente?

—Elijo asumir lo mejor de las personas y aceptar que a veces me decepcionarán.

—Será que no te han decepcionado mucho —le provoqué.

—Por supuesto que me han decepcionado. Muchas veces. Pero muchas más veces he comprobado que las personas son lo que crees que son. Si confías se sienten responsables de merecer esa confianza. Jim, ¿has pensado alguna vez en la posibilidad de que confiando en la gente la ayudas a ser más digna de confianza?

—Pero hay quienes se aprovechan de eso —repuse—. Y te pueden hacer daño.

Entonces Bill me describió una situación en la que alguien abusó de su confianza y perdió «tanto dinero» que acabó muy perjudicado. Pero tampoco fue catastrófico. («Nunca te abras a la catástrofe; vigila siempre tu dinero», me aconsejó también). Pero le dolió, sobre todo porque venía de alguien que conocía desde hacía mucho.

Bill expresó esta idea en términos de ventajas e inconvenientes. Supongamos que confías en alguien, y que él o ella merece esa confianza. Esto es una ventaja enorme: las personas dignas de confianza se sienten valoradas y motivadas por ello. Y si te equivocas, ¿cuál es la desventaja? Pues que te dolerá y decepcionará, siempre y cuando no te expongas a una pérdida irreversible. Veámoslo al contrario: ¿cuál es el inconveniente de la desconfianza? Esta es, según me dijo Bill, la clave: si piensas que las personas no son dignas de confianza, desmotivarás y ahuyentarás a las mejores. Es lo que él llamaba la «apuesta por la confianza»: la convicción de que hay más ventajas que inconvenientes en una oferta inicial de confianza que en una de desconfianza.

—Entonces, ¿qué haces si descubres que alguien digno de confianza ha abusado de tu confianza? —insistí.

—Primero me aseguro de que no haya habido un malentendido. O que no sea un caso de incompetencia.

—¿Incompetencia?

—Sí —asintió Bill—, hay dos tipos de pérdida de confianza: la primera se refiere a perder la confianza en las habilidades de una persona porque descubres que es incompetente, pero bien intencionada; la segunda tiene que ver con perder

la confianza en su carácter. Dicho de otro modo, puedes ayudar a alguien incompetente a que sea competente, pero si descubres que siempre y de forma intencionada esa persona se aprovecha de tu confianza, no volverás a confiar nunca más en ella.

La confianza y la fe de Bill en las personas actuaban como un imán que tiraba de ellas hacia arriba, hasta llevarlas a un mayor nivel de rendimiento y carácter, simplemente porque no querían decepcionarle. Pero no dejó nunca que las decepciones le hicieran desconfiar. Apostaba siempre por la gente. Y cuando alguien le demostraba que había valido la pena apostar por él, esa persona mantenía su compromiso y lealtad hacia Bill el resto de su vida.

Construye una vida llena de sentido forjando relaciones

«En la vida te puedes dedicar a hacer transacciones o a forjar relaciones —me dijo en una ocasión Bill—. Las transacciones quizá te conduzcan al éxito, pero solo las relaciones dan sentido a la vida».

—¿Y cómo sabes si has forjado buenas relaciones? —le pregunté.

Bill se detuvo un momento y respondió:

—Si, al preguntar a cada parte de una relación quién se beneficia más de ella, ambas te respondieran: «Yo».

—¿No es una manera un tanto egoísta de verlo? —repuse.

—No, la idea es que cada persona aporta tanto a la relación que ambas se sienten enriquecidas —me explicó Bill—. Deja que te pregunte, Jim, ¿quién crees que se beneficia más de nuestra relación?

—Es fácil..., ¡yo! Me das tanto...

—Este es el tema —sonrió Bill—. Yo respondería que soy yo quien se beneficia más.

El enfoque de Bill solo funciona cuando ambas personas invierten en la relación, y no por lo que «obtendrán» de ella, sino por lo que pueden aportar.

Bill era un mentor bastante generoso. En el último cuarto de siglo de su vida, cientos de jóvenes se beneficiaron de su ayuda y sus consejos. Aquellas personas en las que Bill invirtió sabían que tener un mentor no consiste en que te facilite «hacer conexiones» o «networking», o «que te abra puertas». Eran muy conscientes de que la mentoría es una relación, no una transacción.

Pese a lo que Bill me había dicho sobre el principal beneficiado en nuestra relación, siempre he tenido la sensación de que yo he obtenido mucho más beneficio de él y no podría devolvérselo. Y otras personas mentorizadas por él me han comentado lo mismo. Pero Bill tenía una pregunta (no formulada) para todos nosotros; esperaba que el alumnado al que mentorizaba entrara en una especie de «círculo virtuoso», convirtiéndose a su vez en mentores de la siguiente generación, y renovando de esta manera el ciclo. En este sentido, la tutoría se transforma no solo en una relación bidireccional, sino también en una amplia red de relaciones que se extiende más allá de la vida mentor-alumno.

Empieza por los valores, siempre los valores

A Bill le encantaba hablar a su alumnado del caso de L.L.Bean y su fundador, Leon Bean. Este tomaba decisiones basándose más en los valores fundamentales que en maximizar el crecimiento y los ingresos de la empresa. A diferencia de la mentalidad típica de los MBA, donde el dinero es el objetivo primordial, Leon Bean dejaba esto a un lado y se preocupaba por su clientela como si fueran sus amigos, cultivaba la cultura del orgullo y pasaba el mayor tiempo posible trabajando sobre el terreno. En opinión de Bill, el éxito empresarial no depende tanto de lo que haces sino de cómo eres. Así, de igual manera que un cuadro o una canción reflejan los valores del artista que los ha creado, también una empresa de éxito es un reflejo de los valores de sus líderes.

Siguiendo el ejemplo de Bean, Bill retaba a sus alumnos a desarrollar una filosofía de vida no basada en el dinero. Una de sus citas favoritas (que encontrarás más adelante, en el texto principal de Beyond Entrepreneurship) era

la respuesta que Leon Bean daba a los que creían que debían crecer más rápido para ganar más dinero: «Yo ya como tres veces al día y no soy capaz de comer cuatro».

Para Bill, el dinero nunca fue lo que guio su vida. Podría haber ganado más, mucho más, si hubiera pasado sus dos últimas décadas concentrado en optimizar el éxito de su empresa. Pero en vez de eso decidió dedicarse a enseñar. Bill me enseñó algo fundamental, tanto de palabra como con su ejemplo: si defines el éxito por el dinero, siempre pierdes. Lo que es señal de éxito en la vida es haber forjado buenas relaciones y haber vivido de acuerdo con tus valores. Esto implica que los valores han de situarse antes de los objetivos, la estrategia, las tácticas, los productos, las decisiones de mercado, la financiación, los planes de negocio, y también antes de cualquier decisión. De Bill saqué la idea de que una empresa no debería empezar tanto con un plan de negocio como con una declaración de independencia que afirme sus valores: Consideramos que estas verdades son evidentes. Los valores son lo primero y después va todo lo demás, tanto en la empresa como en la carrera profesional y en la vida en general.

Bill me enseñó que los valores no son «tonterías» y que es muy difícil vivir de acuerdo a ellos.

Un valor que Bill me inculcó es la naturaleza sagrada de los compromisos. «Ten mucho cuidado con aquello a lo que te comprometes —me aconsejó en una ocasión—. Porque no existe manera honrosa de incumplir un compromiso».

En 2005 me comprometí a dar una conferencia en la clausura de un congreso cerca de Fort Lauderdale, Florida. Tendría lugar el 25 de octubre. Tenía programado volar el 24, pero ese mismo día el huracán Wilma golpeó de lleno el sur de Florida. 6 millones de personas se quedaron sin electricidad; cerraron los aeropuertos; las puertas del hangar dejaron de funcionar. Esperaba recibir una llamada de las personas con las que me había comprometido cancelando la cita, pero el congreso había empezado antes del huracán y aquel era el evento de despedida del organizador. Querían que fuera de todas formas y hablara a aquellos asistentes que, a fin de cuentas, se habían quedado atrapados en el sur de Florida.

¿Qué debía hacer?

Mi equipo y yo estuvimos discutiendo si cancelar el viaje. Entonces hice una

simple pregunta inspirada por Bill: «¿Es imposible cumplir mi compromiso? Quiero decir, ¿realmente imposible?».

De hecho, existía una remota posibilidad: podía volar a Orlando —donde aún permitían aterrizar aviones— y llegar tarde por la noche. Desde allí podía conducir 4 o 5 horas de madrugada y con la esperanza de no chocar con algún poste eléctrico, árbol o señal de tráfico caídos. Si las carreteras estaban practicables llegaría por la mañana. Así que... eso hice: compré un vuelo a Orlando, conduje por autopistas desérticas toda la noche, y llegué a un lugar sin electricidad y con la gente haciendo cola en los supermercados para conseguir agua y comida. Pronuncié mi discurso de clausura con un generador de gas.

Bill me inculcó la idea de que vivir según tus valores es muchas veces incómodo, incluso costoso, y siempre exigente. Es difícil de verdad. Yo todavía no he conseguido cumplirlo del todo, pero creo que gracias a las enseñanzas y al ejemplo de Bill mi comportamiento se ajusta bastante a mis valores. Bill me mostró que has de estar todo el tiempo corrigiéndote, como un barco que rectifica su rumbo siguiendo las estrellas. De vez en cuando te puedes desviar, pero enseguida tienes que volver al rumbo inicial. Y lo haces para siempre, durante toda tu vida.

Pon mantequilla en tus gofres

En 1991, cuando empezaba a pelearme con el borrador de lo que sería *Beyond Entrepreneurship*, me quejé a Bill: estaba sumido en la desesperación, intentando hacer funcionar las palabras. *Beyond Entrepreneurship* era mi primer libro, y me sentía bastante inútil para la tarea. Cada vez que leía lo que había escrito el día anterior pensaba: «Me he pasado seis horas produciendo algo que se merece que lo tire a la papelera».

Esperaba que Bill me dijera algo sobre la necesidad de disciplina para superar el dolor, como cuando corres los últimos kilómetros de un maratón. Porque a esas alturas empezaba a entender el sufrimiento que se requiere para dar con las palabras adecuadas. Escribir es como correr: si lo das todo, siempre será doloroso. Nunca es fácil; solo vas mejorando.

Pero en lugar de eso me dio una lección sobre el disfrute. «Mira, Jim, si no te gusta escribir, no insistas a cualquier precio hasta ser bueno de verdad. —Y añadió—: La vida es muy corta para no disfrutar lo que haces. Si no te divierte escribir, ¡déjalo ya!».

Al día siguiente de entregar el manuscrito de Beyond Entrepreneurship al editor, Bill sufrió un ataque al corazón y tuvieron que ponerle un bypass quintuple. Pocos meses después de la operación, Bill y yo nos encontramos en nuestras habituales «fiestas de los gofres» de los sábados por la mañana, en la península Creamery de Palo Alto, California. Cuando llegó su gofre, Bill lo untó de mantequilla.

—¡Bill! —exclamé—. ¿Qué haces? ¿No te han dicho que dejes de comer mantequilla, que va mal para el corazón?

Bill continuó vertiendo jarabe caliente en su gofre mientras observaba como este se mezclaba con la mantequilla, formando una deliciosa mezcla azucarada.

—Mientras me llevaban al quirófano —empezó—, estoy seguro de que vieron una sonrisa en mi cara. Era consciente de que, si aquello era el final de mi vida, bienvenido era. Dorothy y yo hemos tenido una vida fabulosa juntos. Reconocer esto, pero reconocerlo de verdad, quiero decir, mientras te meten en un quirófano... En ese momento me di cuenta de que había tenido una vida maravillosa.

—Pero ¿qué tiene que ver eso con la mantequilla de los gofres? —insistí.

—He tenido una vida maravillosa. A partir de ahora todo es un regalo. Por eso le pongo mantequilla a mi gofre.

Bill siempre había distinguido entre tener una vida maravillosa y tener una larga vida. Me marché pensando que no podía determinar la duración de mi vida; todos somos criaturas con una vida limitada y vulnerable, es posible que se nos acabe en cualquier momento por una enfermedad o un accidente. 40 años, 50, 60, 100, incluso 110 años, todo eso no son más que pequeñas cifras si las comparamos con la historia de la humanidad.

Y el tiempo pasa cada vez más deprisa. Un día, mientras me dirigía con Bill a la universidad, le pregunté si se había dado cuenta de que el tiempo pasaba cada vez más rápido.

—¿A qué te refieres? —me preguntó.

—Me he dado cuenta de que el día de la semana que tengo que sacar la basura para que pasen a por ella llega cada vez más pronto —le expliqué, y añadí—: Sé que entre una y otra vez pasan siete días, como siempre, pero se me hace más corto ese periodo ahora que hace diez años.

—¡Ah! —sonrió Bill—, pues espera a tener mi edad; entonces te dará la sensación de que entre una Navidad y otra pasa menos que entre una semana y otra.

Por tanto, si la vida es tan breve, aunque vivamos cien años el principal interrogante no es cómo extender la vida lo más posible, sino cómo vivir una vida que merezca la pena, una en la que te sientas bien hasta que se acabe.

Es decir, lo importante no es la mantequilla en los gofres (sobre todo si no te gusta la mantequilla en los gofres); lo importante es un aprendizaje que me gustaría poner en práctica mejor: el simple valor de disfrutar, de amar lo que haces, de vivir sabiendo que te quedan décadas de vida... o que todo se puede terminar mañana.

El 23 de diciembre de 2004, Bill se despertó de la siesta y mientras caminaba por su habitación cayó muerto por una insuficiencia cardíaca congestiva. Dorothy me contó que tenía una sonrisa en el rostro, como si hubiera muerto feliz por la vida que había tenido. Un par de horas después de su fallecimiento, recibí una llamada con la noticia. Colgué el teléfono y le dije a Joanne: «Bill ha fallecido». Cuando mi padre murió lloré por lo que nunca había tenido. En cambio, cuando Bill falleció lloré por lo que había perdido.

En su funeral en la iglesia de Stanford nos reunimos más de un millar de personas, en su mayoría inspiradas por su ejemplo y sus enseñanzas. Me senté allí a observarlas y me imaginé a cada una de esas personas como un vector que se mueve por el tiempo y el espacio, cada cual con una trayectoria alterada gracias al impacto de Bill en sus valores y decisiones. Si un indicador de una vida bien llevada es haber cambiado la de otras personas, es decir, si la vida de otras personas es diferente y mejor gracias a ti, entonces no hay duda de que la vida de Bill fue extraordinaria.



Capítulo 2

■

UNA VISIÓN EXCELENTE

SIN PERSONAS EXCELENTES ES IRRELEVANTE

Si prescindieramos de nuestros mejores 20 trabajadores,¹ Microsoft se convertiría en una empresa irrelevante.

BILL GATES

En octubre de 2007 recibí una llamada de Steve Jobs para comentar conmigo su idea de crear la Apple University como parte de su objetivo de transformar Apple en una compañía de excelencia que perdurara, una empresa que continuara dando resultados extraordinarios y produciendo un impacto relevante cuando él ya no estuviera. Quería evitarle el terrible declive que sufren muchas empresas de éxito cuando ya no están sus fundadores. Pretendía que la suya no fuera una de esas grandes empresas de las que el mundo puede prescindir.

A mitad de la conversación, no me pude resistir a dar rienda suelta a mi curiosidad y preguntarle cómo eran las cosas en aquellos oscuros días de 1997 en los que regresó para salvar a Apple. Ten en cuenta que en esa época pocos pensaban que Apple sobreviviría como empresa, y menos aún que recuperaría su grandeza. Todavía no existían los iPod, iPhone, iPad ni iTunes. Y aunque empezaban a brillar este tipo de productos como ideas incipientes, lo cierto es que los actuales están a años luz de aquellos. (Apple no sacó el iPhone² hasta casi una década después de que volviera Jobs). Microsoft Windows había ganado por goleada la batalla de los ordenadores personales. Apple, que había sido una

de las mejores startups de todos los tiempos, había caído en picado³ en 1997. Así que le pregunté: «¿Qué reconstruiste primero para emerger de la oscuridad? ¿Qué te hizo tener la esperanza de que Apple sobreviviría?».

Al otro lado de la línea tenía al que quizá sea el mayor visionario de nuestro tiempo, y esperaba que me hablara de sistemas operativos orientados a objetos o del potencial de los ordenadores Macintosh, o tal vez de algún otro producto «maravilloso» que tenía en mente. Pero no, esa no fue su respuesta.

Me habló de su gente. Jobs me contó que había encontrado, ocultas no sabe dónde, a algunas personas sobre las que edificar su transformación; individuos que seguían con la misma pasión del principio en pro de esa visión de cambiar el mundo, que continuaban compartiendo con Jobs las ganas de fabricar productos primorosos, que aún se emocionaban fabricando «bicicletas para la mente» que potenciaran la creatividad de la gente. Hablaba de esas personas como si fueran los restos de un Jedi ocultos bajo la pantalla del radar del Imperio, listos para resurgir en el momento oportuno. Los valores de Apple vivían dentro de esas personas, ocultos, dormidos, atrofiados pero vivos, y Steve inició la reconstrucción de la empresa buscando primero a quienes de verdad sentían esa pasión.

Se suele relacionar la espectacular transformación lograda por Jobs con los iPod y los iPhone. Pero no es que hubiera perdido el instinto de crear los productos adecuados, es que se había dado cuenta de que la única manera de que una empresa destaque y perdure fabricando productos extraordinarios es tener a las personas adecuadas y trabajando en un ambiente adecuado. Jobs, el visionario empresario que había dirigido Apple los primeros años con un estilo de liderazgo de «genio con miles de ayudantes», se obsesionó por convertirla en una empresa que pudiera seguir siendo visionaria en su ausencia. Tras su regreso, Apple se convirtió en la primera empresa estadounidense en superar el billón de dólares de valor bursátil. ¿Y qué parte de ese valor se produjo tras la dimisión de Jobs en su último año de vida? Más de 600.000 millones de dólares.⁴

Cuando estaba actualizando Beyond Entrepreneurship y escribiendo BE 2.0, me pregunté: «¿Hay algo que Bill y yo nos dejáramos en la edición original y que sea tan importante como para dedicarle un capítulo nuevo?». Sí. Deberíamos haber incluido un capítulo sobre las decisiones referidas al personal y, además, deberíamos haberlo puesto el primero de todos. Reflexionando sobre las investigaciones que he llevado a cabo durante más de un cuarto de siglo sobre

por qué unas empresas dan el salto a la excelencia y otras no, me he dado cuenta de que lo más crucial es el principio «primero quién». Es decir, resulta imperativo seleccionar a las personas adecuadas, por encima de cualquier otra cosa. Mi equipo de investigación y yo hablamos del principio «primero quién» (lo primero es seleccionar a las personas adecuadas para componer tu tripulación y después decidir hacia dónde quieres ir) en *Good to Great*. En este nuevo capítulo no repetiré lo que ya dijimos en ese libro, sino que ampliaré la idea y compartiré algunas cosas que he aprendido sobre este principio desde que escribí aquel libro, sobre todo en lo que respecta a los lectores de BE 2.0.

Es mucho más necesario contar con las personas adecuadas que tener una idea de negocio clara, más que nada porque cualquier idea, por buena que sea, puede fracasar. Y a la inversa, si tu equipo solo encaja en la idea específica o la estrategia empresarial que tienes en mente, ¿qué pasará si esa idea fracasa y tienes que plantearte otra opción? ¿Y si la idea triunfa, pero más tarde tienes que ampliarla o generar otra mejor (como cuando Apple pasó de los ordenadores personales a los iPods y iPhones)? Si las personas a las que seleccionas son buenas solo para una estrategia determinada, tendrás más probabilidades de fracasar. Aunque seas un individuo visionario, con unas capacidades extraordinarias, tal vez el próximo Steve Jobs, recuerda que la única y más importante habilidad para fundar una empresa que destaque es seleccionar muy bien a las personas. Sin la plantilla adecuada no tendrás una gran empresa. Punto.

El cofundador de Pixar Animation Studios, Ed Catmull, amigo íntimo de Jobs, sabía que puedes llegar a fundar una gran empresa que obtenga estupendos resultados a pesar de que la idea inicial no sea buena, en caso de que cuentes con las personas adecuadas. En su libro *Creativity, Inc.* (el cual recomiendo con efusividad), dice: «Al principio, todas nuestras películas son horribles. —Y añade—: Todas las películas que ahora consideramos brillantes fueron terribles en un principio». Incluso, a veces, el equipo de Pixar consideraba que una historia debía desecharse por completo. La película *Monsters, Inc.*, por ejemplo, empezó siendo una historia sobre un hombre que se enfrentaba a unos monstruos que le perseguían; cada uno simbolizaba un miedo sin resolver. Pero aquello no funcionó. Entonces, el director y su equipo decidieron reformular la historia una y otra vez hasta que dieron con la fórmula correcta. Catmull construyó Pixar basándose en la idea de que la pregunta fundamental no es «¿cuáles son las grandes historias por las que apostar?», sino «¿quiénes son las grandes personas por las que apostar?». Él sabía que una magnífica idea sin las personas

adecuadas daría como resultado una mala película; en cambio, las personas adecuadas con una historia adecuada producirían una película excelente. A pesar de que casi todas las películas de Pixar vivieron episodios de crisis, la estrategia de Catmull «primero quién»⁵ les llevó a producir catorce películas número uno seguidas.

«La historia es el estudio de las sorpresas». Esta frase del profesor de Historia Edward T. O'Donnell⁶ explica el mundo en que vivimos. Estamos viviendo la historia, sorpresa tras sorpresa. Y justo cuando pensamos que ya hemos vivido todas las grandes sorpresas, llega otra. Si las primeras dos décadas del siglo xxi nos han enseñado algo es que la incertidumbre es crónica, la inestabilidad, permanente, la disrupción, un fenómeno común, y que no podemos predecir ni controlar ningún acontecimiento. No habrá nunca una «nueva normalidad», siempre habrá una serie continuada de episodios de «no normalidad» que desafían las predicciones y son imprevisibles para la mayoría hasta que ocurren. Y esto quiere decir que aún hemos de dar más importancia al principio de «primero quién». Si vas a subir una montaña alta y escarpada que nunca nadie ha escalado, tu mejor protección contra los obstáculos será tener a los compañeros adecuados al otro lado de la cuerda, gente que sepa adaptarse a cualquier imprevisto que surja. Ni siquiera las personas más visionarias pueden saber siempre qué ideas funcionarán, como tampoco nadie es capaz de predecir de manera fiable qué nos deparará el futuro.

Sigue el rastro del primer indicador

En la reunión semanal, mensual o trimestral de tu equipo directivo, ¿cuál es el primer indicador en el que te fijas? ¿Se trata del índice de ventas? ¿De la rentabilidad? ¿O la liquidez? ¿Es algo que tiene que ver con los productos o el servicio de tu empresa? ¿O algún otro aspecto? Sea cual sea tu respuesta, existe un indicador fundamental y que sustenta a los demás, algo que debería rastrearse de forma obsesiva, porque de ello depende la excelencia de la empresa. Y sí, es curioso, pero se trata de un indicador que casi nunca se menciona en primer lugar, si es que se menciona. Sin embargo, para llevar a una empresa a la excelencia y hacer que perdure, este indicador debería ocupar el primer lugar.

¿Y cuál es? Muy sencillo: el porcentaje de puestos de liderazgo ocupados por las personas adecuadas. Piénsalo un momento: ¿qué proporción de los puestos clave de tu empresa has asignado a las personas adecuadas? Si tu respuesta es «menos del 90 %», acabas de identificar tu prioridad número uno. Para que una empresa alcance la excelencia, tienes que luchar por conseguir que al menos el 90 % de los puestos clave los ocupen las personas adecuadas.

¿Y por qué no el 100 %? Bueno, siempre existe la posibilidad de que, en un momento dado, haya ciertos puestos importantes vacíos de forma temporal. También puede ocurrir que acabes de mover a alguien a un puesto relevante y todavía no sepas qué tal funcionará en él. Y, en algunos casos, las exigencias de un puesto clave crecen con mayor rapidez que las capacidades de la persona que lo ocupa.

Pero ¿qué hace que un puesto sea relevante? Lo es cualquiera que cumpla una de las tres condiciones siguientes:

La persona que ocupa ese puesto tiene poder para tomar decisiones clave relacionadas con la gestión del personal.

No cumplir lo que exige el puesto expone a toda la empresa a un riesgo considerable o a una potencial catástrofe.

El éxito en el puesto tendrá un impacto de gran envergadura sobre el éxito de la empresa.

La decisión de a quién colocar en los puestos importantes se convierte en crucial cuando no se puede despedir con facilidad a la gente. Y esto puede deberse a las dinámicas familiares, a que los trabajadores son casi dueños de la empresa, a las políticas internas, o simplemente a la lealtad con quienes han contribuido al éxito inicial de la empresa. Pero, con independencia de cuáles sean las restricciones o razones, tienes el deber de poner a las personas adecuadas en los puestos relevantes.

Reconoce cuándo hay que pasar de «desarrollar»

a «sustituir»

Considera la siguiente situación: tienes en un puesto relevante a alguien que está haciendo un buen trabajo, pero no excelente. Te gusta esa persona y, de verdad, quieres que le vaya bien. Has invertido en ella mucho tiempo y energía, pero no estás observando que su rendimiento sea del nivel que requiere el puesto. Cuando te enfrentas a una situación así, ¿qué haces? ¿Te decantas por desarrollar a esa persona o por sustituirla? (Aclaro que sustituir a esa persona no implica necesariamente despedirla; puedes limitarte a cambiarla de puesto).

En este caso no existe una única respuesta correcta. Si nos fijamos en los mejores líderes cuya trayectoria hemos estudiado veremos que alrededor de la mitad se decanta por desarrollar a esas personas y la otra mitad por sustituirlas. Por ejemplo, a continuación mencionaré a los principales líderes empresariales de la historia de mi país; cinco de ellos se inclinan por desarrollar a su personal y cinco por sustituir a algunos cuando no rinden al nivel que exige el puesto:

Líderes que prefieren desarrollar al personal

Anne Mulcahy, de Xerox

Bill Hewlett, de HP

Herb Kelleher, de Southwest Airlines

J. W. Marriott, de Marriott

William McKnight, de 3M

Líderes que se inclinan por sustituir al personal

Katharine Graham, de The Washington Post

Andy Grove, de Intel

Ken Iverson, de Nucor

Peter Lewis, de Progressive Insurance

George Rathmann, de Amgen

Pero incluso quienes optan por el desarrollo tienen un límite, un punto a partir del cual han de decidir si sería mejor sustituir a esa persona. He formulado la siguiente pregunta en multitud de reuniones de personal directivo: «¿Cuál de los dos siguientes tipos de errores has cometido más veces? Tipo 1: reconoces, a posteriori, que has tardado demasiado en quitar a una persona de un puesto clave. Tipo 2: reconoces, a posteriori, que actuaste demasiado rápido y que debiste haber sido más paciente. Piénsalo un momento: ¿Qué error cometes con más frecuencia?». En respuesta a esta pregunta, la mayoría levanta la mano con en el tipo 1: esperar demasiado para tomar la decisión.

También he de decir que es más fácil reconocer que has cometido un error de tipo 1 que uno de tipo 2, en especial si los errores «tipo 2» abandonan la empresa. En cualquier caso, el hecho es que las empresas siempre se enfrentan al dilema de si tienen que desarrollar a su gente o sustituirla. Y sus líderes no siempre aciertan. En ocasiones, invierten demasiado tiempo en desarrollar a alguien y otras veces actúan de manera precipitada sustituyendo a otro. No hay un algoritmo que se pueda aplicar en estos casos, ni unas instrucciones que sea posible seguir, ni ninguna ecuación que te dé la respuesta correcta a la cuestión. Los mejores directivos son quienes se preocupan por su plantilla y suelen esperar demasiado antes de tomar una decisión, pero también con el tiempo aprenden a mejorar su juicio.

Todo esto nos lleva a plantearnos una pregunta fundamental: ¿Cómo se puede saber cuándo has traspasado la línea?; es decir, ¿cuándo ha llegado el momento

de pasar de «desarrollar» a «sustituir»? En mi caso he llegado a la conclusión de que el mejor enfoque consiste en hacer preguntas y que esas preguntas te guíen hacia una respuesta. He conseguido destilar años de reflexión en siete preguntas que presento a continuación para ayudarte a tomar una decisión cuando te enfrentas al dilema de «desarrollar o sustituir». Es evidente que no se trata de una receta única, sino que dependerá de cada situación.

¿Estás empezando a perder a otros trabajadores por mantener a esa persona en su puesto?

Las personas competentes quieren trabajar con otras personas competentes, y si sienten que hay tolerancia al rendimiento mediocre en los puestos clave empezarán a quejarse. Y, lo que es peor, si toleras a personas competentes que se comportan de una manera contraria a tus valores, quienes sí creen de verdad en ellos empezarán a desanimarse y se marcharán. Y es que no hay mejor manera de cargarse una cultura corporativa excelente que mantener en los puestos clave a personas de bajo rendimiento o que no defiendan los valores de la empresa.

¿Hay algún problema con los valores, la motivación o las habilidades de esa persona?

Si alguien en un puesto clave se comporta de manera recurrente y obvia en contra de los valores de la empresa, sustitúyelo. En cambio, si ese alguien defiende con pasión los valores corporativos y tiene la voluntad inquebrantable de hacer cuanto sea necesario por aprender lo que su puesto exige, tendrás que ser más paciente antes de decidir sustituirlo. La decisión más difícil, en este sentido, es la que tiene que ver con la voluntad. ¿Le falta o ha perdido la motivación para mejorar y cumplir con las exigencias del puesto? Si es así, ¿podrías hacer algo por reactivar esa motivación? Los grandes líderes nunca subestiman la capacidad de crecimiento de las personas, pero también reconocen que aquel depende tanto de la humildad como de una inquebrantable voluntad de mejora. (El mérito de la estructura valores-motivación-habilidades hay que atribuírselo al fallecido Dale Gifford, de Hewitt Associates, que fue quien me la mostró).

¿Qué relación tiene esa persona con la ventana y el espejo?

Las personas adecuadas que ocupan puestos clave exhiben una madurez del tipo

«ventana-y-espejo». Esto supone que, cuando las cosas van bien, miran por la ventana —atribuyendo el mérito a factores externos, como la intervención de otras personas— y cuando van mal no culpan a las circunstancias ni a otras personas de los fracasos, sino que señalan el espejo y dicen: «Yo soy responsable». Quienes se miran al espejo y se preguntan: «¿Qué podría haber hecho mejor?, ¿en qué he fallado?», prosperarán; en cambio, quienes siempre miran por la ventana para explicar los problemas o, en definitiva, echan balones fuera, verán frenado su crecimiento.

¿Considera el trabajo como un mero empleo o como una responsabilidad?

Las personas adecuadas para puestos clave saben que lo suyo no es solo «un empleo», sino que han asumido responsabilidades. Es decir, entienden la diferencia entre su lista de tareas y sus obligaciones adquiridas. Así, un buen médico no se limita a tener un trabajo consistente en llevar a cabo una serie de procedimientos, sino que asume la responsabilidad sobre la salud de sus pacientes. De igual modo, un buen entrenador no solo organiza los entrenamientos de sus jugadores, sino que asume la carga de potenciar su desarrollo deportivo para que rindan más y mejor. Y un buen docente sabe que su trabajo no es dar clases: su cometido es que el alumnado aprenda, adquiera conocimientos. Todas las personas que ocupan un puesto clave tienen una responsabilidad que va más allá de su lista de tareas, y las personas adecuadas nunca se escudan en el típico «ya he hecho lo que tenía que hacer» como excusa para no asumir sus responsabilidades.

¿En el último año ha aumentado o se ha reducido tu confianza en esa persona?

Igual que el precio de las acciones de una empresa sube o baja conforme se incrementa o desciende la confianza de los inversores en su crecimiento y rendimiento, también la confianza en un individuo aumenta o disminuye en función de su crecimiento y sus resultados en el puesto. La variable crítica es la trayectoria de esa confianza a lo largo del tiempo. Cuando ese alguien dice: «¡Ya lo tengo!», ¿te despreocupas porque sabes que habrá cumplido, o más bien se incrementa tu necesidad de hacerle seguimiento?

¿Tienes un problema con la empresa o con los puestos en la empresa?

Quizá tengas a la persona adecuada, pero en un puesto equivocado. Tal vez la hayas situado en un cargo que no se ajusta a sus capacidades o su carácter. O tal

vez, y esto ocurre con frecuencia en las empresas de alto nivel, las exigencias del puesto han crecido por encima de las capacidades de la persona que lo ocupa.

¿Cómo te sentirías si esa persona se marchara?

Si sientes cierto alivio, eso es que ya has decidido que no era la persona adecuada. En cambio, si lo que sientes es angustia, es porque crees que sigue siendo alguien conveniente para la empresa.

Si has llegado a tu límite y decides sustituir a alguien que ocupa un puesto clave, ten en cuenta la diferencia entre actuar de manera rigurosa y despiadada. El rigor supone aplicar la honestidad y enfrentarse a la necesidad de destituir a alguien. Pero eso no implica que te debas comportar de forma despiadada al abordar ese cambio. Para lograr este punto medio se necesita una mezcla de coraje y compasión. El coraje sirve para ser directo y no ocultar las razones o delegar la tarea en otra persona. Porque, si no tienes el valor para asumir la responsabilidad de tomar la decisión e informar a esa persona, entonces no tienes derecho a ser líder. En cuanto a la compasión, la dan el tono y el respeto. ¿Estás gestionando el cambio de tal manera que te sentirías bien llamando a esa persona en su próximo cumpleaños para felicitarla? ¿Esa persona recibiría con agrado tu llamada?

Si quieres que tus trabajadores prosperen, primero hazlo tú

Anne Bakar no esperaba llegar a consejera delegada de Telecare, y menos con apenas 29 años. Cuando su padre murió por una reacción adversa a un tratamiento médico, Bakar se impuso la responsabilidad de averiguar qué hacer con el pequeño negocio de servicios psiquiátricos que había cofundado su progenitor. Conocí a Bakar justo cuando Bill y yo estábamos finalizando el manuscrito de la primera edición de *Beyond Entrepreneurship*. «Quería mucho a mi padre, y deseaba honrar lo que él había construido y convertir Telecare en una empresa de excelencia y perdurable», me dijo. Le entregué una copia del manuscrito y reunió a 24 miembros de su equipo en el Hotel Claremont de Berkeley para sentar las bases de Telecare como una empresa de excelencia.

Bakar y su equipo tomaron como referencia las ideas del capítulo sobre «la visión» de Beyond Entrepreneurship (el mismo que hemos reproducido en esta edición) para definir sus valores y determinar un objetivo perdurable: ayudar a las personas con trastornos mentales a alcanzar su máximo potencial.

Aquella era una gran ambición para una pequeña empresa liderada por una joven consejera delegada en el inmenso mundo de la salud, en este caso de los trastornos mentales. Pero Bakar estaba entusiasmada con su objetivo, en parte inspirada por la confianza que su padre siempre había depositado en la recuperación significativa de las personas con problemas de salud mental. También poseía una gran perspicacia estratégica, que perfeccionó trabajando en Montgomery Securities, donde parte de su labor consistía en hacer inversiones basadas en unos incisivos análisis de las empresas. Y contaba, además, con el coraje necesario para hacer grandes y medidas apuestas, basadas en la validación empírica.

Pero para convertir a Telecare en una empresa de excelencia Bakar necesitaba ser primero una gran líder, mejorar sus propias capacidades al mismo tiempo que la empresa crecía y escalaba puestos en su sector. Digamos que la Anne Bakar 1.0 era inteligente y estratega, una joven apasionada y con el instinto de liderazgo necesario para conducir a Telecare en la dirección adecuada. Pero todo eso no era suficiente: tenía que llegar a una versión Anne Bakar 2.0, y después a Anne Bakar 3.0.

De modo que aprendió a seleccionar a las personas adecuadas y a crear un equipo cohesionado. Aprendió que la cultura corporativa no sirve solo para defender la estrategia, sino que en sí es estrategia. Aprendió a elegir a su personal según sus valores y su carácter, y no solo por cualidades como la inteligencia y la experiencia. Aprendió cómo y cuándo delegar, y cuándo no hacerlo. Aprendió de qué manera lograr que los jefes de cada departamento fueran responsables de que el personal de atención al cliente sintiera como propia la cultura de la empresa. Aprendió a tomar sabias decisiones y a reducir los beneficios a corto plazo por el bien de la excelencia a largo plazo. Aprendió a estar tranquila y a mitigar su impulso de arrebatar el control a su gente cuando las cosas iban mal. Aprendió a enfrentarse a las amenazas existenciales saliendo en busca de mentores de quienes aprender tanto emocional como intelectualmente. «Cuando me enfrentaba a algún problema en la empresa, buscaba a los mejores consejeros posibles —reflexionaba—. Y claro que cuando se producía una situación de inseguridad o caos sentía el impulso de

atrincherarme, pero hacía lo contrario, y eso fue básico para mi aprendizaje y mi crecimiento». Y el caso es que su crecimiento no se ha detenido. En el momento de escribir estas líneas, Bakar está trabajando en su nueva versión, Anne Bakar 3.0, y después vendrá la Anne Bakar 4.0. La mayor cualidad de esta gran empresaria es su compromiso con su propio crecimiento, hasta convertirse en la líder que necesita Telecare.

En 2015, Telecare celebró su 50 aniversario habiendo crecido bajo la dirección de Bakar hasta ofrecer 85 programas en 8 estados y atendiendo a cientos de miles de personas. Su crecimiento en el valor del trabajador ESOP (acrónimo de Plan de Acciones para la Plantilla en inglés) superó el S&P 500. Y en 2017 Bakar fue admitida⁷ en el Hall of Fame del área empresarial de San Francisco Bay, un reconocimiento que antes había sido otorgado a fundadores, consejeros delegados y presidentes de empresas como Cisco, Salesforce, Intel, Apple, HP y Charles Schwab.

La mayoría de los grandes líderes no empiezan siéndolo. Es cierto que hay «fenómenos de la naturaleza» que parecen haber nacido para el liderazgo, y es fascinante observarlos como a animales exóticos. También es algo en gran medida irrelevante; no puedes hacer nada al respecto si naces así, siendo uno de esos «bichos raros». Pero, y esto es lo importante, muchos líderes excepcionales desarrollan sus capacidades no porque quieran convertirse en grandes líderes, sino porque intentan ser dignos de las personas a las que lideran. Dicho de otro modo: si pretendes que el rendimiento de tu equipo mejore, primero has de mejorar el tuyo. Si quieres que crezcan las capacidades del resto, empieza haciendo crecer las tuyas.

¿Qué hacía Dwight Eisenhower a principios de 1936? En aquella época era un mayor poco conocido que ejercía de ayudante del general Douglas MacArthur en Filipinas. Ocho años más tarde ya era el comandante supremo de las fuerzas aliadas. En West Point se había revelado como alguien hasta cierto punto prometedor. Pero nadie dijo: «Mira, ahí tenemos al futuro gran general Eisenhower, y algún día habrá un Eisenhower Hall en su honor». No, qué va, Eisenhower no empezó siendo el Eisenhower que conocemos ahora, se convirtió en él poco a poco. Hizo falta, por supuesto, que el general George C. Marshall, entonces jefe de personal del Ejército, reconociera sus méritos⁸ y le ayudara a alcanzar con rapidez un puesto de responsabilidad. Así que también tú, cuando estés en el proceso de construir y liderar tu organización, pregúntate: «¿Cuál es mi Eisenhower oculto?».

Un Steve Jobs de 20 años no hubiera podido liderar el resurgimiento de Apple de principios del 2000. El joven Jobs era famoso por sus arrebatos temperamentales y denigrantes, era considerado algo así como un genio inmaduro, intolerante con cualquiera que no defendiera su peculiar visión. Pero no se quedó estancado en su inmadurez. Los jóvenes líderes harían bien en leer el libro *Becoming Steve Jobs*, de Brent Schlender y Rick Tetzeli. En él explican el viaje de Jobs hacia la madurez. No confundamos el comportamiento de Steve Jobs a sus 20 años con su eficaz liderazgo a los 50; no confundamos al áspero «genio con mil ayudantes» con el hombre motivado y reflexivo que buscaba una empresa de excelencia que perdurara y le sobreviviera; no confundamos al Steve Jobs 1.0 con el Steve Jobs 2.0. Para entender el mensaje vital de Steve Jobs⁹ no hay que ver la suya como una historia de éxito, sino de crecimiento.

Uno de los tópicos más destructivos que existen es que la persona que lidera una pequeña empresa llegará casi sin remedio, en algún momento, a su «límite directivo», y tendrá que ser sustituida por un directivo «real». Steve Jobs 1.0 se creyó esta leyenda y eso casi acaba con Apple. Tuvo que convertirse en Steve Jobs 2.0 para salvarla. Por tanto, si alguien intenta convencerte de algo así pregúntale: «Bueno, si eso es verdad, ¿cómo explicas el hecho innegable y probado de que muchas de las grandes empresas de la historia fueron desarrolladas por su fundador?».

Aquí tienes una lista de algunos de los emprendedores que se convirtieron en los líderes que sus empresas necesitaban para dar el salto a la excelencia: Wendy Kopp (Teach For America), Gordon Moore y Robert Noyce (Intel), George Rathmann (Amgen), Bill Gates (Microsoft), Jeff Bezos (Amazon), Walt Disney (Disney), Bill Hewlett y David Packard (HP), Robert W. Johnson (Johnson & Johnson), J. W. Marriott (Marriott), Herb Kelleher (Southwest Airlines), Sam Walton (Walmart), Ed Catmull (Pixar), Fred Smith (Federal Express) y Phil Knight (Nike). Si eres una persona emprendedora y has fundado una empresa, no permitas que nadie te diga que no eres capaz de hacerla crecer. Nuestra investigación ha demostrado que el periodo medio¹⁰ de mandato de los artífices de las grandes empresas que perduran es más de tres décadas que de tres años.

La misma lógica aplica a quienes —como Anne Bakar en Telecare— heredaron el puesto de liderazgo por transmisión familiar. Por probabilidad estadística, los líderes de segunda o tercera generación no suelen dar la talla, pero hay ejemplos que echan por tierra la creencia de que los hijos y nietos de los fundadores de una empresa nunca están a la altura. Sin ir más lejos, cuando Peter Lewis heredó

la presidencia de Progressive Insurance, un negocio familiar, tenía solo 32 años. Él logró que esa pequeña empresa¹¹ regional se transformara en una de las compañías de seguros de automóviles líderes en Estados Unidos. Por su parte, J. W. Marriott hijo empezó a trabajar¹² en la pequeña cadena de restaurantes de su padre, Hot Shoppe, y lideró la evolución del negocio familiar hasta convertirlo en una empresa hotelera y turística conocida en todo el mundo.

Y qué decir de Katharine Graham; ella se convirtió en una de los mejores consejeros delegados del siglo xx tras heredar de forma inesperada la responsabilidad de la empresa familiar cuando su marido se suicidó. En una ocasión, la revista Fortune me dio la oportunidad de publicar un reportaje sobre «Los 10 mejores consejeros delegados de todos los tiempos». Elegí a Graham como una de ellos, con la siguiente descripción:

Además de la conmoción y el dolor, Graham se enfrentaba a otro problema. Su padre había puesto en manos de su marido Washington Post Co. con la idea de que se lo traspasara a sus hijos. ¿Qué sería de Washington Post Co. ahora? Graham zanjó el tema de inmediato: «La empresa no se venderá», informó al consejo de dirección. Ella asumiría la gestión.

De todas formas, el enfoque que dio Graham a su nueva función no podría describirse como «gestión». En ese momento, el Washington Post no era más que un periódico regional poco conocido; pero Graham aspiraba a que se hablara de él de la misma manera que se hacía del New York Times. En 1971 tuvo que decidir qué hacer con los llamados «papeles del Pentágono», un documento secreto elaborado por el Departamento de Defensa que revelaba las decepciones del Gobierno con la guerra de Vietnam. Ya se había emitido una orden judicial contra el Times por publicar los documentos. Si el Post también lo hacía se arriesgaba a ser procesado por la Ley de Espionaje. Y esto, a su vez, pondría en peligro la oferta pública de acciones de la compañía y las lucrativas licencias de televisión. «Con esta decisión ponía en riesgo a toda la empresa», escribió Graham en sus memorias, *Personal History*. Pero asegurar la supervivencia de la empresa a costa de su alma, concluyó, sería peor que no sobrevivir. De modo que el Post publicó los documentos.

Aunque el Tribunal Supremo acabó dándole la razón, fue una decisión crucial para una consejera delegada que había asumido las riendas del periódico de

manera repentina y que siempre tuvo un sentimiento de inseguridad. En sus memorias aparecen frases como «estaba aterrorizada» y «temblaba de miedo». Esta ansiedad llegó al punto culminante cuando los periodistas Bob Woodward y Carl Bernstein empezaron a investigar con tenacidad lo que se conocería como «el caso Watergate». Hoy en día es bien conocido el resultado de esta historia, pero en ese momento el Post estaba prácticamente solo en la investigación. Al decidir publicar el reportaje, Graham consiguió que el Post se convirtiera en un gran periódico y, a su vez, en una gran empresa, que está entre las 50 mejores en cuanto a IPO (oferta pública de venta) del último cuarto de siglo, y que se ha ganado la inversión de Warren Buffett. De todos modos, Graham nunca se ha atribuido ese éxito, e insiste en que con el caso Watergate «nunca pensé que hubiera muchas opciones». Pero claro que tuvo que elegir. Se dice que el coraje no es la ausencia de miedo, sino la habilidad de actuar en su presencia. Según esta definición, Katharine Graham es la consejera delegada más valiente¹³ de la lista.

El viejo refrán «en cien años, todos calvos» puede ser cierto desde el punto de vista estadístico, pero tampoco es una ley natural, determinista. A Bill y a mí nos encanta explicar el caso de L.L.Bean en nuestro curso de Stanford. Leon Gorman, nieto del fundador, estaba a punto de asumir la gerencia de la empresa, y nosotros le preguntamos a nuestro alumnado si era la opción adecuada. Gorman tenía apenas 30 años, era licenciado en artes, había estado en la Marina y no tenía un MBA. Gran parte de la clase decía que no, que la empresa debía buscar a un director «de verdad», alguien con un MBA en Stanford o en Harvard, y con experiencia en desarrollar una marca y hacer crecer una empresa.

En sus memorias, L.L.Bean: The Making of an American Icon, Gorman cuenta cómo, antes de llegar a ser presidente, llevaba siempre una libretita negra donde tomaba notas sobre cómo mejorar la operativa de la compañía. Llegó a recopilar más de 400 ideas al respecto. Al ser nombrado presidente empezó a implementar las ideas de su lista. Bajo el liderazgo de Gorman, L.L.Bean ha multiplicado¹⁴ por más de 40 sus ingresos, en dólares ajustados a la inflación. Si esto es «en cien años, todos calvos», bienvenida sea esa calvicie.

Y si vas a tener que liderar en algún nivel, plantéate esta pregunta: ¿tienes la disposición de ánimo para hacer lo que haya que hacer con el objetivo de convertirte en el líder de tu división, organización, empresa o lo que sea?

Cuando la facturación de tu compañía se multiplique por dos, por cinco o por diez, ¿serás capaz de madurar hasta llegar a la versión 2.0 de tu liderazgo, y de ahí a la 3.0? ¿Te conformarás con ser buen líder o, como Anne Bakar, Dwight Eisenhower, Steve Jobs, Katharine Graham y Leon Gorman, seguirás creciendo hasta convertirte en un líder extraordinario? Recuerda que el liderazgo es una responsabilidad, no un derecho; una decisión, no un accidente; una cuestión voluntaria, no genética. Aprender o no a liderar de una manera excelente no es más que una elección.

Aprovecha al máximo a «las personas que te han dado suerte»

Solemos decir «qué suerte» cuando nos pasan cosas inesperadas. Por ejemplo, que te toque la lotería, que una tormenta retrase un viaje a una reunión importante, o que alguien contraiga una enfermedad rara. Pero yo me aferro a otro tipo de suerte: la de las personas que me han dado suerte.

Piensa en gente que te haya dado suerte. Puede ser la suerte de haber conocido a un mentor que te ha cambiado la vida. O la de haber encontrado a un buen amigo, o una pareja ideal o un jefe increíble. Puede ser la suerte de haberte topado con alguien en un autobús.

Resulta que conocí a uno de los mejores miembros de mi equipo de investigación en una hamburguesería de Boulder a la que solía ir. Mi mujer, Joanne, y yo tuvimos al mismo camarero amable y servicial varias veces seguidas, y una noche entablé conversación con él:

—Terrence, ¿eres de Boulder?

—No, soy de New Jersey.

—Ah, y ¿cómo has acabado aquí?

—Estoy estudiando en la universidad de Colorado.

—Pero ¿estás haciendo una pausa en tus estudios? Siempre que venimos estás

trabajando.

—No, trabajo para pagarme la universidad.

—¿Cuántas horas trabajas?

—Entre 40 y 50 a la semana.

—¿Mientras estás estudiando?

—Sí.

—¿Y qué estás estudiando?

—Hago un doble grado de economía y finanzas.

—¿Y cómo te va?

—Saco sobresaliente en todo.

De camino a casa Joanne y yo comentamos lo increíble que era ese joven al que acabábamos de conocer. Estábamos tan impresionados que dos días después volvimos al restaurante con un claro objetivo: contratarlo para mi equipo.

—Les deben de gustar mucho las hamburguesas —dijo Terrence mientras se acercaba a nuestra mesa.

—Hoy no estamos aquí por las hamburguesas —repuse—. Hemos venido a por ti; quiero animarte a que solicites un puesto en mi equipo de investigación este verano.

Dicho y hecho: Terrence se unió al equipo y trabajó conmigo, codo con codo, durante varios años antes de graduarse. Se convirtió en un pilar de nuestro trabajo con sus aportaciones en las tres publicaciones siguientes: Good to Great and the Social Sectors, How the Mighty Fall y Great by Choice. Cada uno mejoró de forma notable porque Terrence había participado en su elaboración.

Como te decía antes, poner en práctica el principio «primero quién» implica estar siempre buscando talento, prestar mucha atención a los que te tropieces dondequiera que estés. No se sabe dónde encontrarás a esa «persona que te dará

suerte», pero te garantizo que darás con ella. Si cambias tu enfoque en todo lo que haces y te fijas en «quién» y no en «qué» reconocerás a la «persona que te va a dar suerte» en cuanto aparezca.

Yo he sido muy afortunado en mi vida, pero mi gran suerte ha sido siempre la de reconocer y honrar a las «personas que me han dado suerte». He tenido la buena fortuna de encontrarme con Joanne en la universidad y de que nos comprometiéramos cuatro días después de nuestra primera cita. He tenido la suerte de encontrarme con Bill Lazier cuando entré en su primera clase sobre emprendimiento. He tenido la gran suerte de que Jerry Porras colaborara conmigo en Stanford, en un proyecto de investigación que se convertiría en el clásico Empresas que perduran. Cuando repaso mis primeras seis décadas de vida, ahora las veo más definidas y moldeadas por el «quién» que por el «qué», por personas que me han dado suerte como mentores, docentes, amigos, colegas y socios que han alterado y moldeado mi trayectoria. Y ahora, cuando algún joven como Terrence se cruza en mi camino, espero también ser «la persona que le dé suerte» en su vida.

Vivimos en una cultura del «qué». A los políticos les preguntamos qué van a hacer cuando lleguen al poder en educación, política exterior, presupuestos o lo que sea. A los aspirantes a emprendedores les preguntamos qué idea maravillosa tienen. A la juventud, qué carrera elegirán. A los mentores, qué puesto de trabajo tengo que aceptar. Preguntamos qué tenemos que hacer para resolver un problema urgente. Y no es que estas preguntas sean inadecuadas o incorrectas, pero en todo caso son secundarias, la pregunta importante es quién. Designa a la persona adecuada como líder de la política exterior de tu país y tendrás una buena política exterior. Elige bien a tu equipo y es más probable que se le ocurran buenas ideas y que las haga funcionar. Elige al mentor adecuado y tendrás más probabilidades de acertar con tu carrera. Encuentra a la persona correcta con la que trabajar y vivirás una excelente experiencia. Identifica al individuo adecuado para resolver un problema y obtendrás mejores soluciones que si lo intentas solucionar por tu cuenta.

De todos los factores que hacen que una empresa destaque, el principio «primero quién y después qué» ha sido el que más me ha ayudado a transformar la manera de dirigir mi propia vida. Los logros, por sí mismos, tienen poco sentido y tampoco dan una satisfacción duradera, pero la búsqueda de logros de la mano de las personas adecuadas produce una enorme satisfacción. Si tienes la gran suerte de destacar en un trabajo que disfrutas, eres una persona muy afortunada;

pero si haces un trabajo importante que te gusta y con gente que te gusta, entonces, colega, te ha tocado la lotería.

Concéntrate en tu unidad y ocúpate de tu gente,

no de tu carrera

Una de las mejores cosas que he aprendido de la experiencia de ser presidente de la promoción de 1951 de la Academia Militar de los Estados Unidos en West Point es la importancia fundamental de los líderes de unidad. La estructura celular de cualquier gran organización es la unidad bien liderada, puesto que allí es donde se hacen grandes cosas. Poco importa la excelencia en los puestos más altos de la organización si no hay un liderazgo excepcional en cada unidad o departamento. Si quieres construir una empresa de excelencia tendrás que cultivar «legiones» de líderes de unidad que, a su vez, le generen cohesión y luchen por los mismos objetivos. Si quieres mejorar el ambiente y la cultura de tu compañía, si pretendes que dé el salto a ser una empresa de excelencia y que perdura, tendrás que invertir tu esfuerzo en seleccionar a los mejores líderes de unidad.

Los líderes adecuados son quienes se concentran sobre todo en la unidad o departamento del que son responsables, quienes conducen «su minibús» hacia la excelencia, y no quienes se obsesionan por el siguiente ascenso. Cuando alguien joven viene a pedirme consejo sobre su carrera, a veces le digo: «Lo mejor que puedes hacer por tu carrera es dejar de concentrarte en tu carrera». Y después le hablo de Anne Mulcahy y del general Lloyd Austin III.

Anne Mulcahy nunca pretendió ser consejera delegada de Xerox, pero cuando a principios del 2000 la empresa estaba al borde de la quiebra, el precio de sus acciones había caído un 92 % y su deuda era calificada de «basura», el Consejo de Dirección no dejaba de preguntarse quién podría salvar la compañía. Xerox ya había probado con un «agente de cambio»¹⁵ externo, pero esa estrategia no había funcionado.

Con una sabiduría poco común en el mundo empresarial estadounidense, la Junta

decidió no buscar a otro salvador de fuera, sino quedarse con alguien de la empresa que hubiera demostrado su valía como líder. ¿A quién sigue la gente? ¿En quién cree la gente? ¿Por quién redoblaría la gente sus esfuerzos? ¿En quién confía la gente? ¿Quién tiene mejores resultados probados? ¿Quién ha producido grandeza en cada paso de su carrera? Y les vino a la cabeza un nombre: Anne Mulcahy. Le preguntaron si quería asumir esa responsabilidad... y Mulcahy planificó y lideró una de las reestructuraciones corporativas más improbables¹⁶ de la historia moderna, salvando a la compañía de la ruina, devolviéndole una fuerte rentabilidad, rehaciendo la hoja de resultados y dando a la empresa un empujón para recuperar su posición en uno de los casos más famosos de la historia empresarial de Estados Unidos.

Te podrías preguntar, en este punto, ¿cómo llegaron a ocupar el puesto de consejero delegado algunos de los mejores del mundo, en especial quienes huían de la autopromoción? Bien, pues de la misma manera que lo hizo Mulcahy: intentando conducir su minibús hacia unos resultados extraordinarios en cada paso que daban y en cada responsabilidad que asumían. Y, en vista de que sus resultados eran cada vez mejores, se les pedía asumir la responsabilidad de unidades cada vez más grandes. Entonces centraban su atención en lo que tenían delante, sin importarles lo grande o pequeño que fuera, conduciendo sus minibuses hacia destellos de grandeza. Mulcahy se concentró en obtener buenos resultados para su ámbito de responsabilidad, dando muestras constantes de los valores de la empresa y cuidando de su gente. El personal creía en ella, porque ella también creía en ellos. La gente la seguía porque nunca se trataba «de ella». De hecho, cuando la Junta la eligió para que sacara a Xerox del pozo, Mulcahy no modificó su estilo de liderazgo; simplemente había pasado de ser responsable de un minibús a serlo de un autobús.

En cuanto al general Lloyd Austin III, se graduó en la promoción de 1975 de West Point y llegó a general de cuatro estrellas. Hacia el final de su ilustre carrera militar, Austin fue subjefe de¹⁷ las Fuerzas Armadas de Estados Unidos y después comandante del Mando Central de los Estados Unidos, dirigiendo los trabajos militares del país en Oriente Medio, desde Egipto hasta Pakistán, incluyendo Siria, Irak y Afganistán.

Pocos años después de graduarse en West Point, a Austin le preocupaba estar ascendiendo demasiado rápido. «Entonces un día me desperté —me contó— y decidí dejar de pensar tanto en mi carrera. Decidí cuidar de la gente. Y todo cambió. ¡La gente no me dejaría fracasar!».

En una de mis visitas al general Austin, este organizó una pequeña cena con un grupo de líderes empresariales, políticos y militares. A mitad de aquella velada, el general nos hizo callar. «Tenemos que parar para hacer algo muy importante», dijo. Entonces tres sirvientes salieron de la cocina: habían preparado nuestra cena y el general quería que los conociéramos. Nos hizo un resumen de su servicio y nos contó un poco de la historia de cada cual, y después nos dio la oportunidad de agradecerles la maravillosa comida que habían preparado. Siempre le vi aprovechar cualquier oportunidad para hacer brillar a su gente, y nunca le oí levantar la voz. Era un hombre tranquilo y calmado que rebosaba autoridad, pero siempre con una gran humildad y una determinación feroz. El general Austin dirigió con un enorme espíritu de servicio a su país, a su misión y a las personas que tenía el honor de liderar.

Anne Mulcahy y el general Austin son claros ejemplos de algo que hay que aprender cuanto antes: ocúpate de tu gente, no de tu carrera. Sea cual sea tu responsabilidad, conducir un minibús o liderar un departamento grande o pequeño, conviértela en una mina de grandeza. Si lo haces, es más probable que mueras de indigestión —por tener demasiadas oportunidades de responsabilidad— que de hambre —por tener muy pocas—.

Súmate al dilema de Jorge Paulo

He tenido la suerte y el privilegio de observar de cerca la trayectoria de uno de los emprendedores más inspirados del mundo: el brasileño Jorge Paulo Lemann. Él y sus dos socios, Marcel Herrmann Telles y Carlos Alberto Sicupira, empezaron con una pequeña agencia de valores y fueron creciendo hasta construir uno de los bancos de inversión de mayor éxito de Latinoamérica. Y, aunque los tres socios eran inteligentes y buenos gestores financieros, descubrieron que tenían además un don especial para generar un ambiente de personas «hambrientas» y «fanáticas», capaces de prosperar en la meritocracia. Llegaron a tener tan buen nivel en eso que al final empezaron a plantearse comprar empresas y después dirigirlas según su «sistema operativo cultural», con la finalidad de desarrollarlas y hacerlas crecer. «Si creemos en nuestra propia cultura —se decían—, ¿por qué no apostar por ella?».

Así fue como compraron una empresa minorista, Lojas Americanas, y una cervecera, Brahma. Su hipótesis resultó acertada: si contaban con las personas adecuadas y con el ADN cultural correcto, podrían colocar a esas personas en las empresas adquiridas y asegurar su prosperidad. Lemann y sus socios¹⁸ se centraron en construir una especie de «máquina de personas» para formar un equipo cada vez mayor de líderes plenos de juventud, agresividad y ambición. Su «estrategia» principal era encontrar jóvenes con mucha pasión, incorporarles a una cultura meritocrática intensa, desafiarles con objetivos audaces y otorgarles una participación en los resultados. Bautizaron esta estrategia como «Sueño-Personas-Cultura». No les importaba en qué empresas invertirían, lo que deseaban era tener un número suficiente de trabajadores con el ADN adecuado para invertir en grandes oportunidades. Y esas oportunidades iban apareciendo y se iban haciendo cada vez más grandes. Lemann y sus socios acabaron fusionando su empresa cervecera con Interbrew, de Bélgica, para crear InBev.

Desde el 2000, cada año su Consejo Directivo viene a mi laboratorio de gestión en Boulder, Colorado, para celebrar una «sesión socrática» de dos días, consistente en dialogar en torno a una pregunta: ¿qué necesitamos hacer a continuación para crear una empresa que destaque y perdure? En una de estas reuniones, la Junta Directiva empezó a pensarse muy seriamente la compra de Anheuser-Busch, Clydesdales y demás.

En un momento del descanso, Lemann dijo:

—Jim, veo que te preocupa la magnitud de todo esto.

—Sí, sé que en este equipo hay costumbre de hacer grandes apuestas, pero es que esta es enorme. Tenemos que asegurarnos de que la Junta está tomando una decisión prudente y no se deja llevar por la arrogancia.

—Lo comprendo, pero no conoces mi principal problema —repuso Lemann—. Tengo demasiados líderes jóvenes y excelentes, y les tengo que dar cosas grandes para hacer. Nunca subestimes el poder de mantener el impulso.

Entonces entendí de qué modo Lemann, Telles y Sicupira habían creado esa poderosa máquina de generar impulso. Desde sus comienzos, cuando eran una pequeña startup, se obsesionaron por encontrar, atraer y desarrollar a personas excelentes. No contrataban personal porque necesitasen una habilidad especial, para cubrir una vacante, para lograr un objetivo determinado o para luchar por

una oportunidad de mercado. No, invirtieron la ecuación mediante un acto de fe, y confiando en que si «llenaban la máquina» de personas motivadas y «fanáticas» iniciarían un «círculo virtuoso» de impulso. Primero captas a personas extraordinarias y después les das algo grande para hacer. Si eliges algo lo bastante grande necesitarás a más personas extraordinarias. Y entonces habrás de tener objetivos más ambiciosos, pero para ello tendrás que contar con más personas extraordinarias, y al final saldrás a buscar objetivos aún mayores. Si repetimos esto una y otra vez, sin parar, habremos creado un círculo virtuoso de impulso.

¿Entiendes ahora cuál es el dilema de Jorge Paulo? ¿Tienes a líderes jóvenes, con suficiente talento, ambición y capacidad? Si creas este «problema» en tu empresa, te verás en la obligación de ir a por tu siguiente gran sueño; de lo contrario, los mejores se irán a otro sitio a buscar trabajo.

Si necesitas incentivos económicos para motivar a tu personal es que no tienes a la plantilla adecuada

En nuestra investigación no vimos ningún patrón¹⁹ que vinculara la compensación económica del personal ejecutivo con el proceso de una empresa que da el salto a la excelencia. Los incentivos económicos no son, ni deben ser, lo que lleva a una compañía a alcanzar la excelencia, por la simple razón de que con dinero no lograrás que los trabajadores equivocados se conviertan en adecuados. Al fin y al cabo, si alguien necesita un incentivo económico para trabajar a un nivel alto es porque no cuenta con el suficiente impulso o la «neurosis productiva» que se necesita para hacer grandes cosas.

He tenido el privilegio de estudiar o trabajar con algunas de las mejores empresas del mundo, y no solo corporaciones, sino también unidades militares de élite, exitosas escuelas K-12, equipos deportivos campeones, sistemas de salud modélicos y grandes organizaciones con fines sociales. En todas ellas he contemplado impresionantes hazañas de liderazgo y rendimiento en las que casi nunca intervenían los incentivos económicos.

Mientras estaba escribiendo este capítulo, mi equipo de investigación y yo

estábamos haciendo un estudio sobre la educación K-12 y aprendiendo de unos líderes (directores) escolares de excepción que habían mejorado los resultados educativos de sus centros en las más adversas circunstancias. La premisa del estudio era que si cuentas con el líder adecuado puedes generar la cultura de rendimiento necesaria para motivar a la gente y alcanzar un nivel de enseñanza excepcional. Ninguno de estos líderes escolares emplea incentivos económicos para motivar a su personal. Ninguno.

Cleveland Clinic llegó a ser una de las instituciones sanitarias más prestigiosas del mundo gracias a que captaba a médicos de élite que querían trabajar con otros médicos de élite para lograr un único objetivo: hacer lo mejor para cada paciente. Cuando funcionaba a pleno rendimiento, la Cleveland Clinic convertía su obsesión por «contratar a las personas adecuadas» en una espiral de impulso que se reforzaba: empezar con las personas adecuadas trabajando en un ambiente colaborativo que contribuye a mejorar la experiencia de los pacientes. De esta manera se consigue atraer a pacientes de todo el mundo, lo cual, a su vez, hace que aumenten la reputación y los recursos necesarios para invertir en más investigación y mejores instalaciones. Y todo esto, a cambio, atrae a más profesionales de élite a la empresa. Y Cleveland Clinic logró todo esto con una estructura salarial sencilla para sus médicos; nada de incentivos económicos ni bonus por número de pacientes o procedimientos realizados.

El consejero delegado de Cleveland Clinic me invitó en una ocasión a observar in situ cómo funcionaba su cultura, incluyendo la posibilidad de presenciar en directo una operación de corazón. Aquello fue una exhibición de exquisita coreografía en un quirófano. Cuando el cirujano levantaba la mano, sin mirar a nadie ni pronunciar una palabra, su asistente sabía el instrumental que necesitaba; el cirujano abría la mano para que le pusieran el instrumental entre los dedos; entonces cerraba la mano y volvía a la cavidad torácica, y todo ello con unos movimientos perfectos. Quienes manejaban la máquina del corazón y los pulmones (los perfusionistas cardiovasculares) sabían muy bien cuál era el momento exacto de insuflar aire en los pulmones. En resumen, cada persona desempeñaba su función de una manera sincronizada con el resto, como si se tratara de un ballet precioso en su concepción y exquisito en su ejecución. No había nada que pudieran haber hecho los incentivos económicos por mejorar la profesionalidad en ese quirófano. Tras la operación y durante la visita fui preguntándoles a los médicos de Cleveland Clinic²⁰ qué les había motivado a elegir esa clínica entre todas las del mundo. La respuesta siempre fue la misma: querían hacer el mejor trabajo con los mejores.

Piensa ahora en las unidades militares de élite; en el nivel de responsabilidad, entrenamiento, habilidades y juicio que necesitan para liderar a las fuerzas especiales en una peligrosa misión de importancia nacional. Sus líderes cobran²¹ un salario medio y no tienen participaciones ni acciones de ningún tipo. En el libro *Lone Survivor*, de Marcus Luttrell —integrante de los equipos Navy SEAL de Estados Unidos—, su autor no dice en ningún momento: «Bueno, cuando te envían a una de esas misiones duras y arriesgadas recibes una buena bonificación a final de año». No es que la cultura de los SEAL no tenga incentivos, es que tales incentivos no son económicos.

Entre los integrantes de los SEAL es mucho más importante el respeto entre colegas que el dinero. Dick Couch, que sirvió como líder de pelotón de los SEAL²² y cuyos libros son muy reconocidos entre los miembros de esta comunidad, lo resume así en *The Sheriff of Ramadi*: «Dentro de los equipos, la reputación lo es todo. La reputación de un SEAL le acompaña siempre, en las órdenes de entrenamiento, en los equipos SEAL y en el despliegue operativo. Se trata de una pequeña comunidad en la que todos nos conocemos». Los SEAL están arriesgando su vida todo el tiempo para no dejar nunca atrás a un compañero, y no por una recompensa económica, sino por una promesa secreta que se han hecho. Imagínate que estás en un ambiente en el que sabes con total seguridad que, pase lo que pase, nunca te van a dejar atrás. Ya puedes ofrecerle a un miembro de los SEAL un millón de dólares para que abandone a un compañero, que la respuesta más amable que obtendrás será incompreensión seguida de repugnancia. Es muy probable que tengas un día muy malo con esa persona.

Incluso en los rangos más altos del Ejército de Estados Unidos, los generales con más de una estrella ganan mucho menos²³ que muchos gerentes de empresas. Cuando oigo a los miembros del equipo directivo de una compañía decir: «Tenemos que invertir muchos millones para llegar a tener líderes con talento», pienso en esos generales, responsables de miles de vidas y que corren unos riesgos enormes mientras intentan cumplir ambiciosos objetivos para la nación. Si de verdad fueran tan importantes los incentivos económicos, ¿cómo se explica que los mejores líderes del mundo estén en nuestro ejército? ¿O en nuestras escuelas? ¿O en los mejores centros médicos? ¿O en movimientos de acción social, impulsados por la energía de miles de jóvenes idealistas?

No estoy diciendo que los incentivos económicos no tengan ningún efecto; está probado que la gente responde a ellos (aunque no sean la principal fuente de

motivación para las personas de mayor talento). Por supuesto, ignorar la influencia de los incentivos sería ignorar la naturaleza humana. Y esto me lleva a un punto fundamental: los incentivos equivocados no solo no son inocuos, es que son peligrosos. Si estás intentando construir una gran empresa basada en unos principios o valores determinados, no puedes permitirte el lujo de conceder incentivos que refuercen un comportamiento incompatible con esos valores; o, peor aún, que refuercen el comportamiento de personas inadecuadas y ahuyenten a las adecuadas. Es evidente que un sistema de incentivos inadecuado puede motivar a la gente a hacer cosas equivocadas e incluso llevar a la empresa a una crisis.

Piensa en lo que le pasó a Wells Fargo. Dick Cooley y Carl Reichardt lideraron esta compañía durante el periodo en que la empresa dio el salto a la excelencia, entre los años ochenta y noventa del siglo xx. Berkshire Hathaway, de Warren Buffett, apostó por Wells Fargo cuando estaba bajo el liderazgo de Reichardt. Buffett escribió al respecto en 1991: «Creo que con Wells Fargo nos hemos hecho con los mejores directivos». Y, viendo cómo crecía la inversión que había hecho Berkshire²⁴ en Wells Fargo, decidió adquirir más acciones.

Pero en 2017 Wells Fargo había dañado de forma muy seria su marca, provocando que algunos se preguntaran si la compañía había renunciado a los principios que la habían llevado a la excelencia. A diferencia del espíritu de los líderes Cooley y Reichardt²⁵ —y de las prácticas que habían ido reforzando durante años la confianza de la clientela—, Wells Fargo (en palabras de su propio presidente) «había violado esa confianza abriendo cuentas para algunos clientes de banca minorista que no las habían pedido o, en algunos casos, ni siquiera los conocían». Timothy J. Sloan, que fue consejero delegado²⁶ al principio del escándalo, señaló en una carta a los accionistas: «Reembolsamos más de 3,2 millones de dólares en cargos y comisiones de alrededor de 130.000 cuentas que no podemos descartar que se hubieran abierto sin el consentimiento del cliente».

130.000 cuentas es un número enorme. ¿Cómo pudo ocurrir algo así en una empresa que había sido tan extraordinaria en la era Cooley-Reichardt? Parte de la respuesta la podemos encontrar en que Wells Fargo instauró una cultura de ventas agresiva, con un sistema de incentivos que presionaba a la gente a actuar en contra de los valores de la empresa. Y, a pesar de que el informe de los directores independientes del Consejo citaba múltiples factores como posibles causas, identificaba una fundamental, «la distorsión de la cultura de ventas y del

sistema de gestión del rendimiento del Community Bank, que junto con una gestión de ventas agresiva presionaba al personal para vender productos no deseados o innecesarios y, en algunos casos, abrir cuentas sin el consentimiento del cliente». Con la intención de solucionar este problema,²⁷ Wells Fargo hizo modificaciones en los puestos de liderazgo y reformuló su sistema de incentivos y compensaciones.

Ninguna compañía, por excelente que sea, es inmune al posible ciclo de fatalidad que se genera cuando los incentivos no son los adecuados y los puestos de liderazgo los ocupan las personas equivocadas. Ese «ciclo fatal» se inicia cuando contratas a alguien inadecuado y que se comporta de una manera contraria a los valores de la empresa, perjudicándola con ello. Algunas de estas personas, incluso, llegan a ser lo bastante poderosas como para instaurar unos incentivos que no se ajustan a dichos valores. Y esto, a su vez, refuerza el comportamiento de tales personas y ahuyenta a las adecuadas. De este modo, la cultura corporativa está cada vez más dominada por las personas inadecuadas y se hace inhóspita para las adecuadas. Estas, pues, acaban marchándose y aumenta la proporción de personas inadecuadas en la plantilla. Y un día, de repente, te das cuenta con horror de que la cultura que con tanto cuidado habías cultivado ha sido arrasada.

No es que las empresas no deban tener mecanismos de compensación económica. De hecho, una buena parte de las grandes compañías de nuestro estudio cuentan con mecanismos de compensación que van más allá de los salarios establecidos. Pero estos mecanismos solo funcionan cuando están alineados con los valores de la empresa y ayudan a la consecución de los objetivos fundamentales. ¿Y cuáles son estos? Garantizar la atracción y retención de las personas adecuadas, individuos motivados y disciplinados que defiendan los valores de la empresa; y no tratar de «motivar» a las personas inadecuadas. Todo esto tiene que ver con el principio de «primero quién»: selecciona a las personas adecuadas, descarta a las que no lo son, y coloca a las primeras en puestos de liderazgo.

Está claro que las personas adecuadas han de estar bien pagadas y sentir que el sistema de compensación es justo. Si te preguntas si deseas compartir el éxito económico de tu empresa con la gente que se esfuerza por llevarla hacia la excelencia, recuerda una vez más el lema de Bill Hewlett: «Nunca reprimas un impulso generoso».

Crea una cultura en la que las personas

dependan unas de otras

William Manchester llegó a ser uno de los biógrafos más famosos del siglo xx gracias a sus trabajos sobre John F. Kennedy y Douglas MacArthur, así como por su maravillosa serie, Last Lion, sobre Winston Churchill. El preámbulo del volumen 2 de The Last Lion es quizá uno de los mejores textos de prosa biográfica que he leído nunca. Todas sus biografías e historias me han gustado mucho, pero en concreto la suya, Goodbye Darkness, me afectó profundamente.

En su biografía, Manchester desentraña un irritante misterio de su vida. Él había sido marino en el Pacífico, en la Segunda Guerra Mundial. El 2 de junio de 1945, mientras estaba con su unidad, sufrió una herida de «un millón de dólares», lo bastante grave como para poner fin a su presencia en el combate con la imposición de un Corazón Púrpura, pero lo bastante leve como para recuperarse y poder llevar después una vida normal. Mientras se recuperaba, antes de ser trasladado a casa, decidió desobedecer las órdenes, ausentarse sin permiso del hospital de campaña y regresar a su unidad, tras las líneas enemigas en Okinawa. Unos días después, su unidad fue bombardeada y Manchester cayó tan gravemente herido que pensaron que estaba muerto, hasta que un médico vio que respiraba. Esta vez fue enviado a casa de inmediato y de forma definitiva.

Décadas más tarde, Manchester soñaba de forma recurrente que se enfrentaba a sí mismo en lo alto de una montaña: su versión joven y la de mediana edad. «Un hombre contra su propia juventud». Incapaz de obligar a sus pesadillas a volver al subconsciente, decidió escribir un libro tejiendo tres historias en una: la de la guerra del Pacífico, la propia como joven marino en esa guerra, y la propia como hombre de mediana edad que regresa a visitar las islas donde tuvo lugar aquella guerra. La historia converge en la isla de Okinawa, en Sugar Loaf Hill, que es donde se libró la batalla que costó la vida a más de 7000 soldados en diez días.

Pero la historia más profunda que reside aquí es el deseo de Manchester de desvelar un misterio: ¿por qué regresó a su unidad desobedeciendo órdenes y arriesgándose a morir, cuando podía haber vuelto sano y salvo a la comodidad de

su hogar, y su honor se habría mantenido intacto? La respuesta (que recomiendo leer en su contexto original) se reduce a lo que él denomina «un acto de amor por sus compañeros»:²⁸ «Nunca me habían abandonado, y yo tampoco podía hacerlo. Tenía que estar con ellos, mejor eso que dejarlos morir y que yo viviera sabiendo que podría haberlos salvado».

No estoy queriendo decir que el mundo empresarial sea como una guerra. Sugerir siquiera que fundar una empresa informática, o de medicina biotecnológica, una aerolínea o una ONG juegue en la misma liga que participar en la batalla de Sugar Loaf Hill sería una especie de sacrilegio. No me refiero a eso, para nada. Lo que pretendo es destacar el potencial de generar una cultura en la que los colegas se conozcan, dependan unos de otros y a nadie lo dejen solo.

El comandante de la Infantería de Marina me pidió una vez que diera una charla a cien altos cargos, algunos de ellos generales. En la comida previa a aquella charla le pregunté: «¿Cuál es el objetivo de los campos de entrenamiento? ¿Por qué siguen manteniendo unas prácticas tan brutales?». Él me explicó que la gente continúa pensando (de manera equivocada) que su objetivo es encontrar a los individuos más fuertes físicamente. Pero no lo es; el objetivo real es descartar a quienes, bajo presión, prefieren preocuparse por sí mismos que ayudar a sus compañeros.

Cuando Fred Smith concibió la idea de un servicio de reparto nocturno fiable y la presentó como proyecto en un curso de negocios en Yale, su profesor le suspendió porque consideraba que aquella idea era inviable. Una vez finalizados sus estudios, Smith hizo en 1966 algo inesperado en un graduado de Yale: se alistó al cuerpo de Marines de los Estados Unidos. Y estando en combate (donde ganó una Estrella de Plata al valor y dos Corazones Púrpura), Smith tuvo una visión: transformaría Federal Express de una idea de empresa viable, y de ahí en una empresa de excelencia. Al igual que Manchester, Smith se había dado cuenta de que las personas hacen cosas irracionales para sobrevivir, y no lo hacen por grandes ideas o por obtener incentivos, o por sus jefes o las jerarquías o los elogios, sino por los demás.

Smith finalizó su experiencia en Vietnam convencido de que si empiezas respetando a los demás y les demuestras tu confianza poniéndolos en situaciones en las que tengan que actuar porque otras personas dependen de ellos, harán lo necesario para cumplir la misión. Así pues, cuando tienes camiones y aviones

que han de estar muy bien coordinados,²⁹ y uno de ellos no es capaz de llegar puntual al punto de entrega intermedio y se produce un fallo en cascada que pone en riesgo «de repente» a toda la marca, entonces necesitas algo más que capital financiero, sistemas, aviones y camiones para sobrevivir.

Federal Express está tan integrado en nuestras vidas que ya se ha convertido en un verbo («¿Puedes FedEx este paquete?»). Al principio, la empresa se vio tan al límite³⁰ que en un momento dado Smith tuvo que viajar a Las Vegas casi de improviso y ganar 27.000 dólares en los casinos para reflotarla. Esta historia no es seguro que sucediera así, pero la resistencia de su metodología corporativa demuestra que el gigante que es hoy en día sufrió serias dificultades cuando no era más que una pequeña startup. Aunque lo que en realidad hizo sobrevivir a Federal Express contra todo pronóstico no fue una apuesta en un casino de Las Vegas; el ingrediente secreto fue el ambiente de confianza, respeto y amor que generó Smith, en el que las personas dependían unas de otras. Esta historia está muy bien explicada³¹ en el libro de P. Ranganath Nayak y John M. Ketteringham titulado Breakthroughs! (en mi opinión, uno de los mejores trabajos sobre gente innovadora que desafía las probabilidades) y que describe esa cultura del compromiso mutuo que creó Smith.

Cuando recuerdo que Bill Lazier apostó por mí ante el decano de la escuela de negocios de Stanford, dándome así la oportunidad de enseñar y de empezar una trayectoria de 30 años de investigación sobre las empresas que prosperan, veo que Bill sacó lo mejor de mí, porque le estaría defraudando si fallara. Es cierto que un propósito noble combinado con unos objetivos valientes inspira nuestros esfuerzos, pero al final damos lo mejor cuando otras personas dependen de nosotros, cuando no les podemos defraudar.

Vivimos en un mundo rico en éxitos, pero pobre de sentido. Y una vida de trabajo incesante sin sentido es brutal y oscura. La mayoría de la gente no experimentará jamás en su trabajo el amor tan profundo que sentía Manchester por sus compañeros de pelotón. Pero podemos mejorar en este sentido generando un ambiente empresarial en el que las personas dependan unas de otras. Y al hacerlo estaremos dándoles algo de un valor incalculable: un trabajo que importa. Y eso sí es grande.

Capítulo 3

■

ESTILO DE LIDERAZGO

La clave del impacto de un líder¹ es la sinceridad. Para ser capaz de inspirar emociones en otras personas, primero tiene que dejarse llevar por ellas. Antes de conmoverse por las lágrimas de otro, él mismo tiene que llorar. Para convencer a otros, él mismo tiene que creer.

WINSTON CHURCHILL

Lo llamamos el síndrome M. M es la inicial de un CEO especialmente ineficaz al que conocimos. También la primera letra de la palabra mal.

M tenía un coeficiente intelectual superior a 150. M tenía un doctorado y un MBA. M contaba con 20 años de experiencia en el sector. M estaba entre los mejores de su disciplina. M trabajaba 80 horas a la semana. La cuota de mercado de M estaba creciendo más de un 30 % anual.

Sin embargo, la empresa de M, tras su éxito inicial, perdió fuerza y cayó en una oscura espiral descendente hasta desembocar en la más pura mediocridad. ¿Y por qué? Porque el estilo de liderazgo de M era tan ineficaz, tan opresivo, que se cernía sobre la organización como una niebla sofocante que deprimía al personal, erosionaba su confianza y agotaba su energía e inspiración. Poco a poco fue aniquilando la empresa, día tras día, semana tras semana.

Pero ¿qué hizo mal M?

M predicaba «el respeto por las personas» (porque había leído lo que creía Hewlett-Packard al respecto), pero él jamás las respetaba. M defendía la importancia del trabajo en equipo, pero a la hora de la verdad quería obediencia ciega.

M era un individuo muy indeciso. Cuando se enfrentaba a una decisión importante, la analizaba una y otra vez, retrasando así la acción. Mientras tanto, la empresa perdía oportunidades cruciales y los pequeños problemas se convertían en grandes crisis.

M no tenía unas prioridades claras. Estaba siempre dando listas de diez o veinte acciones a su plantilla, y les aseguraba que todas eran prioritarias.

M pasaba la mayor parte de su tiempo encerrado en su oficina con las puertas cerradas. Casi nunca se paseaba por los despachos o se detenía a ver cómo estaba su gente.

M criticaba de forma constante a la gente y nunca le daba ningún refuerzo positivo. Un solo error que cometiera una persona la perseguiría para siempre; M nunca le daría la oportunidad de demostrarle que había aprendido de su error.

M nunca comunicaba de manera efectiva la visión de la empresa. Por lo tanto, la plantilla pensaba que la compañía no tenía una visión, que era como un barco a la deriva en medio de violentas tormentas.

M hablaba y escribía usando un lenguaje rimbombante y técnico que, en lugar de inspirar a la gente, la aburría y confundía.

Una vez que la empresa llegó a la cima del éxito (con unos ingresos de unos 15 millones de dólares y una plantilla de 75 personas), M no quiso seguir avanzando, y se negó a implementar cosas nuevas o arriesgadas. Así, la empresa se estancó y la ambición de sus trabajadores se esfumó.

El mal liderazgo es, como en el caso de M, la principal barrera para la excelencia en muchas empresas. Hasta la tecnología más avanzada, la estrategia más inteligente y la mejor ejecución táctica pueden verse eclipsadas por un liderazgo ineficaz. Esto ocurre en todas las organizaciones, pero en especial en las pymes, donde los líderes ejercen una influencia muy directa y son artífices de la

excelencia corporativa.

En resumen: es imposible crear una empresa de excelencia si tienes un estilo de liderazgo destructivo.

El efecto multiplicador

Si eres líder, tu estilo marcará el tono de la empresa. Y ese tono que marques al principio tendrá un efecto multiplicador, para mejor o para peor, que afectará a los patrones de comportamiento de todo el personal. Así, si tu estilo es eficaz, ese será un factor muy decisivo para llevar a la empresa a la excelencia; si es ineficaz o negativo, será como una enorme y densa niebla que se extenderá sobre la empresa, ahogándola.

Estilos diferentes

¿Debería tener todo el mundo el mismo estilo de liderazgo? No, por supuesto que no. Depende de las características de la personalidad de cada líder.

Hay muchos estilos eficaces. Algunos buenos líderes se caracterizan por la tranquilidad, la timidez y la reserva; otros son directos y gregarios. Hay gente hiperactiva e impulsiva, y otra más metódica. Unos líderes son mayores, sabios y experimentados, otros son jóvenes, impetuosos y aventureros. A algunas personas en puestos de liderazgo les gusta dar discursos, otras temen enfrentarse a una gran audiencia. Unas son carismáticas, otras no. (Aclaro que no debemos confundir el liderazgo con el carisma. El carisma no es lo mismo que el liderazgo, y existen muy buenos líderes que tienen muy poco carisma).

Conozcamos a algunos de los principales líderes mundiales y sus diferentes estilos: Mahatma Gandhi (frágil y de voz suave), Abraham Lincoln (melancólico y reflexivo), Winston Churchill (el bulldog feroz e indomable), Margaret

Thatcher (firme y tenaz, la Dama de Hierro), Martin Luther King jr. (apasionado y elocuente). A pesar de la gran diferencia entre estos estilos de liderazgo, todos ellos fueron enormemente eficaces.

Así que cultiva tu propio estilo; no intentes ser lo que no eres o copiar un estilo que no va contigo. ¿Te imaginas a Winston Churchill intentando imitar el estilo de Gandhi, con su voz casi inaudible? ¿O a Gandhi mascando enormes puros y gritando: «Nuestra política es hacer la guerra, por tierra, mar y aire, con todas nuestras fuerzas y toda la que Dios pueda darnos»? Suena absurdo, ¿verdad? Pues no es más absurdo que intentar imitar el estilo de otra persona.

Un estilo efectivo es el que te sale de dentro. Tiene que ser el tuyo. Tu estilo de liderazgo es tuyo y solo tuyo.

El liderazgo eficaz: la función más el estilo

El liderazgo corporativo eficaz consta de dos partes: la función de liderazgo y el estilo de liderazgo.

La función de liderazgo es la principal responsabilidad del líder, y consiste en impulsar una visión clara y compartida para la empresa y en asegurar el compromiso con ella y su seguimiento. Este es un requisito universal del liderazgo, que se ha de perseguir con independencia de cuál sea el estilo de liderazgo que tengas. (En el Capítulo 2 se describe el concepto de visión y cómo determinarla).

En cambio, el estilo de liderazgo es único de cada persona. La función de líder se puede desempeñar con muchos estilos diferentes, y aquí es donde se da la paradoja: por un lado, decimos que «tu estilo» debería ser peculiar, y que existen muchos estilos igualmente eficaces; por otro lado, tenemos el temido «síndrome M», que nos muestra que el estilo de liderazgo de una persona concreta (a la que llamamos M) fue la principal barrera para la excelencia corporativa. ¿Cómo resolver entonces esta paradoja? ¿Quiere decir esto que, aunque cada líder tenga su propio estilo, hay algunos que son más eficaces que otros?

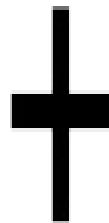
Para resolver la paradoja hemos «destilado» los elementos del estilo que observamos en los líderes empresariales más eficaces. Si bien es cierto que cada líder tiene su propio (y único) estilo, determinados rasgos tienden a ser comunes entre los líderes con un estilo eficaz. (Ver la figura 3.1).

Liderazgo corporativo eficaz

Función de
liderazgo

Estilo de
liderazgo

Impulsar una
visión clara y
atractiva que sea
compartida
y seguida
por el grupo.



7 elementos del
estilo de
liderazgo eficaz**

(extraído de
todos los estilos)

Características
de personalidad

(únicas de
cada individuo)

** Autenticidad, determinación, foco, toque personal, habilidades personales
duras/blandas, comunicación, siempre hacia delante.

Figura 3.1

Una analogía nos ayudará a aclarar nuestra solución a esta paradoja. Piensa en los escritores más célebres. Cada cual tuvo su propio estilo: el de William Faulkner es muy diferente del de Ernest Hemingway, y el de Barbara Tuchman es del todo distinto al de William Manchester. Ahora bien, aunque el estilo es personal para cada escritor, hay ciertos elementos que tienden a darse en todos los estilos de los grandes escritores: atraen al lector desde el principio del libro, potencian la imaginación con detalles vivos, usan bien el lenguaje, tienen buenos comienzos y finales, etc.

■

LA VISIÓN DE JIM EN 2020

■

¿Qué es exactamente el «liderazgo»?

La experiencia más importante que he tenido en mi ininterrumpida investigación sobre el liderazgo se produjo entre 2012 y 2013, cuando, como ya dije, tuve el honor y el privilegio de ser el presidente de la promoción de 1951 para el estudio del liderazgo en la Academia Militar de los Estados Unidos en West Point. Se trata de una de las instituciones de desarrollo de líderes (tanto hombres como mujeres) más importante del mundo. Viajé hasta West Point muchas veces para interactuar con los cadetes y el profesorado, y para reflexionar sobre la esencia del liderazgo, sobre cómo desarrollar a los líderes y cómo los más buenos pueden convertirse en líderes excelentes.

Uno de mis objetivos era adquirir más conocimiento sobre un tema simple en apariencia: ¿qué es el liderazgo? Hablamos todo el tiempo sobre este concepto, pero ¿en qué consiste exactamente?

He de empezar siendo claro: el concepto de «personalidad de líder» no existe. Vivimos en la época de la fama y la celebridad, en la que la gente se deja llevar por el culto a la personalidad, pero muchas veces se confunde la personalidad con el liderazgo.

Pensemos en una de los líderes empresariales más famosos de las últimas décadas, mi heroína Wendy Kopp, fundadora de Teach For America. A ella la invité a participar en una sesión de debate con un pequeño grupo de cadetes en West Point. Una de las primeras cosas que notaron los cadetes es que era una persona tímida y reservada, que le incomodaba ser el centro de atención. Nos reunimos en una sala pequeña, con capacidad para unas 30 personas, pero ella hablaba tan bajo que los asistentes tenían que aguzar el oído por culpa del ruido que generaba una máquina de una obra cercana al edificio.

Wendy nos contó en aquella ocasión que sufrió ansiedad durante sus años universitarios porque no sabía qué hacer en la vida, y que mientras estaba sumida en esa crisis existencial tuvo que hacer la tesis. Decidió hacerla sobre la educación, algo por lo que sentía una incipiente pasión, y con la intención de desarrollar dos premisas fundamentales: la primera era que todos los niños y

niñas, con independencia de cuál fuera su familia o su entorno, merecían recibir una educación sólida; la segunda, que habría que alentar a los jóvenes que salían de las universidades más prestigiosas para que se dedicaran a la docencia un mínimo de dos años en alguna de las comunidades más desfavorecidas de Estados Unidos, desde el delta del Mississippi hasta Harlem y el Bronx. Entonces supo qué quería hacer en la vida y fundó Teach For America.

Desde entonces, Teach For America² ha inspirado a más de medio millón de jóvenes a presentarse al programa y ha desplegado a más de 60.000 miembros del «cuerpo» en las aulas de todo el país. Cuando un editor de la revista Inc. me entrevistó en 2009, en su trigésimo aniversario, hablamos sobre algunos de los empresarios más grandes de todos los tiempos. Fue entonces cuando presenté a Kopp³ como mi mejor opción para el reconocimiento de «empresario de la década».

El estilo de liderazgo de Wendy Kopp incluye una habilidad instintiva para conectar a las personas adecuadas con otras personas adecuadas y hacer que todas ellas se involucren en la noble causa de la infancia. Al principio de su carrera en Teach For America, Kopp se centró más en atraer a personas muy capacitadas a la causa para que triunfaran como docentes y líderes del ámbito educativo. Pero en los siguientes años, primero en Teach For America y ahora en Teach For All (una red de organizaciones similares en países del resto del mundo), empezó a tener una visión del liderazgo más colectiva, en la que individuos de todos los niveles del sistema —estudiantes, madres y padres, profesores, directores de centros educativos, administradores, oficiales de policía, empresarios y trabajadores del sistema sanitario— se unen para trabajar en pro de los mismos objetivos. De este modo, aprovechando todo el ecosistema conectado con la infancia, Kopp fue capaz de reunir a miles de personas, de dentro y fuera de su organización, unidas por un mismo sueño: que todos los niños y niñas del mundo tuvieran la oportunidad de recibir una educación de calidad.

En esa misma sala de West Point, Wendy Kopp dio a los cadetes una importantísima lección sobre el liderazgo: no hay que tener una personalidad poderosa y carismática para inspirar a otros a hacer grandes cosas. Tampoco hay que disponer de poder formal: de hecho, Kopp no contaba con el respaldo de ninguna autoridad institucional, ni ostentaba un alto rango jerárquico, ni tenía ningún título, ni acciones en ninguna empresa, ni siquiera un cargo público. Es más, no podía otorgar ningún aliciente económico, puesto que la mayoría de los

miembros de su equipo podrían optar a un mejor sueldo invirtiendo su talento en otros campos. Y, como dice James MacGregor Burns en su clásico libro⁴ *Leadership*, no debemos confundir nunca el poder y la fuerza bruta con el liderazgo.

El verdadero liderazgo solo se da si la gente lo sigue cuando tiene la opción de no seguirlo. Muchos gerentes de empresas piensan que están liderando cuando en realidad no están más que ejerciendo el poder, y tal vez lleguen a descubrir con horror algún día que nadie les seguiría si no tuvieran ese poder. Si para hacer las cosas confías sobre todo en el rango, el título o la posición, en el dinero o los incentivos, o en cualquier otra forma de poder bruto, es que claramente has renunciado al liderazgo. Quienes dictan arbitrariedades solo porque pueden son la antítesis de un líder. En su libro *It Worked for Me* —el cual recomiendo de forma encarecida—, el general Colin Powell afirma: «En mis 35 años de servicio, no recuerdo haberle dicho nunca a nadie: “Esto es una orden”». Powell sabía que⁵ es mucho mejor «mandar con delicadeza».

Entonces, si el liderazgo no es una cuestión de personalidad, poder, rango, posición o título, ¿qué es exactamente? En West Point, influenciado por⁶ las palabras y reflexiones del general Eisenhower, conseguí por fin dar con una definición del liderazgo acorde con todo lo que había estudiado y observado. Y es bastante simple: El liderazgo es el arte de hacer que la gente quiera hacer lo que hay que hacer.

Es necesario destacar tres cosas de esta definición. La primera es que, como líder, es tu responsabilidad averiguar qué hay que hacer. Lo puedes hacer por tu cuenta, siguiendo tu propio instinto, o a través del diálogo y el debate con las personas adecuadas; pero, sea como sea, siempre has de expresarlo con claridad. La segunda es que no se trata de hacer que la gente haga lo que se ha de hacer, sino de que quiera hacerlo. Y la tercera es que el liderazgo no es una ciencia, sino un arte.

Me gusta la palabra «arte», un término que he tomado de Eisenhower, porque creo que recupera la idea de lo que Bill y yo andábamos buscando cuando redactamos el capítulo sobre el liderazgo en *Beyond Entrepreneurship*: se trata de descubrir y cultivar los elementos propios de tu estilo, un arte distintivo de liderazgo que te hace ser eficaz para lograr que la gente adecuada trabaje de forma apasionada contigo en pro de lograr lo que hay que hacer.

A lo mejor tú, como Wendy Kopp, tienes un don para dar con una visión clara y atractiva que pueda ser expresada con pocas palabras. O quizá, como Kopp, tengas el don de lograr que la gente crea en hacer realidad sueños imposibles, infundiéndoles la idea de que lo que otras personas ven como imposible (¡Todos los niños! ¡De todo el mundo!) es el único objetivo aceptable. O que, como Kopp, tengas el don de convencer a muchas personas diferentes, pero adecuadas, para que colaboren, generando un clima donde la verdad se escucha y un espacio donde ganan las mejores ideas. Tal vez, como Kopp, tengas el don de hallar a personas inteligentes y prácticas, apasionadas por llevar grandes ideales a la práctica.

O tal vez tengas un conjunto de dones muy diferentes a esos. Tal vez, como Anne Mulcahy, tienes el de llenar una sala y pronunciar un discurso conmovedor. O, como Herb Kelleher, de Southwest Airlines, el de hacer que el trabajo resulte divertido y que tu gente se sienta respetada y querida. Tal vez, como Katharine Graham, tengas el don de ser incapaz de rendirte, porque posees una determinación que impregna a quienes te rodean y les da confianza. O quizá, como Bill Gates, seas capaz de simplificar lo complejo, y así las personas más capaces se sentirán seguras y confiadas en que están invirtiendo su energía en la dirección correcta.

La clave está en averiguar cuáles son tus dones de liderazgo y después refinarlos, como hace Wendy Kopp, de la misma manera que un gran pintor, una compositora, un actor o una arquitecta mejoran con el tiempo prestando una atención obsesiva a su trabajo.

Cuando reviso la idea que tuvimos Bill y yo en la primera edición de *Beyond Entrepreneurship*, separando la función de liderazgo del estilo de liderazgo, me sorprende lo cerca que estuvimos de dar con la esencia del liderazgo. Desde entonces, mi escepticismo sobre el culto a la personalidad no ha hecho más que reforzarse. Todas las investigaciones que he llevado a cabo sobre qué hace que una empresa destaque han dado pruebas convincentes de que la mayoría de líderes empresariales que han existido y existen carecen de carisma. Además, nuestros estudios han demostrado que algunos de los episodios más claros de declive y fracaso empresarial han ocurrido estando al mando líderes muy carismáticos. (Ver el libro *Empresas que caen*). Es mucho mejor ser un líder con poco carisma, pero que logra que la gente se enfrente a los problemas más difíciles, que ser una fuerza magnética que lleva a sus seguidores al más absoluto desastre. Es decir, si tienes carisma también puedes fundar una gran empresa que

perdure, pero no lo olvides: si tu compañía no puede ser grande sin que tu carisma personal la inspire, entonces es que todavía no es una gran compañía.

Los siete elementos del estilo de liderazgo

En este capítulo hemos identificado los elementos del estilo más comunes entre los líderes eficaces. Son los siguientes:

Autenticidad

Determinación

Foco

Toque personal

Habilidades personales duras/blandas

Comunicación

Siempre hacia delante

Primer elemento del estilo de liderazgo:

la autenticidad

El factor más importante para un liderazgo eficaz es vivir de forma auténtica la visión de la empresa. Los valores y las ambiciones de una organización no se inculcan por lo que sus líderes dicen, sino por lo que hacen.

En una empresa sana no hay inconsistencias entre lo que se dice y lo que se cree; los valores salen del interior de sus líderes y se imprimen en las actividades cotidianas de la organización. Es como amasar pan, «masajeando» una y otra vez los valores hasta convertirlos en la esencia misma de la organización.

Los líderes eficaces son conscientes de los beneficios de sus valores en la práctica, pero saben comportarse de acuerdo con ellos también en ausencia de tales beneficios. Y esto es justo lo que les hace tener tanto éxito y ser tan eficaces.

Cuando Bill Hewlett y Dave Packard fundaron HP, no se sentaron a preguntarse: «¿Cuáles son los valores empresariales más prácticos?». No, creían profundamente en el respeto a las personas y se limitaron a impregnar de esta creencia todo lo que hacían. Para ellos era tan natural como respirar.

DEMUESTRA TU CONVICCIÓN

Hemos visto que los líderes eficaces transmiten sus valores, creencias y deseos con gran intensidad. No temen demostrar la pasión que sienten por esos valores, y llegan incluso a ser bastante emocionales.

Se sabe que Jim Gentes, fundador de Giro Sport Design, se emociona cada vez que menciona cómo uno de sus productos salva la vida o ayuda a un deportista a cumplir su sueño.

Phil Knight, CEO de Nike, es un tipo tímido. No es el típico líder alegre y jovial. Pero cuando habló a su personal de lo orgulloso que estaba de ellos durante una reunión de la empresa en 1990, su emoción fue palpable. Knight, fundador de una de las empresas de mayor éxito de nuestra era, un hombre centrado en el rendimiento, la competición y el afán por ganar, se puso a llorar y apenas pudo terminar su discurso. Emocionó a toda la gente allí reunida con sus palabras, porque eran verdaderas.

SÉ EL MEJOR MODELO

Pero hablar con autenticidad no basta, también hay que actuar con autenticidad. Cada decisión y cada acción tiene que encajar con tu filosofía empresarial, ha de ser una afirmación de tus valores.

El personal de tu empresa va a verse muy influenciado por lo que tú hagas. Como líder, eres para estas personas como su madre, su padre o su profesor; y como tal, seguirán el ejemplo que les des.

No subestimes la influencia de tus acciones sobre tu equipo. Les contagiarás tu manera de hablar, tu forma de tomar decisiones, tu comportamiento y otros atributos. Unas semanas después de que John F. Kennedy asumiera el cargo de presidente,⁷ los miembros del personal de la Casa Blanca ya hablaban con frases entrecortadas, al estilo de Kennedy, y chasqueaban los dedos como hacía él.

Así es como responde la gente a las personas con autoridad; intenta imitarlas y, aunque no haya un entorno jerárquico, las seguirán considerando personas con autoridad y responderán a ellas como tales.

Por lo tanto, vas a tener que dar ejemplo de la cultura que quieres generar.

El fundador y líder de Walmart, Sam Walton, entendió la importancia de ser el principal referente en su empresa mientras esta pasaba de tener una única tienda a transformarse en una próspera cadena de supermercados. Tal como explica Vance Trimble en su libro Sam Walton, este creía que la cultura de Walmart debía basarse en gran medida en la frugalidad; estaba convencido de que economizar y ser eficaz hasta el extremo darían lugar a una fuerza imbatible.

Para dar ejemplo de ello, Walton⁸ no alquilaba para sus viajes ningún coche más caro que un utilitario. Cuando volaba, lo hacía en clase turista. Pedía sándwiches y patatas fritas para las reuniones del Consejo Directivo, y sus miembros tenían que llevarse su propia bebida. Se compraba el café en las máquinas expendedoras de la oficina, como el resto del personal. Conducía una vieja y destartada camioneta, aunque tuviera que llevar en ella a dignatarios ingleses (para su disgusto).

Burton Stacy, que trabajaba en el banco de la ciudad natal de Walton, dijo una vez: «A él [Walton] nunca se le verá en nada mejor que lo que sus trabajadores pueden permitirse [...] Sam Walton no va a hospedarse en un hotel mejor [...] ni

va a comer en un restaurante mejor, ni va a conducir un coche mejor». Jack Stephens, antiguo miembro del Consejo de Walmart, declaró: «Sam Walton vive y respira eficacia».

Y es que Walton, como cualquier líder eficaz, es cien por cien genuino; no es nada artificial.

En cambio, tenemos el ejemplo de Fortune Systems, una empresa informática que fracasó a mediados de los ochenta a pesar de estar capitalizada de forma excepcional y ser pionera en su sector. Un alto directivo dijo al respecto: «Aquí somos un equipo, todos somos iguales y trabajamos en pro de los mismos objetivos. Creemos en concentrarnos en la tarea que tenemos entre manos y no en los símbolos de estatus».

Sin embargo, en flagrante violación de este valor, los altos directivos de la empresa tenían una «suite ejecutiva» y el consejero delegado disponía de una plaza de aparcamiento privada. En cuanto nos enteramos de esta inconsistencia, supimos que aquella empresa lograría, como mucho, ser mediocre. Al final no llegó ni a eso.

Como ocurre con Walton, la filosofía que hayas adoptado para tu empresa ha de ser un reflejo auténtico de los valores y las creencias que llevas dentro. Esos valores deben formar parte de ti, de tu espíritu, hasta tal punto que puedas responder de forma instintiva a cualquier situación siendo coherente con tu forma de pensar. No deberías tener que reflexionar sobre ello. De la misma manera, tendría que corroerte por dentro el hecho de que otras personas de tu equipo actuaran en contra de esos valores.

También es importante que emplees la misma autenticidad en las decisiones estratégicas de la empresa. Igual que tú tienes que dar ejemplo de los valores y creencias en tu modo de hacer, la empresa también debería hacerlo a la hora de tomar decisiones importantes.

EJEMPLO DE CASO: YVON CHOUINARD Y

LOST ARROW CORPORATION

Yvon Chouinard, de Lost Arrow Corporation (empresa matriz de Patagonia), tenía muy claro el papel que debía jugar su empresa respecto a la conservación del medioambiente. Y respaldaba esta idea donando el 10 % de sus beneficios brutos cada año a causas medioambientales, y comprando solo a proveedores que empleasen métodos ecológicos de producción, aunque fueran más caros.

Más impresionante aún es la larga historia de gestión de Lost Arrow Corporation en línea con esta creencia. A principios de los setenta (décadas antes de que se pusiera de moda ser una empresa respetuosa con el medioambiente), Chouinard decidió utilizar su compañía para modificar los sistemas de protección de los escaladores: quería que usaran material de escalada que no dañara las rocas, y sacó al mercado unos instrumentos de protección denominados «cuñas» o «tuercas».

En aquel momento, mucha gente consideraba que esos instrumentos no eran seguros. Pocos escaladores estaban dispuestos a cambiar sus pitones (una especie de estacas de metal que se clavaban en la roca, dañándola) y creían que esa idea de Chouinard estaba destinada al fracaso, pero él, impertérrito, presentó el nuevo equipamiento y trabajó hasta la extenuación para que la comunidad de escaladores cambiara de idea.

Y lo consiguió. Hacia 1975, casi nadie usaba ya los pitones, y los riscos empezaron a preservarse para próximas generaciones. Esta acción, liderada por Chouinard, atrajo a muchos trabajadores devotos y leales a la empresa. Ellos sabían que, a diferencia de muchas otras compañías que proclamaban defender el medioambiente (pero solo de boquilla), Chouinard sí lo hacía. Y eso les inspiró.

RESPALDA TUS PALABRAS CON HECHOS

No nos gusta el personal directivo que no pone en práctica lo que dice. Está claro que no todo el mundo es perfecto y que, quien más, quien menos, fallamos en vivir al 100 % según nuestros valores e ideales. Pero hay líderes corporativos que no llegan ni al 25 %. Su discurso es solo retórico. Su falta de sinceridad es repugnante. No se merecen ocupar el puesto que ocupan. Y, por supuesto, no lograrán nunca que sus empresas den el salto a la excelencia.

Así que vive lo que dices. No te limites a hablar de ello, hazlo.

■

LA VISIÓN DE JIM EN 2020

■

¿Para qué causa trabajas?

Cuando estuve de líder de la promoción en West Point, me sorprendió comprobar que muchos de los cadetes a los que conocía eran más felices que mis estudiantes del MBA de Stanford. Creo que una razón importante para ello era que la ética de servicio —es decir, el compromiso adquirido con una causa mayor que uno mismo— impregnaba toda la experiencia en West Point. Y eso sí que es Servicio con mayúsculas. Los cadetes saben que incluso pueden morir al prestar ese servicio.

¿Qué tienen en común Anne Mulcahy, Gordon Moore, Wendy Kopp y George C. Marshall? Que lideran o lideraron con un espíritu de servicio en pro de una causa más grande que ellos mismos. La causa de Mulcahy era salvar la empresa que amaba, Xerox, y trazar un futuro esperanzador para su personal. La de Moore era convertir Intel en una fuerza catalizadora que revolucionara la forma de trabajar de nuestra sociedad gracias a la cada vez mayor potencia de la microelectrónica. La de Kopp es cumplir el ambicioso objetivo de que todos los niños y niñas del mundo tengan acceso a una educación excelente. La causa de Marshall fue el servicio a la patria y la derrota de regímenes tiránicos que cruzaban sus fronteras para oprimir a pueblos libres. Cada líder de los mencionados supeditó sus propias ambiciones y su ego al servicio de su causa.

Pensemos, por ejemplo, en Marshall, nombrado jefe del Estado Mayor del Ejército y principal artífice de la victoria aliada en la Segunda Guerra Mundial. Siendo como era uno de los militares de más alto rango en 1944, podría haber presionado para ser el comandante al mando de las tropas el día D y liderar así la invasión aliada de Europa, garantizando de ese modo llegar a ser reconocido como héroe en vida y obteniendo una fama que lo hiciera inmortal. Pero, como señala el profesor Mark Stoler —historiador militar y biógrafo de Marshall— en su curso *The Skeptic's Guide to American History*, Marshall dejó claro al presidente Roosevelt que haría siempre lo que fuera mejor para la patria y para lograr la victoria en la guerra.

Roosevelt dijo que no era capaz de conciliar el sueño sin tener a Marshall a su lado en Washington. Y así fue como Eisenhower consiguió jugar un papel clave

sobre el terreno, mientras que Marshall continuaba trabajando entre bastidores. Fue su enorme compromiso⁹ con un objetivo mayor que él mismo y su voluntad de anteponerlo a su gloria personal lo que hizo de Marshall uno de los más grandes generales de la historia.

Documentándonos para el libro *Good to Great* (publicado una década más tarde de que Bill y yo editáramos *Beyond Entrepreneurship*), mi equipo y yo descubrimos el factor determinante de un liderazgo excelente. Es lo que denominamos «el principio del nivel 5». El nivel 5 es el más alto en una jerarquía de capacidades que va desde el 1 (habilidades personales), pasando por el 2 (habilidades de trabajo en equipo), el 3 (habilidades directivas) y el 4 (habilidades de liderazgo). El líder de nivel 5 pone todas sus habilidades, desde el nivel 1 hasta el 4, al servicio de una causa mayor que sí mismo, y lo hace con una asombrosa mezcla de humildad y voluntad inquebrantable. Los líderes de nivel 5 son personas muy ambiciosas: fanáticas, obsesivas, casi maníacas, incansables, pero su ambición es ante todo por la causa, por la empresa, por el objetivo, por el trabajo y no por sí mismos.

Anne Mulcahy, Gordon Moore, Wendy Kopp y George Marshall son modelos de liderazgo de nivel 5, como muchos otros de este libro, desde Anne Bakar y el general Lloyd Austin III hasta Fred Smith y Katharine Graham. También Steve Jobs en sus últimos años, cuando pasó de la versión 1.0 de sí mismo a la 2.0 e invirtió toda su creatividad en convertir a Apple en una gran empresa que perdurara mucho más allá de su propia existencia.

Me preguntan muchas veces cómo se puede llegar a ser un líder de nivel 5. La respuesta es que sí se puede llegar, y la mejor manera de activar ese liderazgo en ti es plantearte una pregunta simple pero a la vez compleja: ¿para qué causa trabajas? ¿Por qué objetivo te sacrificarías y sufrirías para tomar decisiones que te duelan o duelan a otros, con tal de luchar por esa causa? ¿Qué causa crees que dará sentido a tu vida? Puede ser algo grande y visible, o más bien privado y menos visible; lo que importa es que lideres al servicio de esa causa y no a tu servicio.

Segundo elemento del estilo de liderazgo: la determinación

George C. Marshall¹⁰ dijo una vez que el mejor don que un líder puede tener es la capacidad de decidir. Y, a juzgar por la cantidad de directivos que sufren de indecisión crónica, pensamos que Marshall tenía razón.

Los líderes que construyen empresas de excelencia no sufren de indecisión. La habilidad para tomar decisiones, incluso sin contar con toda la información (porque nunca se dispone de toda la información), es un atributo esencial de los equipos que funcionan bien y también de sus líderes.

NO DEJES QUE EL ANÁLISIS APLACE UNA DECISIÓN

El análisis nos permite decir «tal vez», pero la vida, sobre todo en una pyme, no.

Está bien hacer un uso juicioso de los análisis, siempre y cuando no caigas en la «parálisis del análisis». Nunca hay hechos ni datos suficientes para evitar todos los riesgos o para tomar una decisión basada solo en esa información. Además, cualquier análisis de empresa se ve influenciado de forma inevitable por nuestras suposiciones. Dos personas que analizan los mismos datos suelen llegar a conclusiones del todo diferentes sobre los mismos. ¿Por qué? Porque llegan a ellos desde suposiciones distintas.

Puedes probar, por ejemplo, a hacer este experimento: pide a un grupo de trabajadores de tu empresa que valoren la viabilidad de un nuevo producto y que tomen una decisión positiva o negativa sobre su lanzamiento al mercado. A todo el mundo le ofrecerás los mismos datos. Todos serán individuos brillantes y con la misma formación empresarial. Sin embargo, apuesto lo que sea a que la mitad te dirá de seguir adelante con el producto y la otra mitad te dirá que no. ¿Por qué? Porque para efectuar sus análisis han tenido que hacer suposiciones, y sus suposiciones son las que han guiado sus respuestas.

Esto ocurre en la mayoría de las situaciones empresariales. Se pueden hacer cantidad de análisis, pero estos, por sí mismos, no son concluyentes; así que tendrás que tomar una decisión.

No estamos diciendo que debas actuar de forma irreflexiva o impulsiva. Los datos, los análisis y las probabilidades son importantes en la toma de decisiones.

Solo recuerda que el objetivo es tomar una decisión, no cargártela a base de análisis.

Tienes que darte cuenta de cuándo has hecho bastantes análisis y reunido suficientes hechos. Entonces toma una decisión. David Starr Jordan, fundador y rector de la Universidad de Stanford, capta esta idea a la perfección al hablar de la toma de decisiones: «Cuando la evidencia parece estar a favor,¹¹ me gusta decir sí o no y correr el riesgo».

SIGUE TU INSTINTO

Pero el enfoque de Jordan de decir «sí o no» sigue dejando una pregunta sin responder: ¿cómo tomar una decisión definitiva basada en una información imperfecta? Parte de la respuesta a esta pregunta es que has de prepararte para seguir tu instinto, tu intuición.

Hay gente que no se siente cómoda con las decisiones intuitivas. La intuición parece algo poco científico e irracional, y su uso resulta extraño y embarazoso para quienes no tienen mucha práctica. Sin embargo, los individuos más eficaces tomando decisiones emplean una combinación de análisis riguroso e intuición.

Paul Cook, fundador y fuerza motora de Raychem Corporation, es un buen ejemplo de ello. En una de sus conferencias dijo a la audiencia:

Por extraño que parezca,¹² la empresa ha cometido dos o tres grandes errores que no habríamos cometido si hubiera seguido al pie de la letra mi intuición. No dejaré que esto pase nunca más. He aprendido a confiar a¹³ ciegas en mi intuición. De verdad. Es una gran ventaja.

Y Cook no es el único. Paul Galvin (fundador de Motorola), William McKnight (creador de 3M), Sam Walton (de Walmart), Kristine McDivitt (consejera delegada durante 17 años de Patagonia) y muchos otros gerentes de grandes

empresas se sienten muy a gusto y con mucha seguridad en su intuición.

Además, no hay nadie que no tenga intuición, todo el mundo la tiene. Lo difícil es saber reconocerla y utilizarla. ¿Cómo puedes emplear bien tu intuición? Aquí tienes algunos consejos:

Ve al meollo del problema o la decisión. No dejes que los datos, los análisis, las opciones y las probabilidades te abrumen y te hagan caer en una indecisión paralizante.

Evita el desorden, prescinde de largas listas de pros y contras, y concéntrate en lo esencial. Cuando te enfrentes a un problema, pregúntate: «¿Cuál es la base de todo esto? Sin importar los detalles, ¿qué es crucial?». No te demores en los atributos y complejidades del problema, reduce la situación a sus elementos esenciales.

Una técnica útil para «destilar» una decisión hasta su esencia consiste en hacerse esta pregunta: ¿tu intuición te dice que sí o que no?

Con el tiempo desarrollarás un sentido muy afinado sobre lo que tu intuición te está diciendo. Este «sentido» posee una cualidad especial, y es que gracias a él sabes si algo es correcto. Una herramienta efectiva para desarrollarlo es observar tus reacciones internas ante la decisión que has tomado.

Por ejemplo, si te enquistas en una larga lista de pros y contras, toma una decisión al azar y observa tu reacción. Si sientes alivio, tal vez hayas tomado la decisión correcta. Y, al contrario, si lo que sientes es incomodidad o tensión, o algo parecido a una punzada en el estómago, es que la decisión no es correcta. También puedes intentar tomar una decisión y dejarla madurar 24 horas sin comunicársela a nadie. Así podrás ver cómo te sienta antes de hacerla pública.

Aprende también a reconocer la influencia que ejerce el miedo en tu intuición. El temor genera autoengaño. A veces lo que consideras una decisión intuitiva no es más que aquella que el miedo te hace tomar. Y una decisión evitada por el miedo es la que sabes que es correcta pero que te da miedo tomar porque eres consciente de los riesgos que conlleva. Las decisiones guiadas por el miedo se

pueden confundir con facilidad con decisiones intuitivas, porque hay una falsa sensación de alivio que surge al apaciguar el miedo. (Sin embargo, este falso alivio no es duradero, la «punzada» en el estómago volverá a aparecer).

Si ves que dices: «Creo que esto es lo que hay que hacer, pero me da miedo...», entonces corres el riesgo de tomar una decisión que va en contra de tu intuición. Para usarla de una manera eficaz deberás tener el coraje de hacer lo que sabes que es correcto, a pesar del riesgo que conlleva.

Un famoso ejemplo de esto es el de Harry Truman, uno de los presidentes más decisivos que han tenido los Estados Unidos, que se dejó llevar por su intuición cuando tomó la impopular decisión de despedir al general MacArthur en 1951. Los riesgos eran enormes, no solo por el nivel político de Truman, también porque el conflicto militar en Corea estaba empeorando con rapidez. Pero Truman no dudó. Años más tarde declaró:

Lo único que aprendí de todo el asunto MacArthur es que cuando hay algo en tus entrañas que sabes que tienes que hacer, cuanto antes lo hagas mejor será para todos.

CASI SIEMPRE ES MEJOR TOMAR UNA MALA DECISIÓN QUE NO TOMAR NINGUNA

Por muy inteligente que seas, es imposible que aciertes en todas tus decisiones. Seguro que algunas no serán óptimas, es ley de vida. Pero si esperas a tener completa seguridad antes de tomar una decisión te quedarás en un atolladero de indecisión.

Sin duda, no hacer nada te puede resultar cómodo porque evitas el riesgo, pero en el mundo de las pymes, en constante movimiento, esta suele ser una vía directa hacia el desastre. Si tienes un problema difícil de resolver, toma una decisión y ponte manos a la obra.

Muchas veces es peor no tomar ninguna decisión que tomar una equivocada. Lánzate sobre el problema; ataca en vez de dejar que te arrincone y te paralice. Si tomas una decisión incorrecta, no te preocupes, enseguida el problema volverá para golpearte en la cabeza y entonces podrás resolverlo de manera adecuada.

Por desgracia, demasiada gente tiene miedo a equivocarse, por eso nos cuesta seguir este consejo. Muchos temen al ridículo, a la culpa, a las críticas o a que se rían de ellos. En otras palabras, las consecuencias psicológicas de cometer un error se consideran muchas veces peores que las reales. Evitamos tomar una decisión por simple temor a equivocarnos.

Aun así, tienes que aprender a vivir asumiendo que todo el mundo comete errores, y muchos, pero que de ellos también se aprende. En realidad, son una gran fuente de fortaleza: cometer errores es como entrenar la propia resistencia. ¿Qué hace que un deportista se haga más fuerte? Que se esfuerza hasta no poder más. Pongamos que haces tres flexiones y a la cuarta ya no puedes más. Tu cuerpo se irá adaptando y fortaleciendo poco a poco, y la próxima vez que lo intentes harás cuatro y fallarás en la quinta. Después harás cinco y fallarás en la sexta. Y así sucesivamente.

Bien, pues el proceso de toma de decisiones es igual; fallarás en algunas, pero aprendiendo de esos fracasos «harás músculo». Piénsalo, si nunca cometes errores te quedarás para siempre en las tres flexiones.

Siente orgullo por el hecho de cometer errores de vez en cuando, porque esto demuestra que no eres una de esas personas pusilánimes a las que les asusta tanto arriesgarse y equivocarse que no hacen nada que merezca la pena. Como afirma Paul Garvin, fundador e ideólogo de Motorola: «No temas cometer errores.¹⁴ Los errores te aportarán sabiduría».

ACTÚA CON DECISIÓN, PERO SIN SER CABEZOTA

Actuar con decisión no implica ser inflexible y cabezota. Es cierto que tienes que tomar decisiones y seguir unos determinados cursos de acción, pero también tienes que mentalizarte para hacer ajustes y adaptarte a la nueva información o

las circunstancias que se presenten. Si has de rectificar, hazlo; mejor eso que aferrarse a una mala decisión o que no tomar ninguna. A la larga, es mejor tener razón que ser coherente.

LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

¿Hasta qué punto deberías involucrar a otras personas en tus decisiones? En su libro *Managing for Excellence*, David Bradford y Allan Cohen afirman que existe un continuo en los estilos de toma de decisiones:¹⁵ en un extremo está la toma de decisiones delegativa, en la que el líder delega esa decisión en otras personas, les pide que la tomen ellas.

A continuación, está la toma de decisiones de puro consenso, que viene de un proceso grupal que el líder facilita. En este caso es el grupo el que toma la decisión. El líder no impone su criterio, sino que busca uno con el que el grupo, en general, esté de acuerdo. La habilidad del líder en este caso consiste en hacer preguntas, observar, dar consejo y resumirlo todo en una decisión final. Los líderes de este estilo guían al grupo hacia la conclusión en el momento adecuado. No interrumpen el proceso de forma prematura ni dejan que las deliberaciones se prolonguen de forma improductiva.

Pero ten en cuenta una cosa: ¡el consenso no es lo mismo que la unanimidad! Muchos líderes creen que el consenso implica que todo el mundo esté de acuerdo, pero en realidad se trata de una situación de acuerdo de más del 51 % del grupo, pero que nunca llega al 100 %. Cuando se alcanza un consenso, quienes han estado en desacuerdo durante el proceso tendrán que sumarse al acuerdo... o bajarse del barco.

Lo siguiente al consenso es la toma de decisiones participativa, en la que el líder pide ideas y sugerencias, y evalúa las alternativas y soluciones. A diferencia del estilo de puro consenso, es el líder y no el grupo quien toma la decisión final. (Un estudio de caso excelente sobre la toma de decisiones participativa es el que aparece en el libro *Thirteen Days*, de Robert F. Kennedy, donde se detallan los acontecimientos de la crisis de los misiles cubanos).

La ventaja de este estilo es que se beneficia de múltiples puntos de vista y del

debate, pero es una vía de decisión bastante rápida. Después de una intensa discusión de los problemas, el líder puede declarar de una forma rápida y resolutiva: «Esto es lo que vamos a hacer».

En el extremo opuesto del continuo está la toma de decisiones autocrática, en la que el líder solo recaba información del resto, no sugerencias ni soluciones. No implica a los demás en el proceso de toma de decisiones ni les invita a debatir en grupo las alternativas. Todo el proceso está en sus manos.

Ahora te preguntarás: ¿qué estilo es más eficaz para el bienestar y el éxito a largo plazo? No hay una respuesta única y clara, pero sí podemos hacer algunas observaciones al respecto.

En general, los líderes más eficaces tienden a poner en práctica el estilo participativo, porque nadie es lo bastante brillante ni cuenta con la suficiente experiencia para disponer de todas las respuestas. Nadie.

Bob Miller, consejero delegado de MIPS Computer (y un líder muy eficaz) lo explica así:

Las mejores decisiones¹⁶ son las que surgen a partir de facilitar las ideas y sugerencias de un grupo de gente extraordinaria. Rodéate de personas extraordinarias, haz que participen en la toma de decisiones y acertarás la mayoría de las veces.

El grado de participación dependerá, en gran medida, de la importancia de la decisión. Si buscas una amplia participación en todas y cada una de las decisiones que haya que tomar, incluso en las más triviales, tu equipo se pasará todo el día de reunión en reunión. Pero cuando la decisión que se ha de tomar es importante vale la pena convocar a un grupo más amplio.

Y recuerda que la gente tiende a comprometerse más con las decisiones que ha ayudado a tomar que con aquellas que le han sido impuestas desde arriba. Es cierto que el estilo de toma de decisiones de puro consenso y el participativo son procesos que llevan más tiempo, pero la decisión será probablemente más rápida y exhaustiva. Y, a fin de cuentas, lo que importa son los resultados de esa

decisión, y no la decisión en sí. Ten en cuenta que puede costar más convencer a la gente de que acepte una decisión que implicarla en el proceso de llegar a ella.

Pero ¿no invita una dinámica de grupo a que surjan desacuerdos entre sus miembros que pueden resultar incómodos y difíciles de resolver? Sí. Y eso es bueno.

Insisto: el desacuerdo durante el proceso de toma de decisiones es positivo. A la hora de decidir cuestiones importantes es conveniente que haya un debate constructivo y que se planteen diferentes puntos de vista. Los desacuerdos ayudan a resolver los problemas y generan soluciones más meditadas. Sin ellos es muy probable que no se llegue a entender el problema del todo.

En referencia al ejemplo de la crisis de los misiles cubanos, Robert Kennedy señala sobre la importancia de los desacuerdos para llegar una mejor decisión:

El hecho de poder¹⁷ hablar, debatir, argumentar, discrepar y después debatir más es esencial para decidir la solución final [...] Las opiniones, incluso el propio hecho, se juzgan mejor si hay conflicto, si hay debate. Si hay unanimidad falta un elemento muy importante.

Los líderes de grandes empresas también tienden a usar el estilo delegativo. Para construir una empresa extraordinaria, una que cuente con líderes eficaces en todos los niveles, tendrás que hacerte a un lado en muchas decisiones y obligar a la gente a valerse por sí misma. Es evidente que en algunas decisiones tendrás que participar, pero no en todas vas a ser esencial. Además, las empresas más innovadoras suelen implicar a sus trabajadores de todos los niveles en la toma de decisiones, para que empleen su creatividad, apliquen su intelecto y asuman su responsabilidad.

Delegar las decisiones no supone desentenderse ni quedarse de brazos cruzados si el barco va a estrellarse contra las rocas. Solo implica dar al personal el poder de tomar las decisiones que afecten a su área; es darles la oportunidad de ponerse a prueba y desarrollar su propio «músculo» de toma de decisiones.

De todos modos, ten en cuenta que ningún estilo es válido para todas las

situaciones, y que vale la pena conocerlos todos. A continuación, te ofrecemos unas directrices generales para la toma de decisiones:

Siempre que sea apropiado, delega las decisiones en tus subordinados. Dales la oportunidad de desarrollar su propio «músculo» de toma de decisiones. Sé transparente sobre las decisiones que has delegado y hazles responsables de las decisiones que tomen.

Las decisiones importantes que requieran un compromiso general para su implementación satisfactoria deberían tomarse en grupo, bien por participación o por consenso. Inicia el proceso con tus propios puntos de vista, pero deja que tus ideas se vean influenciadas por otras. Y deja claro si la decisión final se tomará por consenso o serás tú quien la tome.

Anima a que se expresen desacuerdos durante el proceso.

Reserva las decisiones autocráticas para aquellas situaciones en las que no hay tiempo para la participación (por ejemplo, cuando el barco está a punto de estrellarse contra las rocas) o cuando se trate de una decisión demasiado trivial, una con la que quieras enviar un mensaje simbólico para reforzar tus valores, y también para las pequeñas decisiones que crees que solo puedes tomar tú.

Sea cual sea el estilo que utilices, que sea directo y claro. Hacer ver que usas un estilo participativo o de consenso para que la gente «apoye» una decisión que en realidad ya has tomado es un enfoque muy destructivo. Lo único que conseguirás es que la gente se sienta manipulada, que se vuelva más cínica y se debilite su compromiso. Si vas a actuar de forma autocrática, dilo abiertamente.

ACEPTA LA RESPONSABILIDAD Y COMPARTE EL MÉRITO

Prepárate para asumir toda la responsabilidad de las malas decisiones y, a la inversa, para compartir el mérito de las buenas decisiones. Si haces lo contrario, es decir, si te atribuyes el mérito de los aciertos y culpas a otros de los errores, perderás enseguida el respeto de tu equipo.

Desde luego, hay que ser valiente para decir cosas como «es mi responsabilidad», pero eso es justo lo que deberías decir, al menos si quieres ganarte el respeto y el compromiso de tu gente. Algunos directivos intentan justificar una mala decisión diciendo: «La idea era buena, pero la ejecución no ha sido correcta». A lo mejor es cierto, pero un líder eficaz debería también asumir parte de la culpa.

Por otro lado, atribuye el mérito y la gloria a tu equipo cuando las cosas salgan bien. Si eres buen líder no tendrás la necesidad de protagonizar y atribuirte el mérito, porque tu contribución ya es obvia. El filósofo chino Lao-tzu dijo hace más de 2500 años: «Los verdaderos líderes inspiran a sus trabajadores a hacer grandes cosas, y cuando el trabajo está hecho los trabajadores dirán con orgullo: “Nosotros lo hemos hecho”».

■

LA VISIÓN DE JIM EN 2020

■

Buenas decisiones, plazos correctos

Durante su transición de startup a gran empresa, Intel incorporó un mecanismo para tomar decisiones denominado «confrontación constructiva». Como miembro del equipo de Intel tenías la responsabilidad de discutir, debatir y estar en desacuerdo para contribuir a solucionar los problemas más acuciantes. No importaba que fueras¹⁸ ingeniero junior o comercial, si temías que la lógica y los hechos apuntasen hacia una solución contraria a la que estaban proponiendo otras personas de la sala, aunque fuera el mismísimo director general, tenías que decirlo y argumentarlo.

La cultura de la confrontación constructiva de Intel, también conocida como «desacuerdo y compromiso», es un ejemplo del modelo de toma de decisiones que aplican los líderes de nivel 5; fomentan el diálogo, el debate y la confrontación como elementos indispensable para tomar buenas decisiones. También generan un clima en el que la evidencia, la lógica y los hechos prevalecen sobre la personalidad, el poder y la política. Como miembro de un equipo de nivel 5, no solo tendrás la oportunidad de participar en el debate, sino también la responsabilidad de hacerlo. Si no avanzas en tu argumentación, si no desafías a la persona más poderosa de la sala, si no aportas pruebas sólidas para debatir, si atacas a la persona más que al problema, entonces estarás faltando a esa responsabilidad.

Esta manera de tomar decisiones debatiendo, dialogando y confrontando opiniones lleva más tiempo y prolonga el proceso, pero, al mismo tiempo, incrementa la probabilidad de optar por la solución más adecuada y sensata. Es cierto que no te puedes pasar todo el tiempo del mundo discutiendo, y que no todas las decisiones requieren un debate exhaustivo, pero en las grandes, las que más importan, en especial aquellas que representan una gran apuesta y cuyas repercusiones —en caso de que salgan mal— son desastrosas, el objetivo principal no debe ser que la gente se sienta cómoda en un mar de feliz consenso; tiene que ser tomar una buena decisión y ejecutarla de una manera brillante.

Peter Drucker expone así la primera regla de la toma de decisiones: no tomes una decisión a menos que haya desacuerdo. En su libro *Eficacia ejecutiva*,

Drucker explica lo que hacía el director general de General Motors, Alfred P. Sloan, cuando tenía que tomar una decisión importante: «Supongo que todos estamos de acuerdo con la decisión», decía siempre a su equipo.¹⁹ Y respondían que sí. «Entonces propongo que pospongamos la discusión de este asunto hasta nuestra próxima reunión, para que tengamos tiempo de desarrollar desacuerdos y entender mejor en qué consiste la decisión».

Los grandes líderes toman decisiones claras, pero no siempre rápidas. En su libro (documentado de manera excelente) *Washington: A Life*, Ron Chernow expone con todo detalle que George Washington —una de las pocas figuras que han alcanzado la élite tanto en el liderazgo militar como en el político— era lento a la hora de decidir, firme en sus decisiones y poco amigo de segundas interpretaciones. Su mano derecha, Alexander Hamilton, decía de Washington que «consultaba y sopesaba mucho, que resolvía de una manera lenta pero segura». Thomas Jefferson escribió acerca de Washington: «Tal vez su rasgo más potente era la prudencia; nunca actuaba hasta haber considerado todas las posibilidades y circunstancias; si tenía alguna duda se abstenía, pero una vez decidido iba a por su propósito a pesar de los obstáculos que se le presentasen». Washington cultivaba, además, la cultura²⁰ del diálogo abierto, practicando su famosa autodisciplina del silencio, fomentando la discusión, escuchando y probando hasta que se decidía a actuar.

Un ingrediente esencial de las buenas decisiones es conocer los plazos. A veces, el plazo para tomar una buena decisión se puede alargar incluso varios meses, mientras que en otras ocasiones es mucho más corto. En la crisis de los misiles cubanos de 1962, el presidente Kennedy tuvo que tomar algunas decisiones que, de haber sido imprudentes, podrían haber desencadenado una guerra nuclear a escala mundial. Y tuvo que decidir en cuestión de días y horas. Pero, pese a la presión que sufría,²¹ Kennedy empleó el debate y la discusión con sus asesores para aclarar y comprender a fondo el asunto.

Ernest R. May y Philip D. Zelikow publicaron las transcripciones de las deliberaciones del presidente Kennedy y su equipo durante la crisis de los misiles cubanos en *The Kennedy Tapes: Inside the White House during the Cuban Missile Crisis*. Debido a mi curiosidad por entender el patrón de aquel debate y aquellas decisiones, pedí a mi equipo de investigación que analizara de un modo sistemático las transcripciones. Una parte del análisis consistía en calcular el número de veces que el presidente hizo preguntas y declaraciones durante los trece días de la crisis. La frecuencia fue mayor el primer día y, a

partir de entonces, fue reduciéndose. Su actitud el primer día indica que Kennedy quería fomentar el diálogo y el debate, así como buscar las mejores respuestas en lugar de dar rápidas directrices como líder.

Robert F. Kennedy describe en sus memorias, *Thirteen Days*, que el presidente se mantenía al margen de algunos debates de manera intencionada, para que sus asesores no se vieran influidos por él. Cuando el futuro del mundo está en riesgo, lo único que importa es averiguar cuál es el rumbo más seguro para disipar la crisis, y Kennedy supo generar el espacio adecuado para que triunfaran los mejores argumentos. Sin embargo, a lo largo de la crisis, iba interviniendo a medida que le quedaba más claro cuál era el mejor paso que dar a continuación, y su equipo hacía piña tras la decisión sin importar sus desacuerdos previos. Ese modelo de diálogo, debate y confrontación continuados ayudó al presidente a tomar una serie iterativa de decisiones clave que salvaron al planeta de una posible catástrofe nuclear.²²

Está claro que hay veces en que se han de tomar decisiones con rapidez, sin demasiado debate. Si fueras Ben Sliney, el director de operaciones de la Federal Aviation Administration (FAA), en la mañana del 11 de septiembre de 2001, ten por seguro que no habrías tenido meses ni días, ni tan siquiera horas, para tomar decisiones; habrías tenido minutos. Justo antes de las 8:30 de la mañana del 11 de septiembre, Sliney recibió la noticia de que el vuelo 11 de American Airlines, que despegó de Boston, había sido secuestrado. Poco después de esa hora, un supervisor interrumpía la reunión matinal de Sliney para informarle de que una azafata había sido apuñalada. A las 8:46, el avión se estrellaba contra la Torre Norte del World Trade Center. El equipo de Sliney y el Centro de Control intentaban dar sentido a la noticia de que «una avioneta» se había estrellado contra la torre. Pero cuando las imágenes de la CNN mostraron el humo que salía del gigantesco boquete, enseguida se dieron cuenta de que no había sido «una avioneta».²³ A las 9:03, el vuelo 175 de United se estrellaba contra la Torre Sur del World Trade Center. En ese momento, Sliney entendió que su país había sufrido un ataque coordinado de proporciones desmesuradas, y se puso en marcha el cronómetro de las decisiones.

«Me encontraba en el Centro de Control del Tráfico Aéreo, rodeado de unas 40 prominentes personalidades que me estaban machacando para que hiciera algo —contó después Sliney—.»²⁴ Nos reuníamos con frecuencia e intercambiábamos información, así que había mucha urgencia [...] de hacer algo positivo [...] Tenía un equipo estupendo ese día, y un montón de personas dispuestas a darme

consejos gratis». Sliney también buscó ayuda en las oficinas centrales, aunque no recibió ninguna respuesta hasta que tuvo que empezar a tomar decisiones de suma importancia. A las 9:25, Sliney decidió parar todos los despegues desde su país.

Cuando a las 9:37 un avión de American Airlines se estrelló contra el Pentágono, Sliney vio con claridad qué tenía que hacer: cerrar el espacio aéreo de Estados Unidos, una acción sin precedentes en la historia de la aviación norteamericana. A las 9:42, 30 minutos después de que el vuelo 175 de United se estrellara contra la Torre Sur, la FAA ordenó a Sliney que obligara a aterrizar a todos los aviones en el aeropuerto más cercano, con independencia de cuál fuera su destino. Todo el mundo respaldó la decisión y se ejecutó a la perfección: 4556 aviones aterrizaron²⁵ en grandes y pequeños aeropuertos de todo el país.

En *Great by Choice*, Morten Hansen y yo efectuamos un análisis sistemático del ritmo de las decisiones ejecutivas, haciendo hincapié en los líderes emprendedores que desarrollan empresas extraordinarias en entornos muy turbulentos. Y descubrimos que las buenas decisiones se pueden tomar tanto con rapidez como más lentamente. Lo que hay que preguntarse en cualquier situación²⁶ es: «¿Cuánto tiempo tenemos antes de que el riesgo se incremente?». En algunas situaciones, el riesgo no crece, aunque tardes más en decidir, pero en otras sí. Lo importante es que conozcas la situación en la que estás para saber si has de decidir rápidamente o puedes tomártelo con más calma. Una buena decisión tomada a destiempo es siempre una mala decisión.

En nuestra investigación dimos con una estructura básica para las decisiones ejecutivas:

Determina cuánto tiempo tienes para decidir, si son minutos, horas, días, meses o años.

Fomenta el diálogo y el debate para determinar las mejores opciones.

Toma una decisión firme y clara una vez sepas seguro qué se tiene que hacer o cuando se acaba el plazo; no esperes a que todo el mundo esté de acuerdo.

Haz que el equipo se una en torno a la decisión y la ejecute con férrea disciplina.

Los participantes en nuestro estudio, todos ellos líderes que habían desarrollado empresas extraordinarias, sabían que lo que ocurre tras una decisión, el nivel de compromiso y la intensidad de la implementación, cuentan tanto como la propia decisión. En una cultura de liderazgo de nivel 5, en la que los miembros del equipo ponen el éxito de la empresa y su causa por encima de sus propios intereses, las personas hacen piña en favor de la decisión tomada. Sería un pecado terrible poner en duda a posteriori la decisión diciendo algo así: «Bueno, esa fue la decisión que tomó el director general, pero yo no creo que sea tan buena». A lo largo de nuestra investigación acerca de por qué unas empresas destacan y otras no, nos dimos cuenta de que las grandes decisiones casi siempre se toman cuando todavía hay gente que no está de acuerdo, pero que una vez tomadas todo el mundo se compromete a que salgan adelante, aunque haya quien ha defendido incluso con agresividad otra opción.

Sin desacuerdo, es probable que no llegues a entender a fondo el problema. Y sin el compromiso unánime tal vez la ejecución no llegue a buen puerto. La verdadera excelencia requiere una serie de buenas decisiones, muy bien ejecutadas, que se van acumulando una tras otra durante un largo periodo de tiempo.

Es evidente que todo depende de contar con las personas adecuadas. Necesitarás a gente capaz de argumentar y debatir por su apasionado compromiso con la empresa, que defienda las mejores decisiones para ayudar a la compañía y a la causa que defiende, y no a sí misma. Necesitarás a individuos dispuestos a ver ganar a su equipo y perder a su causa, y no lo contrario; que aporten datos y pruebas al debate, no solo opiniones. Necesitarás a personas que asuman la responsabilidad de hacer todo lo posible por asegurar el éxito de una decisión con la que no están de acuerdo; y que, si no pueden vivir con ello, asuman la responsabilidad de bajarse de ese tren. Necesitarás, en definitiva, a líderes de nivel 5 que sepan trabajar con un equipo y una cultura corporativa del mismo nivel; eso siempre y cuando quieras que tu empresa dé el salto a la excelencia y perdure.

Tercer elemento del estilo de liderazgo: foco

Lo primero es lo primero²⁷ y lo segundo no. La alternativa es no hacer nada.

PETER F. DRUCKER

Los líderes eficaces mantienen el número de prioridades al mínimo y se concentran en ellas. No se puede hacer todo; como tampoco una empresa que esté en el camino hacia la excelencia puede hacerlo todo.

HAZ LAS COSAS DE UNA EN UNA

Elabora una lista de prioridades que sea corta. Hay líderes a quienes les resulta útil tener solo una prioridad en un momento dado, y se concentran en ella hasta que la despachan.

Si tienes más de una prioridad, que como máximo sean tres. Si tienes más de tres estás admitiendo que no tienes ninguna prioridad.

Bob Bright, director general de una empresa de eventos deportivos de Chicago que organiza el maratón de esta ciudad, ilustra muy bien este punto. Durante su periodo en el cargo, la carrera pasó de ser un evento regional de segunda a uno internacional de primera categoría, y escenario de la consecución de algunos récords mundiales. Cuando le preguntamos cuál era la clave de su éxito contestó con una simple frase: «Nunca pongas el rifle en automático».²⁸

Le pedimos que nos lo explicara y nos contó que había estado con los marines en Vietnam durante ocho años. Libró muchas batallas y lideró a equipos «trampa» que infiltraban en los campamentos enemigos. Fue allí donde aprendió una de las cosas más importantes de su vida:

Cuando tienes poco personal y el enemigo te está rodeando, lo mejor que puedes hacer es decir: «Tú te encargas de esta sección desde aquí hasta allí, y tú de esta otra, y que nadie dispare a ráfagas, de forma automática. Los tiros, siempre de uno en uno. Que no cunda el pánico».

Bien, pues lo mismo aplica a las empresas, y es muy importante. Concéntrate en una cosa cada vez, porque si no lo haces acabarás teniendo serios problemas.

No es que liderar una empresa sea lo mismo que comandar una unidad militar en combate. Pero la idea básica, la de concentrarse en una sola cosa, es válida también para lo que supone dirigir una empresa. ¿Implica esto que solo has de tener una cosa en tu lista de «pendientes»? Sí y no. Está claro que es casi imposible liderar una empresa y tener solo un elemento en la lista de tareas o decisiones pendientes, pero sí que deberías pasar la mayor parte de tu tiempo centrándote en tu prioridad número uno, focalizando tus esfuerzos en ella hasta completarla o resolverla.

GESTIONA TU TIEMPO, NO TU TRABAJO

El recurso más limitado en una empresa es el tiempo. Casi cualquier otro recurso se puede comprar o fabricar, pero el tiempo no. El día solo tiene 24 horas.

Kenneth Atchity, presidente de Atchity Entertainment International, se dio cuenta de que existía una diferencia crucial entre gestionar el tiempo y gestionar el trabajo: el trabajo es infinito y, en cambio, el tiempo es finito. El trabajo se expande para llenar cualquier hueco que tengas. Por lo tanto, para incrementar tu productividad tendrás que gestionar tu tiempo, no tu trabajo. En otras palabras, la pregunta básica no es «¿qué voy a hacer?», sino «¿cómo voy a ocupar mi tiempo?».

Suena un poco raro, pero si piensas en ello verás que es lógico. La cantidad de trabajo que tienes que hacer, en especial si lideras una organización, se puede expandir de forma indefinida; es imposible hacerlo todo. Atchity dio en el clavo en su libro *A Writer's Time*:

Si tu trabajo tiene éxito,²⁹ genera más trabajo; como resultado, el concepto de «terminar tu trabajo» es una contradicción tan flagrante y peligrosa que puede llegar a provocar crisis nerviosas, porque pone la presión en puntos equivocados de tu mente y de tus hábitos.

¿Cuántas veces has sentido que no tienes tiempo para hacer todo lo que has de hacer? Seguro que muchas. Te entendemos. Nadie lo tiene. Cada noche la gente se va a dormir pensando en el trabajo que no ha hecho. Si llevas una vida productiva, morirás con trabajo sin hacer.

Sin embargo, y esto es clave, hay mucho más tiempo disponible del que solemos aprovechar. Si gestionas tu tiempo con sabiduría, descubrirás muchos «pozos» de tiempo productivo en tu vida.

Lo primero es ver en qué ocupas tu tiempo. Revisa de forma periódica el uso que haces de él, analiza cómo lo inviertes. ¿Lo dedicas a tus prioridades o, por el contrario, a actividades sin importancia?

¿Lo inviertes en tareas prioritarias que refuerzan tu visión o contribuyen a seguir tu estrategia? Si no es así es que no te has enfocado lo suficiente.

Una de las maneras más seguras de enfocarse es trabajar menos. Sí, has leído bien. J. Willard Marriott,³⁰ fundador de Marriott Corporation, tenía una idea muy útil sobre esto, y la aplicó para transformar su único restaurante en una gran cadena hostelera: «Trabajar mucho. Cada minuto en el trabajo cuenta. Trabajar menos horas. Hay gente que malgasta la mitad de su tiempo».

Winston Churchill,³¹ uno de los personajes más prolíficos de la historia, tenía tiempo para pintar, hacer chapuzas en casa, alimentar a sus animales y socializar. Y dedicaba su jornada laboral —que no solía empezar hasta las 11 de la mañana— a los asuntos importantes de verdad.

ELECCIONES DIFÍCILES – LA TOMA DE DECISIONES REVISADA

Para determinar las prioridades habrá que tomar decisiones difíciles sobre qué es realmente importante. Una razón de que haya tantas personas con problemas para concentrarse es que también les cuesta tomar decisiones: se resisten a elegir qué asuntos sacar de su lista de prioridades. Pero es algo que hay que hacer.

Un director general con el que trabajé traía a su equipo directivo por la calle de la amargura porque era incapaz de priorizar. Quería que se hiciera todo. Pero al final no se hacía casi nada. Daba a su personal listas con veinte «prioridades», las cuales, como es lógico, no podían cumplir. Un directivo se quejaba con razón diciendo:

Se supone que tenemos que «concentrarnos» en veinte asuntos. Es imposible. Pero cuando voy al director general y le pregunto: «¿Cuáles de estos asuntos son los más importantes? Porque solo puedo dedicarme a unos pocos», no sabe qué responder, porque no sabe tomar decisiones difíciles.

Este director general no podía eliminar asuntos de la lista porque eso requería tomar una decisión. Pero era justo lo que tenía que hacer. La empresa, como era de esperar, empezó a tener serios problemas tras la entrevista anterior.

Cuarto elemento del estilo de liderazgo: el toque personal

Los líderes que edifican grandes empresas son personas «prácticas», siempre dan su toque personal al negocio. No ponen ninguna excusa para distanciarse, alejarse o no involucrarse.

FORJAR RELACIONES

Las grandes empresas tienen relaciones estrechas con sus clientes, proveedores, inversores, trabajadores y con la comunidad en general. Y en todas hacen hincapié en alimentar que sean constructivas y fructíferas a largo plazo.

(Nota: esto está a años luz de la atención fría y distante que se da a las «relaciones con el personal» o a las «relaciones con la clientela». En muchas empresas, esas «relaciones con el personal» tienen la intención de apaciguar a la gente más que de forjar una relación de verdad con ella. Aquí estamos hablando de algo bastante diferente).

En una empresa de excelencia, el personal tiene una relación con la firma que va más allá de la mentalidad tradicional de «me pagan por hacer un trabajo». Incluso los extrabajadores sienten que siguen teniendo una relación con la empresa tras finalizar su contrato. ¿Te has dado cuenta de que la gente que abandona determinadas empresas sigue hablando en primera persona del plural cuando se refieren a su excompañía?

También la clientela de las grandes empresas tiene una relación que va más allá del intercambio tradicional de «pago por tu producto». Creemos que tienen una relación «personal» con la organización. Ten en cuenta lo que hizo Leon Bean con L.L.Bean³² Corporation, como se describe en un artículo del Saturday Evening Post: «... cada cliente parece compartir la ilusión de que L.L.Bean es un descubrimiento personal y seguro que un amigo».

Estas relaciones tan cercanas se establecen cuando los líderes de la empresa invierten su tiempo personal en desarrollarlas.

Joanne Ernst es una triatleta que tuvo contrato con Nike durante siete años. En ese tiempo, los líderes de Nike invirtieron tiempo y esfuerzo en construir una relación fuerte y duradera con Ernst. Ella incluso recibía notas manuscritas o felicitaciones de Navidad del presidente, Phil Knight.

Esta inversión personal en la relación generó en la deportista una intensa lealtad y un enorme compromiso con Nike. Como resultado de ello, Ernst hizo todo lo posible por ser una buena portavoz de la empresa. A menudo se desvivía, mucho más allá de sus obligaciones contractuales, por hacer algo «bien». Así lo explicaba ella:

Nunca fue una mera transacción. Siempre me identifiqué con la esencia de Nike, el espíritu de competición y la magia del deporte. Pero es más que eso. Si hiciera un mal trabajo sentiría que estoy defraudando a mis amigos. Eso es lo que de verdad sentía. Incluso una vez retirada de la competición y finalizada mi relación formal con la empresa, me sigo sintiendo parte de la familia Nike. Y siempre será así.

Piensa, pues, en cada interacción como una oportunidad de establecer o desarrollar una relación positiva a largo plazo. Y esto solo se puede hacer aportando un toque personal. No podrás forjar relaciones con tu personal redactando formales y anticuados memorandos, sino conectando de una manera más personal.

Así que sal y habla con la gente, pásate, siéntate en el comedor y almuerza con tus trabajadores. Intenta llamarlos por su nombre. (Algunos líderes, como Kristine McDivitt, de Patagonia, se aprenden los nombres de todos sus trabajadores). Salúdalos cuando los veas.

A continuación, tienes un ejemplo de lo que no debes hacer. El director general de una empresa informática se había autoconvencido de que debía «poner algo de toque personal en su relación con la plantilla». Había leído algo sobre el concepto MBWA (que viene a significar «dirigir paseándose») y le pidió a su secretaria que organizara reuniones con la plantilla en su despacho. Quería programar algunas gestiones paseando... ¡para no tener que salir y pasearse por el resto de la oficina!

Te estarás preguntando si es cierto. Pues sí. Y aunque sea un caso extremo, no es el único. Es también inexcusable: no hay justificación alguna para no salir de tu despacho e interactuar con los trabajadores de una manera informal.

Larry Ansin, que reactivó Joan Fabrics Corporation tras tomar el relevo de su padre, nos dijo:

Tienes que salir de detrás de tu mesa y ver con tus propios ojos qué está pasando.

Sal y habla con la gente. Escúchala. Hazte visible. No te parapetes tras una montaña de memorandos corporativos.

Como es lógico, Ansin tuvo mucho más éxito llevando a su empresa hacia la excelencia que aquel director general que lo «programaba» todo paseando... por su despacho.

UTILIZA LA COMUNICACIÓN INFORMAL

Una forma efectiva de aportar tu toque personal es mediante la comunicación informal. Un método especialmente eficaz consiste en tener siempre a mano un taco de papeles para notas. Utilízalo para escribir notas para tus trabajadores y verás qué diferencia. No suele llevar mucho tiempo; en un minuto puedes redactar una nota personal, y un minuto no es nada comparado con el impacto que puede tener. Haciéndolo estarás demostrando a la gente que estás pendiente de ella y de lo que hace.

Bill cuenta cómo este método particular cambió por completo la relación que tenía con Stanford:

Estaba en medio de un trimestre de clases especialmente agotador. Además, andaba un poco deprimido, porque los proyectos en los que estaba trabajando no iban demasiado bien. Desanimado, entré en mi despacho y empecé a mirar la pila de correo que tenía en mi mesa. Abrí un sobre de correo interno y para mi sorpresa encontré una nota manuscrita del decano, agradeciéndome el trabajo realizado en uno de mis cursos. Esa nota, que seguro que no le llevó más de 30 segundos escribir, hizo mucho por reforzar mis sentimientos hacia Stanford y me dio autoestima.

ACTÚA DE FORMA ACCESIBLE Y CERCANA

La formalidad y la rigidez no generan ningún beneficio, es mucho mejor la cercanía. Procura llamar a la gente por su nombre y elimina en lo posible las «barreras del estatus». Los aparcamientos privados, los despachos ostentosos y los flagrantes privilegios «solo para personal directivo» deberían estar prohibidos. Los símbolos de estatus ponen una barrera entre tú y el resto de la empresa.

Piensa de qué manera puedes ser más accesible. Si tus trabajadores creen que hay un foso (lleno de cocodrilos, que son los secretarios) alrededor de tu despacho, es obvio que perderás el toque personal. Todo el personal debería sentir que tiene contacto directo con la dirección de la empresa.

¿Y qué pasa cuando la empresa crece? ¿Siguen teniendo sentido la accesibilidad, el contacto directo y el toque personal si llega más allá de un tamaño determinado?

La respuesta es sí, y no tenemos más que observar el ejemplo de IBM. Cuando Thomas J. Watson jr. sustituyó a su padre (entonces IBM valía ya por encima de los 1000 millones de dólares) mantuvo la famosa política de «puertas abiertas».³³ Watson jr. escribió en Father, Son & Company:

La política de puertas abiertas fue una práctica que mi padre instauró en 1920. Se esperaba que los miembros del personal de IBM que estuvieran descontentos hicieran llegar sus quejas a sus jefes, pero si no quedaban satisfechos tenían derecho a dirigirse a mí [...] En más de una ocasión, una simple protesta desembocó en un cambio relevante en nuestra manera de trabajar.

La empresa fue creciendo y el despacho de Watson llegó a tratar entre 200 y 300 casos cada año. Para hacerlo manejable se servía de ayudantes personales a quienes elegía entre los jóvenes directivos más prometedores de IBM. Incluso después de que la compañía creciera hasta tener una plantilla de 100.000 trabajadores, Watson seguía tratando algunas de las quejas él mismo «... para que se corriera la voz de que el jefe seguía disponible».

Si los Watson fueron accesibles y daban un toque personal a IBM mientras la empresa crecía, convendrías con nosotros en que decir que «somos demasiado grandes para eso» no es más que una pésima excusa.

ENTÉRATE DE LO QUE PASA

Rechaza la creencia popular que dice que a medida que tu empresa crece deberías despegarte y alejarte de lo que ocurre sobre el terreno. Es cierto que has de delegar cierta autoridad, también que debes resistir el impulso de controlar cada decisión. Es verdad que tu tiempo cada vez está más ocupado con reuniones «de alto nivel».

Sin embargo, deberías sacar hueco para conocer de primera mano el ritmo y las actividades de tu empresa. Y la única forma de hacerlo es observando con tus propios ojos y escuchando con tus propios oídos. Comprobar tú cuáles son los problemas, qué está yendo bien y qué sienten tus trabajadores.

Por ejemplo, Sam Walton³⁴ está siempre buscando la manera de «tomar el pulso» de la empresa. Se presenta en las instalaciones de Walmart sin previo aviso, a veces hasta diez veces en un día. En una ocasión, Walton se levantó a las 2:30 de la madrugada, compró una caja de donuts, la llevó al almacén de carga y la compartió con los trabajadores mientras les preguntaba qué mejoras se podían hacer. Otro día se subió a un camión de la empresa y condujo cien millas para conocer de primera mano el sistema de trasportes de Walmart.

El comportamiento de Walton no es inusual entre los líderes corporativos más eficaces. Es cierto que lleva mucho tiempo salir y comprobarlo todo por tu cuenta, sobre todo a medida que la empresa crece, pero no es imposible. Los mejores líderes sacan tiempo para ello. Saben que la opinión de quienes trabajan en las fábricas, sobre el terreno o en el laboratorio es tan importante como la del personal ejecutivo.

REFUERZA LOS VALORES CON DETALLES SIMBÓLICOS

Hay una paradoja evidente en los individuos que construyen grandes empresas. Por un lado, se concentran en una visión y estrategia de alto nivel; por otro, se implican en detalles en apariencia sin importancia. Aceptar esta contradicción supone reconocer que tales detalles no son triviales, sino cruciales. Los líderes más eficaces, pues, se obsesionan tanto con la visión como con los detalles.

La manera de tratar determinados detalles es, de hecho, una afirmación de muy alto nivel, una afirmación sobre los valores esenciales de la empresa. Implicarte en determinados detalles implica enviar un potente mensaje simbólico.

EJEMPLO DE CASO: DEBBIE FIELDS

Debbie Fields, fundadora de Mrs. Fields Cookies, relató en su libro *One Smart Cookie* que un día entró en una de sus tiendas sin avisar (una práctica muy común en ella) y vio «... un lote de galletas con aspecto muy triste expuesto para los clientes».

Eran planas³⁵ y estaban requemadas. Una galleta perfecta de Mrs. Fields Cookies es de 1,25 cm de grosor, y estas eran de medio centímetro. Una galleta perfecta de Mrs. Fields Cookie es de 7,60 cm de diámetro, y estas eran de 8,5 cm. Además, tenían un color marrón-dorado que no deberían tener.

Aquellas galletas eran un poco más planas y anchas que las perfectas, pero solo un poco. Pero lo que de verdad pone de relieve la importancia que esta líder da al detalle, y que refuerza la filosofía de Mrs. Fields, es la manera que tuvo de tratar la situación.

Podía haber despedido de inmediato al director de la tienda, cosa que no hizo. Podía haber enviado un informe enfatizando el tamaño y color que debía tener una galleta, pero tampoco lo hizo. En cambio, hizo algo mucho más potente y

simbólico.

Me dirigí al chico que estaba de pie a mi lado y le dije:

—Dígame, ¿qué piensa de estas galletas?

—Guau —contestó—, son bastante buenas.

Asentí. Ya tenía la respuesta que necesitaba. Me puse a tirar a la basura una bandeja tras otra.

—¿Sabes una cosa? Nunca son lo bastante buenas.

Reforzar los valores es parecido a amasar pan. Tu implicación personal con los detalles forma parte del proceso de amasado. Igual que Debbie Fields, que tiró a la basura galletas por valor de 600 dólares, tu toque personal en un detalle en apariencia mundano puede llegar a tener unas proporciones enormes y arraigar en la mente de la gente como un símbolo vivo de los valores de la empresa.

Tenemos una relación muy estrecha con Hewlett-Packard. Gracias a ello, conocemos una gran cantidad de historias que allí llaman «historias de Bill y Dave». Cada una narra vivamente cómo afrontaron Hewlett o Packard algún incidente en las etapas iniciales de la empresa.

Cuenta Bill Hewlett que, en una ocasión, mientras se paseaba por un departamento, se dio cuenta de un pequeño detalle: el almacén estaba cerrado con una cadena y un candado. Furioso, se hizo con un par de alicates, rompió la cadena y dejó los restos en la mesa del director del departamento, con una nota que decía: «No es así como hacemos las cosas aquí. Aquí confiamos en la gente. Bill Hewlett».

Cuando le preguntamos si esta historia era cierta, Hewlett nos contestó: «Podría ser». Entonces nos explicó que hizo muchas cosas como lo de cortar la cadena en los primeros días de la empresa; de hecho, fueron tantas que no podía ni recordarlas.

EL TOQUE PERSONAL VERSUS LA MICROGESTIÓN

No confundas el toque personal con la microgestión, porque no son lo mismo. La microgestión, un comportamiento muy destructivo, se ilustra en la siguiente descripción sobre el estilo de dirección de un consejero delegado:

Nuestro consejero delegado intenta controlar y gestionar cualquier mínimo detalle. En lugar de sentir que eres competente y que confían en ti, sientes que te están «observando» todo el tiempo. Se mete en todo y nos vuelve locos. Hay colegas que se han ido a otras empresas porque es desmoralizante. ¿Conoces el refrán ese que dice que los árboles no te dejarán ver el bosque? Pues este hombre está tan debajo de los árboles que intenta controlar hasta el tamaño de cada aguja de pino.

El estilo de este consejero delegado es claramente opresivo, pero ¿en qué se diferencia de un estilo caracterizado por un toque personal? ¿Estamos siendo coherentes? Al principio te aconsejábamos que «supieras lo que está ocurriendo» y que «reforzaras los valores de la empresa con detalles específicos», y ahora te pedimos que no intentes «microgestionar». ¿Cómo es posible aplicar los dos consejos juntos?

La única diferencia es que quien microgestiona no confía en la gente y busca tener el control del más mínimo detalle y de todas las decisiones; cree ser la única persona que puede tomar buenas decisiones. En cambio, un líder con toque personal confía en que su gente tomará buenas decisiones y respeta sus capacidades.

Un líder que microdirige no respeta las capacidades de su personal, y este se siente ahogado, igual que se sentiría un chaval de 20 años si sus padres aún le dijeran cuándo se ha de ir a dormir. La microgestión tiene un efecto bastante desalentador.

También limita el desarrollo de las personas, porque en vez de hacer de guía o de modelo el líder dominante busca controlar a su gente y, al final, se encuentra con seres diminutos que se preguntan: «¿Para qué voy a intentar aprender nada si siempre quiere pensar por mí?».

Es cierto que te has de esmerar en los detalles, que debes moldear los valores grupales con actos simbólicos sobre determinados detalles, pero no sobre todos los detalles. Los actos simbólicos tienen la finalidad de abrir camino, de guiar, demostrar y dar ejemplo. También deberían dejar huella, de manera que no tengas que controlar de forma estricta a tu gente y que así se comporte de acuerdo con la filosofía corporativa.

Se puede estar encima y al tanto de lo que pasa en la empresa sin agobiar a nadie. Está claro que el toque personal no controlador tiene un efecto contrario al de la microgestión. En lugar de desmoralizar, eleva e inspira a que cada cual haga más de lo que podría hacer, lo cual nos lleva al siguiente elemento del estilo de liderazgo.

■

LA VISIÓN DE JIM EN 2020

■

No confundas el poder con el desapego

Nunca olvidaré la primera vez que vi trabajar a Jorge Paulo Lemann. En aquella época, a principios de los noventa, la mayoría de los despachos de personal directivo tenía un cierto grado de privacidad, y el espacio que ocupaban era proporcional a la importancia del ejecutivo. Así pues, la primera vez que visité sus oficinas en Sao Paulo esperaba ser recibido en una suite ejecutiva, pero no fue así. En vez de eso, me encontré con una sala gigantesca en la que había un montón de mesas, un runrún de actividad por todas partes, gente gesticulando de manera desaforada y todo el mundo tan metido en su trabajo que nadie me prestó atención. Y justo en el centro de esa melé se sentaba Jorge Paulo, en una sencilla mesa. Su semblante tranquilo me recordó a un monje budista plantado en el centro de Times Square, en Nueva York, contemplando con ecuanimidad el océano de actividad que se desarrolla a su alrededor. En esa mesa era donde Lemann pasaba la mayor parte del tiempo, observando, escuchando, conversando y siendo accesible para cualquiera.

Como todos los grandes generadores de cultura empresarial a los que hemos conocido y estudiado, Lemann no confundía el poder con el desapego. Creía con fervor en liderar apartándose del camino de sus mejores trabajadores. Y, a pesar de ser la antítesis de la microgestión, también lo era del desapego.

El desapego, o incluso cierta feliz distracción, es un rasgo común de muchas empresas que en un tiempo fueron grandes y que ahora se tambalean al borde del abismo. Es como si los ejecutivos empezaran a creerse que tienen que actuar «como ejecutivos», y en lugar de formularse preguntas se limiten a dar directrices; en vez de salir y comprobar qué demonios está pasando, se limitan a pedir informes; en lugar de solicitar información a quienes están en atención al público, solo la obtienen filtrada por los mandos intermedios; en vez de preguntarse: «¿Qué detalles esenciales tengo que entender?», dicen: «Estoy considerando la situación global»; en lugar de tomar notas a partir de la información que tiene el personal de atención al cliente, se limitan a redactar informes para que esos trabajadores los lean.

Winston Churchill intentaba siempre conocer los detalles sobre el terreno de la

manera más directa posible. Incluso llegó a crear un departamento,³⁶ independiente de la cadena de mando tradicional, para que le informara de los hechos y así enterarse de la verdad. Uno de los pocos puntos de desacuerdo entre el rey y él durante la Segunda Guerra Mundial ocurrió el día D. Churchill se sentía en la obligación de presenciar el ataque in situ, desde un bombardero. El rey Jorge, horrorizado al pensar en su primer ministro ahogado en el canal de la Mancha, le pidió que no fuera y discutieron mucho: Churchill insistía en ir y el rey le suplicaba que no fuera. Al final, Churchill accedió a las súplicas del monarca y escribió: «Debo aceptar los deseos de Su Majestad y, por supuesto, sus órdenes». A pesar de todo, unos días más tarde del día D, Churchill cruzó el Canal para ver la acción con sus propios ojos. Al llegar a un castillo que había sido bombardeado la noche anterior escribió: «Es cierto que había un gran número de cráteres a su alrededor». Churchill preguntó entonces al general Montgomery: «¿Qué podemos hacer para prevenir una incursión de los blindados alemanes que interrumpa nuestro almuerzo?». Montgomery le respondió que no creía que eso ocurriera y, por suerte para la Historia,³⁷ no ocurrió.

Si algo es de verdad un imperativo estratégico, tendrás que prestarle toda tu atención. Pero cualquier cosa que no valga la pena que te implique de forma directa por definición no es un imperativo estratégico.

En julio de 1987, George Rathmann se despertó con una noticia terrible que ponía en riesgo a su joven empresa, Amgen. Su rival, Genetics Institute, había adquirido una patente que burlaba a Amgen, propietaria de la tecnología, para producir EPO (eritropoyetina, una hormona que segregan los riñones y que estimula la producción de glóbulos rojos). Genetics Institute había obtenido una patente sobre la denominada EPO natural, producida a partir de la orina humana. Esta EPO «natural» no era hasta entonces viable desde el punto de vista comercial,³⁸ porque se necesitan más de 6 millones de galones de orina humana para producir la cantidad de EPO que necesitaría un paciente en un año. La tecnología de Amgen había creado la única manera viable para el destino final de la EPO, pero aquella patente de Genetics Institute les ponía piedras en el camino. Un artículo de la revista Nature lo resumía así: «Aunque las células modificadas genéticamente de Amgen son esenciales para producir grandes cantidades de EPO, la situación es conflictiva: Genetics Institute reclama el destino final y Amgen reivindica la única manera de llegar allí».³⁹

La mayoría de los consejeros delegados que se vieran implicados en una batalla

legal de tal complejidad delegarían el tema en sus abogados o llegarían a un acuerdo para compartir los beneficios, pero Rathmann consideró que el asunto era responsabilidad suya y decidió gestionar la cuestión legal él solo. Amgen soportó la batalla legal con un indignado Rathmann liderando el combate. Al final, Amgen obtuvo una victoria completa⁴⁰ en los juzgados y continuó con su particular travesía hacia el destino de ser la primera gran empresa de biotecnología.

Rathmann dio forma a una capacidad de liderazgo que más tarde adoptaría Kevin Sharer (consejero delegado de Amgen entre 2000 y 2012), a pesar de que la empresa ya había crecido mucho. Sharer la describe como la capacidad de cambiar de manera continua entre distintas alturas. En un día normal, explicaba en una entrevista para Harvard Business Review, Sharer podía estar por la mañana reunido con su equipo directivo, comentando una inversión de 100 millones de dólares con grandes repercusiones estratégicas en sus operaciones en el extranjero. A continuación, dedicaría algo de tiempo a hacer evaluaciones ejecutivas y a pensar en la sucesión. Después, se dedicaría a mirar la maqueta de una nueva mesa para la sala de juntas, pensando cómo esta afectaría a las dinámicas de grupo.⁴¹ Dicho de otro modo, una visión desde una altura de 30.000 metros, después de 3000 metros, después de 30 metros.

¿En qué momento de la trayectoria de una organización debería su líder aprender a «soltar amarras» y dejar de preocuparse por los detalles? ¿Cuándo debería hacer la transición desde un estilo de supervisión a uno más relajado? ¿Cuándo debería la persona que ha fundado una compañía ponerse a pensar solo en la visión y la estrategia, y dejar las decisiones táctica y la implementación a otros?

Bien, estas preguntas son incorrectas.

La cuestión no es elegir entre supervisar o relajarse. En nuestra investigación hemos visto que los empresarios que lideran la transformación de una startup en una gran empresa suelen hacer ambas cosas al mismo tiempo. Por muy grandes que sean sus organizaciones, siguen relacionándose de forma íntima con el personal, siguen siendo muy conscientes de lo que ocurre sobre el terreno y se implican en las obligaciones estratégicas. Si pierdes la curiosidad por los detalles tácticos, el interés por las personas y por lo que sienten, si te aíslas en el capullo de las comodidades directivas, te despertarás un día y descubrirás que tu empresa ha entrado en una espiral de declive y autodestrucción.

A pesar de todo, los mejores emprendedores de nuestra investigación no dejaron que su estilo de supervisión se convirtiera en desalentadora microgestión o en la patología del «genio con miles de ayudantes». En nuestro estudio con empresas que han dado el salto a la excelencia, observamos este último modelo en ciertos consejeros delegados de menos éxito; en él, un individuo brillante —el líder genio— ocupa las vacantes con secuaces suyos que siempre pongan en práctica sus grandes ideas. Este modelo puede funcionar muy bien a corto plazo —mientras el genio siga comprometido (y mientras siga siendo un genio)—, pero a largo plazo no pasará la prueba de la excelencia perdurable. Y es que si todo depende de un genio que toma las decisiones, las importantes y las no importantes, es muy probable que la empresa sucumba a la mediocridad en cuanto aquel ya no esté.

Es evidente que el único objetivo no es dominar el equilibrio entre un estilo de liderazgo «de poder» y uno práctico; se trata de moldear la cultura corporativa y desarrollar a las personas para que la empresa siga siendo excelente, aunque cambie su líder. Cuando hayas encontrado a personas tan fanáticas como tú de la perfección en los detalles, cuando les hayas enseñado cómo construir y liderar un sistema que proporcione una excelencia táctica constante, cuando se esfuercen por superar lo que lograste durante tu mandato, entonces habrás sentado las bases para una empresa de excelencia y que perdure.

Quinto elemento del estilo de liderazgo:

habilidades personales duras y blandas

Los líderes que crean grandes empresas dominan el contraste duro/blando. Exigen a la gente unos niveles de rendimiento muy altos (duro), pero al mismo tiempo hacen que se sienta bien consigo misma y con lo que es capaz de hacer (blando).

LA IMPORTANCIA DEL FEEDBACK

Si tuviera que elegir el elemento más infrautilizado del liderazgo corporativo eficaz, diría que es el feedback, en concreto el positivo.

Está implícito en la naturaleza humana que trabajamos mejor cuando tenemos una autoimagen positiva. La psicología^{42, 43} ha descubierto gracias a una variedad de experimentos que el rendimiento de las personas, medido de forma objetiva, mejora o empeora en función del tipo de feedback que reciben. El positivo tiende a mejorar el rendimiento, mientras que el negativo lo empeora.

Sin embargo, con demasiada frecuencia recibimos poco feedback positivo o negativo de los líderes de nuestra empresa. Esta ausencia de feedback transmite el mensaje de que no se preocupan por sus trabajadores. Y cuando el personal siente que no se preocupan por él, no se esfuerza. ¿Por qué debería hacerlo?

Los grandes entrenadores deportivos, que dominan el arte de animar a la gente para que rinda al máximo nivel, conocen desde siempre la importancia de dar feedback a sus pupilos y demostrarles que se preocupan por ellos.

Tommy Lasorda, entrenador de los Dodgers de Los Ángeles que ganó cuatro banderines de la National League y dos títulos de la World Series declaró en una entrevista a la revista Fortune:

La gente feliz⁴⁴ rinde más. Quiero que mis jugadores sepan que aprecio lo que hacen por mí. Creo en la importancia de abrazar a mis jugadores, de darles una palmadita en la espalda. La gente dice: «¿Estás diciendo que tienes unos jugadores que ganan un millón y medio de dólares al año y aún tienes que motivarlos?». Y yo les respondo que sí. Se ha de motivar a todo el mundo, desde el presidente de los Estados Unidos hasta el chico de los recados del club.

John Wooden, el entrenador de baloncesto que más títulos universitarios ha ganado en la historia (diez campeonatos de la NCAA en UCLA en doce años), decía que siempre hay que buscar la manera de reforzar a los jugadores y, al mismo tiempo, retarles a ser mejores. Su filosofía era muy sencilla: «La gente necesita modelos, no críticos». Una de sus advertencias personales era: «... terminar el entrenamiento con una nota feliz.⁴⁵ Siempre intentaba compensar una crítica con un elogio».

Otro gran entrenador, Bill Walsh (que dirigió a los San Francisco 49ers⁴⁶ y los llevó a ganar tres títulos de la Super Bowl), enfatiza la importancia del estímulo personal y positivo. Al principio de cada partido, Walsh daba la mano y decía una palabra de aliento a cada jugador. También pedía a sus ayudantes que reconocieran a cada jugador, que le dieran la mano y que le animaran.

Estos entrenadores han sido todos excelentes ejemplos que deberían imitar los líderes empresariales. Fueron muy exigentes y evaluaron a sus jugadores de una forma desapasionada y objetiva, pero nunca dejaron de darles ánimos.

Implícita en esta afirmación está la suposición de que te has de preocupar por tu personal, que debes sentir compasión, empatía y respeto por sus miembros. Y, por supuesto, este es un requisito del liderazgo corporativo eficaz. Una empresa dirigida por gente que no se preocupa por o no respeta a sus trabajadores no llegará nunca a ser de excelencia ni perdurará.

Nosotros atribuimos gran parte del increíble éxito de John Wooden⁴⁷ a su sincera preocupación por cada jugador. Él dijo una vez: «Mi amor por los jóvenes es la principal razón por la que seguí entrenando y rechacé puestos que habrían sido mucho más lucrativos».

¿Y qué pasa con el feedback negativo o la crítica? No se puede dirigir una empresa y dar solo feedback positivo. Es evidente que hay ocasiones en las que la crítica es necesaria, pero debería ser totalmente honesta. Si te inventas elogios para que alguien se sienta bien perderás credibilidad. Y si el rendimiento de alguien no es el esperado tendrás que hacer una evaluación negativa.

En su libro *Building a Champion*, Bill Walsh afirma:

El entrenador que es afable, elegante⁴⁸ y desenvuelto tiene el 80 % del trabajo hecho. El otro 20 % es atribuible a tomar decisiones difíciles, exigir un rendimiento de alto nivel, cumplir las expectativas, prestar atención a los detalles y «agarrar y sacudir» cuando es necesario.

En referencia a este tema, hemos podido observar que los malos líderes suelen pecar de ser demasiado críticos y de dar poco feedback positivo. En muchas

empresas los trabajadores solo reciben comentarios cuando hacen algo mal y nunca cuando hacen algo bien.

Además, los buenos líderes siempre están buscando la manera de colocar a su gente en puestos en los que rendirán bien y recibirán feedback positivo. Dicho de otro modo, intentan hacer crecer a su personal en vez de ponerle trabas.

Cuando veas que alguien no está rindiendo al nivel esperado, pregúntate: «¿Está en el puesto adecuado?». Es bastante habitual ver a gente que languidece en un puesto de trabajo pero florece en otro. Por ejemplo, tanto a ingenieros como a vendedores se les suelen dar bien las funciones directivas.

Por último, ten en cuenta que cuando las cosas empiezan a ir mal no es el mejor momento de hacer comentarios negativos o criticar a alguien. Reprender con dureza a quienes quizá ya saben que las cosas no marchan puede ser contraproducente. En situaciones difíciles la gente suele necesitar un poco de apoyo y ánimos.

EJEMPLO DE CASO: RUSSELL S. REYNOLDS

Un caso interesante es la visita que hizo Russ Reynolds, fundador de Russell Reynolds Associates, a una de sus oficinas, que no estaba obteniendo los resultados esperados. Los trabajadores estaban asustados ante la inminente visita de Reynolds; temían que les criticaría y tal vez despediría a algunos de ellos. Se los comían los nervios, porque el director de la oficina siempre les decía: «Si no hay suficiente productividad, estoy seguro de que Russ hará despidos y buscará a otra gente».

A la hora prevista, el personal se reunió en la sala de conferencias, esperando lo peor. Reynolds empezó la reunión hablando con algunos de ellos. Media hora después, el director de la oficina intentó reconducir la reunión para tratar los temas serios que le preocupaban. Entonces Reynolds retomó el debate en un tono más suave y positivo. Al final, el director, desesperado, le preguntó: «¿Acaso no quiere ir al grano y hablar de los problemas que tenemos aquí?».

«No —respondió Reynolds—. Veo que se está haciendo todo lo posible. Estoy

seguro de que con un esfuerzo constante se revertirá la situación. Aquí hay buenos trabajadores, dignos de mi confianza. Hay que seguir en ello».

Aquello fue brillante. Reynolds sabía que esos trabajadores necesitaban ánimos y no desmotivación. Respondieron diciendo: «Bueno, este hombre cree en nosotros. No podemos defraudarle». Su confianza estaba bien fundada y la oficina resucitó y tuvo mucho éxito.

LÍDER DOCENTE

Considera el tema de la crítica desde el punto de vista de la docencia. Cuando tengas que dar alguna orientación correctiva o negativa imagina que eres guía, mentor o docente, no jefe. Criticar debería ser una experiencia educativa que contribuyera al desarrollo del individuo.

EJEMPLO DE CASO: H. IRVING GROUSBECK

Irv Grousbeck, cofundador y presidente de Continental Cablevision, ha desarrollado un método muy eficaz en relación a las competencias personales duras y blandas. Durante una conversación con nosotros, nos explicó su filosofía empresarial y estilo de liderazgo:

Siempre trabajo pensando más en actuar como un profesor que como un director. Me interesa ver cómo puedo mejorar las capacidades de una persona a partir de sus errores.

Lo primero y más importante es no criticar a la persona. En lugar de eso, hay que examinar los hechos. Es algo así como el trabajo de educar a los hijos: has de abordar la cuestión de un armario desordenado y no criticarle por ser una persona desordenada.

Lo mismo ocurre cuando lideras. Yo siempre pregunto la opinión de la persona sobre lo sucedido. Le pido que me explique lo que ha pasado. Después le pido su opinión, le presento otras opiniones y le pregunto si las había considerado. Entonces le doy consejos, pero en forma de preguntas.

Es un proceso de educación y desarrollo. Intento dejar bien claro que nos sentamos en el mismo lado de la mesa, que no tengo ningún problema con él o ella como persona, ni ningún problema entre él o ella y yo. Hago hincapié en que todo el mundo comete errores, y en ocasiones ilustro este punto refiriéndome a errores que yo mismo he cometido.

Pero también dejo claro que quiero que sepa cómo podría haber gestionado mejor el problema, para que en el futuro lo haga bien. De esta manera, estará siempre mejorando sus capacidades y como consecuencia lo harán los beneficios para la empresa.

Grousbeck posee un estilo blando para corregir a su personal, pero esto no implica que no se comprometa al máximo con un alto nivel de rendimiento, tanto suyo como de los demás. Y casi siempre lo consigue.

EL PAPEL DEL ALTO NIVEL DE RENDIMIENTO

No interpretes la importancia de desarrollar a las personas y de ayudarles a aprender de sus errores como que deberías permitirles ser incompetentes, deficientes o irresponsables.

De la misma manera que reforzar en positivo el comportamiento de alguien tiende a incrementar su rendimiento, también lo hacen unas expectativas altas y desafiantes. Los buenos docentes saben desde siempre que a su alumnado le gustan los retos y que, en general, responderá de un modo favorable a las altas expectativas. Son tal vez quienes dictan normas más estrictas para sus clases. Bien, pues el mismo principio aplica al liderazgo corporativo eficaz.

Los buenos líderes, al igual que los buenos docentes, saben que todo el mundo, venga de donde venga, puede rendir al máximo nivel si quiere. Un buen líder no exige un alto nivel de rendimiento (porque exigir implica que la gente es

básicamente perezosa y tiende a no dar lo mejor de sí, que se le ha de extraer como si fuera una muela).

No, los buenos líderes ofrecen a las personas la oportunidad de demostrar su valía, de crecer y de hacer el mejor trabajo posible.

No faltan individuos interesados en hacer algo de lo que se sientan orgullosos, pero sí líderes que les den la motivación de un reto firme y un alto nivel de exigencia, junto con la seguridad de que quienes son en apariencia ordinarios pueden hacer cosas extraordinarias.

Pon a la gente en puestos de alto nivel de exigencia y dile que confías en ella. Recuerda el enfoque que Trammell Crow puso en práctica para construir su empresa: apostar por las personas y confiar en ellas. En el libro Trammell Crow, de Robert Sobel, un joven desarrollador cuenta su experiencia con Crow:

Recuerdo aquella vez que me llevó a una reunión⁴⁹ con proveedores y todas las entidades de crédito y me presentó. Lo hizo como si fuera algo que en realidad no era, demostrando así que confiaba en mis capacidades. No podía creer que le diera a alguien tan joven e inexperto como yo ese nivel de responsabilidad.

Esta combinación de empujar/tirar, yin/yang, duro/blando, alto nivel/refuerzo positivo es la clave para estimular a la gente y que rinda al máximo de sus posibilidades. Ayudando a cada persona a dar lo mejor de sí, sea cual sea el nivel, estimulas a toda la empresa a dar un salto mayor.

Sexto elemento del estilo de liderazgo: la comunicación

Sabemos que está muy trillado subrayar la importancia de la comunicación, y esperamos que así sea, porque por desgracia todavía hay muchos líderes empresariales que son pésimos comunicadores. No es que no sepan comunicarse, es que no se comunican en absoluto.

Una empresa de excelencia se ha de basar en la comunicación. Los líderes eficaces fomentan la comunicación constante: hacia arriba, hacia abajo, hacia los lados, en grupo, individual, para toda la empresa, por escrito, oral, formal, informal... Se esfuerzan por que la comunicación fluya por toda la organización.

COMUNICA LA VISIÓN Y LA ESTRATEGIA

En el próximo capítulo, insistiremos en la importancia de desarrollar una visión y una estrategia claras para la empresa. Pero no basta con esto, también hay que comunicarlas.

No hacen falta grandes cualidades para la oratoria o la escritura a la hora de comunicarse bien. No te preocupes por cómo transmitir hacia dónde se dirige la empresa, solo dilo, y dilo muchas veces, háblalo, escríbelo, dibújalo, repítelo. Nunca dejes que esa visión se salga del foco; haz que siempre esté presente y habla de ella una y otra vez.

Por ejemplo, Jim Burke⁵⁰ calculó que, siendo consejero delegado de Johnson & Johnson, pasó el 40 % de su tiempo comunicando el Credo de J&J (los valores y creencias esenciales de la empresa).

Al ver caminar por la oficina a Doug Stone, antiguo consejero delegado de Personal CAD Systems, nos dimos cuenta de que dibujaba la estrategia de la empresa en las pizarras de todos los despachos y salas de conferencias del edificio. En casi todas las reuniones acababa trazando esos diagramas y los dejaba por doquier: en trozos de papel, en las libretas de sus trabajadores, en los rotafolios, en las pizarras, en los tableros de anuncios y hasta en las servilletas del comedor. Cuando le preguntamos sobre esta costumbre nos dijo:

Dejo todos estos dibujos por ahí a propósito. Es muy difícil hacer que toda una empresa sepa cuál es su visión y, por eso, tienes que estar todo el tiempo insistiendo en el mensaje. Dejo esos dibujos por ahí para que la gente se encuentre con ellos todo el rato y tal vez incluso hagan referencia a ellos durante las reuniones. Es como un mensaje subliminal.

USA ANALOGÍAS E IMÁGENES

Emplea imágenes impactantes para transmitir la visión de la empresa. Sírrete de ejemplos concretos para ilustrar los avances que está haciendo tu organización en pro de esa visión. Y cuenta historias que ejemplifiquen los valores y el espíritu de la compañía.

Las analogías, las parábolas y las metáforas, descritas de manera gráfica, son una forma de comunicación muy valiosa. Utilízalas.

En 1940, Franklin Roosevelt necesitaba comunicar de manera eficaz el concepto y la necesidad de «préstamo y arriendo» (un programa en virtud del cual los Estados Unidos comenzaron a enviar suministros a un asediado Reino Unido en las primeras fases de la Segunda Guerra Mundial). Podía haber empezado a hablar de las complejidades financieras del programa, pero eso no habría atraído la atención del público estadounidense. En lugar de eso, prefirió emplear una parábola:

Supongamos que la casa de mi vecino⁵¹ se incendia y que yo tengo una manguera. Si se la presto y la conecta a su red, le ayudaré a apagar el fuego. Entonces ¿qué hago? Antes de ayudarlo no le digo: «Oye, vecino, la manguera me ha costado 15 dólares, así que tendrás que pagarme eso». Yo no quiero 15 dólares, yo quiero que cuando el incendio esté apagado me devuelva mi manguera.

Uno de nuestros ejemplos favoritos es el de Steve Jobs transmitiendo la visión de Apple. En 1980 (antes de que existiera el Macintosh), señaló en una charla en Stanford:

[Apple] se basa en⁵² el principio de que una persona y un ordenador son

diferentes a diez personas y un ordenador. Es como el coste de equipamiento de un tren de pasajeros: puedes comprar mil coches Volkswagen y, sí, no son tan cómodos ni tan rápidos, pero estas mil personas irán donde quieran y cuando quieran. En esto consiste nuestro sector.

La mejor analogía... es que un hombre en una bicicleta es el doble de eficaz que un cóndor (el animal más eficaz). Un hombre puede fabricar herramientas que amplifiquen sus habilidades. Por eso digo que los ordenadores son «bicicletas para la mente».

Así que recuerda: no te lo tomes al pie de la letra, dibuja, cuenta historias, utiliza analogías inexactas, habla de cosas reales, no te preocupes por si la comparación es lógica. Se trata de comunicar de forma efectiva.

AÑADE UN TOQUE PERSONAL A LA COMUNICACIÓN FORMAL

La mayoría de los escritos de una empresa son aburridos, ampulosos y estériles. No tienen vida, chispa ni personalidad. Algunos directivos se esfuerzan por parecer serios tipos de negocios y con eso eliminan cualquier posibilidad de ser buenos comunicadores.

¿Alguna vez has notado, cuando alguien escribe muy bien, que te hace sentir como si estuviera teniendo una conversación contigo? ¿O que alguien con magnífica capacidad de oratoria te atrae creando una especie de intimidad entre ambos, aunque haya mucho más público? Bien, pues este es el efecto que deberías intentar crear.

Hay dos maneras básicas de obtenerlo:

Revélate. No temas contar historias propias. Cuenta algo sobre ti, sobre tu vida o tu manera de ver el mundo; hazlo para crear intimidad, aunque no haya contacto personal entre tú y tu audiencia.

Usa un estilo de comunicación directo, personal y sin pretensiones; palabras como «nosotros», «tú» y «yo» en vez de pronombres impersonales, palabras amables, como si hablaras con alguien con quien tienes mucha confianza. Habla o escribe dirigiéndote al oyente como si estuviera sentado frente a ti. Emplea frases cortas. Actúa de forma enérgica. Utiliza un lenguaje claro y escueto.

En lugar de decir: «Se puede ver que hay ciertas insatisfacciones con los métodos aplicados para las relaciones laborales», di: «Veo cierto enfado por la forma en que se ha tratado a la gente».

En lugar de decir: «Es nuestra política sacar el máximo provecho de la cadena de valor y el vector de calidad para nuestras bebidas de malta», di: «Fabricamos una cerveza excelente».

En lugar de decir: «Lo que nos preocupa es la reducción de los recursos financieros debido a la depredación económica específica que suponen los litigios», di: «Las demandas nos están costando mucho dinero».

LLAMA A CADA COSA POR SU NOMBRE Y NO TE ESCONDAS

Es un gran error presentar las malas noticias «recubiertas de azúcar», y peor aún eludir la responsabilidad de comunicar hechos desagradables. Es mejor actuar de forma honesta y directa.

Por ejemplo, consideremos la siguiente nota:

Para: Director de Personal

De: Consejero delegado

Asunto: Ajuste de personal

Debido a que nuestro negocio ha empezado a flaquear, ha llegado el momento de hacer algún ajuste de personal. Adjunta encontrarás una lista de las personas que han de dejar la empresa dentro de 60 días. Por favor, comenta la situación con sus responsables.

Insiste en que no se trata de un despido. Más bien dile a la gente que simplemente ha llegado el momento de prescindir de quienes rindan menos.

Puesto que es la primera vez en nuestra historia que tomamos una decisión de este tipo, te ruego gestiones la situación con sumo cuidado. Confío en que sepas minimizar los daños.

Piénsalo un minuto: ¿cuál es el error de este mensaje? Existen, por lo menos, cuatro problemas:

Si parece un pato, grazna como un pato y nada como un pato, entonces quizá sea un pato. Lo digas como lo digas, este reajuste de personal es un despido, y solo los zoquetes serán incapaces de reconocerlo.

El consejero delegado está escondiéndose. En vez de asumir la responsabilidad de anunciar una decisión desagradable está pasándole la pelota al director de Personal.

Puesto que los despidos no se tratan de una forma directa y abierta, la mayoría de la gente se enterará por rumores. Esto hará que se magnifiquen los temores de la plantilla y que se sufra mucha inseguridad. «¿Cuántos despidos habrá? ¿Será

el mío uno de ellos? ¿Cuánto durará esta fase? ¿Tendría que empezar a buscar otro trabajo?». Además, la gente estará resentida: «¿Acaso creen que somos idiotas? ¿Por qué no nos lo dice el consejero delegado directamente? ¿Es que no nos respeta?».

El resultado es previsible: algunos de los mejores talentos, los que la empresa más quiere retener, decidirán marcharse. Y quienes se queden pasarán muchas horas de nervios, preocupados por la situación en lugar de trabajar.

Todo el mundo odia que lo engañen, que lo tomen por idiota, y, cuando ocurre, se pierde el respeto por los líderes que no son honestos y directos.

¿Cómo debería haber actuado el consejero delegado? Fácil, tendría haber comunicado él mismo esta dolorosa decisión. Aquí un ejemplo de lo que diría un líder más eficaz:

Queridos amigos y colegas:

Siempre he creído en la importancia de comunicar tanto lo bueno como lo malo, y de ser sincero y abierto con todo lo que ocurre en nuestra empresa. En línea con esta filosofía, hoy tengo que comunicar una de las decisiones más difíciles que he debido tomar en mi vida.

Como es sabido, hemos experimentado un descenso muy importante del volumen de negocio. Esto nos obliga a recortar los gastos en todas las áreas, incluida la de personal. Por lo tanto, hemos decidido despedir al 10 % de la plantilla.

Sé que esta decisión sorprenderá, ya que nunca habíamos tenido que hacerlo. Y Dios sabe que espero que no tengamos que recurrir a algo tan

drástico nunca más. Hemos debido dar este paso tan doloroso para garantizar la supervivencia de la empresa, que ahora está en peligro.

Quiero que todo el mundo sepa que hemos decidido hacer todos los despidos a la vez. Prometo que de momento no pensamos hacer más recortes. Hemos preferido tomarnos la medicina toda de golpe que prolongar la agonía y la inseguridad durante mucho tiempo.

Y es que, se presente como se presente, la noticia de unos despidos siempre será amarga, sobre todo para quienes van a perder su trabajo, pero cuanto más directo sea el mensaje menos trastornos producirá y más respeto generará.

Llamar a cada cosa por su nombre es una buena manera de comunicarte, pero además haciéndolo trasmites el mensaje de que respetas a tu personal. Asume siempre que la gente cuenta con infalibles detectores de patos, y que prefiere a líderes que den un paso al frente y asuman la responsabilidad de una comunicación directa y honesta.

FOMENTA LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS DEMÁS

La comunicación no debería fluir solo de arriba abajo, tendría que darse en todos los niveles y direcciones. Ten en cuenta que tu estilo de comunicación puede inhibir la de los demás y, al revés, puede incitar a una comunicación excelente. Recuerda que tú eres quien marca el tono.

Aquí tienes algunas recomendaciones para estimular la comunicación en tu organización:

Haz muchas preguntas y da tiempo a tus trabajadores para que las contesten.

Pide a la plantilla que asista a las reuniones de personal (que deberían convocarse con cierta regularidad) llevando un tema que consideren plantear porque todo el mundo debería conocerlo.

Pide a la plantilla que asista a las reuniones de personal con una pregunta que quieran hacer. Anima a la gente a que pregunte cualquier cosa que tenga en mente. Responde a esas cuestiones diciendo: «Buena pregunta, me gusta que la hagas». No hay nada más eficaz para cortar la comunicación que hacer que la gente se sienta estúpida por formular preguntas.

Pide a tus trabajadores, tanto en las reuniones formales como en las informales, que «digan lo que real piensan».

Cuando alguien esté en desacuerdo con el grupo, asegúrate de que pueda expresar sus motivos.

Actúa con espontaneidad. Anima a la gente a reunirse de forma improvisada para tratar un problema. Las reuniones informales son una forma excelente de comunicación.

Reduce la formalidad; resulta opresiva e inflexible. Haz que la gente se sienta a gusto. Aflójate la corbata o quítate los tacones. Remángate la camisa.

Cuando haya fricciones o tensiones, no medies. Anima a ambas partes a reunirse y comentar el problema sin tu presencia. Los trabajadores son muchas veces como esos niños que acuden a su papá o a su mamá para quejarse de algo en vez de encarar el problema.

Anima a la gente a que exprese sus sentimientos y pensamientos. Todo el mundo tiene ciertas reacciones a las situaciones que vive, y si se suprimen se corta la verdadera comunicación. ¿Sentimientos en el trabajo? Pues sí, claro que sí. El trabajo, a fin de cuentas, lo hacen las personas, y las personas tienen sentimientos.

No dejes que uno o dos individuos acaparen todas las discusiones. Atrae a los miembros de tu equipo más reticentes a hablar pidiéndoles su opinión.

Da las gracias a tus trabajadores por haber sacado a relucir temas espinosos.

Repito que el tema de la comunicación está muy trillado, pero es muy importante, y muchos directivos siguen siendo terribles comunicadores. Si vas a errar, hazlo por exceso de comunicación; nunca será suficiente.

Séptimo elemento del estilo de liderazgo:

siempre hacia delante

Nos gustaría insistir en el último elemento de un estilo de liderazgo eficaz: la mentalidad de «siempre hacia delante». Los líderes de las grandes empresas están continuamente progresando (crecimiento personal) y transmiten esta mentalidad a toda la empresa. Poseen un alto nivel de energía y nunca tienen suficiente.

ESFUÉRZATE

No se puede eludir la necesidad de esforzarse. Es un hecho.

Sin embargo, hay una diferencia entre esforzarse y tener adicción al trabajo. Uno se esfuerza para acabar algo. En cambio, alguien adicto al trabajo lo hace por algún tipo de compulsión o miedo. La adicción al trabajo es insana y destructiva. El esfuerzo bien enfocado, en cambio, es sano, energizante, y lo puedes poner en práctica hasta que te mueras; en cambio, la adicción al trabajo te lleva al agotamiento.

Conocemos a algunos líderes eficaces que trabajan solo 40-50 horas por semana, y los calificamos como «muy trabajadores», porque su nivel de intensidad y concentración es muy alto. Y, al contrario, conocemos a algunos adictos al trabajo que dedican 90 horas semanales a trabajar, pero su labor es ineficaz. Más no quiere decir mejor.

MEJORA CADA DÍA

No dejes nunca de intentar ser mejor líder. Siempre se puede mejorar. Siempre hay un nivel más alto al que aspirar. No ceses nunca de aprender y desarrollar tus capacidades. Comprométete a querer alcanzar siempre un nivel superior y esfuérzate por ello cada día.

Presta atención a tus defectos o debilidades. Pide feedback sobre tus puntos débiles y trabájalos. Solicita críticas sobre tu estilo de liderazgo a quienes trabajan contigo y para ti. También al personal externo. (Esto lo hemos hecho con algunos consejeros delegados y les ha resultado inmensamente útil, a pesar de ser doloroso). Incluye en tu consejo directivo a personas de fuera que puedan dar una opinión objetiva y sincera.

A nadie le gusta que le señalen sus debilidades o defectos, porque duele, por eso intentamos evitar este feedback. Pero, igual que tomar medicamentos, las críticas son necesarias. Para ser un líder excepcional tendrás que decidirte a mejorar de forma continua.

MANTÉN UN NIVEL DE ENERGÍA ELEVADO

Si tú te anquilosas, tu organización también lo hará. En el momento en que tu trabajo deje de emocionarte y motivarte, dejarás de ser un líder eficaz. Las personas que edifican grandes empresas se mantienen a un alto nivel de energía durante todo su mandato. Nunca se «jubilán». No pueden imaginarse pasar el resto de su vida siendo improductivas.

Esto no implica que no cuides tu salud física, emocional y espiritual. Duerme lo que hay que dormir. Mantén hábitos saludables. Haz ejercicio. Diviértete. Lee. Conversa con personas interesantes. Ten una actitud abierta a nuevas ideas. Pasa tiempo a solas o haciendo actividades renovadoras. Ponte retos. Haz lo que tengas que hacer para mantenerte entusiasta, con motivación, para seguir creciendo y para sentirte vital.

Consigue que te guste lo que haces. Nunca nos hemos topado con un líder eficaz de una pequeña empresa que no disfrutara de su trabajo. Si haces cosas que no te gustan acabarás quemándote.

Por último, una de las mejores maneras de mantener un nivel alto de energía es estar siempre cambiando. Prueba cosas nuevas, implícate en proyectos diferentes, cambia tu forma de hacer las cosas, experimenta con actividades novedosas, haz lo que tengas que hacer para mantener un buen nivel de «frescura». Hay gente que cree que los cambios consumen demasiada energía. Al fin y al cabo, ¿no es más fácil seguir con las cosas tal como están? Pues te diré que existe un secreto: sí, cambiar consume energía, pero añade más de la que gasta.

¿Nunca te has dado cuenta de que cuando te trasladas a un despacho nuevo o te mudas de casa aumenta tu nivel de energía y renuevas tu ilusión? Puede que te quejes de la incomodidad que supone una mudanza, pero a la vez la situación es estimulante y energizante. Bien, lo mismo ocurre con el trabajo.

EL OPTIMISMO Y LA TENACIDAD

La investigación psicológica ha demostrado que la gente más productiva y feliz tiene una visión optimista del futuro. Nosotros creemos que ocurre igual en las empresas.

Es evidente que también tenemos que pensar en las dificultades y los contratiempos con los que nos encontraremos, las penas que sufriremos y la posibilidad de fracasar. Llevar siempre unas gafas de color de rosa es muy peligroso; pero tampoco podemos dudar de que la empresa tiene la capacidad de mejorar en el futuro. Has de creer en tu empresa y en su porvenir. Si no lo haces tú, ¿quién lo va a hacer?

Sin embargo, el optimismo no basta, tiene que ir de la mano de la tenacidad y la persistencia.

Cuando conocimos a Bob Miller, que asumió el mando de MIPS Computer en 1987 (cuando la compañía estaba abocada a la insolvencia) y consiguió que

resurgiera de sus cenizas, nos sorprendió su estilo tranquilo. Al principio, incluso lo describirías como un hombre discreto y de voz suave. ¿Cómo logró él reactivar su empresa?

Al cabo de unos minutos, empezamos a entenderlo. Notamos en sus palabras su firme convicción de que MIPS tenía potencial para liderar el sector. Además estaba su clara determinación de que mientras estuviera allí no se rendiría. Miller describió su visión de la empresa como una misión en la que sabía que no dejaría que ningún obstáculo le detuviera en su firme determinación de seguir adelante.

HAZ QUE LA EMPRESA SE MUEVA SIEMPRE HACIA DELANTE

Paul Galvin, fundador de Motorola,⁵³ siempre decía: «Todo saldrá bien si seguimos avanzando». William McKnight,⁵⁴ primer artífice de 3M en sus orígenes, insistía en que muchos de los productos de mayor éxito de la empresa habían surgido de un tropiezo, pero que para tropezar «tienes que estar moviéndote».

Los líderes corporativos que han fundado grandes empresas, como Galvin y McKnight, o como los Watsons, Leon Gorman y su abuelo Leon Bean, Sam Walton, Bill Hewlett, Akio Morita, William Procter, Walt Disney y Henry Ford,⁵⁵ creían en la importancia de «hacer avanzar» a sus empresas «continuamente».

Uno de los rasgos distintivos de una empresa de excelencia es que siempre intenta cambiar, mejorar y hacer cosas nuevas. No se conforma con lo que tiene.

Porque la grandeza no es el fin, sino un camino largo, arduo y tortuoso de desarrollo y mejora continuos. Cuando esa persona llega a un altiplano busca nuevos retos, riesgos, aventuras y estándares que alcanzar; celebra sus éxitos, los saborea, los disfruta, pero solo como pequeños respiros en un viaje que nunca acaba.

Siempre hacia delante. Si algo fracasa, intenta otra cosa. Arregla, prueba, haz, ajusta, mueve, actúa. Como decía Henry Ford: «Tienes que seguir haciendo y avanzando».

QUE TOQUE EL ALMA DE LA GENTE

Hemos comentado que la esencia del liderazgo es impulsar una visión clara que el grupo comparta y ponga en práctica. Pero hay un elemento adicional: que toque el alma de la gente.

Todo el mundo tiene una parte espiritual. Para unos está oculta tras un duro cinismo, mientras que para otros es muy superficial. En cualquier caso, hay que tocarla.

Ser espiritual no significa tener creencias religiosas. Estamos hablando del aspecto más elevado de las personas; lo que nos pone un nudo en la garganta cuando el desvalido acaba triunfando, la parte de ti que quiere ver ganar a los buenos; la que desea que el mundo sea un lugar mejor para tus descendientes; la que te incita a devolver el dinero de más que te han dado con el cambio; la que espera no defraudar a sus compañeros en el combate; la que te hace sentir rabia ante el engaño y las injusticias, la que te exige irte a dormir tarde para acabar una tarea solo porque lo has prometido; la que te impulsa a saltar a un río helado para salvar a alguien que se está ahogando; la que nos hace héroes.

De acuerdo, esto es solo una parte de cada persona; la otra es la que Joseph Conrad describe en *El corazón de las tinieblas*: la que rompe compromisos, defrauda a los colegas, se guarda el cambio extra, intenta aplastar a los desfavorecidos, busca más la conveniencia que la excelencia, hace la vista gorda ante sus propias incoherencias y debilidades. Todos tenemos ambas partes. Pero un líder apela a su lado más suave incitando a la gente a tomar el camino más fácil. Un líder habla de las cualidades que todos poseemos y reta a las personas a expresarlas. Un líder, en definitiva, transforma al prójimo.

Volvemos a nuestra analogía líder-docente y te pedimos que pienses en los profesores que han cambiado tu vida. Es probable que te hayan ayudado a ver en ti más de lo que habías visto antes. O que te hayan tocado algo dentro que haya despertado nuevas percepciones, expectativas o ideales.

Los líderes, al igual que estos docentes, idealizan a las personas y tienen la firme convicción de que pueden alcanzar sus ideales. Un líder toma el espíritu de la

gente tirando de él hacia delante y lo «despierta». Un líder cambia la percepción que las personas tienen de sí mismas y las ayuda a verse como él o ella las ve.

El líder trasmite el siguiente mensaje: «Podemos alcanzar nuestros grandes objetivos. Sé que podemos hacerlo porque creo en ti».

Capítulo 4

■

VISIÓN

La cuestión básica¹ es ¿a qué visión aspiras?

ABRAHAM MASLOW

La función de liderazgo, la responsabilidad número uno de un líder, es impulsar una visión clara y compartida por toda la empresa, y asegurar que todo el mundo se comprometa a luchar por ella. Ya hemos comentado que este es un requisito universal del liderazgo y que, con independencia de tu estilo, tendrás que desempeñar dicha función.

Pero ¿por qué es tan importante la visión? ¿Y qué es exactamente? ¿Cómo es posible determinarla?

Responder a estas preguntas es el tema de este capítulo. Esperamos ser capaces de convencerte de la importancia de poner como prioridad número uno «impulsar una visión compartida». Te presentaremos la «estructura de la visión Collins-Porras», una estructura concreta y útil que elimina la confusión que suele rodear este tema y, a la vez, conserva la magia (o la chispa), una cualidad esencial de la visión. A lo largo del capítulo ofreceremos indicaciones concretas sobre el proceso de impulsar una visión compartida.

Antes de empezar a hablar de los beneficios de la visión, nos gustaría ofrecerte una instantánea rápida de la estructura general que emplearemos en este capítulo y en el resto del libro.

La Figura 4.1 muestra el flujo básico: se empieza con la visión, se pasa a la estrategia y luego a las tácticas. También se observa en ella que la visión está formada por tres partes básicas: los valores y creencias centrales, el propósito y la misión.

Diagrama de la visión, la estrategia y las tácticas

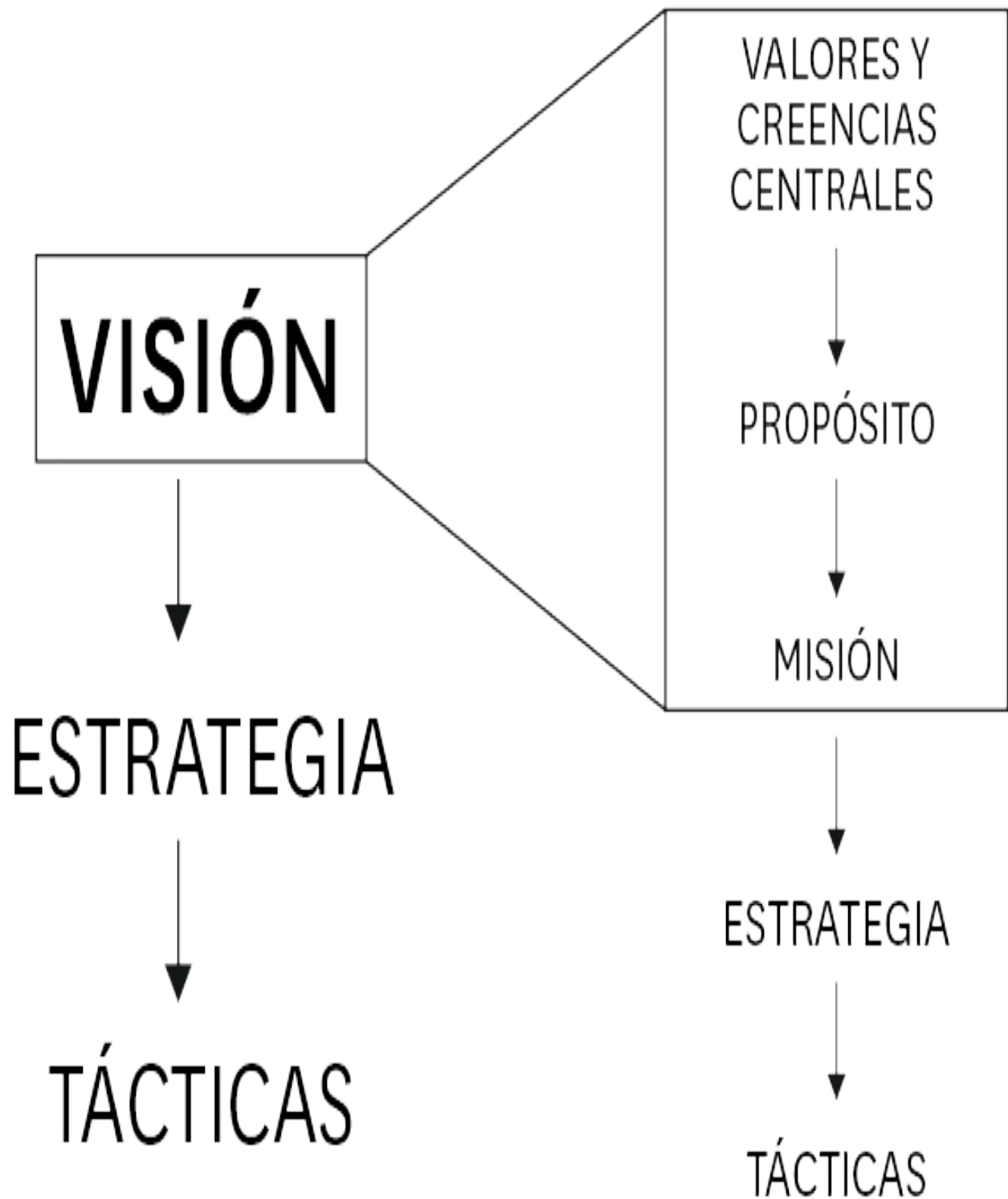


Figura 4.1

Expondremos cada parte más adelante, junto con algunos ejemplos. Pero antes te explicaremos por qué deberías asumir la arriesgada tarea de definir una visión.

La visión es esencial para la excelencia

Piensa en una gran empresa,² una que haya perdurado a lo largo de los años, y seguro que reconoces que debe su resiliencia al poder de sus creencias y al atractivo de estas para su personal... La filosofía, el espíritu y la determinación de una organización influyen más en los resultados que sus recursos, su estructura, la innovación y la oportunidad.

THOMAS J. WATSON JR.

ANTIGUO CONSEJERO DELEGADO DE IBM CORPORATION

Inculcar en una empresa una visión corporativa duradera es una tarea difícil. Un gerente nos dijo en una ocasión: «Pedirme que haga esto es poner el listón muy alto». Y así es. Es difícil, no lo negamos.

Pero la visión es esencial para alcanzar la excelencia corporativa. Observa que en la cita anterior Watson no dice: «Piensa en una empresa cualquiera...», sino que dice: «Piensa en una gran empresa...».

La visión no es necesaria para ganar dinero; se puede tener un negocio muy rentable sin ella. Mucha gente ha ganado mucho dinero sin una visión atractiva, pero si quieres hacer algo más que ganar dinero, si pretendes construir una

empresa de excelencia y que perdure, entonces necesitarás una visión.

Si observamos la evolución histórica de algunas grandes empresas, como IBM, L.L.Bean, Hewlett-Packard, Merck, Herman Miller, 3M,³ McKinsey & Company, Sony, McDonald's, Nike, Walmart, Disney, Marriott, Procter & Gamble, Boeing, Johnson & Johnson, Motorola, Federal Express, Russell Reynolds Associates, General Electric, PepsiCo o Pioneer Hi-Bred, entre otras, nos daremos cuenta de que sus líderes, en algún momento, mientras la empresa era todavía relativamente pequeña, inculcaron una visión atractiva en la organización.

En algunos casos, como el de Federal Express, esa visión fue definida en el momento de su fundación; en otros, la empresa fue fundada por unos cuantos emprendedores para cubrir una necesidad específica (como trabajar en su propio beneficio o lanzar un producto al mercado), pero no definieron una visión más general hasta pasados unos años. Minnesota Mining and Manufacturing Company, por ejemplo, fue creada simplemente para extraer corindón (una sustancia similar a la que compone las esmeraldas) de un pequeño lago en Minnesota. No fue hasta que su intención inicial fracasó y la empresa tuvo que andar a tientas durante varios años que su consejero delegado, William McKnight, desarrolló una visión clara y amplia de lo que había de ser 3M Company y de su potencial impacto en el mundo.

Pero en cada caso, tanto si la visión fue definida en el momento de la fundación como si lo fue al cabo de unos años, los líderes de empresas que han alcanzado la excelencia han sabido impulsar y expresar una visión que toda la organización comparte.

Cuatro grandes ejemplos

IBM

Thomas J. Watson jr., consejero delegado de IBM desde 1956 hasta 1971, sabía

que la visión de su compañía fue el ingrediente más importante para su transformación desde ser una pequeña empresa al borde de la quiebra en 1914 hasta su posición actual como una de las corporaciones más admiradas y prósperas de la historia.

Watson estaba tan seguro de ello que publicó un libro entero sobre este tema, *A Business and Its Beliefs -The Ideas That Helped Build IBM*, donde afirma lo siguiente:

Toda organización que quiera sobrevivir⁴ y prosperar debe tener un conjunto sólido de creencias sobre las que sustentar todas sus políticas y acciones. Creo que el factor más importante para el éxito corporativo es adherirse de forma fiel a estas creencias. Por último, la organización debe estar preparada para cambiar todo excepto estas creencias.

El padre de Watson,⁵ Tom Watson sr., principal artífice de IBM, recalca la importancia de la visión de su compañía. En 1936 escribió en una carta a su hijo que el principal activo que un líder debe desarrollar es la «visión».

(Te parecerá que los términos misión, visión, propósito, valores, objetivos, creencias, cultura y filosofía son usados de manera indistinta y un tanto imprecisa por diferentes autores y directivos de empresas. Algunos emplean sobre todo «misión», otros prefieren «visión» y otros «propósito, objetivos, aspiración general, metas o cultura». Pero ahora no te preocupes por la terminología ni intentes averiguar si la visión es diferente de la misión y de los valores, etc. Aclaremos esta cuestión en el apartado «Estructura de la visión Collins-Porras», que abordaremos más adelante.

JOHNSON & JOHNSON

Después de que Robert W. Johnson jr. sustituyera a su padre como consejero delegado de Johnson & Johnson, pasó mucho tiempo reflexionando antes de

redactar una declaración clara de las creencias de la empresa. Lo que más tarde se conocería como «el credo de Johnson & Johnson»⁶ se convirtió en el telón de fondo de toda la planificación y la toma de decisiones de la empresa.

McKINSEY & COMPANY

Marvin Bower, artífice principal de McKinsey⁷ & Company, la firma de consultoría de mayor éxito del mundo, insistió mucho desde el principio en el desarrollo y la comunicación de una visión compartida.

En 1937, cuando McKinsey no era más que una pequeña consultoría con tan solo dos oficinas (en 1990 tenía 48 oficinas por todo el mundo), Bower dedicó una enorme cantidad de tiempo a poner negro sobre blanco la visión de McKinsey. En la asamblea anual de la firma de 1953, Bower presentó un «diagrama de las principales características de la personalidad de la firma», que sirvió durante años como modelo para el «método McKinsey». Más tarde, Bower escribió un libro sobre la empresa en el cual enfatizaba su visión. Las palabras «nuestra filosofía», «nuestro método», «teníamos que pensar en términos visionarios», «creemos» y «nuestros principios» aparecen en numerosas ocasiones en el libro y en los títulos de sus capítulos.

HEWLETT-PACKARD

A mediados de los cincuenta, cuando Hewlett-Packard solo tenía quince años de recorrido —es decir, era una empresa más o menos joven—, Bill Hewlett y Dave Packard se llevaron a su equipo directivo a los viñedos de Sonoma, California, para trazar los principios y objetivos de HP. Estas reuniones, que se conocerían como «las asambleas de Sonoma» afianzaron los preceptos fundamentales de HP.

A lo mejor estás pensando: «Pero mi empresa es muy pequeña y no es seguro que todo esto de la visión nos afecte. No somos HP, IBM, J&J o McKinsey, solo intentamos salir adelante».

Tienes razón, pero recuerda que todas las empresas citadas fueron pequeñas en algún momento, y que, en todos los casos, la visión se creó y transmitió cuando todavía eran pequeñas. No es que por ser grandes tengan el lujo de contar con una visión; al contrario, es la visión lo que las ha ayudado a hacerse grandes. La visión va antes de la excelencia, y no al revés.

Una advertencia: no queremos decir con esto que la visión sea necesaria solo si quieres que tu empresa dé el salto a la excelencia. Entendemos que desees que tu organización siga siendo pequeña, pero aun así vas a necesitar una visión. ¿Por qué? Porque si la empresa es buena tendrá oportunidades de crecer. La única manera de seguir siendo pequeños (si eso es lo que quieres) es tener una visión clara de lo que quieres que sea tu empresa.

Por ejemplo, nosotros hemos trabajado con el propietario de una pequeña empresa que tenía serios problemas por no contar con una visión clara. Él nos cuenta que:

Nos acercábamos al final de la agotadora fase de desarrollo de un nuevo producto con un potencial enorme. En ese momento éramos diez personas en la empresa, pero ese nuevo producto habría multiplicado por tres o cuatro el tamaño de la empresa. Suena bien, ¿verdad?

¡Pues fue la peor experiencia de mi vida! Conforme nos íbamos acercando al final, empezamos a corretear todos como pollos sin cabeza, intentando prepararnos para la entrada de pedidos. Yo seguía teniendo esa sensación de que algo no iba bien, de que no era eso lo que quería.

Pero seguimos avanzando de forma inexorable hacia el lanzamiento de un producto que iba a cambiar para siempre el carácter de la empresa. Nadie en su sano juicio habría dejado escapar esa oportunidad: crecimiento, beneficios, un éxito increíble, admiración, etc. Sin embargo, yo iba sintiéndome cada vez peor, hasta que llegué al límite y me quemé.

Lo que ocurrió es que lo que estábamos haciendo era contrario a lo que deseaba

para mí, para mi familia y para la empresa. El problema era que no había expresado nunca lo que pretendía de la empresa, ni lo habíamos hablado entre nosotros. Nos limitábamos a aprovechar una oportunidad tras otra. Las normas sociales dictaban que eso era lo que había que hacer para crecer y lograr el éxito de la noche a la mañana. Y eso era lo que nos impulsaba. Pero no era nuestra visión para la empresa, tampoco lo que queríamos en la vida. Una vez que el estrés nos atrapó, dejamos de distribuir el producto... y empezamos a ser más felices.

Si hubiéramos tenido claro que nuestra visión era seguir siendo como éramos, una empresa pequeña pero rentable y feliz, con un estilo de vida agradable, no habríamos tomado la decisión de fabricar ese nuevo producto y no hubiéramos llegado nunca a esa situación de estrés tan terrible.

Los beneficios de la visión

Centrémonos ahora en los cuatro beneficios principales de la visión corporativa:

Sustenta el esfuerzo humano extraordinario.

Ofrece un contexto para las decisiones tácticas y estratégicas.

Genera cohesión, trabajo en equipo y comunidad.

Sienta las bases para que la empresa evolucione más allá de la dependencia de unos pocos individuos clave.

La visión sustenta el esfuerzo humano extraordinario

Los seres humanos respondemos a los valores, ideales, sueños y retos

estimulantes. Forma parte de nuestra naturaleza. Somos capaces de hacer lo que sea por vivir de acuerdo con los ideales de nuestra organización, de nuestro grupo de iguales o de nuestra sociedad, si compartimos esos ideales y los consideramos encomiables. Los gerentes que edifican sus organizaciones sobre unos cimientos sólidos de valores, creencias firmes y una misión atractiva están sentando las bases para un esfuerzo humano extraordinario.

La mayoría quiere hacer algo más que llevarse un cheque a casa a fin de mes. Quiere trabajar en algo en lo que crea y que tenga sentido. Puede que esto no se aplique a todas las personas, pero sin duda es cierto en el caso de quienes quieren contribuir a crear una gran empresa. Aprovecha, pues, el deseo humano de tener un trabajo significativo y verás cómo desaparece el eterno problema de «cómo motivar a la plantilla». La gente se motiva cuando hace un trabajo en el que cree.

La motivación depende en gran parte de hasta qué punto la persona pueda enmarcar su trabajo en un objetivo general más amplio. Esto aplica también a trabajos rutinarios. Durante una visita a Giro Sport Design, un trabajador de la cadena de montaje nos enseñó orgulloso un tablón de anuncios en el que había cartas de clientes que describían serios accidentes de bicicleta y cómo los cascos Giro les habían salvado de graves lesiones cerebrales. «Por fortuna —decía una persona— se rompió el casco, y no mi cabeza. Gracias por el buen trabajo».

«Es lo que hacemos —nos dijo el trabajador—. No solo fabricamos cascos. Mejoramos la vida de las personas».

Un objetivo general, si es claro y compartido, es tan potente que puede llegar a convertirse en la espina dorsal de todo un país. Barbara Tuchman escribió sobre Israel en 1967:

A pesar de todos sus problemas, Israel⁸ tiene una ventaja significativa: un sentido del propósito. A lo mejor no todo los israelíes tienen lujos, televisión, agua o una vida tranquila. Pero cuentan con lo que la opulencia tiende a asfixiar: un motivo.

Es tarea del líder crear este motivo, y lo hace estableciendo la visión; diseñando lo que Tuchman denomina «la emocionante tarea» que une al grupo.

Piensa en cómo los británicos se unieron en la ardua tarea de derrotar a Hitler en la Segunda Guerra Mundial. Piensa en cómo la NASA superó los obstáculos para llevar a un hombre a la Luna a finales de los años sesenta. Piensa en cómo el personal de Boeing se dedicó a la tarea «imposible» de hacer realidad el Jumbo 747. Piensa en cómo los ingenieros de Apple trabajaron 80 horas semanales para sacar al mercado un ordenador que cambiaría el mundo.

La visión ofrece un contexto para las decisiones tácticas y estratégicas

La visión corporativa proporciona un contexto en el que personas de cualquier nivel pueden tomar decisiones. Y esto tiene más importancia de lo que parece.

Una visión compartida es como tener una brújula y un destino lejano al que llegar, allá en la montaña. Si a un grupo de personas le das esa brújula y ese destino, y las dejas en medio de la montaña, es muy probable que averigüen el rumbo.

A lo largo del camino encontrarán obstáculos, desvíos, giros en falso y precipicios, pero con las indicaciones de la brújula, un destino claro y la confianza en que vale la pena dirigirse a él, seguro que lo alcanzarán.

En cambio, las empresas que no tienen un objetivo compartido no disponen de contexto, y en ellas la gente vaga sin rumbo al borde del precipicio y toma desvíos que son callejones sin salida. Estas empresas son como un parque de bomberos: se dedican a apagar fuegos, responden a las crisis y a las oportunidades de negocio cuando surgen en vez de tomar decisiones de un modo proactivo, con una idea clara y coherente de lo que la compañía quiere hacer.

EJEMPLO DE CASO: CÓMO SALVÓ BOB MILLER

A MIPS COMPUTER

MIPS Computer nació a mediados de los ochenta para aprovechar los significativos avances que en ese momento había experimentado la informática. Contaba con más de 10 millones de dólares de financiación, una tecnología puntera y la promesa de una creciente demanda de potentes ordenadores. Y, sin embargo, cuatro años más tarde estaba en crisis y al borde de la quiebra. ¿Por qué?

En MIPS no había una idea clara de lo que querían hacer, de adónde querían llegar. Su departamento de ventas seguía a ciegas cualquier oportunidad de negocio sin preguntarse cuáles tenían más sentido en el marco de sus objetivos.

Esto, a su vez, llevó a investigación y desarrollo a fabricar (a un alto precio) una multitud de productos al tuntún, sin preguntarse si todos ellos se ajustaban a su visión. Los líderes de MIPS buscaron fusiones con otras empresas que limitaron la oportunidad de distribución en el extranjero, sin plantearse cómo encajaba en su visión el mercado internacional.

Es evidente que no habrían podido responder a ninguna de esas preguntas, porque no tenían una visión clara. No había un punto donde convergieran los esfuerzos de todo el personal, y la organización fue poco a poco desintegrándose. Cada cual culpaba al resto de la peligrosa situación en la que se hallaba la empresa. La moral empezó a estar por los suelos. Los mayores talentos se marcharon en busca de mejores oportunidades. Inversores y clientes perdieron la confianza y la compañía empezó a quedarse sin dinero.

Necesitaban un nuevo líder que reflatara la compañía, y este fue Bob Miller. Para referirse a cómo había salvado de la ruina a la empresa y la había situado en una posición prominente en el sector de los microprocesadores, Miller comentó:

La cuestión más importante es: ¿qué quieres ser dentro de cinco o diez años? La empresa jamás se había formulado esta pregunta ni había respondido con claridad a ella. Y puede parecer una pregunta tonta, pero simplemente plantearla fue la solución. A partir de ese momento, pudimos empezar a tomar buenas decisiones estratégicas.

El comentario de Miller nos lleva⁹ a otro punto importante: la estrategia no es

posible sin una visión previa.

Se han escrito miles de páginas sobre estrategia empresarial. La gestión estratégica es asignatura obligatoria en las escuelas de negocios. Las grandes firmas de consultoría incrementan su cartera de clientes vendiendo «soluciones estratégicas». Hay una buena razón para ello, y es que una buena estrategia es esencial para dar el salto a la excelencia.

Pero piensa un minuto en la palabra «estrategia». ¿Qué significa en realidad? La estrategia es la manera en que pretendes llegar a un fin deseado. Es el medio para llegar a un fin. Por lo tanto, es imposible contar con una estrategia eficaz si no se tiene una visión clara de cuál es el punto final. La estrategia es el camino para alcanzar la visión. Nunca podrás saber cómo llegar «allí» si no sabes expresar lo que es «allí».

La mayoría de las empresas (y creemos que muchas no tienen una visión clara) dejan que sean las crisis, los «incendios» y las decisiones los que las dirijan. Es lo que nosotros denominamos «la táctica que impulsa la estrategia». Y debería ser al revés: que la visión impulsase la estrategia, y a su vez la estrategia impulsase la táctica.

Esto que parece tan obvio (y que lo es) en la práctica es muy poco frecuente. Nosotros hemos comprobado que casi siempre el problema de base para las empresas que sufren serios problemas organizacionales es que carecen de una visión clara. Siempre nos sorprende comprobar cuántas lo sufren.

Incluso en situaciones de trascendencia nacional puede ocurrir que se logre el éxito táctico, pero se fracase por la falta de una clara visión global.

EJEMPLO DE CASO: ESTADOS UNIDOS EN LA GUERRA DE VIETNAM

Ustedes lo saben, nunca nos han vencido¹⁰ en el campo de batalla.

UN CORONEL AMERICANO, HANOI, 1975

Puede que eso sea cierto, pero también es irrelevante.

RESPUESTA DEL CORONEL VIETNAMITA

Según señala Harry G. Summers en su libro *On Strategy*, el Ejército de Estados Unidos tuvo éxito en la guerra de Vietnam en cuanto a su táctica y su logística.¹¹ Más de un millón de soldados fueron llevados cada año desde nuestro país hasta Vietnam y al revés, y se mantuvieron sobre el terreno mejor que ningún otro ejército en la historia. En cuanto a las decisiones tácticas, obtuvieron un índice de éxito extraordinario, mientras que las fuerzas enemigas sufrían terribles pérdidas en cada enfrentamiento. Y, a pesar de todo, fue Vietnam del Norte el bando que salió victorioso. ¿Cómo pudo Estados Unidos hacerlo tan bien y, al mismo tiempo, fracasar de forma tan estrepitosa?

Una gran variedad de autores que han escrito sobre el tema han llegado a una conclusión sorprendentemente simple: Estados Unidos no sabía con exactitud qué quería lograr y, por eso, no podía tener una estrategia eficaz. Un estudio de 1974 sobre los generales que comandaron tropas en Vietnam concluyó que casi el 70 % de ellos dudaba de los objetivos de Estados Unidos.

«Esta confusión acerca de los objetivos¹² —concluye Summers— tuvo un efecto devastador en la capacidad de Estados Unidos para afrontar la guerra».

«Los líderes no definieron nunca¹³ ni la misión ni el número de tropas —afirma David Halberstam, autor de *The Best and the Brightest*—. Parece increíble, pero es cierto. Así pues, no hubo nunca una clara muestra de cuál debía ser la estrategia».

Halberstam podría haber señalado también que sin un objetivo claro habría sido del todo imposible contar con una estrategia.

Pero no nos malinterpretes. No queremos decir que la excelencia táctica (como

la que demostró Estados Unidos en Vietnam) no sea importante. Es esencial, pero debería estar en el contexto de una visión clara. Primero la visión, después la estrategia y por último la táctica.

Una visión compartida genera cohesión, trabajo en equipo y comunidad

Como dijo una vez John Wooden, entrenador de los UCLA Bruins, es importante desarrollar a cada jugador para que sea el mejor en la posición que ocupa en el campo, pero es aún más fundamental desarrollar su orgullo y que crea en el equipo y en sus objetivos. Los entrenadores como Wooden saben conciliar con éxito los dos ámbitos determinando unos objetivos compartidos muy claros y un conjunto de principios y valores que mantiene al equipo unido.

Sin una visión compartida, cualquier organización puede descomponerse en varios bandos. Las agendas dispares, las guerras territoriales, la construcción de imperios y las políticas mezquinas se vuelven habituales; las destructivas luchas internas agotan la energía de la gente en lugar de animarla a trabajar por un objetivo común y hacia el fortalecimiento de la organización. Se hace imposible mantener una sensación potente y positiva de comunidad.

Las empresas suelen fundarse con un claro y vibrante sentido del propósito. Sin embargo, conforme van madurando, muchas se separan en facciones enfrentadas. La propia mejora de la organización y las guerras territoriales apagan la chispa y frenan el ímpetu con los que se contaba en un principio.

Una vez entrevistamos a diez altos cargos de una compañía por separado. Les preguntamos lo siguiente: «¿Cómo definirías a tu empresa? ¿Adónde intenta llegar? ¿Qué tratáis de conseguir?». No hubo dos respuestas iguales. Uno explicó: «En realidad, somos diez personas con agendas personales e independientes, listas para cargar en dirección contraria a las demás. No me extraña que tengamos problemas».

La empresa estalló en una serie de luchas internas devastadoras, además de pactos secretos entre los mandamases para confabularse con otros. Al final, fue adquirida (a un precio bajo) por una gran corporación. Y este fue el comentario de uno de los altos cargos:

Teníamos un potencial enorme, pero lo desperdiciamos. En cuanto perdimos la sensación de propósito común, empezamos a invertir todas nuestras energías creativas en luchar entre nosotros, y no en ganar en el mercado. Es triste.

Y, al contrario, hemos visto empresas a punto de arruinarse que han sabido recomponerse con un propósito común y contra todo pronóstico. Ramtek Corporation, por ejemplo, había solicitado protección bajo el Capítulo 11 del Código de Quiebras de Estados Unidos. Cuando un nuevo consejero delegado, Jim Swanson, tomó las riendas, logró dar la vuelta a la situación y la sacó de la bancarrota. (La mayoría de las empresas que solicitan esta protección acaban quebrando).

«Nuestra misión —dijo Swanson— era salir de la bancarrota. Era una tarea tan desafiante que todo el equipo se unió e hizo grandes esfuerzos para contrarrestar los malos pronósticos».

Poco después de que la empresa emergiera de sus cenizas, Swanson se reunió con su equipo fuera de las oficinas para definir una nueva misión. «Teníamos un gran reto —les dijo— y lo hemos superado. Ahora necesitamos otro, o de lo contrario perderemos este espíritu de equipo».

En el Capítulo 8, «Innovación», recalcamos la importancia de la descentralización y la autonomía. El problema, evidentemente, es considerar cómo potenciar la creatividad individual sin perder de vista la dirección común. La visión es el vínculo. Si todo el mundo tiene una estrella que le guíe (una visión común), podrán navegar en cientos de pequeños botes, pero remando en la misma dirección.

La visión sienta las bases para que la empresa evolucione más allá de la dependencia de unos pocos individuos clave

En las primeras fases de creación de una empresa, sus líderes definen la visión,

es algo así como su visión personal. Pero para seguir creciendo la empresa tendrá que evolucionar más allá de esos pocos individuos clave. La visión tendrá que compartirse como comunidad e identificarse con la organización, y no con determinadas personas. Es decir, tendrá que trascender a los fundadores.

Para ilustrar este punto, nos gusta poner un ejemplo histórico: el del nacimiento y posterior desarrollo de los Estados Unidos de América. En vez de crear un país que dependiera de la presencia continuada de sus entonces líderes (Washington, Jefferson, Adams, etcétera), los padres fundadores establecieron una serie de principios básicos que guiarían al país durante siglos después de su muerte.

En primer lugar, plasmaron esa visión del país en la Declaración de Independencia y la Constitución de los Estados Unidos. De este modo se aseguraron de que su futuro estaría cerca de cumplir con sus creencias sobre cómo debería funcionar el país y, lo que es igual de importante, no requeriría la presencia de tales individuos.

Estos hombres que se reunieron en Filadelfia en 1787 eran muy inteligentes: redactando los principios imperecederos de la Constitución crearon el «pegamento» que mantendría unido al país incluso en ausencia de un enemigo común o de un «gran dictador». Los historiadores coinciden en que esto es algo muy poco frecuente.

[Nota: reconocemos que la Constitución de los Estados Unidos no es un documento perfecto. Nuestro propósito aquí no es idealizarla, sino ilustrar la idea de crear un conjunto de principios que perduren incluso en ausencia de los líderes).

Es interesante destacar que cuando en 1956 Tom Watson jr. sustituyó a su padre en IBM tenía la Constitución en mente cuando se reunió con su equipo directivo fuera de las oficinas para trazar el «Plan Williamsburg», como relató en *Father, Son & Company*:

Elegí Williamsburg¹⁴ (Virginia) porque es un lugar histórico y esa reunión iba ser una especie de convención constitucional para IBM.

En contraste, está el ejemplo de Duncan Syme y Vermont Castings.¹⁵ Syme tenía una visión: fabricar las mejores cocinas de leña del mundo. Creía tanto en ello que él mismo estaba presente en la línea de producción para asegurarse de que cada cocina cumpliera con los estándares. A lo largo de los años setenta, Vermont Castings se convirtió en la empresa de más rápido crecimiento de su sector y alcanzó unas ventas de 29 millones de dólares y unos márgenes de beneficio del 60 %.

Entonces, a principios de los ochenta, Syme se retiró de la operativa diaria y dejó la empresa en manos de unos gestores profesionales (según admitió, la gestión del día a día no era su fuerte).

Pero el problema fue que, cuando Syme se retiró, su visión se marchó con él. En su ausencia, los estándares de calidad empeoraron, el foco se desplazó de las cocinas de leña, se redujo el servicio al cliente y la empresa se alejó de su visión original. Se estancaron las ventas y el crecimiento de los beneficios, la empresa perdió su capacidad para crear productos innovadores y muchos sentían que había perdido también su grandeza.

En 1986, Syme volvió a Vermont Castings y gracias a que reinstauró su visión la compañía se volvió a encarrilar y recuperó el primer puesto entre los fabricantes de cocinas de leña.

Esta vez, sin embargo, adoptó un enfoque diferente, según explicó a la revista Inc. En lugar de confiar solo en sí mismo para ser el guardián del «estilo de Vermont Castings», inició un proceso para instaurar su visión: redactó la conocida como «declaración de la visión y el credo de Vermont Castings» y empezó el largo camino de asegurar que esta estuviera presente en todas las decisiones operativas.

A algunos líderes les cuesta crear una empresa con visión (en vez de una empresa con un único líder visionario del cual todo depende), porque a todos les gusta ser «visionarios» y que cada cosa dependa de ellos. Pero los directivos visionarios de verdad son quienes hacen que la visión sea propiedad de toda la empresa, e inculcan esta idea de tal manera que se mantendrá fuerte e intacta cuando ese líder ya no esté.

La estructura de la visión

La palabra visión evoca todo tipo de imágenes. Pensamos en logros extraordinarios; en valores y creencias profundamente arraigados que unen a una sociedad; en objetivos audaces y estimulantes que motivan a la gente; en algo eterno que es la razón fundamental para la existencia de una organización; en algo que se nos mete dentro y saca lo mejor de cada cual.

Y justo ahí está el problema. La «visión» es algo que suena bien. Estamos de acuerdo en que es esencial para alcanzar la excelencia. Pero ¿qué es exactamente la visión?

La estructura Collins-Porras¹⁶ de la visión

Muchos líderes nos dicen que no acaban de entender el concepto de visión. Hay muchas palabras relacionadas, como misión, propósito, valores, intención estratégica... Pero nadie les ha proporcionado una forma satisfactoria de verlo que trascienda semejante mar de palabras y establezca una visión coherente para la empresa.

Esta frustración tan extendida fue lo que nos llevó a desarrollar la estructura Collins-Porras. Gran parte del contenido de este capítulo está basado en la extensa investigación que hicimos en Stanford, así como en el artículo «Organizational Vision and Visionary Organizations» (California Management Review, otoño de 1991). No es necesario entrar en los fundamentos teóricos y estudios pasados sobre esta estructura. Lo importante es saber que una buena visión se compone de:

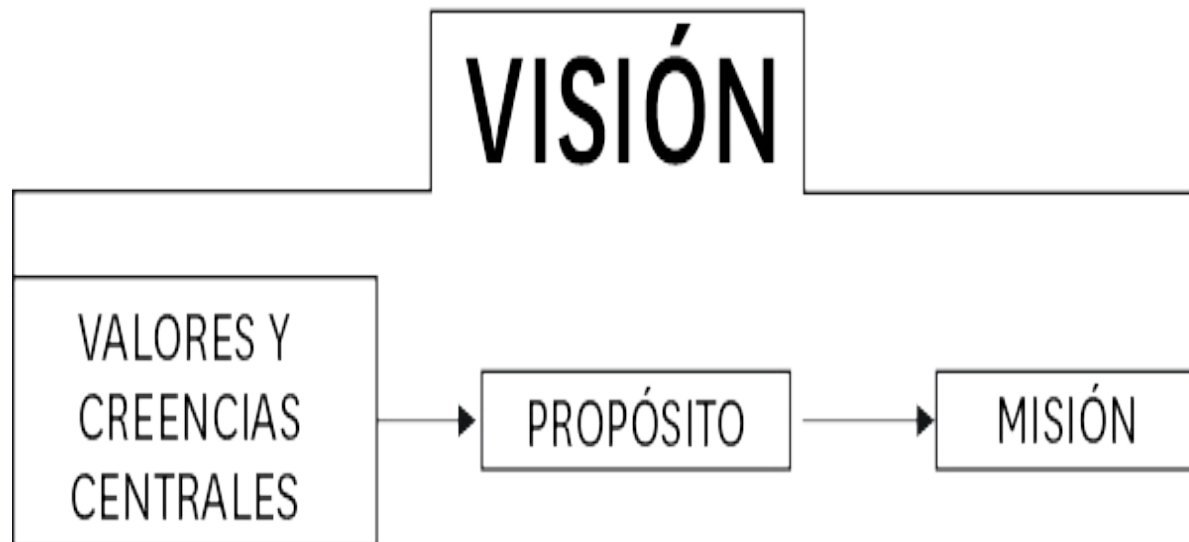
Valores y creencias centrales

Propósito

Misión

Hemos comprobado que la gente enseguida entiende el concepto de valores y creencias, pero la diferencia entre propósito y misión suele crear confusión.

Estructura Collins-Porras de la visión



Un sistema de principios y dogmas; la filosofía de la empresa y de la vida.

Principios que se han de mantener intactos.

Una extensión de los valores y creencias personales de los líderes de la organización.

La razón fundamental para la existencia de la organización.

Nace de los valores centrales.

Es como una estrella que nos guía siempre hacia delante, pero con la que nunca se llega al final.

Debería servir para guiar a la empresa durante cien años.

Un objetivo audaz y atractivo.

Tiene una línea de meta clara y un marco de tiempo específico.

Una vez completada, se fija otra nueva misión.

Hay cuatro tipos de misión:

1. Objetivo
2. Enemigo común
3. Modelo de liderazgo
4. Transformación interna

Figura 4.2

Para entender la diferencia entre propósito y misión, piensa en seguir una estrella en la subida a una montaña. Tu propósito es la estrella que te guía, siempre en el horizonte, nunca alcanzable, pero que siempre te hace avanzar. Tu misión, por otro lado, es la montaña específica que estás escalando. Para atacar esa montaña, pondrás toda tu concentración y tus energías en ese ascenso, pero una vez hayas llegado a la cima buscarás de nuevo la estrella que te guía (tu propósito) y partirás en busca de otra montaña que escalar (otra misión). Y, por supuesto, durante toda la aventura seguirás siempre tus valores y creencias centrales.

Con ellos como modelos puedes empezar a establecer y definir tu propia visión corporativa a partir de los siguientes ejemplos.

Primer componente de la visión:

los valores y las creencias centrales

La visión empieza en los valores y las creencias centrales, que son como el éter que impregna la empresa (sus decisiones, políticas y acciones) en todas las fases de su evolución. Algunas empresas lo llaman su «ideología rectora».

Los valores y las creencias centrales forman un sistema de principios y dogmas motivacionales, unos preceptos sobre lo que es importante en la organización y en la vida, sobre cómo debería gestionarse la empresa, su visión de la humanidad, su rol en la sociedad, la manera de funcionar del mundo, lo que no se puede violar, etc. Es como la «filosofía de vida» de una persona; los valores y creencias son análogos al «código genético» de los organismos biológicos: están en segundo plano, pero siempre presentes como fuerza moldeadora.

Los valores y creencias salen de dentro de uno. Tú, como líder de la empresa,

imprimes tus propios valores y creencias sobre la vida y la empresa en tus acciones cotidianas.

Y aquí es donde reside lo fundamental de los valores y creencias: han de ser una extensión auténtica de los valores y creencias que están arraigados en ti. Tú no defines los valores. La pregunta no es «qué valores y creencias deberíamos defender», sino «qué valores y creencias llevamos en las entrañas».

Por último, los valores y las creencias centrales las inculcas con lo que haces, con tus acciones, y no con lo que dices.

Por ejemplo, L.L.Bean se edificó sobre los valores y las creencias fundamentales de Leon Leonwood Bean. Este, que fundó la empresa en 1911, tenía una filosofía personal muy arraigada que se resumía así: «Vende buena mercancía¹⁷ a un precio razonable, trata a los clientes como si fueran tus amigos y la empresa cuidará de sí misma».

Bonita intención. Pero la base de la fuerza de Bean no era esa, sino las acciones¹⁸ que reflejaban la sinceridad de tal intención. Implementó la garantía de satisfacción absoluta a través de una política sin preguntas. (Hubo un caso en el que la empresa reembolsó el precio total de una camisa que nunca se había usado y que se había comprado hacía 32 años). Decidió que Bean no cerraría nunca y que sus líneas telefónicas estarían operativas 24 horas al día, los 365 días del año. Exigía que todos los productos se fabricaran con unos estándares de calidad exactos y que la clientela pagara un precio justo.

«Pero esto no son valores —estarás pensando—, es hacer un buen trabajo». Y estamos de acuerdo: esto es hacer un buen trabajo.

Pero el poder de la filosofía de Bean, la razón para la dedicación de su personal y su fiel clientela hasta rozar el fanatismo radica en que tras sus acciones hay un conjunto de valores auténticos. L. L. creía de verdad en tratar a los clientes como amigos. ¡No podía haber sido de otra manera!

Algunos ejemplos

A continuación, presentamos algunos ejemplos de valores y creencias centrales de Herman Miller,¹⁹ Telecare Corporation,²⁰ Merck, Hewlett-Packard y Johnson & Johnson. Los ejemplos son la mejor manera de ilustrar este tema. Algunos proceden de conversaciones con directivos de estas empresas, documentos o la observación de sus acciones. No estamos diciendo que cualquier empresa deba asumir todos estos valores y creencias. No son más que ejemplos.

■

Valores y creencias centrales de Herman Miller, Inc.*

Somos una empresa orientada a la investigación de producto. No somos una empresa orientada al mercado.

Pretendemos hacer una contribución a la sociedad a través de los productos, los servicios y la manera de entregarlos.

Somos una empresa comprometida con la calidad del producto, del servicio, de las relaciones, de las comunicaciones y de nuestras promesas.

Creemos que hemos de ser un lugar donde alcancen su potencial todas las personas involucradas.

No podemos vivir al margen de las necesidades de la sociedad.

Tenemos un compromiso total con el plan Scanlon, que pretende implicar a la plantilla en los beneficios del éxito empresarial.

Los beneficios son tan indispensables como el aire que respiramos. Aunque no son el único objetivo de nuestra vida, en el contexto de nuestras oportunidades los beneficios deben ser el resultado de nuestra contribución.

■

Valores y creencias centrales de Telecare Corporation

Creemos en hacer un trabajo extraordinario. No queremos hacer nada que no sea de alta calidad.

Creemos en el compromiso a largo plazo para el desarrollo del personal.

Creemos que tenemos una responsabilidad con respecto a la sociedad y que nuestro servicio es necesario para las personas, las familias y la comunidad.

Creemos que debemos ayudar a los pacientes a rehabilitarse al máximo nivel posible, con independencia de su incapacidad.

Creemos en el esfuerzo y lo disfrutamos.

Creemos en el crecimiento a largo plazo, tanto de nosotros como individuos como de la organización.

No existimos para maximizar los beneficios, y aun así tenemos que ser una empresa eficiente, productiva y rentable; de lo contrario, limitaríamos nuestra capacidad de servicio.

■

El credo de Johnson & Johnson*, ²¹

Creemos que nuestra principal responsabilidad es nuestra clientela.

Nuestra segunda responsabilidad es nuestra plantilla.

Nuestra tercera responsabilidad es nuestro personal directivo.

Nuestra cuarta responsabilidad es la comunidad en la que vivimos. Tenemos que ser buenos ciudadanos.

Nuestra quinta responsabilidad son nuestros accionistas. La empresa ha de obtener beneficios. Si cumplimos con nuestros principios, los accionistas obtendrán un rendimiento justo.

Estamos decididos, con la ayuda de Dios, a cumplir con estas obligaciones dentro de nuestras capacidades.

■

Valores y creencias centrales de Hewlett-Packard*

En palabras de Dave Packard:²² «El estilo Hewlett-Packard dice: “Haz a los demás lo que quieras que te hagan a ti. En esto consiste el estilo de Hewlett-Packard”».

En palabras de Bill Hewlett:²³ «El estilo HP se basa en un profundo respeto por el individuo. Si le das la oportunidad, el individuo hará mucho más de lo que piensas. Le das la libertad. El respeto por el individuo, no solo por el personal, sino por también por los clientes y el trabajo».

■

Valores y creencias centrales de Merck & Company*, ²⁴

Por encima de todo valoramos nuestra capacidad para servir al paciente.

Estamos comprometidos con los más altos estándares de ética e integridad.

Somos responsables de nuestra clientela, nuestro personal y la sociedad a la que servimos... Nuestras interacciones con todos los segmentos de la sociedad (clientes, proveedores, gobiernos y el público en general) tienen que reflejar los altos estándares que profesamos.

Apostamos por una investigación que adapte la ciencia a las necesidades de la humanidad.

Las cualidades que más valoramos en nuestro personal son el conocimiento, la imaginación, el trabajo en equipo y la integridad, puesto que nuestro futuro depende de ellas.

Esperamos obtener beneficios, pero unos beneficios del trabajo que beneficien a la humanidad.

El papel de los beneficios

Fíjate, las empresas de las que hemos hablado consideran que los beneficios son una necesidad, pero no el objetivo último de la empresa. ¿Qué te parece? ¿Cómo encaja esto en la doctrina clásica de las escuelas de negocios de que el propósito de una organización empresarial (y la principal responsabilidad de sus líderes) es maximizar la riqueza de los accionistas?

Te pedimos que para hacer de la tuya una empresa de excelencia rechaces esa clásica doctrina de escuela de negocios. «Maximizar la riqueza de los accionistas» es una simple manera teórica de ver una empresa, pero no está respaldada por la realidad de muchas que son excelentes. La mayoría de ellas se han creado para cumplir los objetivos y expresar los valores de sus fundadores, que no siempre es lo mismo que maximizar la riqueza de sus accionistas. Para estas organizaciones, los beneficios no son más que una necesidad estratégica, y no el objetivo final.

Sabemos que es un concepto impactante, pero no somos los únicos autores del ámbito de la gestión empresarial que han llegado a idéntica conclusión. Peter F. Drucker, en su clásico libro *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*, concluyó lo mismo hace unos años:

La empresa no se puede definir²⁵ o explicar en términos del beneficio [...] El

concepto de maximizar el beneficio es, de hecho, un sinsentido [...] Lo primero para cualquier empresa no es maximizar el beneficio, sino obtener el suficiente para cubrir los riesgos de la actividad económica.

Atención a esto: no estamos diciendo que el beneficio no sea importante. De hecho, no es el beneficio per se lo que importa, sino el flujo de caja que este genera. Una empresa no puede existir sin un flujo de caja adecuado, y para tener una fuente de efectivo eterna y autogeneradora la empresa tiene que ser rentable.

Pero el trabajo no es solo rentabilidad y flujo de caja. Maximizar los beneficios no es un objetivo que inspire a la gente a esforzarse. No decimos que el beneficio sea malo. Es necesario, pero de por sí no da sentido al trabajo.

Tom Chappell, fundador de Tom's of Maine, una empresa muy rentable, explica en la revista Inc. que perseguir las cifras como único objetivo es un trabajo interminable:

Los objetivos cuantitativos no pueden²⁶ dar sentido a un proceso que no lo tiene. Intentar tener más de cualquier cosa es intrínsecamente insatisfactorio. Si lo que haces no tiene sentido o si no disfrutas con ello, el mero hecho de medir tus avances no hace que valga la pena o sea divertido. La manera más eficaz de liderar es organizar a los trabajadores en torno a un mismo propósito.

Volviendo a nuestro ejemplo de L.L.Bean,²⁷ vemos que lo que a Leon Leonwood Bean le motivaba era su amor por la naturaleza, su pasión por sus productos y el deseo de trabajar de una manera que reflejara sus valores. Hizo crecer su empresa poco a poco, tardó 55 años en tener una plantilla de 160 personas. El beneficio como porcentaje de las ventas en 1966 era tan solo del 2,2 %, pero tenía un gran margen de mejora (como demuestra el hecho de que la rentabilidad subió de forma drástica una vez que su nieto asumió el mando).

Es cierto que Bean podía haber tenido una empresa más grande y rentable, pero ese no era su propósito. Como solía decir L. L. para expresar su satisfacción por la vida: «Ya como tres veces al día, no podría comer cuatro».

Pero si maximizar los beneficios no es por fuerza el propósito de una empresa, ¿cuál es entonces? Esto nos lleva al siguiente componente de una buena visión: el propósito.

Segundo componente de la visión: el propósito

El segundo componente de la visión es el propósito, y es una consecuencia de los valores y creencias centrales. El propósito es la razón de ser de una organización; encaja con el sentido de propósito personal que tú y otros miembros de la empresa tienen en lo más profundo de su ser y, por tanto, da sentido al trabajo.

Un aspecto esencial del propósito es que siempre te guía hacia delante, pero nunca se alcanza. Es como una estrella en el horizonte: siempre se sigue, pero nunca se alcanza. Esta cualidad de durabilidad del propósito la ilustra a la perfección Steve Jobs, cofundador de Apple y fundador de NeXT:

No siento que vaya a terminar nunca.²⁸ Esto una carrera de obstáculos y siempre habrá alguno que no pueda sortear. La cuestión es seguir avanzando.

A modo de analogía personal, diría que el propósito juega el mismo papel que el sentido de la vida en un individuo. A una persona con un propósito nunca le faltará un trabajo que merezca la pena.

¿Te has fijado en que las personas extraordinarias, como Miguel Ángel, Churchill, Roosevelt o Maslow, han tenido vidas productivas y plenas hasta su muerte? Tenían un sentido de propósito personal que nunca se acababa, no podrían haberse sometido nunca al olvido de la jubilación improductiva. En una empresa, el propósito juega un papel motivador similar.

La declaración del propósito

El propósito debería expresarse en una o dos frases. Es lo que se denomina «la declaración del propósito» y debería transmitir la razón de ser de la empresa, cómo esta satisface una serie de necesidades humanas básicas y cuál es su contribución al mundo.

Una buena declaración es general, fundamental, inspiracional y perdurable. Debería servir de guía para la organización por lo menos durante cien años.

EJEMPLOS DE DECLARACIONES DE PROPÓSITO

MERCK²⁹

Trabajamos para preservar y mejorar la vida humana. Todas nuestras acciones deberían medirse por su éxito.

SCHLAGE LOCK COMPANY³⁰

Trabajamos para hacer el mundo más seguro.

GIRO SPORT DESIGN

Giro existe para mejorar la vida de las personas gracias a productos innovadores de alta calidad.

CELTRIX³¹ LABORATORIES

Trabajamos para mejorar la calidad de vida mediante terapias humanas innovadoras.

LOST ARROW/PATAGONIA³²

Queremos ser un ejemplo y una herramienta para el cambio social.

PIONEER HI-BRED³³ INTERNATIONAL

Trabajamos para crear productos científicos agrícolas que sean fundamentales para sustentar a la humanidad en el futuro.

Telecare Corporation³⁴

Queremos ayudar a la gente con deficiencias mentales a alcanzar todo su potencial.

MCKINSEY & COMPANY

Trabajamos para ayudar a empresas líderes y a gobiernos a tener más éxito.

MARY KAY COSMETICS³⁵

Somos una empresa que da oportunidades ilimitadas a las mujeres.

KENNEDY-JENKS³⁶

Nuestro propósito es ofrecer soluciones que protejan el medioambiente y mejoren la calidad de vida.

ADVANCED DECISION SYSTEMS³⁷

Mejorar el poder de decisión

STANFORD UNIVERSITY

Potenciar y difundir el conocimiento que mejore la raza humana.

Descubrir el propósito: el método de los «cinco porqués»

A la hora de expresar el propósito de tu empresa, no cometas el error de limitarte a describir tus líneas de producto actuales o tu público objetivo. «Fabricamos ordenadores para trabajadores» no es una declaración de propósito, ya que ni es atractiva ni lo bastante flexible para que dure cien años. Esto no es más que una descripción de lo que hace hoy en día la empresa.

Una mucho mejor sería:

Nuestro propósito es contribuir a la creación de excelentes herramientas para la mente que hagan avanzar a la humanidad.

¿Supone esto que deberías evitar mencionar tus productos o clientes en la declaración del propósito? Sí y no. Sí, deberías evitar las frases estériles, descriptivas, anodinas y sosas como «Fabricamos los productos X para los clientes Y».

Por otro lado, si tienes claro que vas a seguir haciendo el mismo tipo de productos durante los próximos cien años, entonces deberías elaborar una declaración de propósito similar a la de Celtrix Laboratories. Celtrix estuvo a punto de decirlo así: «Desarrollar, fabricar y vender productos terapéuticos

humanos». Pero, por suerte, su consejero delegado, Bruce Pharriss, le dio una vuelta de tuerca preguntándose: «¿Por qué queremos hacer esto? ¿Por qué es importante? ¿Por qué deseamos dedicar una parte de nuestra vida a esto?». Como respuesta, Celtrix formuló la siguiente declaración de propósito:

Para mejorar la calidad de vida mediante terapias humanas innovadoras.

Este método de los cinco «porqués» es muy útil para dar con el propósito. Un «porqué» muy útil es: «¿Por qué deberíamos seguir existiendo? ¿Qué se perdería el mundo si dejáramos de existir?» [Nota: esta, que parece una pregunta tonta, es muy eficaz para llegar a la esencia del propósito: ¿por qué existe la empresa?].

Para llegar al propósito hay que comenzar con una afirmación descriptiva del tipo: «Hacemos los productos X», y luego hay que preguntarse: «¿Por qué es tan importante?». Hay que hacerlo hasta cinco veces. Tras algunos «porqués», descubrirás que te acercas al propósito central de la empresa.

He aquí un ejemplo de cómo los cinco porqués llevaron a la empresa Patagonia desde los productos a su propósito central:

«Fabricamos ropa para deportes que se practican al aire libre».

«¿Por qué?».

«Porque es lo que sabemos hacer mejor y lo que nos gusta hacer».

«¿Por qué es importante?».

«Porque es la mejor manera de hacer productos innovadores de alta calidad por los que la gente estará dispuesta a pagar».

«¿Por qué es importante?».

«Porque es la manera de seguir teniendo éxito económico».

«¿Por qué es importante esto?».

«Porque necesitamos la credibilidad que da ser una empresa de éxito, y los recursos para hacer las cosas como creemos que se han de hacer».

«¿Por qué es esto importante?».

«Porque existimos para ser un ejemplo y una herramienta de cambio social, y la única manera de lograrlo es siendo viables desde el punto de vista económico y teniendo el suficiente éxito para que el resto de la comunidad empresarial nos vea como un ejemplo».

Ya tienes un propósito

¿Necesitan todas las empresas una declaración de propósito?

Hemos de tener en cuenta que todas las empresas tienen un propósito, una razón de ser. Lo que pasa es que muchas no lo han declarado nunca formalmente. Pero el propósito existe, tanto si ha sido puesto por escrito como si no. A menudo está implícito, pero ahí está.

Por ejemplo, Nike ha existido durante años sin una declaración formal de propósito. Y, sin embargo, está guiada por un potente objetivo que impregna toda la empresa: ser un vehículo para la competición y la victoria, tanto en la vida empresarial como en el deporte. Pese a no haber expresado nunca su propósito en una declaración formal, su propósito central, que deriva del espíritu competitivo de su fundador, Phil Knight, es la fuerza motriz de Nike. (De hecho, Nike es el nombre de la diosa de la victoria en la mitología griega).

Aunque es probable que ya tengas un propósito, es un ejercicio muy útil preguntarte: «¿Cuál es nuestro propósito?». Busca una respuesta que pueda resumirse en una frase corta y directa para aclarar el verdadero propósito de tu empresa. Y, una vez hecho esto, tómalo como referencia para todas las decisiones: «¿Es esta acción coherente con nuestro propósito?».

El propósito no tiene que ser exclusivo de tu empresa

Habrás visto que algunos de los ejemplos de propósitos que hemos dado pueden aplicarse a muchas organizaciones, porque no diferencian a una empresa de otra. No pasa nada, el propósito es un factor inspiracional y no un elemento diferenciador. Es perfectamente posible que dos empresas distintas tengan el mismo propósito.

Tu misión, en cambio, sí tiene que diferir de la de otras empresas.

■

LA VISIÓN DE JIM EN 2020

■

El propósito más allá de los beneficios; no confundas «raro» con «nuevo»

«Exigimos una forma novedosa de liderar que nos inspire y nos motive», dijo un veinteañero cuando pregunté a un grupo de jóvenes su opinión acerca del empresariado y el liderazgo.

«¿En qué sentido?», pregunté.

«Por un lado, pedimos a nuestros líderes que además de darnos órdenes nos digan también el porqué. Y la respuesta ha de ser algo más que maximizar los beneficios para nuestros accionistas. Queremos formar parte de algo cuyo propósito vaya más allá de ganar dinero».

Pensé en ello un momento y le dije: «Pero los grandes del mundo empresarial siempre han hecho esto. Estás confundiendo lo raro con lo nuevo».

Cuando algo es raro y exquisito, puede parecer «nuevo» cuando una generación más joven lo descubre. La excelencia es rara, por definición, pero sus ingredientes fundamentales, incluida la idea de motivarse por un propósito más allá del económico, han sido demostrados por emprendedores excepcionales de muchas generaciones. Para desarrollar una empresa de excelencia y perdurable en cualquier época es necesario seguir el propósito de una manera casi obsesiva. Esto siempre ha sido así, lo sigue siendo en la actualidad y lo seguirá siendo en el futuro.

Tercer componente de la visión: la misión

La misión, el tercer componente de una visión efectiva, es un objetivo general claro y atractivo que sirve como foco del esfuerzo.

Para entender el concepto de misión, piensa en la de la NASA que llevó al ser humano a la Luna, tal como la explicó el presidente Kennedy en 1961:

Esta nación debería³⁸ dedicarse a cumplir el objetivo, antes de que acabe la década, de hacer que un hombre pise la Luna y regrese sano y salvo a la Tierra.

A diferencia del propósito, que nunca se alcanza, la misión sí ha de ser alcanzable. La misión convierte los valores y el propósito en un objetivo enérgico y muy centrado, como lo fue la misión a la Luna. Requiere poca o ninguna explicación, porque la gente «lo entiende» enseguida. Una vez cumplida la misión, se planea otra nueva.

Recuerda la analogía de seguir una estrella en una ruta por la montaña. Tu propósito es la estrella que te guía, que siempre está allí, en el horizonte, pero que nunca se alcanza. Tu misión es la montaña que estás ascendiendo en un momento dado. Una vez llegues a la cima, tendrás que volver a seguir la estrella para escalar la siguiente montaña.

Una buena misión tiene una línea de meta y has de saber cuándo la has alcanzado, igual que la llegada del hombre a la Luna o el ascenso a la cima de una montaña. Una buena misión es arriesgada y puedes caer en una zona gris cuando la razón te dice: «Esto es irracional» y tu intuición, en cambio, te dice: «Pero creemos que, a pesar de todo, podemos hacerlo».

Nos gusta usar la siguiente frase para transmitir la idea de la misión:

Un objetivo ambicioso, complicado y audaz.

Por último, y esto es importante, una buena misión cuenta con un plazo específico para su consecución.

El proyecto de llegar a la Luna es un ejemplo perfecto de misión. Era algo

emocionante. Era ambicioso, complicado y audaz, pero alcanzable. Tenía un claro final y un plazo específico.

Evita una declaración de misión estándar

Sabemos que nuestra definición de misión es diferente a la que usan otras empresas. Evita, en la medida de lo posible, las declaraciones estándar, muchas de ellas son horribles: no son más que una descripción, y además sosa, de las actividades de la empresa; una aburrida serie de palabras que te incitan a replicar: «¿De verdad? ¿Y a quién le importa?». Su personal directivo pone, una detrás de otra, una serie de palabras que tienen mucho sentido, pero que no atraen a nadie. No es más que palabrería corporativa, incapaz de inspirar.

He aquí algunos ejemplos de declaraciones de misión típicamente ineficaces³⁹ (todas pertenecen a empresas reales):

The Corporation apuesta por ofrecer soluciones de ingeniería innovadoras a problemas específicos, donde la tecnología y la esmerada atención al cliente pueden diferenciarla de la producción de artículos o de la operativa de taller.

Dan ganas de salir a comerse el mundo, ¿no?

Ofrecemos a nuestros clientes productos de banca minorista, inmobiliaria, financiera y corporativa que satisfarán sus necesidades de crédito, inversión, seguridad y liquidez.

¡Vaya! ¡Esto es muy emocionante!

[La empresa] se dedica a aplicar la microelectrónica y la tecnología informática en dos áreas generales: equipos informáticos y servicios de mejora informática, los cuales incluyen computación, información, educación y finanzas.

Me da escalofríos, apenas puedo parar quieto en la silla.

Vale, sabemos que hemos sido algo sarcásticos e incluso crueles, pero tenemos que dejar bien claro que declaraciones como estas no sirven. No inspiran ni motivan a nadie. Según nos dijo un trabajador de una de las empresas anteriores, en referencia a la declaración de misión de su compañía:

Esto es ridículo. La declaración es larga y aburrida. Cuando acabé de leerla me sentí desmotivado, y había perdido incluso la confianza en los dirigentes de mi empresa. Pensé: ¿quién va a querer leer esta porquería? Es horrible. Si no demuestran ninguna emoción por lo que la empresa está intentando hacer, ¿cómo van a emocionarse quienes lo leen?

Muestra convencimiento y pasión en tu misión

Tu misión tiene que cumplir una condición ineludible: ha de ser convincente. Las mejores misiones contienen un elemento de auténtica pasión.

No definas una misión así:

Fabricar y vender zapatillas de deporte en todo el mundo.

Hazlo así:

Aplastar a Reebok.

No definas una misión así:

Fabricar microprocesadores de gama alta con un conjunto de instrucciones reducido para una amplia gama de aplicaciones.

Hazlo así:

Lograr que la arquitectura MIPS

[40 sea](#)

omnipresente a mediados de los noventa.

No definas una misión así:

Fabricar productos de automoción que satisfagan las necesidades de la clientela y den una buena rentabilidad a los accionistas.

Defínela como hizo Henry Ford en 1909:

Vamos a democratizar el automóvil.

Uno de nuestros ejemplos favoritos de buena declaración de misión es la que usó Winston Churchill en 1940 refiriéndose a Inglaterra:

Nuestra gente⁴² y nuestro imperio se han comprometido con la única tarea de limpiar Europa de la pestilencia nazi y de salvar al mundo de una época oscura. Queremos acabar con la vida y el alma de Hitler y del hitlerismo. Solo esto. Siempre esto. Hasta el final.

Esto sí que es una misión. La misión de Gran Bretaña de 1940 no es el tipo de objetivo que podría asumir una pequeña empresa, por supuesto; sin embargo, transmite la idea de que debe contener un elemento de pasión.

El riesgo, el compromiso y la zona de incomodidad

Pero ¿no es arriesgado asumir una misión tan ambiciosa? Sí, lo es. Y es que una buena misión debería ser difícil de cumplir. Debería incluir la posibilidad de fracasar, junto con una creencia compensatoria de que se puede lograr. Esto forma parte de los componentes de una buena misión.

¿Y qué pasa con las empresas muy conservadoras que han dado el salto a la excelencia? ¿Acaso no se gestionan como iniciativas empresariales que «lo apuestan todo»? De hecho, algunas de las empresas más conservadoras han definido unas misiones muy arriesgadas. Veamos tres ejemplos: IBM, Boeing y Procter & Gamble:

A principios de los años sesenta, IBM apostó por una gran misión: transformar el

sector informático con el IBM 360.⁴³ Era el proyecto comercial de financiación privada más importante de la historia y requería más recursos que los que se necesitaron para fabricar la primera bomba atómica. La revista Fortune señaló que «tal vez sea el juicio empresarial más arriesgado de los últimos tiempos». Durante la introducción del 360, IBM acumuló casi 600 millones de dólares de existencias en desarrollo, y le faltó poco para requerir un préstamo de urgencia y así poder pagar las nóminas.

Boeing⁴⁴ se había puesto entre las cuerdas con misiones arriesgadas como la que asumió en los años cincuenta: fabricar un avión comercial de éxito. Boeing lo apostó todo a un proyecto que, de haber fracasado, habría puesto en peligro la solvencia de la empresa. Pero el Boeing 707 fue un éxito. Una década después, hicieron una apuesta similar con el 747.

Procter & Gamble, conocida por ser una de las empresas más conservadoras del mundo, tiene mucha experiencia en fijar objetivos arriesgados. Por ejemplo, a principios de 1900, apostaron por una misión «interna»: llegar a un punto en el que sus trabajadores tuvieran un empleo estable, en lugar de los tradicionales vaivenes de contrataciones y despidos forzados por los picos estacionales de trabajo.

Estos vaivenes se debían a que los mayoristas hacían grandes pedidos y después —como cuando una serpiente está digiriendo una gran comilona y se queda inactiva— se pasaban un largo tiempo sin hacer ninguno. Para cumplir esa misión, P&G⁴⁵ dio el valiente paso de formar un equipo comercial que se dedicara a vender a los mayoristas; una acción que en ese momento fue considerada en el sector como descabellada. Pero el consejero delegado, Richard Deupree, tenía una filosofía muy simple respecto a las acciones atrevidas y audaces:

Nos gusta probar cosas en apariencia poco prácticas⁴⁶ e imposibles, y demostrar que son prácticas y posibles. Se trata de hacer algo que crees que está bien. Si funciona, le das una vuelta de tuerca, y si aciertas, hipotecas la granja y vas a por todas.

Todas estas empresas tenían dos cosas en común: 1) creían que podían cumplir la misión, y 2) la voluntad de ir a por todas. Este valor para jugársela forma parte del proceso de determinación de la visión. Tu tarea consiste en elegir una misión que esté fuera de tu zona de confort, es decir, que no sea una apuesta segura, pero que la empresa crea que puede alcanzarla.

La misión no se determina solo con el análisis, también es necesaria la intuición. Nunca vas a poder demostrar antes si una misión es cien por cien alcanzable; tienes que saber por intuición que puede hacerse, siendo consciente de que una vez te hayas comprometido en un reto atrevido, las probabilidades de éxito cambian.

Cuando Kennedy propuso por primera vez la misión de la Luna, le avisaron de que la probabilidad de éxito era solo del 50 %. Pero él creía en la capacidad de su país para cumplir la misión; sabía que, si se comprometían con ella, encontrarían la manera de lograrlo.

Considéralo de esta manera: si alguien te pone al pie de una montaña difícil de escalar y te deja una vía de escape fácil, la probabilidad de éxito será x (pongamos, por ejemplo, del 50 %).⁴⁷ Ahora supongamos que estás en la misma montaña, pero no tienes una vía de escape fácil y, por tanto, si fracasas mueres. Las probabilidades de éxito, en este caso, aumentan hasta el 100 %. ¿Por qué? Porque te comprometerás. Lucharás, arañarás o inventarás la manera, sea cual sea, de llegar a la cima, porque no tienes otra opción.

Actúa con sinceridad

Tu misión, igual que tus valores y propósitos, ha de ser sincera y auténtica, algo tan difícil de conseguir que harás cuantos sacrificios personales sean necesarios. Hemos visto casos de líderes de empresas definiendo misiones que suenan bien, pero que no son el fiel reflejo de los objetivos reales de la compañía. Esto, además de no ser eficaz, es contraproducente. En uno de los casos que estudiamos, el consejero delegado no dejaba de hablar de «nuestra misión...», cuando lo único que quería —y por lo único que trabajaba— era vender la

empresa y cobrar el valor de sus acciones. Al final, lo único que consiguió fue que los trabajadores dejaran de esforzarse y de respetarle. Uno de ellos dijo: «Era imposible que nos entusiasmara la idea cuando no había sido sincero con nosotros. Quiero decir que no somos tontos».

Cuatro tipos de misión

Hay cuatro tipos básicos de misión entre los que elegir:

Objetivo

Enemigo común

Modelo de liderazgo

Trasformación interna

Misión tipo 1: objetivo

La misión «objetivo» es justo lo que su nombre implica: fijar un objetivo claro y bien definido y después aspirar a él. El proyecto de la NASA para ir a la Luna era una misión objetivo. El fin de Ford de «democratizar el automóvil» y el de MIPS de hacer que su arquitectura fuera «omnipresente hacia mediados de los noventa» son también misiones objetivo.

Otras de este tipo son las que tienen la meta de llevar a la empresa a un nivel mayor de prestigio, éxito, dominio o posición en el sector. Ha aquí algunos ejemplos:

Merck:⁴⁸ «Situar a Merck como el principal fabricante de medicamentos del mundo en los años ochenta». (Misión de 1979).

Coors:⁴⁹ «Llegar a ocupar el tercer puesto en el sector cervecero a finales de los ochenta». (Misión de 1980). «Llegar a ser el segundo fabricante de cerveza a finales de los noventa». (Misión de 1990).

Schlage Lock: «Ser el proveedor dominante de cerraduras en Estados Unidos hacia el año 2000». (Misión de 1990).

¿Has oído hablar alguna vez de Tokyo Tsushin Kogyo?⁵⁰ Lo más seguro es que no. En 1952, era una pequeña empresa en apuros de solo siete años de antigüedad, cuyos fundadores estaban intentando descubrir cómo reconducirla por el camino de la excelencia. Para ello decidieron definir una misión audaz y bastante osada:

Crear un producto que sea omnipresente.

La empresa puso en práctica la misión diseñando, fabricando y distribuyendo la primera radio lo bastante pequeña para caber en el bolsillo de una camisa. Hoy en día la empresa es conocida como SONY Corporation.

Habrás visto que ninguno de nuestros ejemplos de misión contiene cifras. ¿Puede ser una misión eficaz un objetivo cuantitativo? Sí, pero con cuidado.

Por ejemplo, la misión de Home Depot⁵¹ a finales de los ochenta fue la siguiente:

Convertirnos en una empresa de ámbito nacional con 10.000 millones de dólares de facturación y 350 establecimientos en 1995.

En 1997, el fundador de Walmart,⁵² Sam Walton, concibió la siguiente misión:

Convertirnos en una empresa de 1000 millones de dólares en 1980.

Era una misión de más del doble del tamaño que tenía en ese momento, y sin embargo Walmart la cumplió puntualmente, logrando unas ventas de 1200 millones de dólares en 1980.

Entonces, ¿por qué decimos «sí, pero con cuidado»?

Porque hemos visto que las misiones de carácter cuantitativo suelen ser menos motivadoras para el personal de la empresa que otras del tipo «democratizar el automóvil» o «ser la principal empresa de nuestro sector». Decir que «nuestra misión es ingresar 50 millones de dólares en 1995» no es por fuerza emocionante. Si utilizas una misión cuantitativa, asegúrate de relacionarla con algo significativo para todo el mundo.

Jack Stack, por ejemplo, formula muchas misiones cuantitativas para su empresa, Springfield Remanufacturing Company, pero lo hace poniendo los números en un contexto amplio, como explicó en una entrevista para la revista Inc.:

Nuestros objetivos están siempre basados⁵³ en la seguridad de la empresa, por eso el general es crear puestos de trabajo y que la gente siga desarrollándose profesionalmente. Cada objetivo es una obligación, no un deseo. Estamos intentando que nuestra empresa dure 30, 40 o 50 años.

Recuerda que el objetivo no consiste solo en crear uno específico, sino en que ese uno estimule a la gente.

Misión tipo 2: enemigo común

Empeñarse en derrotar a un enemigo común es una forma de misión especialmente poderosa, aunque poco creativa, que despierta el instinto competitivo de la gente. Elegir a un enemigo común para «destruirlo», sobre todo si antes has perdido frente a él, une bastante. La misión de Inglaterra en 1940 (derrotar en cuerpo y alma a Hitler) es un ejemplo histórico excelente. Bien, pues el mismo tipo de misión se puede definir en una empresa.

La misión de Pepsi en un momento dado fue «¡derrotar a Coca-Cola!». Un ejecutivo sénior de Pepsi describió así el impacto de esta misión:

Siempre creímos,⁵⁴ desde principios de los sesenta, cuando Pepsi era considerada la eterna perdedora, que podíamos hacerlo. Habíamos empezado con ese objetivo, y nunca apartamos la mirada de él [...] Era una misión de búsqueda y destrucción contra Goliat.

Uno de nuestros ejemplos favoritos es el de Honda cuando Yamaha le arrebató el primer puesto mundial en la fabricación de motos y respondió con:

Yamaha wo tsubusu!

55

(¡Aplastaremos, destruiremos y machacaremos a Yamaha!)

Poco después de que Honda estableciera esta misión, aplastó tanto a Yamaha que esta, más tarde, pidió disculpas públicas a Honda por haber afirmado que la dominaría.

Nike tuvo durante años misiones de enemigo común. Primero se propuso vencer a Adidas en Estados Unidos; y lo logró. Después, ante el inesperado ascenso de Reebok, se marcó la misión de derrotar a esta marca en la «guerra de las zapatillas». (Durante una entrevista al respecto, emitida el 19 de agosto de 1988, le preguntaron al consejero delegado de Nike, Phil Knight,⁵⁶ si conocía al presidente de Reebok. Knight dijo que sí. Entonces el entrevistador le preguntó si el gustaba el presidente de Reebok. A lo que él respondió: «No. Y no quiero que me guste». Un miembro del consejo de Nike dijo en una ocasión: «Nuestra idea de un día perfecto era levantarnos por la mañana y tirar piedras a la competencia»).

Las misiones de enemigo común suelen ser las que eligen las empresas que luchan por el número uno, pero todavía no lo han logrado. Juegan con la motivación de David contra Goliat.

Un efecto muy eficaz de este tipo de misiones es que pueden convertir a una organización que está contra las cuerdas, preocupada por su supervivencia, en otra con mentalidad de «resistir y ganar». A la gente no le gusta limitarse a «sobrevivir», quiere triunfar. Y una misión de enemigo común impacta de forma directa en esta motivación humana básica.

Micron Technology es un ejemplo perfecto de ello. En 1985, las empresas japonesas cuyos productos tenían unos precios ilegales (por debajo de coste) casi obligan a este pequeño fabricante de semiconductores a cerrar. Su consejero delegado, Joseph Parkinson,⁵⁷ aprovechó la existencia de un enemigo externo como fuerza unificadora para reimpulsar a la empresa en esos «días oscuros». Parkinson nos lo contó en una entrevista:

Cuando las cosas iban mal, intentaba mantener a la gente motivada para sobrevivir. Al principio no logré demasiado, pero entonces me acordé de que a todo el mundo le gusta ganar, no solo sobrevivir. Entonces, estando contra las cuerdas, decidí atacar. Sí, fue una enorme ventaja tener un enemigo, pero era algo más que eso. Juramos vencerlo. Y ese cambio del modo supervivencia al modo «debemos vencer» es algo que cualquiera puede apoyar, desde los operarios de las fábricas hasta el personal directivo.

Una advertencia: a pesar de sus evidentes ventajas, las misiones de enemigo común también tienen sus inconvenientes. Es difícil pasarse la vida en guerra. ¿Qué hacer, además, cuando ya has vencido al enemigo y te has convertido en el número uno? ¿Qué pasa cuando ya no eres David porque te has convertido en Goliat? Nike, por ejemplo, cayó en picado tras derrotar a Adidas, y no remontó hasta que Reebok les adelantó y se convirtió en blanco de la ira competitiva de Nike.

Misión tipo 3: modelo de liderazgo

Otro tipo de misión útil es servirse de otras empresas como modelos. Recurre a organizaciones que admires para saber en qué quieres que se transforme tu empresa. Las misiones de modelo son excelentes para las pymes con un futuro brillante.

Por ejemplo, al poco de su fundación, Trammell Crow⁵⁸ tenía la misión de «ser la IBM del sector inmobiliario». Jim Gentes, de Giro Sport, habla de convertirse para el sector del ciclismo en lo que es Nike para las zapatillas deportivas y Apple para los ordenadores. Northwest⁵⁹ Corporation, de Mineápolis, aspira a ser «el Walmart⁶⁰ de la banca».

Y hablando de Walmart, es interesante saber que Sam Walton tomó a J. C. Penney como modelo, incluso copió los siete principios de la gestión empresarial que Penney había establecido al fundar Walmart.

Misión tipo 4: transformación interna

Las misiones de transformación interna son poco habituales y suelen encajar en las empresas que necesitan una drástica reestructuración.

Por ejemplo, los Estados Unidos tuvieron una misión de transformación interna a finales de 1800: reconstruir la Unión tras la Guerra Civil. El intento de la Unión

Soviética a finales del siglo xx de convertirse en una economía de libre mercado es otro ejemplo de misión de transformación interna. Por otro lado, un ejemplo corporativo muy bueno es del Jack Welch en General Electric:

Nos comprometemos⁶¹ a desarrollar la sensibilidad, la ligereza, la simplicidad y la agilidad de una pequeña empresa.

Para una empresa del tamaño de GE se trata de una misión realmente ambiciosa, sólida y audaz.

Puesto que las misiones de transformación interna suelen ser más apropiadas para grandes empresas, nos hemos encontrado con pocos buenos ejemplos en pymes.

¿Hasta cuándo?

Hasta ahora hemos hablado de la importancia de tener un marco temporal para cada misión. ¿Hasta cuándo puede prolongarse una misión? ¿Es algo que debe lograrse en seis meses, un año, tres, cinco, una década?

No hay una respuesta definitiva. Algunas misiones tardan 30 años o más en culminarse, mientras que otras lo logran en un año o menos. Una regla de oro es un horizonte de entre 10 y 25 años, tal vez más si la misión es especialmente difícil. Resulta evidente que algunas se pueden cumplir en menos de 10 años, y por eso el plazo debería ser más corto.

Sea cual sea el plazo que establezcas, asegúrate de reconocer cuándo has culminado tu misión y, lo que es más importante, de establecer una nueva. De lo contrario, puedes caer en una de las trampas más peligrosas que existen: el síndrome del «ya hemos llegado».

■

LA VISIÓN DE JIM EN 2020

■

BHAG, BHAG, por todas partes

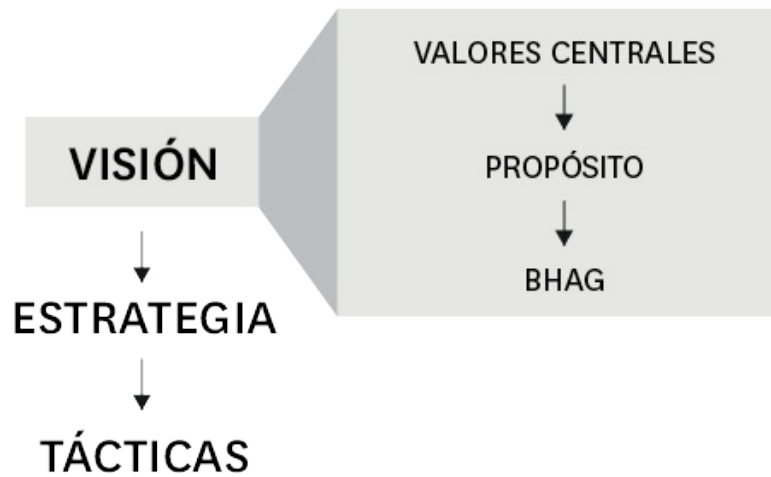
Cuando Jerry Porras y yo conceptualizamos por primera vez una estructura para desarrollar una visión organizacional basada en nuestra investigación, debatimos sobre el nombre que le pondríamos a la tercera parte de la estructura (después de los valores centrales y el propósito). Al principio, nos quedamos con el término «misión» porque sonaba más corporativo. Pero un día, cuando estaba aplicando la estructura en mis clases de Stanford, se me ocurrió el término BHAG (pronunciado algo así como «bi-jag», que es la forma abreviada de Big (grande, ambicioso), Hairy (complicado, difícil, peliagudo) y Audacious (audaz, valiente).

Y así fue como nació el concepto «BHAG» (ver la página siguiente).

Al principio, Jerry Porras, Bill Lazier y yo decidimos que emplearíamos las BHAG simplemente para enseñar en qué consiste una buena misión. Pensábamos que sería más fácil implicar a la gente con un término más tradicional que hacer que los líderes adoptaran algo tan ambicioso, complicado y audaz.

Pero al cabo de un par de años cambiamos de parecer. Cuanto más explicábamos la estructura, más nos dábamos cuenta de que la gente aprendía mejor y conectaba más con el verdadero espíritu de la idea si íbamos directos a su esencia. Dos años más tarde de publicar la primera edición de *Beyond Entrepreneurship*, adopté de forma definitiva el concepto de «ambicioso, complicado y audaz». Cuando Jerry Porras y yo empezamos a redactar *Empresas que perduran*, ya habíamos, de alguna manera, desechado el término «misión» y lo habíamos sustituido por «BHAG».

VISIÓN – ESTRATEGIA – TÁCTICA



VISIÓN

VALORES CENTRALES	→ PROPÓSITO	→ BHAG
Principios duraderos que defender; una filosofía que guíe	La razón fundamental por la cual existe la organización.	Un objetivo ambicioso, complicado y audaz (BHAG se pronuncia algo así como bi-jag).
Reflejan los principales valores de quienes moldean el carácter de la empresa.	Es como una estrella a la que seguiremos siempre; se persigue de forma constante, nunca se llega a alcanzar.	Es la montaña que debemos escalar, una línea de meta a la que apuntar.
Se defienden siempre, aunque cueste hacerlo; las prácticas y las estrategias cambian, los valores centrales no.	Cuando se persigue con extrema excelencia, la empresa se vuelve inconfundible e irremplazable en el mundo.	La probabilidad de éxito no es del 100 %; requiere una mejora de las capacidades.
Son atemporales.	Debería guiar a la empresa por lo menos durante cien años.	Convincente y estimulante; fácil de comprender.
		Periodo de tiempo ideal: entre 10 y 25 años.

Las BHAG empezaron a aparecer en todas partes. No solo los consejeros delegados hablaban de sus BHAG, sino que también lo hacían líderes políticos, trabajadores sociales, directores de escuelas, entrenadores deportivos, militares y líderes religiosos.

Hasta el New York Times publicó una historia sobre cómo las BHAG «estaban presentes en todos los rincones de las oficinas del país». ⁶² En una entrevista para ese artículo, el periodista intentó provocarme al confiarme que algunos de los ideólogos empresariales con quienes habían hablado antes ya habían introducido la idea de las BHAG (aunque evitando usar los adjetivos ambicioso, complicado y audaz), que no habíamos descubierto nada nuevo.

—¿Qué tienes que decir a esto? —me preguntó.

—No creo que nadie pueda decir que ha sido el primero en tener la idea de una BHAG —le respondí—. Es cierto que se remonta a mucho antes de que nació.

—Entonces, ¿quién crees que las descubrió? —insistió.

—Mmmmm..., tal vez Moisés —concluí.

Las BHAG han motivado a lo largo de la historia a muchos líderes, que las han utilizado para estimular el progreso y animar a la gente. No importa si lo llamas «misión» o «BHAG» o con cualquier otro nombre; lo que importa es que te comprometas con algo que cumpla los requisitos de una BHAG. Cada vez que tengas una, hazte las siguientes preguntas:

¿Encuentras atractiva la BHAG? ¿Y tu gente?

¿Es una BHAG clara, convincente y fácil de comprender?

¿Conecta la BHAG con el propósito de la empresa?

¿Es de verdad un objetivo la BHAG y no una declaración de misión enrevesada e imposible de recordar?

¿Tiene menos del 100 % de posibilidades de éxito, pero la organización cree que, de todos modos, puede llegar a esa meta?

¿Está claro el criterio para saber cuándo has llegado a la meta?

Las mejores BHAG son las que te hacen pensar; las que te obligan a comprometerte con el desarrollo a largo plazo y con la intensidad a corto plazo. La única manera de alcanzar una BHAG es con una sensación interminable de urgencia, día tras día, semana tras semana, mes tras mes, durante años. ¿En qué te tienes que concentrar hoy, y mañana, y pasado mañana para desafiar al azar y conseguir tu BHAG? Si quieres meter un ordenador en cada bolsillo, erradicar la malaria, dar estudios de secundaria a todos los niños y niñas, construir la empresa más admirable de tu sector o lograr cualquier otro objetivo, necesitarás tiempo y esfuerzo. Para alcanzar una buena BHAG corporativa se requieren entre 10 y 25 años de esfuerzo intenso y continuado.

Para las personas que están motivadas por las BHAG, la propia incomodidad prolongada y la búsqueda duradera pueden ser, en sí, fuentes de felicidad. Cuando te comprometes con una BHAG, esta pasa a formar parte de tu vida. Te despiertas por la mañana y allí, en cualquier rincón, está tu BHAG mirándote con unos ojos enormes y brillantes. Te acuestas por la noche y allí, en cuanto vas a apagar la luz, vuelve a aparecer tu BHAG. Es como si te estuviera diciendo: «Duerme bien, porque mañana volveré a apoderarme de tu vida».

Ten cuidado con el síndrome del «ya hemos llegado»

Es muy importante que sepas reconocer cuándo has culminado una misión y establezcas una nueva.

Cuando se alcanza una misión, la gente suele tomar su propio camino y romper la unión. Un ejemplo típico es el de la alianza entre Rusia, Inglaterra y Estados

Unidos en la Segunda Guerra Mundial. Los aliados fueron capaces de trabajar muy bien juntos mientras tuvieron la misión común de acabar con Hitler, pero en cuanto la suerte de este estuvo echada la alianza se rompió y llevó al mundo a la denominada «Guerra Fría».

Además, las nuevas misiones son necesarias para mantener a la empresa estimulada y con ganas de nuevos desafíos. Igual que alguien que va solo por el mundo puede perderse, desviarse o desorientarse una vez alcanzado su objetivo, lo mismo ocurre con las empresas. Esto es lo que llamamos el síndrome del «ya hemos llegado».

Jan Carlzon aprendió esto por las malas cuando era consejero delegado de Scandinavian Airlines y la empresa culminó su primera misión. En una entrevista a Inc., declaró:

Teníamos un sueño⁶³ y lo cumplimos bastante rápido, pero no teníamos otro objetivo a largo plazo. Entonces la gente empezó a marcarse sus propios objetivos. Lo que pasó es que todo había sido demasiado fácil. Y generamos frustración, porque esto es un juego psicológico. ¿Conoces la canción de Peggy Lee «Is That All There Is» («Esto es todo lo que hay»)?

Aprendí entonces que antes de alcanzar un objetivo debes tener otro nuevo preparado, y que además tienes que empezar a comunicarlo a la organización.

Lo que importa no es el objetivo, sino la lucha por llegar a él.

EL SÍNDROME DEL «YA HEMOS LLEGADO»

LA EMPRESA TIENE UNA MISIÓN ATRACTIVA
(A VECES ES TAN ATRACTIVA Y OBVIA QUE NI SE
EXPRESA DE FORMA EXPLÍCITA)



COHESIÓN, TRABAJO EN EQUIPO, RENDIMIENTO,
ENTUSIASMO



SE ALCANZA LA MISIÓN,
PERO NO SE HA ESTABLECIDO UNA NUEVA
(«YA HEMOS LLEGADO»)



NINGÚN NUEVO DESAFÍO AUDAZ



MALESTAR, COMPLACENCIA,
SENSACIÓN DE QUE «FALTA ALGO»

Figura 4.3

El síndrome del «ya hemos llegado» es común sobre todo en las primeras etapas de una organización o en las empresas reestructuradas, cuya motivación es llegar a un punto en el que la supervivencia esté asegurada. Puesto que sobrevivir en este tipo de situaciones es en sí un objetivo primordial, tal misión ni siquiera se expresa, porque todo el mundo sabe que esa es la misión.

Y aquí es donde está el problema. Puesto que la misión no es explícita, tampoco lo es el reconocimiento de haberla cumplido. Y, por tanto, no se crea una misión nueva para sustituir a la antigua. Entonces la autocomplacencia se impone y surgen los bandos.

EJEMPLO DE CASO: STRATEGIC SOFTWARE, INC.

Fundada en 1976 sin financiación externa, los fundadores de Strategic Software apostaron por crear una empresa que ofreciera productos de software excelentes, estabilidad financiera para su personal y propietarios, y un ambiente de trabajo motivador. Los primeros siete años, plantilla y directivos trabajaron doce horas diarias en pequeños cubículos. «Éramos nosotros contra el mundo —explicaba uno de los fundadores—. Formábamos un gran equipo».

Poco a poco la empresa logró el éxito financiero (alcanzando una cifra de 25 millones de ingresos anuales con unos sanos márgenes de beneficio) y una base de clientes fija. En 1983, se trasladó a un complejo de oficinas muy prestigioso, de esos con modernas esculturas, espacios verdes bien cuidados, estanques, moqueta de gran calidad, mobiliario hecho a mano y su propio aparcamiento.

Entonces, todo se vino abajo. Uno de los fundadores lo describe así:

Lo que era un gran espíritu de compañerismo degeneró en bandos enfrentados y desapareció la idea de equipo. La gente empezó a trabajar de 9 a 17 h y adquirió esa típica mentalidad de trabajador con horario fijo. Al mirar alrededor veíamos que el éxito nos había traído el malestar. Ya no gozábamos de ese espíritu luchador del principio. A partir de ese momento empezó el declive.

Lo que en realidad había pasado es que la empresa había culminado su primera gran misión (habían llegado a un punto en el que la supervivencia estaba asegurada). Parecía que ya no había nada más por lo que trabajar, que ya habían llegado. Sus líderes deberían haber creado una nueva misión, pero no lo hicieron. Y la empresa se estancó y acabó saliendo a la venta.

El posible impacto de las nuevas instalaciones

En el caso anterior, comentábamos que se trasladaron a oficinas nuevas. Da la impresión de que las instalaciones no son importantes, pero sí lo son.

Hemos visto los casos de varias empresas, como la mencionada, que han empezado a tener problemas al trasladarse a oficinas o edificios nuevos. No es que de por sí las nuevas oficinas sean perjudiciales, lo malo es la señal que envían: «Ya hemos llegado. Somos gente de éxito. Lo hemos conseguido».

Greg Hadley, un artista especializado en reestructuraciones, describe el impacto de las nuevas oficinas en la psicología de una de las empresas a las que asesoró:

Aquello era como el Taj Mahal. La gente miraba alrededor y decía: «Oye, tú, mira esto. Quiere decir que somos buenos. Que hemos alcanzado el éxito». Y entonces empezaron a prestar más atención a su forma de jugar al golf que al trabajo.

Gavilan Computer Company, que dilapidó millones de dólares durante su proceso de transformación desde startup hasta declararse en bancarrota, tenía unas oficinas maravillosas. Un trabajador nos confesó: «Era como estar trabajando en FORTUNE 500. La empresa disipaba cualquier sensación real de urgencia. Y, ¿sabes una cosa?, no era ni de lejos tan divertido como otras en las que he estado».

¿Queremos decir con esto que no deberías tener bonitas oficinas? No, por supuesto que no, pero tienes que ser consciente de que esto simboliza haber cruzado un umbral, haberlo «conseguido», haber cumplido una misión.

Lo importante de todo esto es que tu empresa cruzará muchas líneas de meta en su trayectoria, y que todas ellas implican algo (sea una oferta pública, un edificio nuevo, un premio del sector...). Tu función consiste en asegurarte de que estos símbolos estimulen al personal a seguir trabajando hacia la consecución de la verdadera misión.

Cuando llegas a la cima de una montaña, empiezas a buscar la siguiente. Estableces una nueva misión. Si te sientas en la cima y no haces nada, te congelarás y morirás.

Puesta en común

Hemos tratado hasta ahora los tres elementos básicos de una buena visión: los valores y las creencias centrales, el propósito y la misión. Para ilustrar mejor el tema de la visión hemos incluido dos ejemplos de cómo estos componentes encajan entre sí: los de Giro Sport Design (una pequeña empresa) y Merck (una gran empresa).

EJEMPLO DE VISIÓN: GIRO SPORT DESIGN

■

Valores y creencias centrales Los valores y creencias centrales e inviolables de G

-
-

Propósito Giro existe para mejorar la vida de las personas gracias a productos in

-
-

Misión (establecida en 1990) La misión de Giro es ser una gran empresa. Aspirar

■

EJEMPLO DE VISIÓN: MERCK

■

Valores y creencias centrales Valoramos, por encima de todo, nuestra capacidad

-
-

Propósito Nuestro afán es preservar y mejorar la vida humana. Todas nuestras ac

-
-

Misión (establecida en 1979) Establecernos como una de las empresas productoras

Ponlo por escrito

Es bueno que traslades tu visión al papel, porque de esta manera te obligas a pensar en serio en lo que intentas hacer. Además, es un paso fundamental para definir la visión de la organización y no la de un líder en concreto.

Steve Bostic, de American Photo Group, declaró en una entrevista con la revista Inc.:

Tienes que anotarla (tu visión) en un papel.⁶⁴ Esta es la clave. Si los trabajadores no ven nunca la visión, o si la ven un día y al día siguiente ha desaparecido, no lograrás inculcársela. Las empresas que son algo así como espectáculos unipersonales no son capaces de hacer grandes cosas.

Bostic no es el único que defiende esta idea. R. W. Johnson elaboró el credo de J&J para las futuras generaciones de líderes de su compañía. Tom Watson escribió *A Business and Its Beliefs* para definir los principios básicos de IBM. Marvin Brower habló sobre la visión McKinsey en el libro *Perspective on McKinsey*. Bill Hannemann, de Giro, tiene siempre a mano una versión escrita de la visión de su empresa. Sabemos incluso de una organización (Stew Leonard's Dairy) que cinceló literalmente sus principios en piedra.

¿Y qué pasa con la flexibilidad? ¿Acaso no es importante para ser capaces de evolucionar con los tiempos? ¿Tiene sentido todo esto de los «principios duraderos» y el «propósito para cien años»? ¿No es un poco restrictivo grabar los principios en piedra?

El cambio es bueno, estamos de acuerdo. La cuestión es: ¿qué se ha de cambiar y qué se ha de mantener? La respuesta está en la jerarquía que va de los valores a las tácticas:

Los valores y las creencias centrales: casi nunca o nunca cambian.

El propósito: debería durar cien años.

La misión: cambia cuando una se ha alcanzado y se est

La estrategia: se revisa con periodicidad anual, y con cada

Las tácticas: están en constante flujo para adaptarse a las

Una descripción vívida y atractiva: pinta un cuadro con tus palabras

Es esencial que la descripción de la visión sea vibrante, que atrape y sea específica; que provoque emoción y genere excitación. Piensa en ella como aquello que traduce la visión de palabras a imágenes, plantéate crear una imagen que la gente pueda llevar siempre en mente. Se trata de «pintar un cuadro con tus palabras».

Cuando tienes una misión como la de «ser una gran empresa para el año 2000», has de describir de una manera vívida lo que eso quiere decir, y después añadir que «nuestra misión es lograr que esta imagen ocurra».

Utiliza imágenes específicas y vívidas. Fíjate en cómo Jim Gentes describe la aspiración de Giro de ser una gran empresa:

Los mejores ciclistas del mundo usarán nuestros productos en la alta competición. Los ganadores del Tour de Francia, del campeonato del mundo, de la medalla de oro olímpica lo harán con un casco Giro. Recibiremos llamadas y cartas de clientes diciéndonos: «Gracias por estar en el negocio; uno de sus cascos me salvó la vida». Nuestro personal sentirá que es el mejor sitio del mundo donde trabajar. Cuando le preguntes a la gente el nombre de la mejor empresa de ciclismo, la gran mayoría te dirá que es Giro.

Así es como Henry Ford pintó el cuadro con sus palabras para comunicar su misión de «democratizar el automóvil»:

Fabricaré un automóvil⁶⁵ para el gran público. Su precio será tan bajo que todos

los hombres que ganen un sueldo razonable podrán tener uno y disfrutar con su familia de la bendición de horas de placer en los grandes espacios abiertos de Dios. El caballo habrá desaparecido de nuestras autopistas, el automóvil será algo que todos darán por sentado.

Fíjate en que dice «disfrutar con su familia de la bendición de horas de placer en los grandes espacios abiertos de Dios» y «el caballo habrá desaparecido de nuestras autopistas». A esto nos referimos cuando hablamos de «pintar un cuadro con tus palabras».

Uno de nuestros ejemplos favoritos de esta capacidad es el de Churchill, uno de los mejores comunicadores de carácter visionario de todos los tiempos:

Hitler sabe que tendrá que derrotarnos⁶⁶ en nuestro terreno o perder la guerra. Si le hacemos frente, Europa será libre y la vida del planeta podrá avanzar hacia tierras altas iluminadas por el sol, pero si fracasamos todo el mundo, incluido Estados Unidos y todo aquello que conocemos y cuidamos, se hundirá en el abismo de una nueva Era de Oscuridad, más siniestra y más prolongada, quizá por el aporte de la ciencia perversa.

Dispongámonos, pues, a cumplir con nuestro deber y seamos responsables de que, si el Imperio británico y la Commonwealth duren mil años más, los hombres sigan diciendo: «Esta fue su hora más gloriosa».

Dirás: «Sí, claro, pero él es Churchill y yo no. Yo no puedo comunicar como él. A lo mejor si tuviera enfrente a un loco como Hitler podría hacerlo, pero no lo tengo y nunca lo tendré».

Es cierto. Poca gente es capaz de transmitir las cosas como Churchill, pero sí podemos aprender de él, de Ford y de otros muchos. Churchill no nació siendo elocuente, las palabras no emergían de su boca porque sí, lo tuvo que trabajar. Se pasaba horas y horas preparando sus discursos y escritos, reescribiendo y corrigiendo cada frase con el mismo esmero que Miguel Ángel le dedicó al David o a La piedad. Prestaba atención a los detalles, a las imágenes vívidas que

se quedarían en la mente de la población, como «las tierras altas iluminadas por el sol» y «el abismo de una nueva Era de Oscuridad».

Aunque pocos esperamos ser tan elocuentes como Churchill, sí podemos hacer que sea un modelo para comunicar nuestra visión.

■

LA VISIÓN DE JIM EN 2020

Resumen – DPR Construction y su «convención constitucional» para la excelencia

Lo primero que noté en los apretones de manos fueron las manos ásperas y fuertes, acentuadas por una piel morena y una musculatura intimidante del antebrazo. Estaba comiendo con algunos de los fundadores de DPR Construction, más o menos un año después de su fundación. Eran constructores, obreros rudos y cascarrabias.

Un par de semanas antes, dos miembros del equipo de DPR asistieron a un ciclo de conferencias en Stanford, en cuya universidad el profesorado compartía los resultados de sus investigaciones en marcha y yo había tenido el privilegio de presentar una versión previa a la edición original de *Beyond Entrepreneurship*. Peter Salvati, de DPR, me llamó al acabar la sesión y me preguntó: «¿Quieres reunirte con nosotros? Nos gustaría hablar contigo sobre tu trabajo en el desarrollo de empresas de excelencia».

Cuando Doug Woods, Peter Nosler y Ron Davidowski fundaron DPR, querían desafiar al sector de la construcción tradicional. Furiosos por lo que consideraban unas prácticas jerárquicas y cortas de miras seguidas por algunas empresas, se declararon independientes de sus antiguos jefes. Un año más tarde, la empresa tenía a menos de 20 personas en plantilla y unos pocos proyectos.

«Bueno, lo primero es definir los valores primordiales», le dije nada más empezar el almuerzo.

Silencio.

Entonces continué: «Después, habrá que determinar un propósito que sirva de guía, como una estrella en el horizonte».

Silencio.

Y, tomando aliento, añadí: «Se necesita también un objetivo ambicioso y complicado, una montaña que escalar, que sea aterradora por impresionante».

Entonces fue cuando Woods exclamó: «¿VALORES?».

Pausa.

«¿PROPÓSITO?».

Pausa.

«¿Qué tiene que ver todo esto con la realidad práctica de desarrollar una empresa?». Lo que nos querían decir con esta pregunta era: somos gente práctica, no filósofos. Hacemos cosas. Trabajamos con la realidad, no con la teoría académica. ¿De qué demonios hablas?

Pensé que no tenía nada que perder contraatacando y le dije: «Imagina que lo que se intenta aquí es fundar los Estados Unidos de América, y que en el equipo están Jefferson, Franklin, Adams, Washington y Madison. ¿Qué serían los Estados Unidos sin la Declaración de la Independencia y la Constitución? Los fundadores no solo querían obtener la independencia, querían también construir una nación grande y perdurable que aspirara a encarnar un conjunto de ideales. Y fueron esos ideales los que invocó Lincoln en el discurso de Gettysburg y a los que años después King se refirió también en su discurso “Tengo un sueño”».

Entonces Woods se relajó un poco. Sí, quería ganar, pero no solo en el ámbito económico. Él y sus colegas deseaban comprobar en la práctica cómo podía ser una constructora y demostrar que eran capaces de desarrollar algo más progresista e imponerse en el mercado.

Entonces, el equipo fundador decidió celebrar algo así como una «convención constitucional» que reunió a unas 20 personas de DPR en el Thomas Fogarty Winery de Skyline Boulevard, con vistas a Silicon Valley y a la bahía de San Francisco. En función de lo expuesto en el capítulo sobre la visión de la edición original de Beyond Entrepreneurship, estuvieron trabajando durante días no en la estrategia, sino en las grandes preguntas: «¿Por qué existimos? ¿Qué queremos conseguir? ¿Cómo queremos conseguirlo?».

El punto de inflexión fue la discusión sobre el propósito de la empresa. Sentimientos como «cambiar el mundo» o «mejorar la vida de la gente con lo que hacemos», de alguna manera, no creían que fueran los apropiados. Al final, uno de los fundadores dijo simplemente: «Bueno, somos constructores. No es solo lo que hacemos; es lo que somos. Tenemos que plasmar esta idea en nuestro

propósito».

—¿Entonces, nuestro propósito es construir cosas? —preguntó alguien—. ¿Es así?

—Sí..., bueno. Construir cosas es bastante preciso.

—Pero, en cierta manera, no es suficiente. No estoy seguro de que esto nos diferencie del resto.

El diálogo continuó durante un buen rato hasta que alguien dijo: «Construir grandes cosas».

—¡Exacto! Existimos no solo para construir, sino para construir grandes cosas (grandes edificios, una gran cultura, grandes relaciones con la clientela, un gran equipo de colaboradores, y todo esto se resume en construir una gran empresa.

Y así fue como descubrieron su propósito: Existimos para construir grandes cosas.

El equipo fundador de DPR finalizó su «convención constitucional» con una clara visión basada en la estructura que presentamos en el capítulo dedicado a este aspecto en Beyond Entrepreneurship. Además del propósito, determinaron cuatro valores centrales perdurables (ver la página 163) y un objetivo ambicioso: convertirse en una empresa de construcción realmente excelente hacia el año 2000, con una vívida descripción compuesta por una docena de imágenes tangibles. Son las siguientes:

Habremos logrado el modificador de seguridad más bajo posible para un proveedor de nuestro tamaño.

Habremos desarrollado un proyecto importante que sea reconocido en una publicación del sector.

Después de un proyecto en una planta piloto, nos volverán a invitar a construir una gran planta de fabricación sin competencia.

Nuestros colegas de la zona este habrán oído hablar de nuestra excelencia.

Nuestras familias dirán que trabajamos para una gran empresa.

Nos preseleccionarán en todos los proyectos en los que mostremos interés.

Durante cinco años consecutivos, nunca habremos perdido la oportunidad de que un antiguo clientes vuelva a recurrir a nuestros servicios.

Una autoridad respetable del sector nos mencionará como ejemplo de empresa de excelencia.

Recibiremos cartas de clientes y proveedores elogiando a nuestra empresa y la labor que hacemos.

Contaremos con miembros de minorías y mujeres en puestos sénior y dirección de proyectos.

Una publicación nacional habrá escrito un artículo elogiando a DPR y sus éxitos.

Recibiremos de forma regular referencias no solicitadas para importantes proyectos.

Uno de los fundadores de la empresa, Doug Woods,⁶⁷ comentó años más tarde cuán ambiciosas habían sido aquellas aspiraciones para una empresa tan pequeña y joven: «Decir que queríamos convertirnos en una gran empresa en el año 2000 era como si un niño de tres años dijera que quiere graduarse en la universidad a los diez».

DPR llegó, en efecto, a ser una gran empresa de construcción, alcanzando la cifra de 1000 millones de dólares de ingresos en 1998, y continuó progresando. En 2015, celebró⁶⁸ sus 25 años de historia con 3000 millones de dólares de ingresos, 20 oficinas en todo el país y 3000 trabajadores. Han sido sus clientes algunas de las empresas más exigentes y creativas del planeta, como Pixar, Genentech, UC Berkeley y MD Anderson Cancer Center. Y por el camino ha ido estableciendo unos objetivos cada vez más ambiciosos y una nueva misión: convertirse en una de las empresas más admiradas de todos los sectores en 2030.

En la celebración del 25 aniversario, conocí a la nueva generación de líderes jóvenes y apasionados que habían adquirido las acciones de los fundadores en un

proceso de sucesión planificado, convirtiéndose así en dueños de la empresa. Mostraban la misma pasión que sus antecesores por construir grandes cosas. Su actitud revelaba que estaban en la cresta de la ola y aun así seguían avanzando. Dos años más tarde, DPR rebasó los 4500 millones de dólares⁶⁹ de ingresos.

Al terminar de escribir estas líneas en 2020, DPR está a punto de celebrar tres décadas de grandes logros desde su fundación. 30 años de éxitos es una manera muy bonita de empezar, pero es solo un comienzo. Su apuesta por construir grandes cosas no tiene fin.

EJEMPLO DE VISIÓN COMPLETA

DPR CONSTRUCTION

Valores centrales

Integridad. Hacemos nuestro trabajo con la máxima honestidad y justicia; somos de fiar.

Disfrute. Creemos que el trabajo debe ser divertido y gratificante; si no disfrutamos es que algo estamos haciendo mal.

Exclusividad. Tenemos que ser diferentes y progresar más que las demás empresas del sector; destacar por algo.

Siempre hacia delante. Creemos en el cambio continuado, en la mejora, el aprendizaje y el progreso constantes.

Propósito

Existimos para construir grandes cosas.

Primera misión (objetivo ambicioso, complicado y audaz)

Convertirnos en una empresa de construcción realmente grande hacia el año 2000.

Siguiente misión (objetivo ambicioso, complicado y audaz)

DPR cumplió su primera misión audaz y estableció una nueva: convertirnos en una de las empresas más admiradas de todos los sectores en 2030.

Claro y compartido

Para ser efectiva, una visión debe cumplir dos requisitos: ha de ser clara (bien comprendida) y ha de ser compartida por todos los agentes clave de la organización.

Esto suscita una inquietante duda: ¿debería ser dictada desde arriba (por el fundador o el consejero delegado) o debería derivar de un proceso grupal?

La desventaja de una visión dictada desde arriba es que, aunque suele ser clara, tal vez no sea compartida. Por otro lado, una visión desarrollada tras un proceso grupal puede resultar un «camello» poco inspirador, una «visión de comité» carente de claridad y chispa.

Tiene que ser cada empresa la que decida qué le conviene más en función de sus normas y su estilo. No hay una respuesta universal para este dilema.

Hemos visto casos en los que ha sido un proceso grupal el que ha dado con una

visión clara y compartida. Quienes dudan de que la creación colectiva funcione no tienen más que fijarse en la fundación de los Estados Unidos de América. Es cierto que estuvieron presentes algunos líderes potentes (Washington, Jefferson, Adams y Madison), pero la visión del país fue determinada en su totalidad mediante un proceso grupal. De hecho, Washington apenas dijo una palabra durante la convención constitucional.

Por otro lado, hemos visto casos en los que la visión ha sido dictada por una sola persona; por ejemplo, Sam Walton en Walmart y Henry Ford en su empresa.

¿Qué es mejor? Ya hemos dicho que depende de cada situación y de tu estilo personal. Lo único que importa es que expreses una visión clara y te asegures de que la empresa la comparta y se comprometa a seguirla. Si lo haces, estarás actuando como un líder.

No solo para gente visionaria y carismática

Queremos acabar con el mito de que para concebir una visión tienes que ser alguien con unas cualidades visionarias y carismáticas extraordinarias. Si fuera así, todas las organizaciones necesitarían un consejero delgado que tuviera un poco de Churchill, de Kennedy y de Martin Luther King jr. De hecho, muchos directivos responden al concepto de visión pensando: «Esto no es para mí. No encajo en el estereotipo de visionario».

Pero sí que es para ti, sea cual sea tu estilo o tu nivel de magnetismo personal. El papel que juega el carisma en la concepción de una visión está sobrevalorado. Por ejemplo, Phil Knight, de Nike, Kristine McDivitt, de Patagonia, Bill Hannemann, de Giro, Bob Miller, de MIPS, Bill Hewlett, de HP, Frank Wells, de Disney, e incluso Abraham Lincoln y Harry Truman: ninguno de ellos encaja en el estereotipo de visionario carismático. No tienes que pertenecer al exclusivo grupo de gente que se autodenomina visionaria. Puedes ser simplemente tú.

Como dijo en una ocasión Ted Turner:

Las personas no se llaman a sí mismas visionarias.⁷⁰ A las personas son otros quienes las llaman visionarias. Yo no soy más que Ted Turner.

La tarea que tienes entre manos no es la de convertirte en una persona visionaria con una visión, sino la de construir una organización a partir de una visión. Las personas mueren, pero las grandes empresas pueden perdurar siglos.



Capítulo 5

■

LA SUERTE FAVORECE A QUIENES PERSISTEN

Empiezas desde abajo¹ y, aunque divisas cosas allí arriba, sabes que no puedes subir, pero lo intentas una y otra vez hasta que te topas con el obstáculo y, la mayoría de las veces, cuando llegas tan cerca descubres que hay una manera de superarlo. Si das la vuelta antes de aproximarte, estás tirando la toalla.

TOM FROST

El 15 de mayo de 2007, Tommy Caldwell y yo estábamos sentados en la cornisa de El Capitán del valle de Yosemite. Era un día de entrenamiento y Caldwell me estaba enseñando a escalar la pared vertical de 915 m por la clásica ruta Nose en una jornada. Era mi BHAG personal para celebrar mi 50 cumpleaños.

—Tengo una pregunta —me dijo Caldwell mientras contemplábamos la gran extensión de granito—. Una BHAG ¿tiene que ser alcanzable?

—¿Por qué lo preguntas?

—Bueno, tengo una idea para una escalada, pero no sé si es posible.

Desde donde estábamos sentados podíamos ver una sección del acantilado de alabastro conocida como Dawn Wall (Pared del Amanecer), porque es la que recibe los primeros rayos del sol. Caldwell se quedó mirando aquella resplandeciente pared de roca. Era como si El Capitán se hubiera quedado mirando y escuchando en silencio. Luego dijo:

—Tal vez sea posible, pero no para mí. Quizá para futuras generaciones.

—Tommy —le dije—, si estuvieras seguro de lograrlo, ya no sería una BHAG.

De hecho, Caldwell se comprometió con su BHAG: escalar en libre la Pared del Amanecer, cosa que, de lograrse, sería la escalada libre de gran pared más difícil de la historia. Una escalada libre implica subir cada centímetro del acantilado con tu propia fuerza, agarrándote con la punta de los dedos, utilizando las cuerdas solo para sostenerte si caes, pero no para ayudarte a subir. Algunos de los asideros del escarpado terreno vertical de la Pared del Amanecer son más pequeños que el canto de una moneda, por lo que es más fácil verlos de noche con un frontal (para así ver el contraste) que a la luz del día.

Los siguientes siete años, Caldwell entrenó la escalada a la Pared del Amanecer. Pasó gran parte de cada temporada intentando dominar una secuencia de microasideros repartidos por la inmaculada pared como si fuera un extraño jeroglífico que tenía que descifrar para llegar a la cima. En muchas ocasiones le resbalaron los dedos o los pies no lograron agarrarse al granito vertical y se precipitó al vacío desde 6, 12 y hasta 15 m, golpeando la pared con un audible «umph» cuando la cuerda se tensaba.

Pero con cada intento Caldwell se volvía más fuerte. Innovaba cada vez. Incluso llegó a colaborar con una empresa de calzado para diseñar una zapatilla de escalada. Pero le seguía costando superar el tramo intermedio de la pared, que era el más difícil, y se frustraba con cada contratiempo. En una ocasión, se tuvo que retirar cuando empezaron a caer de la cima enormes pedazos de hielo, como cristales de una ventana, que se hacían añicos al estrellarse a su lado. En otro intento su socio, Kevin Jorgeson, se rompió el tobillo —con lo que tuvo que dar por finalizada su temporada— mientras probaba un salto dinámico lateral de 2,5 m entre dos asideros. En 2013, falló un gancho de la pared, provocando que una mochila completa de equipamiento cayera desde 60 m golpeando el arnés de Caldwell y causándole una separación costocondral que le afectó las costillas y el esternón y le causaba un dolor insoportable incluso al respirar. Y en todas las ocasiones tuvo que buscar la manera de pasar de un asidero a otro sin la mitad de su dedo índice izquierdo, que había perdido años atrás en un accidente con una sierra.

Pero, a pesar de todos los contratiempos y de la mala suerte, Caldwell persistió. Mientras otros escaladores obtenían reconocimiento y fama por sus éxitos, él

languidecía en la Pared del Amanecer. Incluso hubo quienes empezaron a preguntarse si no estaría malgastando los mejores años de su vida de escalador (de los 29 a los 36) en una aventura quijotesca.

En otoño de 2012, invité a Caldwell a ser mi invitado especial en uno de mis seminarios sobre liderazgo para cadetes de la Academia Militar de Estados Unidos en West Point. Caldwell estaba justo preparándose para su quinta temporada en la Pared del Amanecer, y mientras íbamos de camino a West Point no me pude resistir a preguntarle: «Tommy, ¿por qué te empeñas en escalar esa pared? Ya has tenido muchos éxitos como escalador, pero este proyecto no hace más que darte un fracaso tras otro. ¿Por qué quieres volver?».

«Vuelvo porque la escalada me hace ser mejor, más fuerte —me respondió—. No estoy fracasando, estoy creciendo». A partir de ahí nos enzarzamos en una interesante discusión sobre el fracaso hasta que llegamos a la conclusión de que lo opuesto al éxito no es el fracaso, sino el crecimiento.

«Lo que veo en muchas personas es que están tan concentradas en el éxito que no llegan a meterse en situaciones en las que podrían crecer gracias a fracasar. Pero para encontrar de verdad tu límite máximo vas a tener que pasar por un proceso de acumulación de fracasos del que, con suerte, saldrás triunfante algún día. Aunque nunca llegue a escalar la Pared del Amanecer, intentarlo me habrá hecho mucho más fuerte y mejor que otras escaladas que en comparación son más fáciles».

Dos años más tarde, con todo el mundo extasiado por lo que los medios de comunicación denominaron «la escalada del siglo», Caldwell y Jorgeson pasaron 19 fascinantes días en la Pared del Amanecer, desde finales de diciembre de 2014 hasta mediados de enero de 2015. Y tuvieron un golpe de suerte extraordinario: una inusual cadena de días frescos y soleados proporcionaron las condiciones perfectas para la ascensión. La cima de El Capitán se había deshelado por el sol, con lo que se eliminó de modo gradual el riesgo de que terribles placas de hielo cayeran sobre ellos como guillotinas. En enero, El Capitán solía tener mucha nieve en la cima, pero esas dos semanas de principios de 2015 no fue así: el clima se mantuvo tan seco y soleado que Caldwell pudo esperar unos días más en la pared mientras Jorgeson se esforzaba por completar las etapas intermedias más duras, y así terminar como un equipo. Alcanzaron la cima poco después de las 3 de la tarde el 14 de enero de 2015, 2801 días más tarde de aquella conversación de 2007 en la que Caldwell se preguntaba si

podría lograr una BHAG como la Pared del Amanecer.

Si mi amigo no hubiera tenido la suerte de que todas las piezas del rompecabezas encajaran en el momento oportuno, incluidos los 19 días consecutivos de buen tiempo, todavía estaría intentándolo. Si no hubiera tenido la suerte de que un premio Pulitzer (un periodista del New York Times que resulta que también era escalador) sintiera que aquella era una gran historia con potencial de ocupar portadas varias veces, la trayectoria vital de Caldwell habría sido diferente. Y si su socio, Jorgeson, no se hubiera tenido que esforzar tanto en las etapas intermedias —generando un tremendo drama que seguía todo el mundo y que al fin superó—, su éxito tal vez habría atraído a mucha menos gente a seguir la historia con tanta atención. Cuando llegaron a la cima Caldwell y Jorgeson, hasta el presidente Barack Obama les tuiteó² felicitándolos, junto con una foto suya de pie frente a un cuadro de Yosemite. Pero también es cierto que si Caldwell no se hubiera mantenido firme, si hubiera abandonado, no habría podido beneficiarse de toda esa buena suerte.

Cuando llegó a la cima de la Pared del Amanecer y levantó los brazos en señal de triunfo, pensé: «Tommy Caldwell, tienes que conocer a Steve Jobs». Ambos habían tenido un impacto profundo en mi vida, y obtuve consuelo y energías renovadas de lo que para mí es la primera lección que me han enseñado: la suerte favorece a quienes persisten.

Conocí a Jobs a finales de los ochenta, cuando daba clases en la escuela de negocios Stanford Graduate. Era el principio de mi carrera y tenía la sensación de que necesitaba ayuda para demostrar a mis estudiantes que mi asignatura era importante. Entonces telefoneé a Jobs de improviso y le dije: «Estoy impartiendo este curso sobre cómo transformar pequeñas empresas en grandes compañías que perduren, y me preguntaba si querías dar una charla a mis alumnos».

Jobs aceptó y el día acordado se presentó en el aula, que era tipo anfiteatro, se sentó con las piernas cruzadas en la mesa, delante de mis estudiantes, y les dijo: «Bueno, ¿de qué hablamos?». Estuvimos casi dos horas charlando de la vida, del liderazgo, de la creación de empresas, de la tecnología y del futuro. Exudaba pasión por su trabajo, por crear, y por la idea de que poner los ordenadores en manos de millones de personas cambiaría el mundo.

A mitad de la sesión, bromeó: «Bueno, me echaron de mi última empresa». Pocos años antes, Jobs había perdido el control de Apple en una amarga batalla

con la junta directiva, y yo justo le pedí ayuda cuando estaba en las profundidades más oscuras de sus «años salvajes», cuando todo el mundo lo rechazaba, se reía de él a sus espaldas y lo veía como un fracasado. Su hermana dibujó esta etapa de su vida en una viñeta que compartió con un elogio y que luego se publicó en el New York Times. Cuando 500 líderes de Silicon Valley se reunieron para cenar con el presidente de Estados Unidos, Jobs ni siquiera recibió una invitación.³ Podría haber tomado los millones de sus acciones de Apple, haberse retirado a disfrutar de su ocio y quejarse de lo injusto que había sido todo, pero no fue eso lo que hizo.

Su siguiente empresa, NeXT, que fundó después de Apple, no consiguió ni mucho menos lo que esta. Pero no perdió la esperanza y fue todos los días, año tras año, a trabajar sin que la gente le prestara demasiada atención, mientras su archienemigo, Bill Gates, se hacía con el protagonismo como líder visionario que cambiaría el mundo.

Entonces, en 1997, ¡bang!, tuvo un golpe de suerte. Como se menciona en el Capítulo 2, la amadísima Apple de Jobs había caído tanto que estaba a punto de desaparecer. Sus responsables habían tenido múltiples conversaciones con otras empresas interesadas en adquirirla, pero nunca llegaron a un acuerdo. Apple necesitaba con urgencia un nuevo sistema operativo, y NeXT tenía justo el que necesitaba. Entonces, Jobs tuvo una segunda oportunidad que le devolvió a Apple junto con el sistema operativo. De no ser por una serie de eventos afortunados, quizá no existirían el iPod, el iPhone, el iPad ni las tiendas Apple, y Steve Jobs no habría llegado a ser un icono mundial. Si Apple no hubiera llegado a un crecimiento espectacular de sus beneficios entre 1990 y 1997, Jobs no habría tenido la oportunidad de volver. Si Apple se hubiera vendido a otra empresa, no habría sido posible su reactivación. Si Apple no hubiera necesitado el sistema operativo que NeXT había desarrollado, no se habrían dado las negociaciones que propiciaron el regreso triunfante de Jobs.

¿Es, pues, la historia de Jobs un ejemplo de buena fortuna? ¿Y es la transformación de Apple de empresa normal a una de excelencia una historia de buena suerte? ¿Y qué parte de ese éxito se debe a la suerte?

Algunos investigadores y autores de cierta fama afirman que el éxito extremo se explica mejor gracias al azar y las circunstancias afortunadas que a las capacidades y la adherencia disciplinada a unos principios; al fin y al cabo, si pides a cada persona del público de un estadio de fútbol que lance una moneda al

aire siete veces, pocas sacarán siete caras seguidas, por puro azar. Es un argumento provocador, pero cuando se trata de fundar y desarrollar una empresa de excelencia y que perdure solo podemos decir... que también es equivocado.

En Great by Choice, Morten Hansen y yo estudiamos a algunos de los emprendedores y fundadores de empresas de mayor éxito de la segunda mitad del siglo xx. Como parte de nuestro análisis, definimos, cuantificamos y examinamos la variable «suerte». Definimos un «evento afortunado» como aquel que cumple los tres requisitos siguientes: el primero es que tú no lo causas; el segundo es que tiene una consecuencia potencial importante, buena o mala; y el tercero es que cuenta con un elemento de sorpresa, es decir, algún aspecto del evento es imprevisible. En función de esta definición, la evidencia demostró que había un componente importante de suerte en la historia de estas empresas, pero (y esto es lo esencial) también descubrimos una cantidad equivalente de suerte en las empresas del grupo de control. Es decir, que los grandes triunfadores no habían tenido, en general, más suerte, un mayor número de golpes de suerte o una fortuna más oportuna que las empresas del grupo de control. Pero sí lograron un mayor rendimiento de la suerte. Hansen y yo aprendimos que lo importante no es tener o no tener suerte en el camino, porque seguro que la tendrás, buena y mala. Lo importante es lo que haces con la suerte que tienes. He llegado a creer que el 50 % del liderazgo de éxito depende de lo que cada líder hace con lo que le llega de forma inesperada.

De hecho, la evidencia demuestra que superar la mala suerte y los primeros contratiempos incrementa las probabilidades de construir una empresa de excelencia y perdurable. Mi tutor de investigación, Jerry Porras, y yo hemos analizado a 18 empresas que han pasado de ser startups a verdaderos iconos, convirtiéndose en lo que denominamos «compañías visionarias», que resisten durante décadas y dejan una huella imborrable en el mundo. Nos sorprendió comprobar que estas empresas eran menos propensas a empezar su trayectoria con un gran éxito que otras mediocres con las que las comparamos. De hecho, tener que superar esos fracasos y contratiempos tempranos fue lo que las ayudó a forjar el carácter organizacional que luego las convertiría en empresas excepcionales. Tiene todo el sentido: si gozas de demasiada suerte al principio, dando en el clavo con una gran idea que te suba a la cresta de la ola, puedes volverte perezoso y arrogante. Pero si tienes por necesidad que superar el fracaso y la mala suerte al principio, y aprovechas para aprender de ellos, tal vez desarrolles las capacidades necesarias para alcanzar un éxito duradero. A largo plazo es mejor experimentar el fracaso al principio y aprender a innovar de

forma sistemática que «llegar y besar el santo».

Se puede ver la vida como la búsqueda de una carta ganadora o como la de una serie de manos bien jugadas. Si crees que la existencia se reduce a una única partida, es fácil que pierdas, pero si la ves como una continuidad de ellas, y juegas cada una de la mejor manera posible, el efecto será combinado. La mala suerte puede acabar contigo, pero la buena puede no hacerte excelente. A no ser que tengas un golpe de mala suerte catastrófico que te obligue a abandonar la mesa de juego para siempre, lo que de verdad importa es lo bien que juegues cada mano a largo plazo. ¿Cómo afrontarás esta mano y la siguiente y todas las demás?

Imagínate que Jobs, cuando le echaron de Apple en 1985, hubiera dicho: «He tenido un golpe de mala suerte, una mala mano. Se acabó la partida». ¿Qué habría pasado si hubiera renunciado a su ética laboral y a su pasión? ¿Y si se hubiera amargado la vida en vez de seguir creando y avanzando? Solía imaginarme a Jobs como una especie de Beethoven del mundo empresarial, un genio creativo excepcional con un conjunto de composiciones (el Macintosh como su tercera sinfonía, el iPod como la sexta y el iPhone como la novena). Pero mi visión ha cambiado: ahora me lo imagino más como el Winston Churchill del mundo empresarial; un alma muy resiliente que ejemplificó el lema: «Nunca te rindas, nunca, nunca, nunca, nunca».

En los años treinta, muchos veían a Churchill como una reliquia de una época romántica, irrelevante para el nuevo orden mundial. Cerca de los 60 años, Churchill podría haberse retirado al campo y pasar el resto de sus días pintando, haciendo chapuzas, dando de comer a sus patos y cisnes, y quejándose de que nadie lo entendía. Pero siguió jugando, escribiendo y trabajando en el Parlamento, advirtiéndole sobre la amenaza nazi y desafiando la política de pacificación. Y, por supuesto, los mejores momentos de Churchill estaban por llegar: cuando Gran Bretaña se mantuvo firme ante el ataque de Hitler y sus secuaces nazis. Si él no hubiera persistido incluso estando al margen de la política unos años, no habría estado tan bien situado para tomar el mando cuando Europa se sumió en la oscuridad.

Al final de la Segunda Guerra Mundial Churchill fue destituido cuando su partido perdió las elecciones. Se sintió profundamente dolido y más adelante escribió: «El poder de dar forma al futuro me sería negado. Los conocimientos y la experiencia que yo tenía, la autoridad y el renombre que ostentaba en tantos

países desaparecería». Mientras miraba con desprecio su plato de comida, su mujer le dijo que tal vez aquello era una bendición disfrazada, a lo que él respondió: «En el momento sí que parecía bastante disfrazada».⁴

Pero a pesar de tener 70 años se mantuvo activo. Ofreció su famoso discurso en el que popularizó el término «telón de acero», que ofrecía una viva imagen de la amenaza a la libertad que suponía la Unión Soviética al inicio de la Guerra Fría. Publicó sus memorias en seis volúmenes, *The Second World War* (las mejores 5000 páginas sobre el arte del liderazgo que he leído en mi vida), lo que le hizo ganar el Premio Nobel de Literatura. Y volvió a ser primer ministro. Él, igual que Steve Jobs, no abandonó el impulso de ser útil hasta que su cuerpo se rindió.

Muchos nos sentimos abatidos en algún momento de nuestra vida, nos hundimos en la miseria. Y cuando esto ocurre, que ocurre, tenemos la posibilidad de elegir: ¿nos volvemos a levantar? Y cuando vuelve a ocurrir, ¿nos volvemos a levantar? Y así una y otra vez. Cada vez que me siento abrumado por los acontecimientos, ahogado por los contratiempos, o simplemente agotado de luchar contra mis errores, pienso en Steve Jobs, Winston Churchill y Tommy Caldwell. No en persistir de una manera amarga y llena de sufrimiento, sino de forma alegre y agradecida, impulsado por la pasión que tengo por el trabajo. La vida es demasiado larga para abandonar pronto, y demasiado corta para desviarnos de aquello que nos apasiona.

Cuando terminé este capítulo, me acordé de una conversación fascinante sobre la suerte; la entablé aquella vez que tuve la mala suerte de que cancelaran mi vuelo y me encontrara de repente metido en otro, apretujado en el asiento del medio. Pensé que podía aprovechar y aprender algo de las personas que estaban sentadas a mi lado. Así que lo intenté.

—¿De dónde es usted? —le pregunté al pasajero del asiento del pasillo, un hombre con cara de pocos amigos que aparentaba unos 70 años.

—Ahora vivo en Denver.

—¿Se crio allí?

Sonrió.

—No, muy lejos de allí, en un barrio humilde de una ciudad de la costa este.

—¿Y qué le llevó a Denver?

—Tengo una cadena de restaurantes.

—¿Cómo es eso?

—Oh, he tenido mucha suerte en la vida.

—¿Qué quiere decir?

—Todo empezó con un increíble profesor de ciencias. Yo estaba sentado en su clase el primer día, sin prestar atención ni mostrar ningún interés. Cuando el profesor entró en la clase, puso una escalera en medio del aula y una almohadilla debajo de la escalera, y saltó dando un grito de guerra. Entonces nos miró y dijo: «Hablemos de la gravedad». Este hecho despertó mi interés por las ciencias y obtuve una beca para estudiar Física en una universidad muy buena. —Continuó explicándome cómo eso le llevó a aceptar un trabajo en una empresa tecnológica y a hacer algunas buenas inversiones, «en realidad, muy buenas», y a reinvertir en lo que se convertiría finalmente en una cadena de restaurantes—. Estaba en el lugar adecuado y en el momento justo, y simplemente despegué.

El joven que estaba en el asiento de ventanilla intervino:

—Pues yo no puedo permitirme creer en la suerte.

—¿Qué quiere decir?

—Mi intención es ser jugador profesional de béisbol, pero tengo muy pocas probabilidades. Pero tengo que creer que puedo hacerlo, y entreno mucho para lograrlo. Debo creer que es cosa mía. Si me quedo en que depende de la suerte, no podré resistir la lucha. Tengo que creer en mí.

—¿Sabes una cosa? —le dijo el hombre del pasillo—. Yo antes pensaba como tú, que todo era cosa mía, que podía hacerlo solo, que no necesitaba la suerte. Y no habría podido hacer lo que he hecho si hubiera pensado que todo dependía de la suerte. Ahora reconozco el papel que ha jugado, pero entonces me habría machacado pensar que la mala suerte que tuve al nacer donde nací podía ser determinante para mi destino.

Esta conversación ilustra a la perfección una extraña paradoja de la suerte: por

un lado, quienes construyen grandes empresas creen que la suerte no determina sus éxitos, que son los únicos responsables de su propio destino. Pero una vez han alcanzado el éxito empiezan a reconocer que la suerte sí ha jugado cierto papel en su historia. Si, por el contrario, eres de ese tipo de gente que cree que el propio éxito se debe solo a la suerte y no a la brillantez, sigue esforzándote por mejorar. Atribuir todos los resultados positivos a tu propio genio es arrogancia. Después de todo, ¿y si la buena suerte encubriera tus defectos, que quedarán al descubierto en cuanto se te acabe la suerte? La clave está en prepararse para lo que no puedes controlar o predecir, y ser lo bastante fuerte para sobrevivir y aprovechar la suerte y las oportunidades cuando aparezcan.

Quienes ven la vida, los negocios y la búsqueda de logros como la persecución de un gran golpe de suerte no entienden cómo se da la verdadera grandeza. Ninguna gran empresa, gran carrera o estupendo trabajo se logra con un simple hecho, tirando una moneda al aire o jugando una única mano de cartas. Está claro que la persistencia tampoco garantiza el éxito, y los mejores líderes saben que tendrán que modificar estrategias, planes y métodos para construir una gran empresa. Pero también saben (y viven) esta sencilla verdad: la suerte favorece a quienes persisten.

Me gustaría cerrar este capítulo con una advertencia esencial sobre la persistencia, del libro *Empresas que perduran*. De todos los párrafos que he escrito (solo o en compañía) a lo largo de 30 años, este es uno de los más cruciales para líderes y emprendedores en las primeras etapas, y lo reproduzco aquí para que se grabe en tu mente y lo recuerdes mientras edificas tu empresa:

Los fundadores de empresas visionarias eran muy persistentes y se aferraban al lema: «No te rindas nunca, nunca». Pero ¿con qué persistir? Con la empresa. Prepárate a desterrar, revisar o evolucionar una idea... pero nunca abandones la empresa. Si equiparas el éxito de tu organización con el de una idea específica, cosa que hacen muchos empresarios, es probable que abandones la empresa en cuanto la idea falle; y si resulta que la idea prospera es más probable que te enamores y te aferres a ella demasiado tiempo, cuando en realidad la empresa debería avanzar con brío hacia otras cosas. Pero si ves que lo fundamental es la empresa,⁵ y no la ejecución de una idea específica..., entonces podrás persistir más allá de cualquier idea, buena o mala, y avanzar hacia la transformación en una gran organización que perdure.



Capítulo 6

■

QUÉ HACE QUE LAS GRANDES EMPRESAS DESTAQUEN – EL MAPA

En una sociedad que está siempre renovándose¹ prosperan los sistemas o estructuras que permiten la innovación, la renovación y el renacimiento constantes.

JOHN W. GARDNER

Este capítulo recopila décadas de investigación en una hoja de ruta útil para construir una empresa de excelencia. Los orígenes del Mapa se remontan a los inicios de mi carrera como investigador y profesor en la escuela de negocios Stanford Graduate. Un día, mientras intentaba redactar el temario de un nuevo curso de gestión de pymes, preparé casi de forma impulsiva un resumen del curso que desafiaba al alumnado con una noble aspiración. En vez de centrarme en los requisitos básicos para lanzar una startup y gestionar pymes, reformulé todo el curso en torno a la cuestión de qué se necesita para construir una empresa de excelencia y que perdure.

Me enamoré del tema y me sentí muy motivado imaginándome a mi alumnado haciendo algo noble y audaz con su vida. Si lo que querían era emprender, yo pretendía que fundaran algunas de las empresas de mayor éxito del mundo, organizaciones que tuvieran un impacto distintivo y positivo, dignas de admiración y que perduraran. Pero también me di cuenta de que iba a tener que trabajar mucho para lograrlo. Me quedé releiendo la frase «una empresa de

excelencia y que perdure» y pensando: «¡Vaya! No sé nada sobre este tema, pero voy a estudiarlo».

Así fue como despertó en mí la pasión por descubrir qué hace que las grandes empresas destaquen. Sabía tan poco de ello que tuve que pasarme un cuarto de siglo estudiando para satisfacer mi curiosidad.

Escribí mi primer libro al respecto con Bill Lazier; fue la edición original de *Beyond Entrepreneurship*, que está basado en los casos que enseñábamos en nuestro curso en Stanford y en la experiencia práctica de Bill. A partir de ahí, y guiado por el tutelaje inspirador de mi tutor de investigación, Jerry Porras, puse todas mis energías en décadas de investigación, intentando descubrir los principios atemporales que diferencian a las grandes empresas del resto. A veces escribía solo y a veces con alguien, pero siempre he tenido equipos de investigación formados, en gran parte, por estudiantes universitarios y de posgrado de la Universidad de Stanford y de la Universidad de Colorado. Cada vez que terminaba un proyecto de investigación y un libro, surgía una nueva pregunta que responder, una nueva lente por la que mirar, un nuevo ángulo que explorar. Así que he continuado investigando y estudiando hasta completar más de 6000 años de historia empresarial combinada. Enmarcamos cada estudio y el libro resultante como la búsqueda de la respuesta a una pregunta general, como, por ejemplo:

¿Por qué algunas startups y pequeñas empresas se convierten en compañías visionarias que cambian el mundo y perduran durante décadas, mientras que otras no alcanzan esta estatura icónica? (Empresas que perduran, coautor con Jerry Porras).

¿Por qué algunas empresas dan el salto a la excelencia, mientras que otras en circunstancias similares no lo logran? (Good to Great).

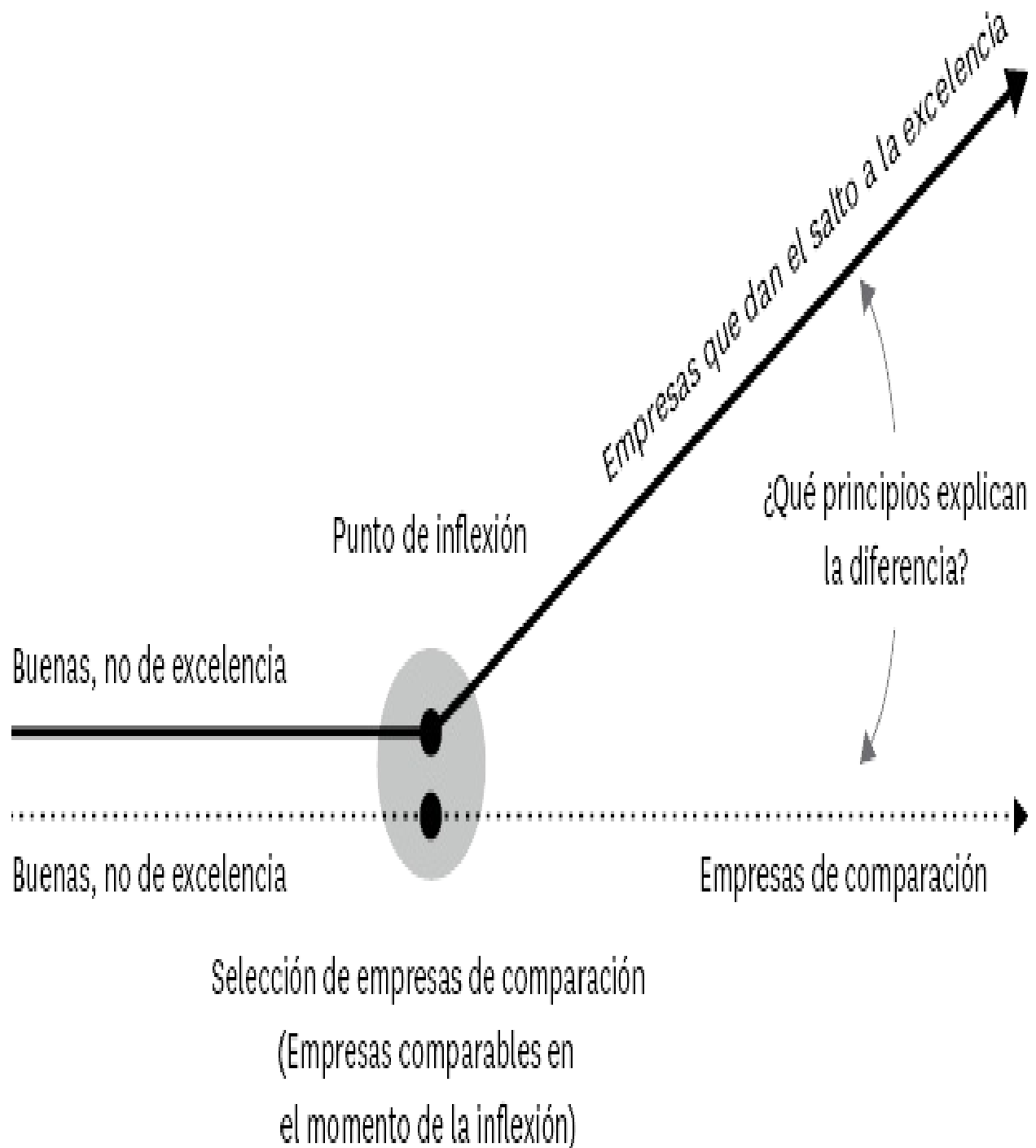
¿Por qué algunas empresas alcanzan la excelencia, pero la pierden más tarde, transformándose en mediocres o malas, mientras que otras mantienen su estatus de excelentes? (Empresas que caen).

¿Por qué algunas empresas prosperan a pesar de la inseguridad, e incluso el caos, y otras no? ¿Qué distingue a las organizaciones que funcionan de maravilla de las que no cuando se enfrentan a grandes fuerzas que no son capaces de predecir

ni controlar? (Great by Choice, coautor con Morten Hansen).

Y no solo analizamos el éxito, también el contraste entre el éxito y el fracaso, el ascenso y el declive, la resistencia y el colapso, la excelencia y la mediocridad. En todas nuestras investigaciones hemos empleado un método riguroso de comparación que inventamos Jerry Porras y yo, y que compara empresas que dan el salto a la excelencia con otras que en similares circunstancias no lo han dado, examinando de forma sistemática la evolución de las compañías desde su origen. Nuestro método de investigación se apoya en el poder del contraste. La pregunta no es «¿qué tienen en común las empresas de excelencia?», sino «¿qué tienen en común las empresas de excelencia que las distingue de aquellas con las que se pueden comparar?». Estas últimas son empresas del mismo sector que tuvieron idénticas o similares oportunidades en la misma época, pero que no prosperaron tanto. Nosotros analizamos de un modo sistemático la historia de estas empresas «de comparación» y nos preguntamos: «¿Qué que explica la diferencia?». (Ver el diagrama siguiente: «El método de investigación de comparación entre empresas buenas y de excelencia», para entender cómo aplicamos esta metodología al estudio de las empresas que dieron el salto a la excelencia).

EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE COMPARACIÓN ENTRE EMPRESAS BUENAS Y DE EXCELENCIA



Antes de seguir avanzando, permíteme que trate un asunto muy importante sobre las grandes empresas de nuestra investigación. Nosotros analizamos épocas históricas de excelencia, no a las empresas tal como son hoy en día. Algunas de las compañías que estudiamos se tambalearon o fracasaron décadas después de su época de excelencia, por lo que podrías alegar: «¿Y qué me dices de la empresa X? Hoy en día no es importante». Bien, imagínate nuestra investigación como si se tratara de analizar los mejores años de la trayectoria de un equipo deportivo. El hecho de que el equipo de baloncesto de los UCLA Bruins² de los años sesenta y setenta, cuyo entrenador era John Wooden (con sus diez campeonatos de la NCAA en doce años), dejara de ganar tras la retirada de Wooden no invalida la información obtenida al estudiar sus métodos durante esa etapa triunfal. En el mismo sentido, una empresa de excelencia puede dejar de serlo, pero esto no invalida en sí su época de excelencia. Nosotros partimos de una perspectiva más breve y basamos nuestros descubrimientos en épocas de excelencia que duraran como mínimo quince años (aunque muchas empresas superaron de largo este límite).

Como lector de BE 2.0, es posible que te preguntes cómo se aplican los resultados a las empresas más pequeñas; al fin y al cabo, muchas de las que se incluyen en nuestra investigación se acabaron convirtiendo en auténticos emporios. La respuesta es simple: todas las organizaciones que estudiamos fueron primero startups y pequeñas empresas, y lo que hacemos es analizar su evolución desde sus orígenes. Aprendimos que es mejor incorporar cuanto antes las bases de la excelencia en la arquitectura de la empresa. A modo de analogía, diremos que es mejor ser bien criado y llegar a la edad adulta como un individuo sano y bien equipado que ser criado mal y tener que recuperarse de ello más adelante. Es cierto que hay personas que tienen éxito en la vida pese a no haber sido bien educadas, pero esto no implica que la mala crianza sea la mejor opción. Igual ocurre con las empresas: hay que ser un buen padre/madre. La gran mayoría de empresas de excelencia tuvieron las bases de dicha excelencia incorporadas en su estructura desde el principio. Y aunque es posible transformar una empresa mediocre en una de excelencia es mucho mejor sentar las bases desde un primer momento.

Cada investigación aporta unos conocimientos y principios determinados. Nos imaginamos cada proyecto como abrir agujeros en una caja negra para que entre luz y hallar en su interior los principios duraderos que distinguen a las empresas

de excelencia de las simplemente buenas. Cada nuevo estudio desvela unas dinámicas adicionales y nos permite ver los principios ya descubiertos desde nuevos ángulos. No podemos decir que los conceptos que descubrimos «sean la causa» de la excelencia (nadie en ciencias sociales puede afirmar nunca que exista relación causal entre fenómenos), pero sí que las correlaciones tienen su raíz en la evidencia. Si aplicas nuestros descubrimientos con disciplina, las probabilidades de construir una empresa de excelencia y que perdure serán mayores que si actúas como una de las empresas de comparación.

Tras décadas de investigación y múltiples libros, empecé a recibir preguntas de personas que querían estudiar todo el cuerpo de investigación en una secuencia sistemática. Eran del tipo: «Como equipo directivo, ¿por dónde deberíamos comenzar?»; «¿Cómo encajan entre sí todas las ideas de los diferentes libros?»; «¿Hay un orden ideal para leer tus libros o aplicar los conceptos?»; «¿Es mejor ir libro por libro o concepto por concepto?»; «¿Hay un mapa maestro de principios en todos los libros?».

Reflexionando sobre ello me di cuenta de que, en cierta manera, había hecho un proyecto de investigación gigante de varias décadas que se había publicado por fascículos, libro tras libro. Decidí entonces entresacar los conceptos más importantes de todos los estudios y definir los doce principios fundamentales. Luego estuve viendo cómo colocarlos en el orden adecuado, de manera que definieran un camino que los líderes pudieran seguir para crear una empresa de excelencia. Mi objetivo era «destilar» el trabajo de toda mi vida sobre este tema en un único «mapa» que cupiera en una gran pizarra blanca en mi laboratorio de gestión.

Treinta años después de empezar a descifrar el secreto para que una empresa destaque, presenté el Mapa por primera vez a un grupo de emprendedores de Techstars, un acelerador de startups. Me hacía gracia pensar que me había propuesto enseñar a emprendedores y pequeñas empresas en Stanford, decidido a retar a mi alumnado a construir empresas de excelencia que perduren, y estaba cerrando el círculo retando a una generación nueva de emprendedores y líderes de pequeñas empresas. Esta vez tenía el Mapa.

Qué hace que las empresas de excelencia destaquen

EL MAPA

Desarrollado por Jim Collins

ENTRADAS				SALIDAS
ETAPA 1 PERSONAS DISCIPLINADAS Cultivar el liderazgo de nivel 5 Primero quién, luego qué (Subir a bordo a las personas adecuadas)	ETAPA 2 PENSAMIENTO DISCIPLINADO Aprovechar el genio del «Y» Hacer frente a las adversidades (la paradoja Stockdale) Aclarar el concepto de erizo	ETAPA 3 ACCIÓN DISCIPLINADA Generar impulso haciendo girar la rueda Avanzar con la disciplina de la marcha de las 20 millas Renovar y ampliar primero disparando balas y luego cañonazos	ETAPA 4 EMPRESAS QUE PERDURAN Practicar la paranoia productiva (evitar caer en las 5 etapas del declive) Fabricar un reloj en lugar de limitarse a dar la hora Preservar el núcleo / estimular el progreso (conseguir la siguiente BHAG)	RESULTADOS SUPERIORES IMPACTO DISTINTIVO MAYOR DURABILIDAD
AMPLIFICADO POR EL MULTIPLICADOR X10 Lograr un alto rendimiento de la suerte				

En las páginas siguientes te guiaré por los componentes esenciales del Mapa. Para cada uno de sus principios te dirigiré a los capítulos y monográficos seleccionados que estén vinculados a él. Si en tu equipo no se quiere seguir el flujo completo del mapa, te recomendaría que hicieras el recorrido con las lecturas asociadas a cada principio.

Para empezar, fíjate en que el Mapa tiene entradas y salidas.

Qué hace que las empresas de excelencia destaquen

EL MAPA

Desarrollado por Jim Collins

ENTRADAS	SALIDAS

Las entradas trazan el camino para construir una empresa de excelencia, compuesto por una secuencia de principios fundamentales que derivan de nuestra investigación. Las salidas definen qué es una empresa de excelencia y no cómo llegar a ella. Esta es una distinción importante, puesto que mucha gente confunde ambas cosas. ¿Tener a las personas adecuadas a bordo es una entrada (un medio para la excelencia) o una salida (una definición de la excelencia)? ¿Alcanzar un rendimiento superior es una entrada (un medio para la excelencia) o una salida (una definición de la excelencia)? En nuestra investigación, hemos tenido mucho cuidado de separar las entradas de las salidas, y el Mapa al completo distingue con claridad entre unas y otras.

Empecemos por las entradas, en concreto con la disciplina. Un tema de estudio de todas nuestras investigaciones ha sido el papel que juega la disciplina en la distinción de las empresas extraordinarias y mediocres. La verdadera disciplina requiere una mentalidad independiente para rechazar las presiones que nos hacen conformarnos con valores, estándares de rendimiento o aspiraciones a largo plazo que son incompatibles con los propios. La única forma legítima de disciplina es la autodisciplina, es decir, tener la voluntad de hacer lo que hay que hacer para generar un resultado extraordinario, por difícil que sea. Cuando tienes en tu equipo personas disciplinadas, no necesitas jerarquías. Cuando posees un pensamiento disciplinado, no necesitas burocracias. Cuando tus acciones son disciplinadas, no necesitas excesivos controles. Cuando combinas la cultura de la disciplina con la ética del emprendimiento, creas una poderosa mezcla que lleva al rendimiento extraordinario.

Para desarrollar una organización extraordinaria que perdure, sea una empresa o una ONG, necesitas a gente disciplinada que se comprometa con el pensamiento disciplinado y emprenda acciones disciplinadas. Después necesitarás la disciplina para mantener el impulso durante un largo periodo. Esto constituye la espina dorsal de la estructura, dividida a su vez en cuatro etapas básicas:

Etapas 1: personas disciplinadas

Etapas 2: pensamiento disciplinado

Etapas 3: acción disciplinada

Etapa 4: empresas que perduran

Qué hace que las empresas de excelencia destaquen

EL MAPA

Desarrollado por Jim Collins

ENTRADAS				SALIDAS
ETAPA 1 PERSONAS DISCIPLINADAS	ETAPA 2 PENSAMIENTO DISCIPLINADO	ETAPA 3 ACCIÓN DISCIPLINADA	ETAPA 4 EMPRESAS QUE PERDURAN	

ETAPA 1: PERSONAS DISCIPLINADAS

Todo empieza con las personas. Hay dos principios fundamentales en la etapa 1:

Cultivar el liderazgo de nivel 5

Primero quién, luego qué (subir a bordo a las personas adecuadas)

Qué hace que las empresas de excelencia destaquen

EL MAPA

Desarrollado por Jim Collins

ENTRADAS				SALIDAS
ETAPA 1 PERSONAS DISCIPLINADAS Cultivar el liderazgo de nivel 5 Primero quién, luego qué (Subir a bordo a las personas adecuadas)	ETAPA 2 PENSAMIENTO DISCIPLINADO	ETAPA 3 ACCIÓN DISCIPLINADA	ETAPA 4 EMPRESAS QUE PERDURAN	

Cultivar el liderazgo de nivel 5

Nuestra investigación demuestra que contar con un líder carismático no explica el que unas empresas den el salto a la excelencia y otras no. De hecho, algunas de las empresas de comparación más desastrosas tenían al frente a líderes muy carismáticos en el momento de fracasar. En cambio, nuestra investigación descubrió que el ingrediente principal es el liderazgo de nivel 5. Y la esencia de este tipo de liderazgo es la combinación paradójica entre la humildad personal y una determinación profesional inquebrantable. La humildad que expresan los líderes de nivel 5 no es una falsa humildad, sino que consiste en supeditar el ego personal al servicio de una causa más allá de uno mismo. Esta humildad está combinada con la inquebrantable determinación de hacer lo que haya que hacer (por difícil que sea) para servir de la mejor manera a esa causa. Los líderes de nivel 5 tienen mucha ambición, pero la canalizan en la formación de un equipo sólido o de una gran organización, así como en la consecución de una misión compartida, y no personal.

LA JERARQUÍA DEL LIDERAZGO DE NIVEL 5

NIVEL
5

EJECUTIVO DE NIVEL 5

Genera una excelencia duradera mediante una combinación paradójica de humildad personal y determinación profesional.

NIVEL
4

LÍDER EFICAZ

Genera una excelencia duradera mediante una combinación paradójica de humildad personal y determinación profesional.

NIVEL
3

DIRECTIVO COMPETENTE

Organiza a la gente y los recursos hacia una búsqueda eficaz de objetivos predeterminados.

NIVEL
2

MIEMBRO DEL EQUIPO QUE CONTRIBUYE

Aporta sus capacidades individuales a la consecución de los objetivos del grupo y trabaja de forma eficaz con los miembros del equipo.

NIVEL
1

INDIVIDUO CON ALTAS CAPACIDADES

Hace contribuciones productivas a través del talento, los conocimientos, las habilidades y los buenos hábitos de trabajo.

Aunque la personalidad de los líderes de nivel 5 suele ser muy variada, en general son personas modestas, reservadas e incluso tímidas. Todas las transiciones entre empresas buenas y extraordinarias de nuestra investigación empezaron con un líder de nivel 5 que motivó más a la gente con unas normas inspiradoras que con una personalidad inspiradora. Todos los éxitos empresariales de nuestra investigación tuvieron detrás a fundadores y líderes que, aunque a veces fueran personajes pintorescos, no confundieron nunca el liderazgo con la personalidad; se obsesionaban con edificar empresas extraordinarias y asegurarse de que perduraran más allá de sí mismos. Por tanto, para lograrlo tendrás que cultivar el liderazgo de nivel 5 en ti y en tu equipo. (Lecturas: Good to Great, capítulos 1 y 2; Great by Choice, capítulos 1 y 2; Good to Great and the Social Sectors: A Monograph to Accompany Good to Great).

Primero quién, luego qué (subir a bordo a las personas adecuadas)

Los líderes de nivel 5 que construyen las empresas más grandes y duraderas piensan primero en «quién» y luego en «qué». Primero eligen a la gente adecuada para subir a bordo, se deshacen de la inadecuada y luego averiguan hacia dónde dirigir la empresa. En momentos de caos, turbulencias, desórdenes e inseguridad, cuando no puedas predecir lo que se avecina, tu mejor «estrategia» será tener a un equipo de personas disciplinadas, con capacidad de adaptación y que trabajen de forma brillante, con independencia de lo que venga a continuación. Nuestra investigación apoya lo que denominamos «Ley Packard» (llamada así en honor al cofundador de HP). Esta ley sostiene que ninguna empresa puede incrementar sus ingresos a mayor velocidad que su capacidad para captar al personal adecuado que sostenga ese crecimiento. Si el crecimiento de los ingresos es mayor que su capacidad para reclutar a gente preparada, la empresa no solo se estancará, sino que fracasará. Por tanto, el primer indicador en el que hay que fijarse no son los ingresos, los beneficios, el rendimiento del capital o el flujo de caja, sino el porcentaje de puestos clave ocupados por las personas adecuadas. Todo depende, en definitiva, de contar con el personal idóneo. (Lecturas: Good to Great, capítulo 3; BE 2.0, capítulo 2).

ETAPA 2: PENSAMIENTO DISCIPLINADO

Con las personas adecuadas ya a bordo, pasemos a la segunda etapa: el pensamiento disciplinado. Hay tres principios clave en esta etapa 2:

Aprovechar el genio del «Y»

Hacer frente a las adversidades (la paradoja Stockdale)

Aclarar el concepto de erizo

Qué hace que las empresas de excelencia destaquen

EL MAPA

Desarrollado por Jim Collins

ENTRADAS				SALIDAS
ETAPA 1 PERSONAS DISCIPLINADAS Cultivar el liderazgo de nivel 5 Primero quién, luego qué (Subir a bordo a las personas adecuadas)	ETAPA 2 PENSAMIENTO DISCIPLINADO Aprovechar el genio del «Y» Hacer frente a las adversidades (la paradoja Stockdale) Aclarar el concepto de erizo	ETAPA 3 ACCIÓN DISCIPLINADA	ETAPA 4 EMPRESAS QUE PERDURAN	

Aprovechar el genio del «Y»

Las falsas dicotomías son pensamiento indisciplinado. En palabras de F. Scott Fitzgerald:³ «La prueba de una inteligencia de primera es la capacidad para sostener en la mente dos ideas opuestas a la vez y aun así conservar la habilidad de funcionar». Los creadores de empresas extraordinarias sienten cierta comodidad con esta paradoja. No se someten a lo que denominamos la «tiranía del O», que obliga a creer que las cosas tienen que ser A o B, pero no ambas. En vez de eso, se autoliberan con el genio del «Y». Los individuos con un pensamiento indisciplinado obligan en cualquier debate a elegir entre A y B; en cambio, los de pensamiento disciplinado expanden la conversación para generar soluciones de genio del «Y». En nuestra investigación hemos visto una variedad de dualidades de genio del «Y». Por ejemplo:

Creatividad Y disciplina

Innovación Y ejecución

Humildad Y audacia

Libertad Y responsabilidad

Coste Y calidad

Corto Y largo plazo

Prudencia Y coraje

Análisis Y acción

Idealismo Y pragmatismo

Continuidad Y cambio

Realismo Y capacidad visionaria

Valores Y resultados

Propósito Y beneficio

Nuestra investigación reveló que las empresas visionarias rechazan la idea de que su único propósito sea maximizar el beneficio de sus accionistas; en realidad, van mucho más allá, y, sin embargo, generan una riqueza importante. (Lecturas: Empresas que perduran, capítulo 1, Interludio y capítulo 3).

Hacer frente a las adversidades (la paradoja Stockdale)

En nuestra investigación descubrimos también que los líderes de nivel 5 promueven la paradoja Stockdale, cuyo nombre procede del almirante Jim Stockdale, que fue el oficial de mayor rango prisionero en el campo «Hanoi Hilton» durante la guerra de Vietnam. Stockdale adoptó la idea del genio del «Y» en su liderazgo: tienes que mantener la fe en que sobrevivirás pese a las dificultades y, al mismo tiempo, tienes que saber afrontar la realidad, sea cual sea. En otras palabras, debes creer que saldrás del campo y volverás a ver a tus seres queridos y, al mismo tiempo, aceptar con estoicismo que no serás libre esta Navidad, ni la siguiente ni la siguiente. No caigas nunca en la trampa del liderazgo consistente en crear falsas esperanzas que puedan ser echadas por tierra por los acontecimientos. Tampoco te rindas nunca ni pierdas la fe en que al final triunfarás. Para dar el salto de una empresa buena a una de excelencia necesitas la paradoja Stockdale, porque te ayudará a sortear las turbulencias y el caos, te servirá para revertir la tendencia al declive y planificar tu regreso al éxito, y te ayudará a renovar de forma constante una empresa de éxito para que perdure. Los líderes de nivel 5 saben hacer frente a las adversidades antes de determinar la visión y la estrategia de su organización, y generan un clima en el que se escucha la verdad. Evitar hacer frente a las adversidades es siempre el camino más directo hacia la catástrofe. (Lecturas: Good to Great, capítulo 4).

El concepto de erizo

Un antiguo proverbio griego dice que el zorro sabe de muchas cosas, pero el erizo sabe mucho de una sola cosa. Basándose en él, el filósofo Isaiah Berlin dividió el mundo en dos tipos de pensadores: erizos y zorros. Los zorros persiguen muchas metas a la vez y ven el mundo en toda su complejidad. Los erizos, en cambio, simplifican un mundo complejo en una idea muy simple que unifica y guía todo. En nuestra investigación descubrimos que quienes construyen grandes empresas suelen ser más erizos que zorros. También entendimos que utilizan, explícita o implícitamente, el concepto de erizo para tomar decisiones disciplinadas. El concepto de erizo es simple y transparente, y surge de una comprensión profunda de la intersección de los tres círculos concéntricos de la grandeza empresarial: (1) ¿qué es lo que más me apasiona?, (2) ¿en qué puedo ser mejor que nadie? y (3) ¿con qué gano dinero?

El concepto de erizo también se refiere a la disciplina de enfrentarse a la realidad de lo que no te apasiona, aquello en lo que no puedes ser mejor que nadie y lo que no tiene sentido desde el punto de vista económico. Cuando te comprometes a tomar solo las decisiones coherentes con los tres círculos es cuando empiezas a generar impulso. Dentro de esta disciplina incluyo tanto lo que hay que hacer como lo que no hay que hacer y lo que hay que dejar de hacer. (Lecturas: Good to Great, capítulos 5, 6 y 7; Good to Great and the Social Sectors: A Monograph to Accompany Good to Great).

LOS TRES CÍRCULOS

del concepto de erizo



ETAPA 3: ACCIÓN DISCIPLINADA

En la etapa 3 tendrás que convertir el pensamiento disciplinado en una acción disciplinada, generando impulso para lograr un gran avance y aumentar el rendimiento. Son tres los principios clave de esta tercera etapa:

Generar impulso haciendo girar la rueda

Avanzar con la disciplina de la marcha de las 20 millas

Renovar y ampliar primero disparando balas y luego cañonazos

Qué hace que las empresas de excelencia destaquen

EL MAPA

Desarrollado por Jim Collins

ENTRADAS				SALIDAS
ETAPA 1 PERSONAS DISCIPLINADAS Cultivar el liderazgo de nivel 5 Primero quién, luego qué (Subir a bordo a las personas adecuadas)	ETAPA 2 PENSAMIENTO DISCIPLINADO Aprovechar el genio del «Y» Hacer frente a las adversidades (la paradoja Stockdale) Aclarar el concepto de erizo	ETAPA 3 ACCIÓN DISCIPLINADA Generar impulso haciendo girar la rueda Avanzar con la disciplina de la marcha de las 20 millas Renovar y ampliar primero disparando balas y luego cañonazos	ETAPA 4 EMPRESAS QUE PERDURAN	

Generar impulso haciendo girar la rueda

Nuestra investigación demuestra que, por drástico que sea el resultado final, construir una empresa extraordinaria nunca es algo que ocurra de la noche a la mañana. Jamás hubo una sola acción tan decisiva, un programa tan especial, una innovación tan fascinante, un golpe de suerte tan grande ni un momento tan milagroso. El proceso de transición es como empujar una rueda enorme y pesada para que gire alrededor de su eje ganando más velocidad con cada vuelta. Tú continúas empujándola hasta que la rueda da toda la vuelta. No te detienes, sigues empujándola y la rueda se mueve cada vez con mayor rapidez, hasta completar la segunda vuelta, la tercera, la octava... y cada vez va adquiriendo más velocidad. Entonces, en un momento dado, se produce el avance: la rueda se mueve como si volara, con un impulso casi imparable. Una vez que entiendas cómo generar impulso con la rueda en tus circunstancias particulares, y apliques estos conocimientos con creatividad y disciplina, obtendrás los resultados que correspondan al esfuerzo invertido. Cada vuelta de la rueda se va sumando al trabajo realizado, mientras vas tomando una serie de buenas decisiones, muy bien ejecutadas, que multiplican ese esfuerzo que has invertido. (Lecturas: Good to Great, capítulo 8; Turning the Flywheel: A Monograph to Accompany Good to Great).

Avanzar con la disciplina de una marcha de 20 millas

Para lograr un gran impulso tendrás que asumir una estricta disciplina en cada componente de la rueda. En Great by Choice, Morten Hansen y yo desvelamos un principio especialmente potente de la disciplina estricta: la marcha de las 20 millas. Comprometerse a hacer una marcha de 20 millas supone definir un rendimiento que tendrás que alcanzar con una constancia implacable. Es como atravesar un extenso territorio haciendo un mínimo de 20 millas al día y no rendirse nunca, sean cuales sean las condiciones climáticas, tu cansancio o las características del entorno. Para preparar una marcha de 20 millas has de saber con qué has de contar y qué debes evitar si deseas culminarla con éxito.

Nosotros descubrimos que cuanto más turbulento era el entorno más éxitos se lograban. La marcha de 20 millas impone orden ante el desorden, disciplina ante el caos y consistencia ante la inseguridad. Y se trata de una consistencia consecutiva, en el sentido de que casi siempre alcanzas el éxito en la marcha. Algunas empresas de nuestro estudio lograron su marcha de 20 millas más de 40 años consecutivos. Comprometiéndose a marchar con una consistencia consecutiva se consigue un estupendo genio del «Y»: fomenta la disciplina del rendimiento a corto plazo y el desarrollo a largo plazo. Tienes que acabar la marcha este ciclo y todos los ciclos siguientes durante años y décadas. (Lecturas: Great by Choice, capítulo 3).

Renovar y ampliar primero disparando balas y luego cañonazos

Con el tiempo las grandes empresas renuevan y amplían su rueda disparando primero balas y luego cañonazos. La idea es la siguiente: imagina que se aproxima hacia ti un barco enemigo y que tienes poca pólvora. Usas toda la disponible para disparar un cañonazo, pero este no da en el blanco, sino que cae en el mar. Ya no te queda más munición. Así que tienes un problema. Supongamos ahora que, en vez de disparar un cañonazo, usas un poquito de la pólvora y disparas una bala que falla por 40 grados. Entonces disparas otra y falla por 30 grados. La tercera bala falla por 10 grados. La cuarta impacta de lleno en el casco del barco enemigo. Ahora tienes validación empírica, una línea de visión calibrada. Entonces tomas toda la pólvora que te queda y disparas un cañonazo que hunde el barco enemigo. Nuestra investigación ha demostrado que las balas de cañón calibradas correlacionan con resultados impresionantes; las no calibradas... con desastres. La capacidad para escalar la innovación, para convertir pequeñas ideas probadas (balas) en grandes éxitos (cañonazos), puede generar grandes impulsos. Disparar primero balas y luego cañonazos es un mecanismo fundamental para ampliar el alcance del concepto de erizo de una organización y hacer girar su rueda hasta alcanzar territorios inexplorados. (- Lecturas: Great by Choice, capítulo 4; Turning the Flywheel: A Monograph to Accompany Good to Great).

ETAPA 4: EMPRESAS QUE PERDURAN

Si has avanzado de forma adecuada desde la etapa 1 hasta la 3 habrás creado una empresa de gran éxito. En la etapa 4 tendrás que lograr que tu empresa se mantenga. Los tres principios clave de esta son:

Practicar la paranoia productiva (evitar caer en las 5 etapas del declive)

Fabricar un reloj en lugar de limitarse a dar la hora

Preservar el núcleo / estimular el progreso (conseguir la siguiente BHAG)

Qué hace que las empresas de excelencia destaquen

EL MAPA

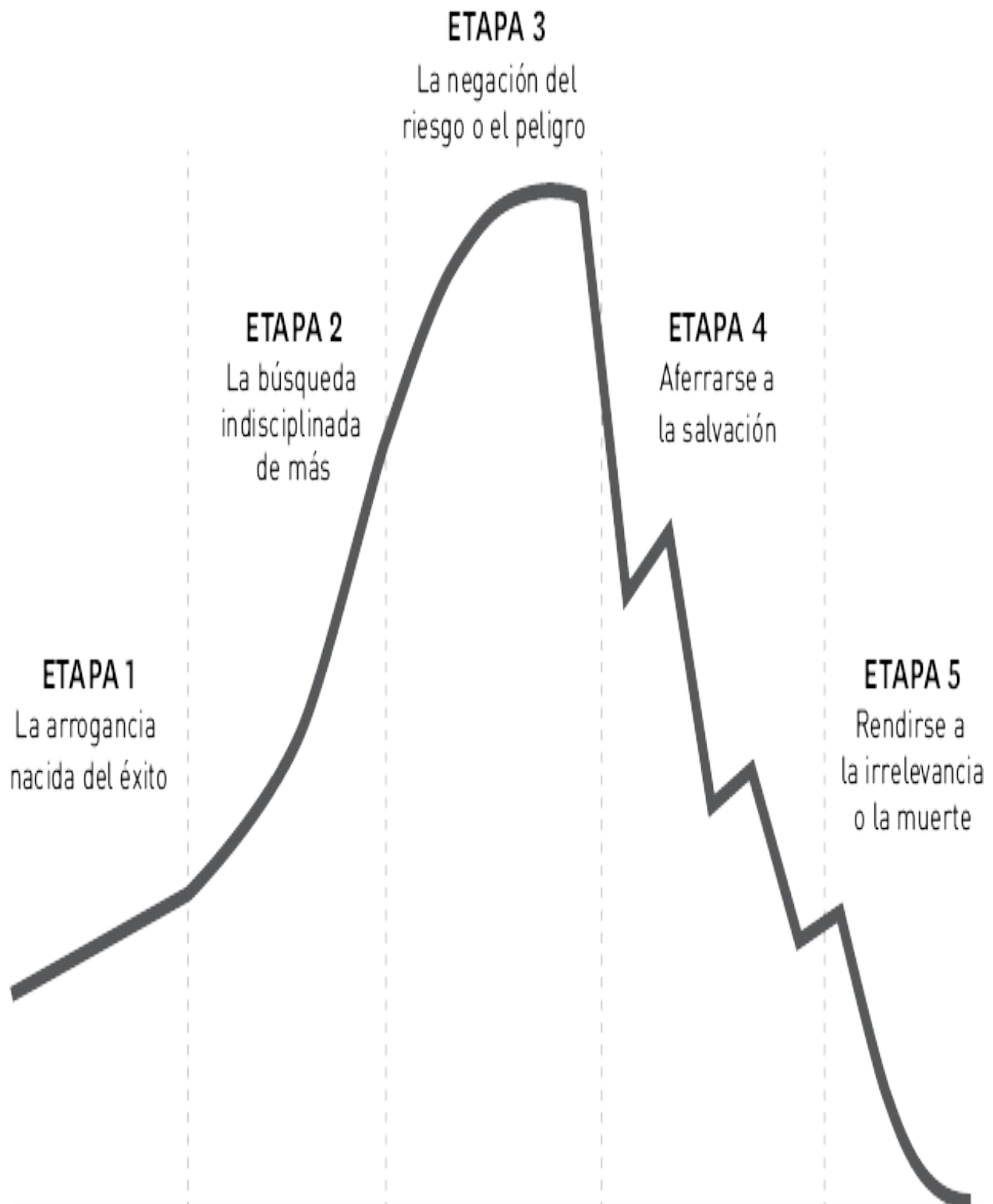
Desarrollado por Jim Collins

ENTRADAS				SALIDAS
ETAPA 1 PERSONAS DISCIPLINADAS Cultivar el liderazgo de nivel 5 Primero quién, luego qué (Subir a bordo a las personas adecuadas)	ETAPA 2 PENSAMIENTO DISCIPLINADO Aprovechar el genio del «Y» Hacer frente a las adversidades (la paradoja Stockdale) Aclarar el concepto de erizo	ETAPA 3 ACCIÓN DISCIPLINADA Generar impulso haciendo girar la rueda Avanzar con la disciplina de la marcha de las 20 millas Renovar y ampliar primero disparando balas y luego cañonazos	ETAPA 4 EMPRESAS QUE PERDURAN Practicar la paranoia productiva (evitar caer en las 5 etapas del declive) Fabricar un reloj en lugar de limitarse a dar la hora Preservar el núcleo / estimular el progreso (conseguir la siguiente BHAG)	

Practicar la paranoia productiva (evitar las 5 etapas del declive)

Lo primero que se necesita para perdurar es no morir. Los únicos errores de los que puedes aprender son aquellos a los que sobrevives. Cualquier empresa es vulnerable al declive: no hay ley natural que garantice que la empresa de mayor éxito del mundo estará siempre en la cima; cualquiera puede caer y, de hecho, la mayoría cae. La gente que levanta empresas extraordinarias difiere de sus homólogos de menor éxito en su capacidad para la hipervigilancia en los buenos y en los malos tiempos. Los líderes que saben sortear las dificultades y evitar el declive asumen que las condiciones pueden cambiar de una manera inesperada, violenta y rápida. Están siempre preguntándose: «¿Qué pasaría si...?». Gracias a que se preparan acumulan reservas, se dan un margen de seguridad, limitan el riesgo y perfeccionan su disciplina en las buenas y en las malas, y gestionan las adversidades desde una posición de fuerza y flexibilidad. La paranoia productiva ayuda a las organizaciones a evitar caer en las 5 etapas de la decadencia, que detendrían la rueda y destruirían la organización. Estas etapas son: (1) la arrogancia nacida del éxito, (2) la búsqueda indisciplinada de más, (3) la negación del riesgo o el peligro, (4) aferrarse a la salvación y (5) rendirse a la irrelevancia o la muerte.

LAS 5 ETAPAS DE LA DECADENCIA



Nuestra investigación reveló que las empresas que pasan por las tres primeras etapas del declive siguen viéndose fuertes desde fuera y a menudo siguen creciendo e incluso incrementan sus ventas, pero por dentro están ya tocadas. Cuanto más éxito tenga tu empresa, más tendrás que practicar la paranoia productiva. (Lecturas: Great by Choice, capítulo 5; Empresas que caen).

Fabricar un reloj en lugar de limitarse a dar la hora

Liderar de forma visionaria-carismática, es decir, como «un genio con miles de ayudantes», de quien todo depende, sería como dar la hora. En cambio, forjar una cultura que perdure más allá de un líder es como fabricar un reloj. Buscar una gran idea sobre la que edificar el éxito es dar la hora; fundar una organización con la capacidad para generar muchas ideas es fabricar un reloj. Nuestra investigación ha demostrado que los líderes que crearon empresas extraordinarias que perduran supieron saltar desde dar la hora a fabricar un reloj. Quienes fabrican relojes elaboran recetas muy fáciles de reproducir, programas de formación extensivos, canales para el desarrollo del liderazgo y mecanismos tangibles para reforzar sus valores centrales. Suben a bordo a la gente adecuada y después controlan el sistema, no a las personas. El éxito, para los auténticos fabricantes de relojes, se alcanza cuando la organización demuestra su excelencia no solo durante el mandato de un líder, sino también cuando la siguiente generación de líderes incrementa el impulso de la rueda. A modo de analogía, piensa en el proceso de redacción de la Constitución de los Estados Unidos como en la fabricación de un reloj para que el naciente país perdurase más allá del coraje y el genio de quienes obtuvieron la independencia. Del mismo modo, el lanzamiento de una startup es como obtener la independencia, pero levantar una empresa que pueda durar es como redactar la Constitución. (Lecturas: Empresas que perduran, capítulo 2; Great by Choice, capítulo 6).

Preservar el núcleo / estimular el progreso

(conseguir la siguiente BHAG)

Si cumples todos los principios anteriores, es probable que llegues a tener una empresa exitosa y duradera, pero hay todavía una norma superior: que tu organización sea icónica y visionaria. En nuestra investigación hallamos una dualidad fundamental en las empresas, organizaciones e instituciones que se habían vuelto visionarias y mantenían su excelencia. Estas demuestran un genio del «Y» especialmente poderoso: conservan el «Y» central y estimulan el progreso. Piensa en el símbolo del yin y el yang que se usa en la filosofía taoísta. Por un lado tienes «preservar el núcleo» y por el otro «estimular el progreso». Para preservar el núcleo, las organizaciones visionarias poseen un conjunto de valores centrales atemporales y un propósito (su razón de ser) constante. Pero, al mismo tiempo, tienen un afán incesante de progreso, es decir, implementan cambios, mejoras, innovaciones y renovaciones. Las empresas que destacan y perduran conocen la diferencia entre sus valores centrales (que casi nunca cambian) y las estrategias operativas y prácticas culturales (que están adaptándose siempre a un mundo cambiante). Recuerda: para perdurar tienes que cambiar.

Nuestra investigación también demostró que las empresas con una alta capacidad visionaria suelen emplear las BHAG para estimular el progreso. Tu propósito central es la estrella que te guía, que siempre está en el horizonte y te hace avanzar. Tu BHAG, en cambio, es esa gran montaña que vas a escalar en un momento dado, un objetivo grande, sólido y audaz que al final alcanzarás. Mientras estés en la montaña tendrás que concentrar tus energías en esa ascensión concreta, pero una vez alcanzada la cima deberás volver a mirar a la estrella que te guía (tu propósito) y elegir otra montaña para escalar (otra BHAG). Y por supuesto, durante toda la aventura habrás de mantenerte fiel a tus valores centrales. (Lecturas: Empresas que perduran, capítulos 4, 5 y 10; Good to Great, capítulo 9; BE 2.0, «Visión»).



**PRESERVAR
EL NÚCLEO**

**ESTIMULAR
EL PROGRESO**

Multiplicador x10 – El rendimiento de la suerte

Por último, hay una entrada que amplifica los demás principios de la estructura: el rendimiento de la suerte. A lo largo de nuestra investigación siempre me ha rondado una pregunta: ¿qué papel juega la suerte? Nuestros resultados mostraron que las empresas extraordinarias, en general, no habían tenido más buena suerte, menos mala suerte, mayores golpes de suerte o una suerte más oportuna, pero sí supieron sacar mejor rendimiento de la suerte. Es decir, la pregunta no es «¿tendrás suerte?», sino «¿qué harás con la suerte que tengas?». Si sacas partido a un golpe de buena suerte estarás dando un nuevo impulso a la rueda. Pero si cuando llega la buena suerte no cuentas con la preparación adecuada para absorberla y no sacas provecho de ella, frenarás o incluso pondrás en riesgo el impulso de la rueda. Alrededor de un 50 % del liderazgo de éxito depende de lo que hagas con lo inesperado.

Qué hace que las empresas de excelencia destaquen

EL MAPA

Desarrollado por Jim Collins

ENTRADAS				SALIDAS
ETAPA 1 PERSONAS DISCIPLINADAS Cultivar el liderazgo de nivel 5 Primero quién, luego qué (Subir a bordo a las personas adecuadas)	ETAPA 2 PENSAMIENTO DISCIPLINADO Aprovechar el genio del «Y» Hacer frente a las adversidades (la paradoja Stockdale) Aclarar el concepto de erizo	ETAPA 3 ACCIÓN DISCIPLINADA Generar impulso haciendo girar la rueda Avanzar con la disciplina de la marcha de las 20 millas Renovar y ampliar primero disparando balas y luego cañonazos	ETAPA 4 EMPRESAS QUE PERDURAN Practicar la paranoia productiva (evitar caer en las 5 etapas del declive) Fabricar un reloj en lugar de limitarse a dar la hora Preservar el núcleo / estimular el progreso (conseguir la siguiente BHAG)	
AMPLIFICADO POR EL MULTIPLICADOR X10 Lograr un alto rendimiento de la suerte				

De todos los principios del Mapa, el rendimiento de la suerte es quizá mi favorito. Si entiendes que la suerte puede ser muy bien un acontecimiento discreto, la verás por todas partes. (Hemos dicho en el capítulo anterior que un «evento afortunado» cumple los tres requisitos siguientes: el primero es que tú no lo causas; el segundo es que tiene una consecuencia potencial importante, buena o mala; y el tercero es que posee un elemento de sorpresa, es decir, algún aspecto de él es imprevisible). Cualquier plan que no contemple los acontecimientos imprevistos es un plan incompleto, y no podría estar satisfecho desde el punto de vista intelectual hasta que luchemos por el factor suerte. El concepto de rendimiento de la suerte se refiere solo al hecho de que la suerte se da (y mucho), pero también refleja la verdad esencial de que la suerte, por sí sola, no genera excelencia. La mala suerte catastrófica puede acabar con una empresa de excelencia, pero la buena suerte no es capaz de hacer que una empresa sea extraordinaria. Dicho de otro modo, la suerte no construye empresas extraordinarias y que perduran, las personas sí. (Lecturas: Great by Choice, capítulo 7; BE 2.0, «La suerte favorece a quienes persisten»).

Las salidas de la excelencia

Los principios descritos son lo que contribuye a construir organizaciones extraordinarias, pero ¿cuáles son las salidas que definen a una empresa extraordinaria? ¿Cuáles son los criterios de la excelencia? Podemos decir que hay tres: (1) resultados superiores, (2) impacto distintivo y (3) mayor durabilidad.

Qué hace que las empresas de excelencia destaquen

EL MAPA

Desarrollado por Jim Collins

ENTRADAS				SALIDAS
ETAPA 1 PERSONAS DISCIPLINADAS Cultivar el liderazgo de nivel 5 Primero quién, luego qué (Subir a bordo a las personas adecuadas)	ETAPA 2 PENSAMIENTO DISCIPLINADO Aprovechar el genio del «Y» Hacer frente a las adversidades (la paradoja Stockdale) Aclarar el concepto de erizo	ETAPA 3 ACCIÓN DISCIPLINADA Generar impulso haciendo girar la rueda Avanzar con la disciplina de la marcha de las 20 millas Renovar y ampliar primero disparando balas y luego cañonazos	ETAPA 4 EMPRESAS QUE PERDURAN Practicar la paranoia productiva (evitar caer en las 5 etapas del declive) Fabricar un reloj en lugar de limitarse a dar la hora Preservar el núcleo / estimular el progreso (conseguir la siguiente BHAG)	RESULTADOS SUPERIORES IMPACTO DISTINTIVO MAYOR DURABILIDAD
AMPLIFICADO POR EL MULTIPLICADOR X10 Lograr un alto rendimiento de la suerte				

Resultados superiores

En las empresas, el rendimiento se define por los resultados económicos (el rendimiento del capital) y por la consecución del propósito corporativo. En las organizaciones sociales, en cambio, el rendimiento se define por los resultados y la eficacia en el cumplimiento de la misión social. Pero, en cualquier caso, siempre se han de obtener resultados de calidad. Por ejemplo, un equipo deportivo tendrá que ganar campeonatos, porque de lo contrario no será considerado un gran equipo.

Impacto distintivo

Una empresa de verdad extraordinaria hace una contribución única a las comunidades a las que sirve y lleva a cabo su labor con una excelencia tal que si estuviera a punto de desaparecer dejaría un enorme vacío que no podría ser cubierto con facilidad por ninguna otra organización del planeta. Si desapareciera tu empresa, ¿quién la echaría de menos y por qué? No tiene que ser una gran empresa. Piensa, por ejemplo, en un restaurante de tu barrio que echarías mucho de menos si cerrara. Grande no es por fuerza extraordinario, ni extraordinario siempre significa grande.

Mayor durabilidad

Una organización extraordinaria de verdad prospera durante un largo periodo de tiempo, más allá de una gran idea, de una oportunidad de mercado, de un ciclo tecnológico o de un programa bien fundamentado. Cuando es golpeada por los contratiempos encuentra la manera de superarlos y salir del trance más fuerte que antes. Una gran empresa trasciende la dependencia de un único líder

extraordinario. Si tu organización no puede ser extraordinaria sin ti, es que no lo es de verdad.

¿Qué viene después del Mapa?

A lo largo de toda nuestra investigación, hemos estudiado las dos caras de la moneda. Hemos examinado, por un lado, a empresas que dieron el salto a la excelencia y la mantuvieron durante décadas; y, por otro, a compañías que no alcanzaron la excelencia o que dejaron de ser excelentes. La información del Mapa procede de esas dos caras de la moneda. Aprendimos que, si bien el camino hacia la excelencia es angosto, sí que hay muchas maneras distintas de sucumbir al declive catastrófico y al fracaso.

Fortune me pidió en una ocasión que escribiera un ensayo para una publicación Fortune 500 que salió en 2008. Mientras preparaba aquel ensayo pedí a algunos editores de la revista que me ayudaran a recabar cierta información básica. He aquí algunos de los datos que me proporcionaron: de las 500 empresas que aparecieron en la primera lista (en 1955), menos del 15 % se mantenía en ella en 2008. (La lista de 1955 incluía solo a compañías del sector industrial, mientras que la de 2008 contemplaba también a empresas de servicios). Casi 2000 empresas han aparecido en esta lista desde su creación, y la mayoría hace tiempo que cerraron, incluidas muchas que tuvieron mucho éxito en su momento. De esas 2000, muchas renunciaron a su independencia y otras simplemente desaparecieron. Fuera por uno u otro motivo, lo cierto es que la inmensa mayoría de las empresas no perduraron en su excelencia.

Pero también podemos sacar de aquí una moraleja esperanzadora. Es posible mantener la excelencia durante décadas, aunque solo unas pocas empresas lo logren. Esto supone que nunca se llega al final del Mapa. Jamás se acaba el trayecto ni la necesidad de contar con el personal adecuado que tenga un pensamiento disciplinado y ponga en marcha acciones disciplinadas. Nunca se acaba de renovar la empresa. Ni una sola vez acaba uno de prepararse para afrontar la mala suerte, para aprovechar la buena y sacarle más partido que los demás. La excelencia es un proceso dinámico, no un objetivo final.

El Mapa no garantiza un resultado extraordinario, pero quienes adoptan sus

principios y lo hacen con gozosa intensidad tienen muchas más probabilidades de construir una compañía extraordinaria que perdure, respecto a quienes no lo hacen. A lo largo del camino, tal vez más como un subproducto que como un objetivo, podrían hallar la felicidad cotidiana que surge de hacer un trabajo significativo con gente que de verdad te gusta y a la que respetas profundamente. Y es difícil aspirar a una vida mejor que esa.

Capítulo 7

■

ESTRATEGIA

La estrategia es fácil,¹ pero las tácticas (las decisiones del día a día y del mes a mes que se han de tomar para gestionar un negocio) son difíciles.

ARTHUR ROCK

«Estrategia». La palabra suena importante, académica, científica, compleja.

Esta palabra en apariencia tan trascendental implica que para ser un buen estratega necesitas la inteligencia de un matemático y la destreza de un campeón de ajedrez. Los consultores estratégicos de mayor renombre nos quieren hacer creer que solo el 5 % de los mejores consultores de las mejores universidades llegan a dominar el pensamiento estratégico. Así, nos imaginamos a esas personas como expertos en teoría económica que contemplan el mundo desde sus lujosos despachos situados en el piso 45 de un rascacielos y aplicando los misteriosos criterios de la ciencia de la decisión para urdir estrategias que deslumbren al mundo por su brillantez.

Pues bien, nosotros hemos estado en el piso 45 y te podemos asegurar que todas estas imágenes de la estrategia son falsas.

No queremos decir con ello que la estrategia no sea importante; lo es, y mucho. Y tampoco que los consultores de estrategia no sean útiles. Su objetividad puede ser útil.

Pero la estrategia no es difícil. Y definirla no es un ejercicio complicado ni

puramente científico.

El propósito de este capítulo es desmitificar el tema de la estrategia y ofrecer una hoja de ruta fácil y comprensible para definirla. También trataremos las cuatro cuestiones estratégicas clave que se suelen plantear las pymes:

A qué ritmo crecer

Focalización versus diversificación

Salir o no a bolsa

Liderar el mercado o seguir la corriente

Visión general de la estrategia

La estrategia no es más que la metodología que pretendes aplicar para culminar la misión actual de la empresa. «Así cumpliremos nuestra misión». Esto es la estrategia. No hay mayor misterio. No es un concepto difícil.

Una buena estrategia no es un plan complejo al que haya que someter estrictamente cada acción de la empresa, ni requiere seis meses de trabajo de un equipo de planificación estratégica. Los negocios, como la vida, no pueden ni deben planificarse por completo. Existen demasiadas inseguridades y oportunidades inesperadas. Es mejor tener una metodología clara, concisa y fácil para cumplir la misión; una que deje espacio a la iniciativa personal, las oportunidades que surjan, las condiciones cambiantes, la experimentación y la innovación.

Cuatro principios básicos para definir una estrategia eficaz

Existen cuatro principios básicos a tener en cuenta a la hora de definir una estrategia:

Tiene que derivar de tu visión. Recuerda que es imposible establecer una estrategia a no ser que tengas una idea cristalina de lo que intentas hacer. Primero la visión, luego la estrategia.

Debe aprovechar las fuerzas y capacidades concretas de tu empresa. Haz aquello que se te dé bien.

Ha de ser realista. Por lo tanto, debe tener en cuenta las restricciones internas y los factores externos. Enfréntate a la realidad, aunque sea desagradable.

Debería fijarse con la participación de quienes van a contribuir a hacerla realidad.

El proceso

Para definir una estrategia tendrás que seguir estos pasos:

Revisa la visión de la empresa. Si no has definido hasta ahora tu visión, hazlo ya. En concreto, asegúrate de que la misión actual sea clara. En el Capítulo 4 hemos señalado que la misión (que es el tercer componente de la visión, tras los valores y las creencias centrales) es análoga a esa montaña específica que estás intentando escalar.

Haz una evaluación interna de las capacidades de la empresa. Sería como examinar las capacidades y los recursos del equipo de la expedición.

Haz una evaluación externa del entorno, los mercados, la competencia y las tendencias. Sería algo así como estudiar las imágenes de la montaña, analizar la previsión meteorológica, evaluar nuevas tendencias tecnológicas que podrían

ayudarte en la ascensión y prestar atención a quienes pretenden llegar a la cima antes que tú.

Por último, teniendo en cuenta las evaluaciones interna y externa que has efectuado, toma las decisiones clave sobre cómo cumplir tu misión actual. Sería algo así como trazar la ruta para tu ascensión.

Desglosa las decisiones estratégicas en cada componente clave de la empresa. Hemos descubierto que las siguientes categorías funcionan bastante bien:

Productos (o servicios): incluye la estrategia para la línea de producto y la estrategia de producción (o la de entrega del servicio).

Clientes (o segmentos de mercado): incluye a tu clientela y cómo pretendes llegar a ella.

Flujo de caja (estrategia financiera).

Personal y organización.

Infraestructura.

Evaluación interna

Una buena evaluación interna consta de tres componentes:

Puntos fuertes y débiles

Recursos

Innovaciones y nuevas ideas

Diagrama de la visión, la estrategia y las tácticas



Figura 7.1

Puntos fuertes y débiles

Lo primero es detectar los puntos débiles y fuertes de tu empresa. Recuerda que la estrategia debería sacar partido a sus puntos fuertes.

Para obtener una lectura objetiva de los puntos fuertes y débiles de tu empresa, pide a un grupo de trabajadores y personal directivo que citen tres de cada; para que respondan con sinceridad puedes pedirles que lo hagan de forma anónima.

También es importante que obtengas información externa sobre este asunto. Pregunta a asesores, inversores y miembros del consejo cuáles son las fortalezas y debilidades de tu empresa. Incluso podrías extender la consulta a varios clientes (lo cual tiene el beneficio añadido de desarrollar una relación más estrecha con ellos).

Una pregunta especialmente útil es: «¿En qué somos mejores que nadie y cuáles de nuestras capacidades nos dan una ventaja competitiva?». La literatura sobre gestión estratégica atribuye a esto el difícil término «competencia distintiva», pero la idea es bastante sencilla, además de importante. Por decirlo de una manera simple, las empresas inteligentes se limitan a hacer aquello que saben hacer mejor que las demás.

Dicho de otro modo, ¿por qué debería un atleta especialista en pruebas de resistencia competir en los 100 metros lisos? ¿O un defensa de fútbol intentar ser campeón de patinaje sobre hielo? De la misma manera, ¿por qué debería una firma de ingeniería intentar competir en habilidades de marketing? ¿Y por qué debería Walmart entrar en competencia con Nordstrom?

Esto no quiere decir que no haya que tratar de erradicar las debilidades clave, que puedan resultar abrumadoras. Toda empresa extraordinaria está siempre trabajando sus debilidades, intentando suavizarlas, y tu estrategia debería basarse en sacar partido a tus puntos fuertes. En resumen: haz lo que sabes hacer.

Recursos

A continuación, te interesa contar con una imagen clara de tus recursos. Entre las categorías de recursos que tendrías que considerar están el flujo de caja, el acceso a capital externo, la disponibilidad de materiales, la capacidad productiva y el personal.

Innovaciones y nuevas ideas

Una empresa puede dar forma a su mercado mediante la innovación, igual que un mercado puede dar forma a una empresa mediante sus demandas. Sin embargo, la innovación es uno de los aspectos más olvidados en la definición de la estrategia.

Asegúrate de que tu empresa responde a su propia producción creativa interna. Detecta qué innovaciones están surgiendo en los departamentos de desarrollo, investigación, diseño y marketing de productos; haz una lista con las más viables. Calcula cuánto tardaría cada una en llevarse a la práctica y comercializarse, los recursos requeridos para completar su desarrollo y el marketing adecuado para el caso.

Lo último que te interesa es echar por tierra nuevas ideas e innovaciones solo porque no estén planificadas. De hecho, la mayoría de las grandes ideas no se preveían, y si solo desarrollas productos que hubieran sido planificados con cinco años de antelación, es poco probable que produzcas nada mínimamente innovador.

La innovación es una parte tan importante de la excelencia empresarial que le dedicamos todo el Capítulo 8. Además, tiene un gran impacto en tus opciones estratégicas.

El desarrollo del tanque,² por ejemplo, no formaba parte de la estrategia bélica

del bando aliado al inicio de la Primera Guerra Mundial. Sin embargo, su invención alteró la estrategia aliada al final de la guerra. Pero los generales no dijeron: «Nuestra estrategia exige tanques. Fabricadnos uno». No, el tanque fue inventado por un comité de guerra británico tras un trabajo secreto presentado a los generales, que entonces dijeron: «Oye, igual deberíamos cambiar nuestra estrategia para utilizar esto».

El mismo fenómeno se da en las empresas, como la entrada de HP en el campo de las calculadoras de bolsillo, la estrategia de producto Sock Racer de Nike, la entrada de Intel en el mercado de los componentes complementarios de software, y cientos de estrategias de producto desarrolladas por 3M. La innovación debería poder influir en la estrategia tanto como la estrategia debería estimular la innovación. La innovación y la estrategia en una gran empresa están íntimamente ligadas.

Evaluación externa

Una buena evaluación externa tiene siete componentes:

Tendencias del sector/mercado

Tendencias tecnológicas

Evaluación de la competencia

Entorno social y regulador

Macroeconomía y demografía

Amenazas y oportunidades internacionales

Amenazas y oportunidades globales

Tendencias del sector y el mercado

Haz una «foto» de tu sector:

¿Cómo están segmentados tus mercados y en qué segmentos compite tu empresa?

Más o menos, ¿cómo son de grandes los segmentos de mercado de tu línea de producto actual y de los productos futuros que planeas?

¿Están estos segmentos de tus productos (servicios) creciendo, estancados o mermando? ¿A qué ritmo? ¿Por qué?

¿Cuáles son las tendencias dominantes en tu sector? ¿Cuáles son las fuerzas principales que hay detrás de estas tendencias?

Lo más importante: ¿qué dicen tus clientes sobre la evolución de sus necesidades? ¿Qué te dicen sobre la eficacia de tu empresa de satisfacer estas necesidades? ¿Cómo cambian las demandas de los clientes? A la hora de planificar la estrategia se ha de tener muy en cuenta la opinión directa de los clientes. Procura preguntarles con regularidad; ellos te dirán mejor que nadie qué está ocurriendo en el mercado, porque ellos son el mercado. También te pueden hablar de tu competencia. Es una opción inteligente preguntar a los clientes por lo menos una vez al año para poder establecer una buena estrategia.

¿En qué fase de evolución está tu sector? ¿Qué significa en términos de cómo puede cambiar en los próximos cinco años? Observa el diagrama que hay a continuación «Fases de la evolución del sector»³ como contexto para este análisis. (En la literatura sobre gestión y marketing estratégicos aparecen varias versiones de este cuadro. En el libro Competitive Strategy de Michael Porter hay una versión más detallada del mismo).

Nota: el análisis de las fases de la evolución del sector puede ser una herramienta

muy útil, pero no pienses que todos evolucionan de igual manera. Mira el apartado al final de este capítulo: «Advertencias sobre los análisis de la evolución del sector».

Tendencias tecnológicas

Todos los sectores, incluso los «poco tecnológicos», tienen un componente tecnológico en su evolución, tanto en los productos como en los procesos. Todos se ven afectados, en cierta medida, por los cambios en la tecnología. Por ejemplo, el sector bancario, que nunca había sido demasiado tecnológico, ahora ha cambiado mucho con la informática. En el procesamiento interno, el uso eficaz de los ordenadores se convirtió en una ventaja estratégica clave para quienes empezaron a dominarlos. En los servicios al cliente, los cajeros automáticos enseguida se convirtieron en una parte esencial de los bancos.

Examina las tendencias tecnológicas de tu sector y mira cómo puedes servirte de ellas en tu beneficio. La cuestión no es si las tendencias tecnológicas le afectarán, sino cómo le afectarán.

Evaluación de la competencia

Nunca subestimes a tus competidores. Uno de los mayores errores que se pueden cometer a la hora de definir la estrategia es hacerlo ignorando a la competencia o, peor aún, despreciándola.

¿Quiénes son tus competidores actuales?

¿Cuál es tu competencia potencial?

¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?

¿Cuáles crees que serán sus futuros movimientos en el mercado? ¿Cuáles son sus visiones y estrategias?

¿Cómo se comparan los puntos fuertes y débiles de tu empresa con los de la competencia? ¿Dónde son vulnerables los demás? ¿Dónde es tu empresa vulnerable?

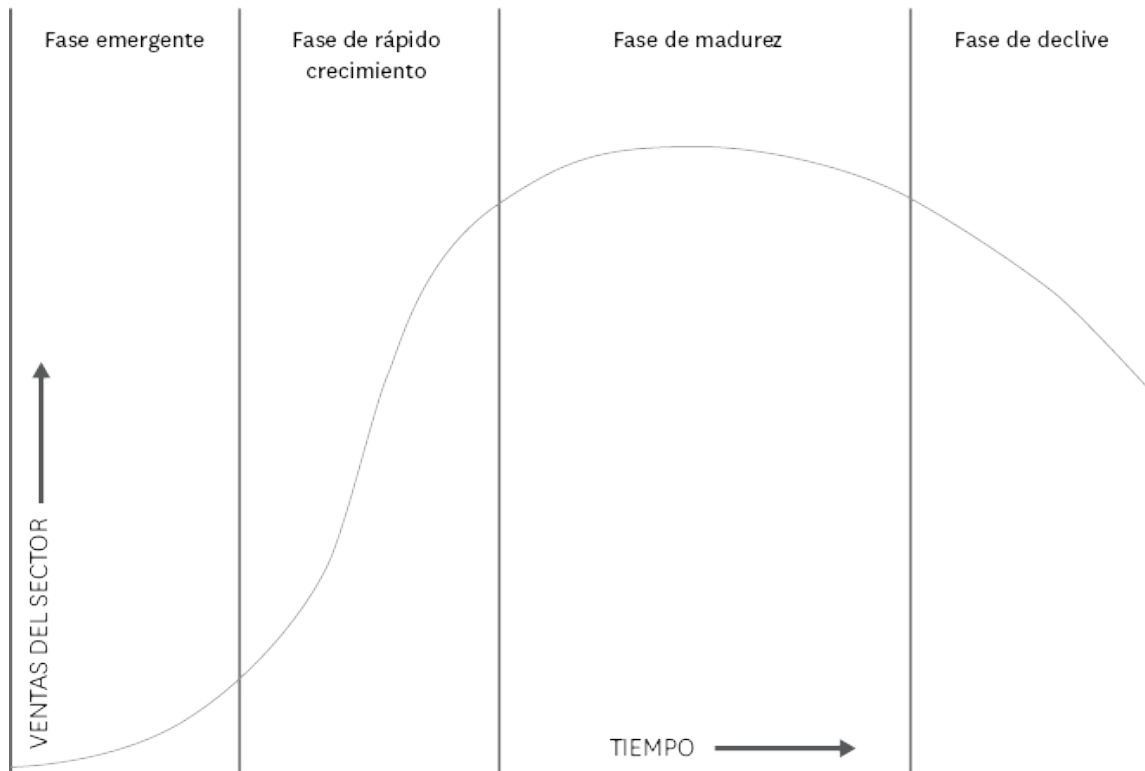
¿Tienes una posición clara y diferenciada con respecto a tus competidores?
¿Cuál es?

Obtener información de la competencia es relativamente fácil. Basta con que te inscribas en su lista de distribución de comunicados de prensa, publicaciones o material promocional. Asiste a las ferias. Escucha a tus equipos de ventas y a tus proveedores. Escucha también a tus clientes, así como a los técnicos que están al día de las innovaciones tecnológicas. Lee artículos y revistas de tu sector o el de tu competencia. Consulta las secciones de empresa de los periódicos de las ciudades donde se ubica tu competencia.

Pero ten cuidado con la forma de obtener la información sobre tus competidores. La gente, si se siente bajo presión, puede caer con facilidad en la tentación de falsear su identidad para obtener información de la competencia en tu nombre. Esto suele ocurrir con los consultores externos que se hacen pasar por «estudiantes que están haciendo un trabajo universitario sobre tu sector», o que llaman a un competidor diciendo que «están haciendo una auditoría interna». Hay dos problemas con esto: primero, que no es ético, y segundo, que te hace vulnerable a posibles demandas.

Por ejemplo, a principios de los ochenta una prominente firma de consultoría y uno de sus clientes fueron demandados, con éxito, cuando un joven investigador telefoneó al departamento de producción de la competencia, se hizo pasar por un trabajador de su departamento de finanzas y solicitó información confidencial sobre los costes de producción.

Fases de la evolución del sector



Fase emergente	Fase de rápido crecimiento	Fase de madurez	Fase de declive
Sectores que acaban de surgir debido a una innovación tecnológica o de otro tipo. Clientes insensibles a los precios. Los precios son altos. Los márgenes son altos. Los costes del marketing son altos; hace falta «educar» a la gente. Los canales de distribución están especializados. La producción es corta y los precios elevados. Los primeros en entrar obtienen enseguida cuota de mercado. Hay poca competencia. Se diseñan muchos productos; no hay estándares.	Los pioneros influyen en un grupo de clientes más amplio y conservador (siguen su ejemplo). Precios bastante elevados y márgenes muy altos. Costes de marketing elevados, pero inferiores como % de las ventas. Se abren canales de distribución de masas. La competencia se esfuerza por ganar presencia en los canales de distribución emergentes. Batallas por la cuota de mercado entre pioneros y primeros seguidores; estos últimos suelen ganar. Aparecen nuevos competidores. El marketing gana importancia. Se producen rápidas mejoras de producto.	Mercado de masas. Caída de los precios. Márgenes inferiores. Segmentación del mercado. Expansión de las líneas de producto. Ganan importancia la publicidad y el servicio. Hay un movimiento continuado hacia los canales de distribución de masas. Los canales de distribución reducen el número de líneas que transportan. Se hacen largas tiradas de producción y los costes unitarios descienden. Se establecen las posiciones dominantes. La rivalidad comienza a crecer. Hay una menor diferenciación de producto; ausencia de innovaciones de producto.	La clientela se vuelve más sofisticada. Los precios y los márgenes caen. Hay una sobrecapacidad del sector. Se vuelve a los canales especializados. Se avanza hacia unas tiradas de producción más cortas y los costes aumentan. Hay menos competencia. Se produce un estancamiento del producto. Es un momento ideal para revitalizar el sector con una innovación revolucionaria.

Figura 7.2

Entorno social y regulador

Todas las empresas forman parte de la sociedad y se ven afectadas por las poderosas normas sociales, las regulaciones y las políticas. Mantente, pues, al corriente de estos factores y evalúa cómo podrían afectar a tu empresa. Anticiparse a las actuaciones gubernamentales o a las decisiones reguladoras puede generar enormes oportunidades; y a la inversa, ignorarlas puede causar enormes desastres.

Macroeconomía y demografía

Examina el clima macroeconómico general y evalúa qué impacto podría tener la economía global en tu empresa.

Presta especial atención a las tendencias demográficas. Los cambios poblacionales pueden llegar a afectar a sectores enteros. Por ejemplo, en Estados Unidos, el baby boom (un repunte enorme de nacimientos entre 1945 y 1960) tuvo un amplio y profundo impacto en una serie de sectores que duró hasta 2020. Y este es solo uno de los muchos factores demográficos existentes.

Para las empresas que operan en Estados Unidos, puede resultar útil suscribirse a la revista *American Demographics*. También analizar el Resumen estadístico de los Estados Unidos, de carácter anual, para tener una visión general de las tendencias demográficas.

Amenazas y oportunidades internacionales

Ten en cuenta el contexto internacional a la hora de elaborar tu estrategia, aunque ahora mismo no estés operando en mercados extranjeros. La estrategia internacional es relevante para todas las empresas con independencia de su tamaño, porque siempre habrá fuerzas que te empujarán a la «arena internacional». A las pequeñas empresas, si ofrecen buenos productos, se les acaban acercando distribuidores, minoristas, vendedores y clientes potenciales del extranjero.

En un estudio interesante y sorprendente, David Birch⁴ analizó la información de 34.000 empresas y descubrió que, de estas, las que contaban con una plantilla de entre 50 y 500 trabajadores tenían más probabilidades de convertirse en exportadoras que otras más grandes.

A la hora de establecer la estrategia, se ha de considerar que el mercado internacional es una posibilidad viable y, además, que esas oportunidades se suelen presentar de forma inesperada. A lo mejor en el contexto de tu visión no tiene sentido aprovechar estas oportunidades, pero en cualquier caso esta posibilidad debería estar contemplada en tu estrategia de una forma explícita, aunque luego decidas no aprovecharla.

Y, aunque tomes la decisión de no dar servicio a otros países, puede que al menos uno de tus competidores principales sea extranjero. Atrás quedaron los tiempos en que los mercados eran solo domésticos, por lo que el análisis de la competencia debería incluir siempre la vigilancia del panorama internacional.

Amenazas y oportunidades globales

A la hora de preparar una sesión para hablar de la estrategia, pide a una selección de tus trabajadores, personal directivo y colaboradores externos que nombren las tres oportunidades y las tres amenazas externas más relevantes para la empresa. Esta es una forma rápida y eficaz de conocer las opiniones de varias personas sobre la evaluación externa.

Es de suma importancia que, durante todo el proceso de evaluación (interno y

externo), hagas lo posible por ver la realidad; es decir, por contemplar las cosas tal como son, y no como desearías que fueran.

Es evidente que una de las características de las empresas extraordinarias es la fuerte voluntad de sus líderes y directivos por buscar siempre la verdad, por buenas o malas que sean las noticias. Sin embargo, hemos observado que muchas organizaciones hacen justo lo contrario.

Uno de nosotros (Jim) trabajó al principio de su carrera para un director al que le horrorizaba la posibilidad de contar a sus superiores los problemas que había con un producto que estaban a punto de lanzar. «La alta dirección no quiere escuchar malas noticias —decía—. Si les dices lo que quieren oír, están felices. Pero si les cuentas la verdad piensan que tienes una actitud negativa».

Ahora bien, el riesgo de no contar la verdad es que esta tiene una forma divertida de darse a conocer, y siempre lo acaba haciendo, además. Puedes intentar ocultarla, pero termina revelándose. En el caso anterior, el defecto del producto acabó, como es lógico, haciéndose visible, pero esto ocurrió después de haber sido lanzado al mercado. Si la empresa hubiera abordado y corregido los problemas antes de dar ese paso, se habría ahorrado una catástrofe que le costó millones de dólares.

(Por cierto, Jim decidió ir en contra del consejo de su director y planteó la cuestión a la alta dirección, pero descubrió que aquel tenía razón: no quisieron saber nada de la realidad y siguieron adelante con un producto destinado al fracaso).

Por desgracia, este no es un caso aislado. Casi todo el mundo conoce casos de personas que temen o no están dispuestas a presentar la cruda realidad. Pero ¿quién es culpable de estas situaciones? Muchas empresas tienen la regla tácita de no atender a nada negativo, aunque sea verdad (digamos que nos gustan nuestras gafas con cristales de color rosa).

El problema es que ignorando la realidad, evitando hablar de los problemas y rechazando ver el mundo tal como es no cambias esa realidad, lo único que logras es caminar de cabeza hacia el fracaso.

A modo de ejemplo podemos referirnos a un caso histórico: el de la década anterior a la Segunda Guerra Mundial. En los años treinta, los oficiales británicos, americanos y franceses se enfrentaron a una serie de hechos

desagradables: los alemanes fabricaron armas que violaban el Tratado de Versalles, su ejército entró en la región del Rin, Hitler ordenó el servicio militar obligatorio, y Alemania «devoró» a Austria y a Checoslovaquia.

Lo más asombroso es que nadie hizo nada a la vista de los hechos. Hitler estaba planeando una guerra mundial, pero los oficiales aliados no quisieron ver la cruda y, por supuesto, políticamente impopular realidad. Actuaron como si aquello no estuviera ocurriendo.

En su libro *The Gathering Storm*, Winston Churchill describe cómo Neville Chamberlain, primer ministro de Inglaterra entre 1937 y 1940, se autoengañaba:

Su única esperanza⁵ era pasar a la historia como un gran pacifista, y para ello estaba siempre dispuesto a enfrentarse a los hechos. Le rogué al Gobierno que se metiera en la cabeza estas crudas realidades. De haber respondido a ellas cuando se hicieron evidentes, la guerra y el consecuente derramamiento de sangre se podrían haber evitado.

Pero no se dieron cuenta de esos «hechos brutales» hasta que fue demasiado tarde y una guerra devastadora arrasó Europa.

¿Se puede aplicar esta lección de la historia mundial a la estrategia empresarial? Por supuesto que sí. Tanto si se trata de liderar una nación como de dirigir una empresa, la idea es la misma: ignora la realidad y se volverá contra ti y se te estampará en la cara. Es muy importante evitar que esto ocurra en las empresas.

Hay varias cosas que puedes hacer para asegurarte de que nadie está «protegiéndote» de la realidad.

La primera es rodearte de gente que te cuente las cosas tal como son. Por raro que parezca, esto no es tarea fácil. Por un lado, todo el mundo sabe que contar la verdad puede resultar políticamente incorrecto, y que a mucha gente (como el director mencionado antes) le aterroriza el fracaso político.

Tendrás que rodearte de unas pocas personas que no te tengan miedo y a las que no les asuste un posible conflicto político. Es aquí donde gente de fuera de la

empresa (como consultores y asesores), más objetiva, juega un papel fundamental. También tendrás que rodearte de personas honestas, que sean tan sinceras y directas que hasta te resulte incómodo tenerlas cerca. No hace falta que te gusten, solo que las escuches.

Por ejemplo, Churchill creía tanto en esto que hasta creó un departamento independiente⁶ cuya única responsabilidad era la de desenterrar y presentar la pura verdad sobre los asuntos que iban surgiendo. Los líderes de las grandes empresas nunca dudan en recompensar a quienes Thomas J. Watson jr. llamaba «esas personas afiladas, ásperas, duras, casi desagradables,⁷ que te cuentan la realidad tal cual es».

La segunda cosa que puedes hacer es conectarte de forma personal con lo que ocurre. No confíes en los informes de situación o en las revisiones trimestrales, ni en otros métodos formales de reportar la información. Usa los productos de tu empresa, escucha al personal de todos los niveles, habla con tus clientes, lee los informes de los consumidores sobre tus productos, responde de forma personal a las quejas de la clientela. En definitiva, haz todo lo posible por estar al tanto de la realidad.

La tercera es no penalizar nunca a quienes te cuentan la verdad. Es bien conocido el caso de Pedro el Grande y cómo respondió al mensajero que le llevó la noticia de una derrota: lo ejecutó.

A nadie le gusta ver la realidad cuando es desagradable o decepcionante; todos, en cierta medida, somos culpables de querer ponernos gafas con cristales rosas. Pero esto no es excusa para castigar a quienes nos cuentan la verdad, y deberíamos resistirnos de forma enérgica a esa tendencia. Así que si alguien te cuenta un problema o un asunto desagradable, no le riñas ni le trates como si tuviera una mala actitud. Al revés, agrádescelo.

La cuestión no es que tu empresa tenga que tolerar la queja, el cinismo y la desesperación. Nadie tiene tiempo para esas tonterías. Lo que quiero decir es que solo podrás tomar decisiones estratégicas eficaces cuando conozcas la realidad, por desagradable que sea.

■

■

La esencia de la estrategia

Desde que se publicó la edición original de *Beyond Entrepreneurship* he continuado reflexionado sobre el tema de la estrategia. Basándome en nuestra investigación sobre qué hace que las grandes empresas destaquen, trabajando con organizaciones en nuestro laboratorio de gestión en Boulder y aprendiendo de grandes líderes militares e intelectuales, he llegado a la conclusión de que el pensamiento estratégico eficaz (una vez se tiene claridad de visión) se reduce a contar con respuestas perspicaces y validadas a las tres preguntas siguientes:

¿Dónde tenemos que situar nuestras mayores apuestas?

¿Cómo debemos proteger nuestros flancos?

¿Cómo podemos incrementar nuestras victorias?

¿Dónde tenemos que situar nuestras mayores apuestas?

Los fundamentos intelectuales de la estrategia los encontramos en los grandes estrategias militares de la historia. En particular, Carl von Clausewitz influyó mucho en el pensamiento estratégico con su obra *On War*. Él formuló la tesis de concentrar la fuerza en el centro de gravedad del conflicto (donde las victorias tendrían un mayor impacto sobre el éxito militar y la consecución del objetivo nacional). «No hay otra ley más elevada ni más simple⁸ de la estrategia que la de mantener concentradas las fuerzas», escribió Clausewitz. (Nota: si te interesa una visión general de la historia de la estrategia militar, incluyendo el trabajo de Clausewitz, te recomiendo el curso sobre el libro *Masters of War: History's Greatest Strategic Thinkers*, del profesor Andrew R. Wilson. También los ensayos del profesor jubilado de West Point Michael Hennessey, que ha hecho la maravillosa labor de trasladar estos principios estratégicos al mundo

empresarial).

Es cierto que debemos tener cuidado a la hora de hacer analogías entre la estrategia militar y la empresarial. En la militar se desarrolla una estrategia para destruir al enemigo y obligarle a capitular en el contexto de un claro objetivo nacional/político. En cambio, en la empresa desarrollas una estrategia para ganar clientes creando algo de valor y mejorando sus vidas dentro del contexto de una clara visión corporativa. Dicho esto, esta idea central de concentrar las fuerzas y dirigirlas hacia las mejores oportunidades para obtener unos resultados extraordinarios correlaciona de forma directa con la obtención de resultados estratégicos superiores.

Todas las grandes empresas a las que hemos estudiado hicieron unas pocas apuestas, grandes, muy buenas y concentradas en momentos clave de su historia. Nucor, por ejemplo, apostó por las minifactorías para fabricar acero, marcando un punto de inflexión entre empresa buena y excelente, y pasando de ser una compañía al borde de la quiebra por abarcar un batiburrillo de negocios no relacionados a una de las empresas siderúrgicas más rentables de Norteamérica. Microsoft también hizo una gran apuesta, en este caso por Windows, y esta la llevó a dar el salto de ser una pequeña startup de lenguajes informáticos a una de las compañías de software de mayor éxito del mundo. Walt Disney, por su parte, apostó fuerte por las películas animadas, y después volvió a hacerlo por Disneyland, como principal punto de inflexión que le permitiría pasar de ser una pequeña empresa de animación cinematográfica a la mayor compañía de entretenimiento del mundo. Kroger apostó por sus grandes almacenes, mientras que su rival directo, A&P, iniciaba su declive hacia la desaparición cuando decidió renunciar a hacer lo mismo. Y Apple ha hecho una serie de grandes apuestas a lo largo de su historia, desde el Apple II y el Macintosh hasta el iPhone y el iPad. Amgen probó con varias ideas, utilizando la tecnología de recombinación genética al principio de su trayectoria, y después hizo una gran apuesta por la eritropoyetina para los niveles bajos de células sanguíneas. Este avance la catapultó al primer puesto entre las empresas de biotecnología del mundo. Southwest Airlines hizo la gran apuesta de combinar un modelo operativo de bajo coste con una cultura amable, para que personas que nunca habían viajado en avión pudieran hacerlo. Gracias a ello, pasó de ser una startup con problemas de liquidez y una flota de tres aviones a convertirse en una de las aerolíneas de mayor rentabilidad de Estados Unidos.⁹

Está claro que las apuestas han de ser grandes y acertadas. Las grandes apuestas

desacertadas pueden dañar e incluso llevar a la ruina a una empresa de éxito. Pero ¿cómo distinguir una apuesta acertada de una desacertada? A través de la validación empírica. Es el principio de «lanzar balas primero y luego cañonazos» del que hablamos en *Great by Choice* (y descrito antes, en el capítulo del Mapa).

Cuando Robert Noyce y Gordon Moore¹⁰ dimitieron de Fairchild Semiconductor para lanzar la empresa de semiconductores Intel, esta no era más que una de las más de doce compañías de semiconductores fundadas casi a la vez en un naciente Silicon Valley. No tenían un producto específico, pero habían probado de forma empírica la «ley de Moore». Moore había calculado¹¹ que el número de componentes por circuito integrado que se podían producir a un coste mínimo se duplicaba más o menos cada año. Decidieron entonces apostar con su nueva empresa por los inevitables avances que surgirían de esta progresión geométrica.

Luego, Noyce y Moore tenían que apostar por una línea de producto específica, pero ¿por cuál? Lo que hicieron fue repartir su limitada «pólvora» en tres «balas» para «disparar» sobre tres formas distintas de diseñar chips de memoria. Tal como explica Leslie Berlin en su bien documentado libro *The Man Behind the Microchip*, ellos no sabían cuál de las tres apuestas sería la mejor; por eso decidieron explorar las tres. El equipo, liderado por Andy Grove y Les Vadasz, adoptó los chips de memoria desarrollados con una técnica MOS (de metal-óxido-silicona). Su segundo chip basado en esta tecnología, el 1103, fue para Intel un adelanto crucial, al ser la primera memoria semiconductora que podía competir en precio con las básicas tradicionales. Después de esto, Intel —que todavía era una empresa «mini»— decidió hacer una gran apuesta disparando un cañonazo sobre el 1103 y una línea siguiente de chips de memoria. El 1103 se convirtió en el primer chip de memoria¹² más vendido del mundo, y los siguientes chips dieron a Intel el impulso para dar el salto y pasar de ser una startup en apuros a una empresa de éxito. Si no hubieran disparado varias balas para descubrir qué camino seguir, a lo mejor habrían hecho una gran apuesta desacertada. Pero, por fortuna, los fundadores de Intel tuvieron la disciplina de probar y evaluar antes de apostar «todo al rojo».

Cualquier estrategia exitosa implica hacer grandes apuestas cuidadosamente medidas. Hay que contar con validación empírica de que esa gran apuesta encaja con tu pasión, con lo que mejor sabes hacer y tu motor económico (recuerda el concepto de erizo). La mejor manera de saber seguro si algo funcionará a gran escala es probarlo primero a pequeña escala. Es decir, de nuevo la misma idea: disparar primero balas y luego cañonazos.

¿Cómo debemos proteger nuestros flancos?

El patrón dominante en la historia no es la estabilidad, sino la inestabilidad; en los negocios, el patrón dominante no es la perpetuación de los apoltronados, sino el triunfo de los insurgentes; en el capitalismo, el patrón dominante no es el equilibrio, sino lo que Joseph Schumpeter describe como un «vendaval perenne de destrucción creativa».¹³ En un mundo peligroso y turbulento, lleno de amenazas y disrupciones, tendrás que proteger tus flancos, es decir, detectar tus vulnerabilidades y protegerte contra los peligros que podrían hacerte daño o incluso aniquilarte.

En mayo de 1940, al principio de la Segunda Guerra Mundial, Winston Churchill se enfrentaba a una decisión estratégica crítica. Conforme las divisiones nazis Panzer avanzaban atravesando los campos de Francia, respaldadas por los bombarderos en picado de la Luftwaffe, las fuerzas británicas se desplegaron para ayudar a contrarrestar el ataque. El 14 de mayo, el Ejército alemán había roto las líneas francesas, y los oficiales de este país suplicaron a los británicos que les enviaran más escuadrones de cazas de su fuerza aérea para salvar a Francia. Los británicos habían acordado hacer todo lo posible para ayudar a Francia a repeler al invasor nazis, pero al mismo tiempo Churchill tenía que prepararse para la posibilidad muy real de que Hitler derrotara a Francia y volviera su furia desquiciada contra Inglaterra. El primer ministro y su gabinete de guerra reflexionaron entonces sobre una cuestión estratégica crucial: ¿cuántos aviones de combate necesitarían para defender la isla si Francia fuera derrotada? La respuesta: 25 escuadrones.¹⁴

«Mis colegas y yo decidimos correr todos los riesgos (y esos riesgos eran enormes) por el bien de la batalla hasta ese límite de 25 escuadrones, pero no más, con independencia de cuáles fueran las consecuencias»,¹⁵ escribió Churchill. Al final Francia cayó y Hitler se propuso invadir la principal isla británica, tratando de ganar el dominio por aire. El mariscal Goering estaba seguro de que su Luftwaffe ganaría la batalla aérea a Inglaterra y bombardeó la isla para que se rindiera, pero 25 escuadrones fueron suficientes y los pilotos británicos salieron victoriosos. Hitler, entonces, desistió de sus planes de invasión e Inglaterra aguantó.

Todo cambió el 7 de diciembre de 1941, cuando el ataque a Pearl Harbor sacó a los Estados Unidos de su postura neutral y los metió en la guerra. Al enterarse del ataque, Churchill declaró: «Luego volvimos a la sala y tratamos de ajustar nuestros pensamientos al acontecimiento mundial que acababa de ocurrir, que era de una naturaleza tan asombrosa como para dejarte sin aliento [...] Inglaterra viviría; Gran Bretaña viviría; la Commonwealth y el Imperio vivirían. Cuánto durará la guerra o cómo acabará es algo que nadie sabe, y tampoco me preocupa en este momento. Una vez más en nuestra larga historia tenemos que renacer, aunque sea maltratados o mutilados, a salvo y victoriosos. No pueden acabar con nosotros. Nuestra historia no se va a acabar aquí. Y tampoco tenemos que morir como individuos».¹⁶

Pero ¿qué habría pasado sin los 25 escuadrones?

Tienes que mantener tu causa viva el tiempo suficiente para que los acontecimientos se produzcan. Si tu empresa ha sido aniquilada o expulsada del terreno de juego, no importa siempre que la suerte se vuelva después a tu favor. Tendrás, eso sí, que conocer y tener instalados tus «amortiguadores» y contar con ciertas reservas (los famosos 25 escuadrones) para resistir ante los contratiempos, los ataques y la mala suerte, e incluso ante tus propias meteduras de pata, para que aun así tengas la opción de seguir adelante. Insisto, ¿cuáles son tus 25 escuadrones?

En nuestra investigación para Great by Choice, Morten Hansen y yo analizamos de manera sistemática por qué algunas startups llegaron a ser diez veces mejores en sectores turbulentos, caóticos y disruptivos, mientras que otras no. Uno de nuestros principales hallazgos fue que las empresas triunfadoras practicaban en gran medida la «paranoia productiva». Desde su origen, estas empresas se obligaban a mantener una ratio mucho mayor entre efectivo y activo que la de otras empresas de menor éxito. (Un balance así de conservador sería un elemento de los 25 escuadrones). Se preocupaban hasta la obsesión por cualquier acontecimiento imprevisto que pudiera dañarlas, y construían «amortiguadores» para sobrevivir a los choques externos. También evitaban cualquier tipo de riesgo no medido que pudiera dejarlas expuestas al desastre.

Los nuevos sectores, en especial los impulsados por las tecnologías emergentes, suelen pasar por una fase de «explosión cámbrica» durante la cual surgen docenas o cientos de empresas más, pero después muchas de ellas desaparecen en cuanto el sector se autorregula. Y la mayoría fracasan por no haber sabido

gestionar bien su efectivo en tiempos de euforia ni haber reservado sus 25 escuadrones. Ten en cuenta que, si sobrevives a una explosión cámbrica y prosperas, has de ser tener mucha más paranoia. El propio éxito podría envolverte en un capullo de comodidad que te aislaría de los peligrosos cambios que acechan sigilosos como los «pasitos de un gato» (en palabras de Andy Grove).¹⁷

Hace años que me intriga la cuestión de por qué algunas empresas no se adaptan a lo que Clayton Christensen denomina «la innovación disruptiva», mientras que otras sí lo hacen. Reflexionando sobre los casos de nuestros estudios, he llegado a la conclusión de que la respuesta principal es la siguiente: porque no aplican la paranoia productiva, y no solo a corto plazo, sino en un plazo de más de quince años. Cuando los equipos directivos visitan mi laboratorio de gestión en Boulder, casi siempre les hago estas tres preguntas:

¿Qué cambios importantes en tu mundo (tanto dentro de la empresa como en su entorno) tienes la seguridad de que se habrán producido de aquí a quince años?

¿Cuáles de estos cambios son una amenaza importante o existencial para tu empresa?

¿Qué necesitas para empezar desde ahora, con urgencia, a adelantarte a dichos cambios?

Morten Hansen y yo aprendimos esta lección esencial de nuestra investigación: lo que hagas antes de que estalle la tormenta determinará cómo te irá cuando esta llegue. Quienes se aferran a la paranoia productiva no esperan a que la tempestad les pille en la cima de la montaña para hacerse con unas cuantas bombonas de oxígeno; es mucho mejor ser un neurótico paranoico, preparando y anticipándose a los posibles acontecimientos perturbadores que a lo mejor no llegan nunca, que perecer aplastado por estos porque no aplicaste la paranoia productiva todo el camino, en las buenas y en las malas.

Es difícil percibir la diferencia entre la excelencia y la mediocridad en los buenos tiempos, cuando a casi todo el mundo le va bien, pero en cuanto llegan las vacas flacas la diferencia se hace evidente: las empresas que han aplicado la

paranoia productiva desde el principio adelantarán a las mediocres. Y aunque quienes no cuenten con la suficiente preparación sobrevivan, lo normal es que nunca logren cerrar del todo la brecha. En cambio, quienes se han preparado y son fuertes antes de la tormenta saldrán adelante sin tener que mirar atrás.

¿Cómo podemos incrementar nuestras victorias?

En la batalla de Gettysburg, en julio de 1863, el general del Ejército Confederado Robert E. Lee no logró derrotar al Ejército de la Unión. Al final de esta batalla de tres días, Lee había perdido a una tercera parte de sus tropas, unos 23.000 soldados habían muerto, o habían sido heridos o capturados. También había perdido a algunos líderes, incluidos más de una docena de generales. Las posibilidades de éxito del Ejército Confederado en la Guerra Civil dependía del éxito o fracaso de las tropas de Lee de Virginia del Norte, lo cual, a su vez, dependía de la capacidad de liderazgo del propio Lee. Tal como explica el profesor Gary Gallagher, de la Universidad de Virginia,¹⁸ en sus cursos de la Teaching Company sobre Robert E. Lee y su alto mando y la Guerra Civil estadounidense, si Lee caía, la Confederación caería casi con toda seguridad.

Pero ¿qué hizo el Ejército de la Unión tras su victoria en Gettysburg, cuando tenía la oportunidad perfecta para acabar de una vez por todas con el de Virginia del Norte? Dejó que Lee se escapara por el río Potomac.

Tras su huida, Lincoln vertió su angustia en una carta¹⁹ (que nunca envió) al mayor general George Gordon Meade, que comandaba el Ejército de la Unión en Gettysburg. «De nuevo, mi querido general, no creo que usted entienda la magnitud de la desgracia que implica la retirada de Lee. Estaba a su alcance y de haberlo atrapado habría terminado la guerra. Pero ahora esta se ha prolongado de forma indefinida. Ha perdido una oportunidad de oro y estoy muy decepcionado». La carnicería de la guerra continuó durante casi otros dos años, hasta que Lee se rindió ante el general Ulysses S. Grant en Appomattox, en abril de 1865.

Clausewitz insistía un seguimiento agresivo tras haber hecho un esfuerzo en un punto clave. Porque una estrategia que no tiene en cuenta cómo explotar la victoria es incompleta e inadecuada. «Lo que sigue siendo cierto en cualquier

caso²⁰ es que ninguna victoria será eficaz sin un seguimiento, y que, por breve que sea la explotación de la victoria, siempre ha de ir más allá de un seguimiento inmediato», escribe Clausewitz.

Desde la edición original de *Beyond Entrepreneurship*, mis colegas de investigación y yo hemos examinado de forma sistemática algunos de los episodios más impresionantes de la historia del éxito empresarial. Hemos analizado todos los pasos estratégicos que han dado las empresas para pasar de ser pequeñas a extraordinarias, como en los casos de 3M, Amgen, Apple, Ford, IBM, Intel, Kroger, Marriott, Merck, Microsoft, Nucor, Progressive Insurance, Southwest Airlines, Stryker, Walmart, Walt Disney y otras muchas. Y he continuado con mi trabajo, aprendido de auténticas máquinas de crecimiento sostenido como son Amazon y Vanguard. (Repito a modo de recordatorio que, si bien las empresas que hemos estudiado se han convertido en corporaciones gigantes, nuestros estudios se remontan a cuando eran pequeñas aventuras empresariales. Nuestro trabajo no trata sobre grandes empresas, sino sobre qué hacen las empresas que aún no lo son para llegar a serlo). En nuestro trabajo se destacan que los resultados más significativos no solo se obtienen aprovechando un momento, sino sacando siempre el máximo partido a las grandes apuestas triunfadoras.

De aprovechar al máximo las victorias es de lo que trata el principio de la rueda (ver en el capítulo anterior, sobre el Mapa, una breve descripción del concepto de la rueda). He llegado a la conclusión de que este efecto es uno de los principios estratégicos más importantes, y que explica por qué algunas empresas dan el salto a la excelencia y otras no, y también por qué algunas lo logran, pero no perduran. Los grandes triunfadores logran que la rueda pase de dar diez vueltas a dar un millón, en vez de hacerla girar diez veces, luego poner una rueda nueva y hacerla girar diez veces —con lo que se desvía la energía hacia esa otra rueda—, y luego otra y otra más. Nosotros hemos descubierto que uno de los errores estratégicos más costosos se basa en no aprovechar las victorias, es decir, el impulso de la rueda.

Ahora bien, mantener girando la rueda no implica hacer siempre lo mismo o repetir sin pensar lo que acabas de hacer. Quiere decir explotar, expandirse, evolucionar y crear. Microsoft no se estancó en su primera etapa del Windows 1 o 2, sino que creó el Windows 3, luego Windows 95, Windows 98, Windows XP, Windows 7, Windows 8, Windows 10... Apple no se limitó a repetir la primera generación de iPhone una y otra vez, sino que siguió desarrollando sin descanso.

Southwest Airlines no se quedó en Texas, con el mismo avión viejo y cascado haciendo la ruta Dallas-San Antonio-Houston, sino que progresó y desarrolló nuevas versiones del 737 y nuevos trayectos por todo el país. Amazon no se estancó en la venta de libros online; evolucionó y expandió la venta online y sus sistemas de entrega hasta convertirse en una de las tiendas más omnipresentes y expansivas de la historia de la humanidad.

En el libro *Empresas que caen*, estudiamos a empresas que fueron grandes y que provocaron su autodestrucción sin sentido. En esta investigación, descubrimos que es extremadamente peligroso caer en la tentación de «el próximo gran objetivo», ignorando o abandonando así la inercia de la rueda. Resulta arrogante no respetar el potencial restante de tu rueda principal (o, peor aún, descuidar su inercia por aburrimiento mientras prestas atención a tu próximo gran objetivo pensando que su éxito llegará de forma automática). Aunque es cierto que tienes que crear nuevas extensiones fuertes para tu rueda (e incluso, con el tiempo, tendrás que fabricar ruedas nuevas), asegúrate de ir generando inercia con tus estrategias ganadoras. Nunca olvides que tu próximo gran objetivo es, casi siempre, algo que ya tienes. Así que aprovecha al máximo tus victorias. Mantén la rueda girando.

Nunca olvides que la visión es lo primero

Los tres elementos de la estrategia descritos antes (grandes apuestas, flancos protegidos e incremento de victorias) guiarán tu pensamiento estratégico, pero no olvides que una estrategia jamás será buena sin una visión clara. Las estrategias confusas vienen de una visión confusa; las estrategias claras, de una visión clara. Si quieres trazar una estrategia adecuada, primero has de saber con absoluta claridad qué quieres conseguir. Una buena estrategia determina cómo obtendrás tu BHAG, en línea con tu propósito y siendo coherente con tus valores. Primero la visión, luego la estrategia y luego la táctica.

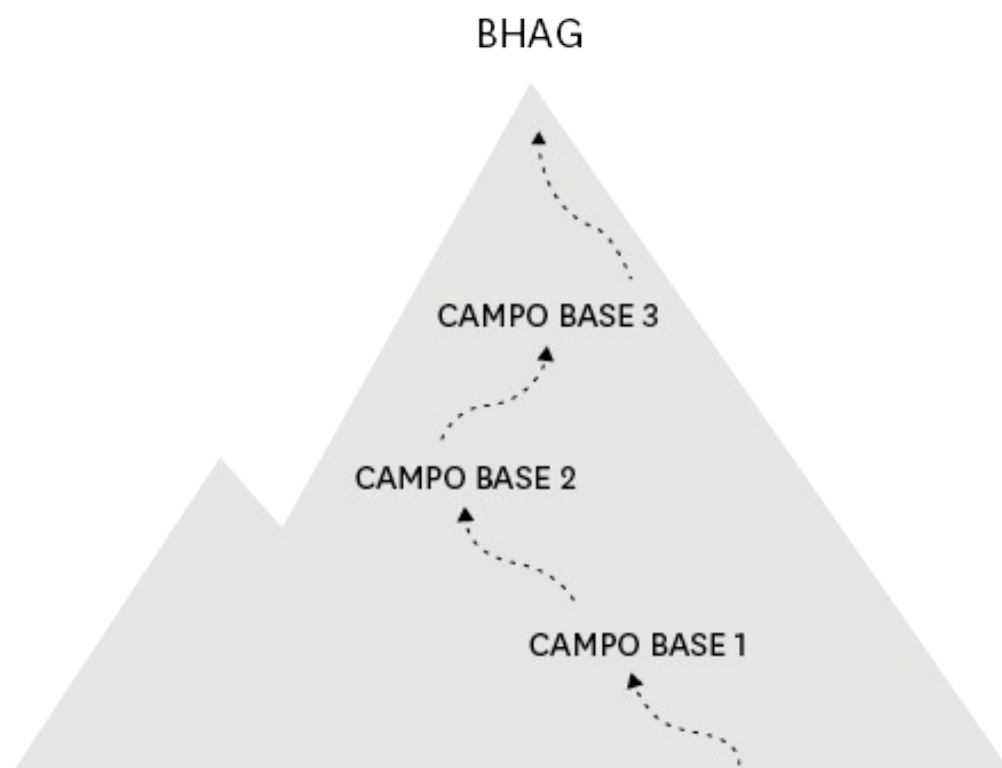
LA VISIÓN DE JIM EN 2020

LA ESENCIA DE LA ESTRATEGIA



Imagínate tu BHAG como una enorme montaña que has de escalar. Una vez hayas determinado con claridad tus valores centrales y tu propósito, tendrás que establecer una BHAG, meter a las personas adecuadas en el equipo y determinar una estrategia. Luego deberás descomponer la ascensión estableciendo varios campos base, que serán los objetivos a alcanzar en un periodo de entre tres y cinco años, y que te ayudarán a seguir avanzando.

A continuación, definirás tus prioridades para el próximo año, es decir, los imperativos estratégicos que tienes que lograr en el camino hasta tu siguiente campo base. Una vez que hayas llegado allí, habrás de ajustar y aclarar tu segundo campo base, después el tercero y así sucesivamente, hasta alcanzar tu BHAG. Al llegar allí tendrás que establecer otro y repetir el proceso desde el principio.



Tomar decisiones estratégicas

Imagínate un taburete de tres patas. Cada una tiene que resistir lo suficiente para que el taburete se mantenga estable. Del mismo modo, para tomar decisiones estratégicas firmes necesitas las tres patas: visión, evaluación interna y evaluación externa. Una vez definida cada una, la decisión estratégica será, en la mayoría de los casos, bastante obvia. (Ver diagrama en la siguiente página).

Pero asegúrate de prestar idéntica atención al sentido común, el juicio sensato y la intuición que al análisis riguroso. No compliques la estrategia: cuanto más simple y clara, mejor.

Una estrategia básica debería caber en menos de tres páginas mecanografiadas, lo cual resultará chocante para quienes piensan que los planes estratégicos han de ser documentos largos y farragosos. Nuestro consejo es que elabores una guía estratégica que cualquiera pueda entender, sea cual sea su nivel. Los planes tácticos o de implementación tal vez ocupen más de tres páginas, pero la estrategia básica debería ser corta, clara y elegante. (De hecho, tendrías que poder resumir su esencia en unas pocas frases bien construidas).

Un método útil para ello consiste en tomar las cinco categorías principales de un negocio (productos o servicios, clientes o segmentos de mercado, flujo de caja, personal y organización e infraestructura) e indicar para cada uno los elementos clave de tu estrategia. Al final de este capítulo hay un ejemplo de los resultados que genera formular así la estrategia.

¿Y qué pasa con los cuadros, bocadillos, parrillas y matrices que suele contener la planificación estratégica? Algunas de estas herramientas resultan útiles, pero ten en cuenta que la mayoría se desarrollaron para ser usadas en empresas grandes y con varias líneas de negocio. No suelen ser tan relevantes en pymes. Los grandes estrategias de empresas pequeñas no emplean matrices complicadas ni cuadros o bocadillos, más bien tienden a recurrir al sentido común.

Estrategia plurianual renovable y prioridades estratégicas anuales

No suele ser útil planificar una estrategia a más de cinco años vista. Nosotros recomendamos hacerlo a entre tres y cinco años vista, y revisarla una vez al año. Considera la estrategia como algo dinámico, que se modifica y evoluciona conforme cambia tu situación interna y también el entorno.

Además, es primordial que determines cinco prioridades estratégicas para el año próximo y que haya una persona responsable de cada una.

Intenta que haya más de cinco prioridades estratégicas para cada año. Cuando todo es prioritario es que no tienes prioridades. Hasta las mejores empresas pueden concentrarse en unos pocos asuntos clave en un momento dado. (El ejemplo que hemos incluido al final de este capítulo también expone cómo formular las prioridades estratégicas)

Las tres patas para establecer una estrategia



DECISIONES ESTRATÉGICAS

Figura 7-3

Las reuniones anuales para revisar la estrategia

Uno de los métodos más eficaces para determinar y revisar la estrategia es programar una reunión fuera de la oficina una vez al año. Los asistentes serán personas clave de los diferentes departamentos de la empresa, y en total deberían oscilar entre cinco y diez, como máximo veinte.

A algunas empresas les resulta útil contratar a un consultor/evaluador externo para trabajar con el grupo durante la reunión, mientras que otras prefieren que sea un proceso estrictamente interno.

Antes de la reunión se pide a cada participante que se prepare respondiendo a algunas preguntas, las cuales deberían hacérseles llegar al menos una semana antes. El contenido de estas preguntas variará cada año y para cada empresa, pero tienen que estar relacionadas con la evaluación interna y externa.

Para motivar al personal a que vaya bien preparado a la reunión, nosotros aconsejamos pedir a cada asistente que prepare una presentación de entre 10 y 20 minutos sobre un tema específico. Pocas cosas atraen más la atención de la gente que saber que han de hacer una presentación en público. Algunas personas pueden encargarse de las tareas de preparación, como analizar las tendencias del sector o el mercado, las tecnológicas, las innovaciones o la situación de la competencia.

Aconsejamos seguir este orden:

Revisión de la visión (valores y creencias centrales, propósito y misión).
Comprobación de que todo el mundo está de acuerdo con la visión y esta es clara y precisa.

Evaluación interna como grupo.

Evaluación externa como grupo.

Decisión (o revisión) grupal de la estrategia básica para cumplir la misión actual.

Decisión grupal de las cinco prioridades estratégicas para el año próximo.

Alguien debería asumir la tarea de tomar un acta de la reunión. Esta se usará a modo de «guía» estratégica y se tendrá que repartir a todas las personas clave de la empresa, hacerse referencia a ella de forma constante y emplearse para fijar los objetivos y los hitos (tema que trataremos en el Capítulo 9).

Cuatro problemas comunes respecto a la estrategia con los que se enfrentan las pymes

Estos son los cuatro problemas más comunes, referentes a la estrategia, que tienen que afrontar las pymes:

A qué velocidad crecer

Focalización versus diversificación

Salir o no a bolsa

Liderar el mercado o seguir la corriente

A qué velocidad crecer

En una entrevista a Bill Hewlett y Dave Packard, de HP, se les pidió un consejo para las personas que estaban desarrollando empresas. Hewlett respondió:

No se ha de crecer demasiado rápido, sino a un ritmo que permita una buena gestión. Los capitalistas de riesgo siempre quieren que las empresas jóvenes crezcan con rapidez, pero si lo haces estarás perdiendo tus valores.

El crecimiento es una de las decisiones estratégicas más controvertidas y menos comprendidas. Fíjate que hemos dicho «decisión», y esto es así porque la velocidad de crecimiento de la empresa debería ser una decisión estratégica explícita.

El crecimiento no es algo bueno (o malo) per se, y el crecimiento rápido no debería ser un objetivo automático. Para quienes creen que un buen gerente debería esforzarse por hacer crecer a su empresa lo más rápido posible, esta afirmación es algo así como una herejía. De todas formas, la decisión de crecer con rapidez no debería ser una conclusión inevitable y, por supuesto, puede haber razones para no hacerlo.

El tema del crecimiento, como ocurre con cualquier otra decisión clave, debería estar vinculado a la visión de la empresa. ¿Quieres que la tuya sea una gran empresa? ¿Sabrás aceptar lo malo de crecer con rapidez?

Pero ¿es que hay algo malo en crecer? Pues la verdad es que sí.

Por un lado, el crecimiento, cuando es rápido, puede crear una situación de flujo de caja bastante peligrosa. Un ejemplo típico es el de la empresa que desembolsa efectivo para comprar materiales y mano de obra, en previsión de un rápido crecimiento de las ventas. Entonces convierte esos materiales en productos y ventas, pero, como todo el mundo sabe, el efectivo no llega hasta pasados unos meses. Si la empresa no alcanza sus previsiones, el efectivo se inmoviliza en las existencias acumuladas. Y el efectivo es como la sangre o el oxígeno: sin él, perecemos. Entonces el crecimiento acaba comiéndose el efectivo. Este es el motivo de que más o menos la mitad de las quiebras se produzcan tras un año de récord de ventas.

Pero el crecimiento rápido tiene otros inconvenientes, entre los que destacan los siguientes:

Puede ocultar grandes problemas que no saldrán a relucir hasta que se estanque.

Tensa la infraestructura de la empresa más allá del punto de ruptura.

Una estrategia de rápido crecimiento puede obligar al departamento de ventas a comprometerse a mantener unos precios que reducirán de forma drástica los márgenes de beneficio.

Supone un tremendo desgaste personal. El estrés y la presión de la gente durante la fase de rápido crecimiento suelen ser enormes.

Lleva a incrementar la complejidad organizacional y a reducir la comunicación.

Las grandes empresas suelen ser menos divertidas y el crecimiento hace que el aburrimiento aparezca antes.

Puede diluir con rapidez la cultura corporativa, dificultando así el desarrollo de la gestión y el refuerzo de los valores.

El síndrome de los cuerpos calientes (o de los zombis)

Esta disolución de la cultura suele ocurrir por lo que denominamos «síndrome de los cuerpos calientes». Hemos visto a empresas en pleno frenesí de crecimiento relajar sus normas de selección de personal y decir: «¡No me importa a quién contrates! ¡Por favor, tráeme a gente afable; necesitamos gente!».

Pero las personas afables no tienen por qué defender tus valores o cumplir con tus estándares de excelencia. Un rápido crecimiento te obligará a tener menos cuidado en la selección de personal, cuando precisamente es una de las tareas corporativas que deberías hacer con mayor mimo.

Un rápido crecimiento puede dar lugar, y a menudo lo hace, a una mentalidad del crecimiento por el crecimiento, lo cual tal vez mine la solidez de la empresa. Osborne Computer,²¹ por ejemplo, fijó el precio de sus ordenadores por debajo del coste con la intención de continuar con su vertiginoso crecimiento, pero es lógico que lo de vender duros a cuatro pesetas no se pueda mantener mucho tiempo. Osborne acabó declarándose en quiebra.

EJEMPLO DE CASO: LIGHTCRAFT

Uno de nosotros, en concreto Bill, estuvo muy implicado en un caso que demuestra que tensar demasiado la cuerda para crecer con rapidez acaba siendo una mala decisión estratégica.

Lightcraft, un prestigioso proveedor de accesorios de iluminación, pugnaba por lograr un diseño superior, un servicio superior y una gestión interna excelente (en especial en lo referido a su reserva de existencias).

Les fue muy bien mientras siguieron una estrategia de crecimiento moderado (entre un 10 y un 15 % anual). Durante ese tiempo, la empresa tuvo unos márgenes de beneficio muy superiores a los de la media del sector, y era conocida en todo él como una compañía sobresaliente con una excelente táctica.

Luego la empresa fue vendida a Nu-Tone, y sus nuevos propietarios decidieron seguir una estrategia de rápido crecimiento que implicaba un 50 % el primer año, lo cual requería un conjunto de habilidades de gestión diferente al del crecimiento moderado. Esta decisión generó una enorme tensión en el seno de la empresa. Los ingresos habían sido de 6 millones de dólares el año anterior, pero ahora Nu-Tone quería que fueran de 9 millones. Bill cuenta mejor la historia:

El equipo de ventas de Nu-Tone, que sustituyó al de Lightcraft, empezó a hacer descuentos que recortaban bastante nuestros márgenes. Habíamos construido una nueva fábrica más grande para hacer frente al incremento de las ventas. El edificio, debido a una serie de circunstancias desafortunadas, empezó a tener unos defectos estructurales que hacían que el techo se cayera a pedazos.

Perdimos el control de las existencias, ya no podíamos gestionar eso tan bien como antes, y teníamos mucho dinero invertido en materiales. Al ritmo que íbamos no podríamos ofrecer el mismo nivel de servicio al cliente. Toda nuestra infraestructura estaba al límite y empezamos a perder la ventaja que nos había hecho destacar.

Lightcraft creció hasta facturar 7,2 millones de dólares ese año, una cifra alta para los estándares previos, pero estaba lejos de los 9 millones previstos. Además, puesto que los productos tenían un ciclo de vida corto, el exceso de existencias generado para los 9 millones estimados se podía quedar obsoleto. El resultado fue un deterioro considerable de la rentabilidad de la empresa. Lightcraft fue poco a poco perdiendo su reputación y posición en el mercado.

El rápido crecimiento tiene otro inconveniente al que hay que prestar una atención especial, y es que tiende a provocar una arrogancia²² y una sensación de invulnerabilidad que puede llevar a la empresa al desastre. Tanto la historia corporativa como la Historia en general están repletas de ejemplos de organizaciones cuyo exceso de confianza, alimentado por una serie de éxitos ininterrumpidos o una rápida expansión, las ha llevado a la ruina. Casos notables de la historia de la humanidad son el Ejército francés en 1812 (con Napoleón a la cabeza) y el Tercer Reich alemán en 1941 (con Hitler al mando).

El escenario corporativo cuenta también con muchos ejemplos de empresas cuyo rápido crecimiento las ha llevado a creer que eran imparables, hasta que esa creencia se hizo añicos. Osborne, Miniscribe, Televideo, Visicorp, Trilogy y Magnuson Computer son corporaciones que han quebrado tras un periodo de éxito. En cada uno de estos casos, la sensación de invulnerabilidad fue lo que las llevó a tomar malas decisiones: es decir, la arrogancia las condujo al desastre.

Ten en cuenta, además, que el crecimiento se retroalimenta. Si tienes una gran línea de producto en un mercado en expansión lograrás un rápido crecimiento. Y una vez que empieces a crecer será muy difícil parar. El cuadro siguiente muestra este fenómeno.

La espiral de rápido crecimiento y sus peligros

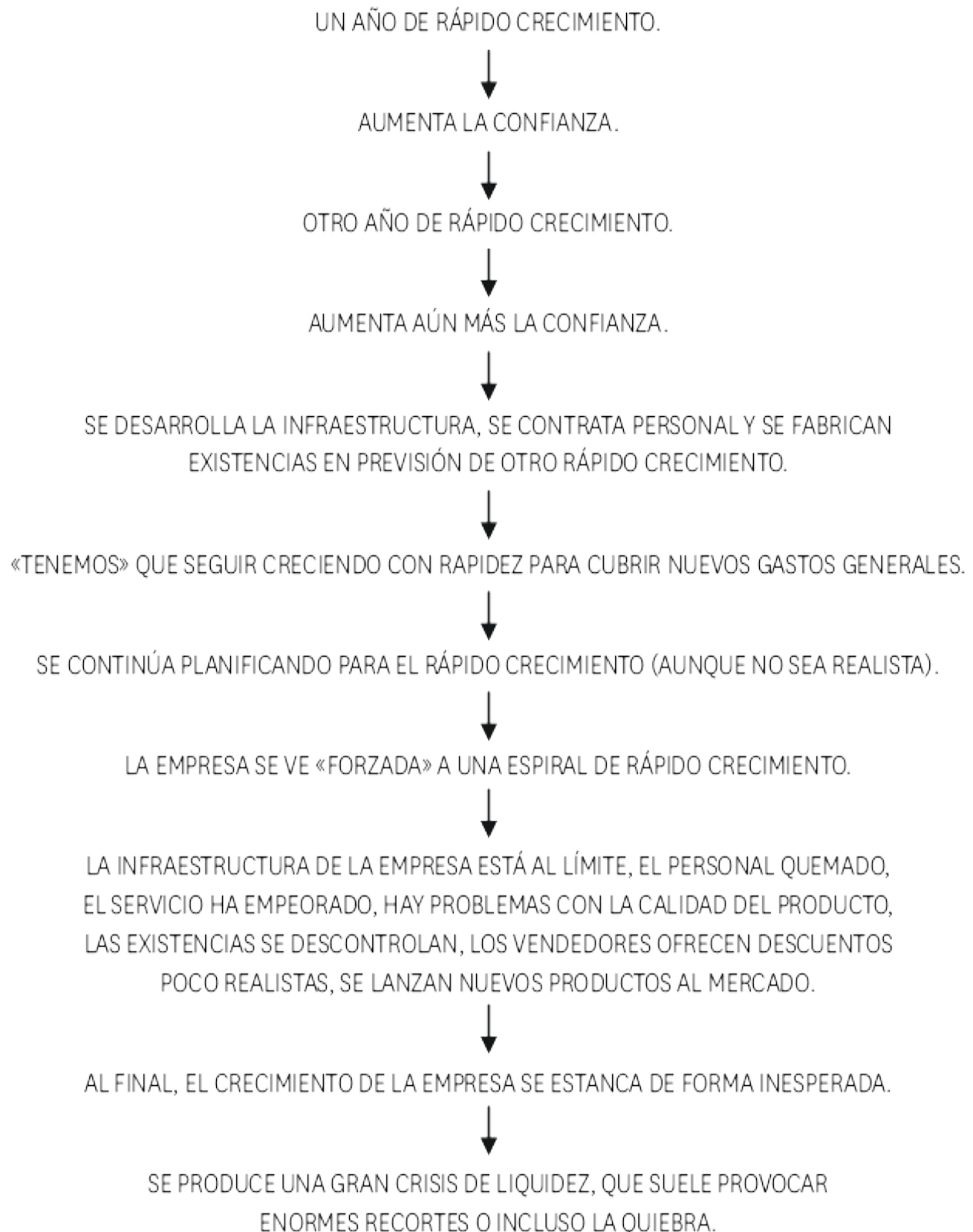


Figura 7.4

¿Puede funcionar el crecimiento lento?

Seguro que te estás preguntando si el crecimiento lento es una buena alternativa. Es cierto que el rápido tiene sus desventajas, pero ¿acaso una empresa no ha de crecer a un ritmo acelerado para seguir siendo sana, emocionante y vibrante? Un alto directivo de un programa de formación para ejecutivos nos dijo una vez: «Una empresa es como un tiburón, que si no sigue nadando se muere. La empresa igual; o crece o muere».

«¿Por qué dice esto?», le preguntamos.

«Porque tienes que dejar espacio para que la gente prospere. Si una empresa no crece rápido, tendrá mucha rotación de personal, porque las personas necesitan oportunidades para crecer, y en tu empresa no las encontrarán. Sin un rápido crecimiento, una empresa no es un lugar atractivo para trabajar. También estará limitada en lo que puede ofrecer a sus clientes. Además, ¿invertirías tú en una empresa que no crece con rapidez?».

Y la verdad es que tenía razón. El crecimiento rápido permite que la gente prospere, y tenemos que admitir que añade algo de emoción a todo esto.

Sin embargo, hay empresas con gente muy buena y bajo índice de rotación (trabajadores felices), clientela satisfecha, estupendos rendimientos financieros... y una estrategia de crecimiento lento.

EJEMPLO DE CASO: UNIVERSITY NATIONAL BANK²³

Carl Schmitt, fundador y presidente del University National Bank y de Trust

Company, edificó su empresa sobre una estrategia explícita de crecimiento lento. Fundada en 1980, Schmitt creía que una empresa que creciera lentamente podría ofrecer un servicio al cliente de mejor calidad.

Durante los años ochenta, cuando la mayoría de los bancos estaban creciendo a un ritmo frenético, Schmitt llevó al suyo por un camino metódico de crecimiento lento, construyéndose de forma gradual una fama de banco con un servicio de primera categoría. Al final de la década, su banco obtuvo un rendimiento de los activos un 45 % más alto que la media del sector en Estados Unidos, un 1,3 % de coeficiente de reservas (indicador muy saludable) y casi nada de morosidad. Según George Parker, miembro del Consejo del banco:

El rendimiento del valor patrimonial del banco de Carl supera con creces lo que los accionistas podrían esperar recibir invirtiendo en otros bancos. El crecimiento lento le ha permitido prestar atención a los detalles y generar un rendimiento financiero superior.

La clave de la estrategia de crecimiento lento de UNB radica en su capacidad para atraer y retener a buenos profesionales. Durante una entrevista en 1991, Schmitt declaró:

¿Sabes cuál es la rotación media de personal de caja en los bancos? El 50 %.
¿Sabes cuál fue la nuestra el año pasado? 0 %. No perdimos a una sola persona de este puesto. Y hemos retenido a todos nuestros profesionales con talento. El personal se queda con nosotros mucho tiempo y está siempre motivado.

¿Y cómo puede UNB atraer y retener a buenos profesionales sin una estrategia de crecimiento rápido? Pues porque les da libertad y «diversión». Contrata a gente estresada y quemada de trabajar en entornos de alto crecimiento y que ha sufrido en sus carnes las consecuencias de ello. Schmitt hace que UNB sea un lugar divertido donde trabajar. Deja que todo el mundo, incluso el personal de caja, tenga autonomía para tomar determinadas decisiones. Como señaló la

revista Inc., Schmitt establece «... límites para el crecimiento, al tiempo que garantiza que su personal se sienta libre para tomar decisiones del día a día».

Sin embargo, hay casos en los que la estrategia de crecimiento acelerado es la única que puede funcionar. Si tu misión es convertirte en la pieza clave de un mercado que se expande con rapidez, sería imprudente dejar que la competencia se adelantase demasiado durante la fase de rápido crecimiento del mercado. Por ejemplo, Compaq y Apple no tenían otra opción que adoptar una estrategia de crecimiento rápido en el explosivo mercado de los ordenadores personales; ninguna otra habría sido viable.

¿A dónde nos lleva todo este tema del crecimiento? Nuestro principal mensaje en este sentido es que el ritmo de crecimiento debería formar parte del proceso de formulación de la estrategia, y se tendrían que considerar las ventajas y los inconvenientes de un ritmo de crecimiento u otro. En general, las empresas más sanas son las que crecen, pero a un ritmo que les permita sentar las bases de la excelencia por el camino. Por tanto, la cuestión no debería ser cómo podemos crecer más rápido, sino qué ritmo de crecimiento es más coherente con nuestra visión.

■

LA VISIÓN DE JIM EN 2020

■

Si no puedes controlar los precios, has de controlar los costes

Existe una enorme diferencia entre tener un gran negocio y desarrollar una empresa de excelencia. (Entendemos por «negocio» los productos y servicios que ofreces y el sector en el que operas). Podemos encontrar muchos ejemplos de empresas mediocres o fracasadas en grandes sectores. Y al revés, hay un gran número de casos de líderes que levantan empresas extraordinarias en sectores de negocio no tan extraordinarios, como Southwest Airlines (aviación comercial) y Nucor (siderurgia). La mejor combinación es, evidentemente, la de construir una empresa extraordinaria que sea también un negocio extraordinario.

¿Cómo saber si tienes un negocio extraordinario? Warren Buffett cuenta con la mejor respuesta:²⁴ si no tienes que convocar una reunión para suplicar que suban los precios.

¿Qué pasa si estás en un negocio en el que no tienes autoridad para fijar los precios, pero aun así quieres construir una empresa extraordinaria? Entonces hay un imperativo estratégico: si no puedes controlar los precios, has de controlar los costes. Por eso los líderes de Southwest Airlines y de Nucor basaron sus estrategias no en tener «precios bajos» sino en ser de «bajo coste».

Focalización versus diversificación

Una de las estrategias más eficaces para las pymes consiste en poner el foco en un mercado particular o una línea de producto, e intentar ser mejor que la competencia en esa área concreta. Esta estrategia garantiza que tus limitados recursos se concentren en generar la máxima ventaja. Y no nos estamos refiriendo a los recursos económicos, sino a otros mucho más valiosos, como el tiempo y la energía del personal directivo.

Larry Ansin, antiguo consejero delegado de la exitosa Joan Fabrics Corporation, de Lowell, Massachusetts, nos habla sobre su decisión de centrarse en un área:

Si tu empresa está diversificada²⁵ en cinco líneas de negocio, como nosotros lo estuvimos hace tiempo, las líneas que solo suman el 3 % de las ventas totales van a ocuparte el 20 % de tu tiempo, energía y atención. Simplemente no vale la pena. Concéntrate en aquello que haces mejor que los demás y los resultados serán muy positivos, como lo fueron para nosotros cuando decidimos concentrar todos nuestros esfuerzos en una sola línea de negocio.

Esta estrategia te evitará ser uno más de los muchos caballos perdedores. Estos son los que tienden a situarse en el peor lugar estratégico posible, al ser demasiado pequeños para aprovechar las economías de escala y no lo bastante diferentes al resto para justificar precios más elevados que los de la competencia. Quedarse en medio es mortal.

Por supuesto, la focalización también tiene sus problemas. Por ejemplo, hay un límite inherente al crecimiento, dependiendo del tamaño de tu mercado objetivo. También presenta el problema de la ciclicidad, al ser vulnerable a las oscilaciones del mercado. Además, esta estrategia da menos margen para el oportunismo.

De todas formas, no hemos visto demasiadas empresas a las que les vaya al por estar demasiado centradas, y sí a bastantes tambalearse por no estarlo.

EJEMPLO DE CASO: GFP, INC.

GFP fue fundada por Clem Atkins a mediados de los setenta para comercializar sus exclusivos diseños de relojes. Estos fueron bien recibidos por un segmento concreto de consumidores: quienes querían relojes muy funcionales que fueran a la vez obras de arte.

GFP creció hasta alcanzar un volumen de negocio de 3 millones de dólares, momento en el que Atkins decidió ampliar su oferta de productos con accesorios para bicicletas. «Estaba interesado en el ciclismo y pensé que con mis

capacidades para la ingeniería y el diseño podría crear unos productos novedosos y excelentes», explicó Atkins.

Aquellos accesorios para bicicletas se vendieron bien, pero Atkins se dio cuenta de que las ventas de sus relojes empezaban a caer. «Más razón aún para diversificar», proclamó. Se interesó entonces por el mercado emergente de los ordenadores personales y decidió fabricar accesorios para sus usuarios (pantallas especiales, soportes para teclados, etc.).

El proceso de diversificación continuó con una estación de esquí, productos de jardinería o papel reciclado, hasta que la empresa empezó a perder dinero de una manera alarmante. Las ventas habían crecido hasta facturar 5 millones de dólares anuales, pero de repente empezaron a caer de forma estrepitosa.

Cada uno de los mercados en los que operaba GFP era, en sí, bastante atractivo; el problema era que había diversificado demasiado. La empresa no logró recuperarse y acabó quebrando.

¿Estamos diciendo entonces que una empresa no tiene que diversificar nunca su negocio? No. Todas acaban haciéndolo. Lo importante es saber cuándo y hasta qué punto.

La diversificación por fases

Las empresas que siguen lo que denominamos «diversificación por fases» suelen diversificarse con éxito. Esta estrategia consiste en centrarse en una línea de negocio nueva hasta alcanzar los objetivos propuestos para ese mercado y después (y solo después) centrarse en otra nueva. Los diagramas que aparecen a continuación ilustran este concepto.

El vínculo entre la visión y el foco

Tu visión debería jugar un papel importante a la hora de determinar cuán centrada quieres que esté tu empresa.

Por ejemplo, Celtrix Laboratories, que como recordarás tenía el propósito de «mejorar la calidad de vida mediante terapias humanas innovadoras», fabrica solo productos innovadores y terapéuticos. Joan Fabrics, por su parte, estableció la misión de «ser el número uno en el sector de tejidos de tapicería». Para cumplirla, diversificó su empresa hacia otras líneas de negocio que no tenían nada que ver con esa misión. Pero para ser el número uno de este sector, Larry Ansin, consejero delegado de Fabrics, creía que debía centrarse en esa única línea de negocio.

Para ser «la empresa más respetada y admirada del mundo del ciclismo en el año 2000», Giro Sport Design hizo el esfuerzo de mantenerse centrado en ese objetivo. Según su presidente, Bill Hannemann:

Nuestra declaración de visión, y en especial la misión que incluye, nos ayuda a mantenernos centrados durante la toma de decisiones estratégicas. Cualquier idea de nuevo producto se pone a prueba con la pregunta: ¿nos ayudará a ser la empresa más respetada y admirada del mundo en el sector del ciclismo en el año 2000? También lo cotejamos con nuestro propósito: ¿es un producto innovador, de alta calidad y el mejor de forma incuestionable? Si no pasa el filtro de nuestra visión, lo rechazamos. Y punto.

Salir o no a bolsa

Muchas empresas sobresalientes llegan a una etapa en la que salir a bolsa (es decir, recaudar fondos mediante la venta de acciones al público) se plantea como posibilidad. Para muchas de ellas, el glamur y la liquidez que se logran saliendo a bolsa son aspectos muy atractivos.

Sin embargo, es un error pensar que el paso natural de una empresa al llegar a

cierto tamaño o edad es salir a bolsa. No tiene por qué hacerlo. No es obligatorio.

Por ejemplo, la compañía Cargill,²⁶ con sede en Minnesota, que fue fundada en la época de la Guerra Civil estadounidense, había crecido hasta los 42.000 millones de dólares de facturación en 1990 como empresa privada (lo cual la habría situado en el noveno lugar de la lista de empresas públicas de la revista Forbes).

Antes de dar el salto al reino de las sociedades anónimas, te pedimos que pienses de forma estratégica en las ventajas y los inconvenientes de una oferta pública. Porque no hay ninguna otra decisión estratégica que, una vez ejecutada, tenga tanto impacto en la empresa.

La salida a bolsa puede ser un paso estratégico muy útil para alcanzar tu visión, en tanto que proporciona capital para la expansión e inversión en nuevos productos. Además, ofrece liquidez a los accionistas y puede ayudar a resolver los difíciles problemas fiscales que surgirían con la muerte de un accionista mayoritario.

Pero las desventajas principales de salir a bolsa son las siguientes:

Consume una gran cantidad de tiempo del personal directivo, tanto antes como después de la salida a bolsa. Los meses previos a la oferta pública inicial, los altos cargos de la empresa están en general desbordados por el proceso: giras, reuniones, redacción de prospectos, entrevistas con la prensa y otras actividades pueden convertirse (y lo suelen hacer) en sus principales tareas del día a día. Luego, tras salir a bolsa, tienen que dedicar gran parte de su tiempo a negociar con la comunidad financiera, preparar los informes trimestrales y anuales, y redactar comunicados de prensa.

Es caro. Los honorarios legales, contables, de imprenta y de tramitación te costarán alrededor de medio millón de dólares. Los del asegurador (un porcentaje que se paga al banco de inversiones que lleva tus acciones al mercado) pueden ser enormes, y rondan el 7 % de los ingresos totales. Tienes que calcular que el coste total de una oferta pública inicial será de más de un millón de dólares.

Estarás en el punto de mira. Tendrás que revelar información financiera y salarial de tu empresa, cualquier movimiento que hagas será examinado al detalle por los analistas de inversión. La competencia también prestará más atención a tus actuaciones.

Sentirás mucha presión para obtener resultados a corto plazo. Todas las empresas públicas experimentan la presión de la comunidad financiera para mantener los beneficios trimestrales lo más altos posibles. Se desincentiva asumir las pérdidas a corto plazo en aras de una mejor salud de la empresa a largo plazo.

La diversificación por fases



Ejemplos de una diversificación por fases

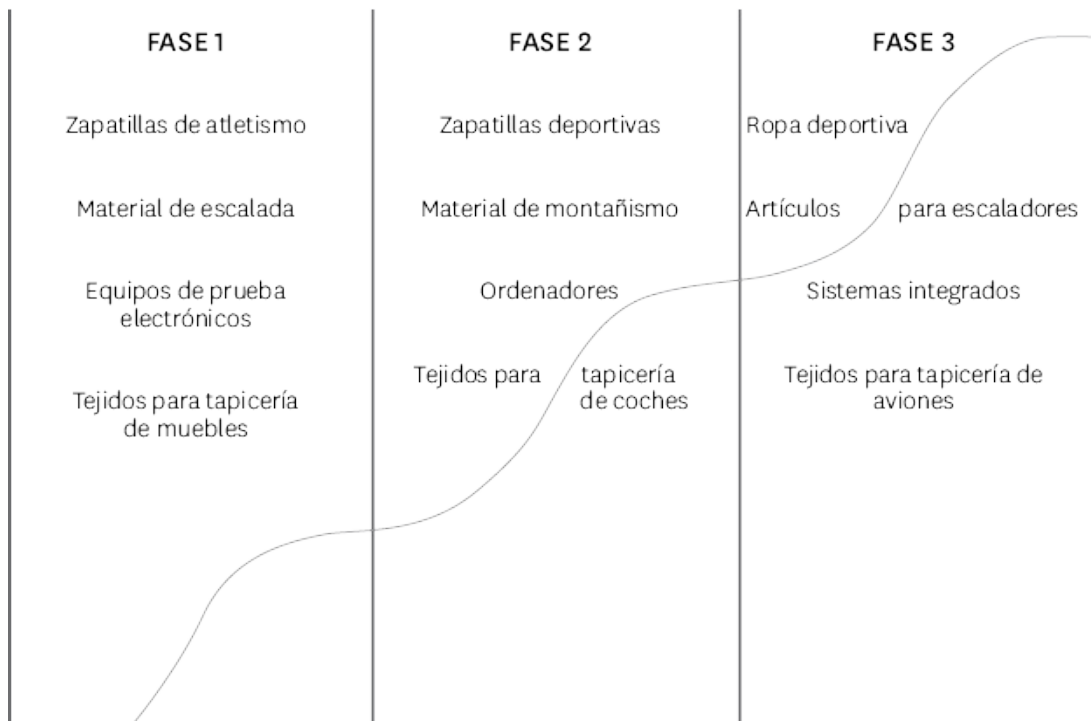


Figura 7.5

Podrías perder el control de la empresa. Si más del 50 % de las acciones con derecho a voto están en manos de gente externa de la empresa, esta podría ser comprada por cualquiera que tuviera los recursos necesarios para adquirir las acciones.

Podría haber un conflicto con el propósito de la compañía. Los accionistas consideran que sus acciones son ante todo una inversión económica. De modo que, mientras las acciones vayan bien, no se preocuparán por lo que haga la empresa. Por tanto, si tu propósito no es, estrictamente, maximizar la riqueza de los accionistas, tendrás problemas con ellos. A los accionistas no les suele interesar demasiado la visión, lo que les interesa es ganar dinero.

EJEMPLO DE CASO: TENSOR²⁷ CORPORATION

Tensor Corporation fue fundada en 1960 por Jay Monroe, un hombre muy creativo y apasionado cuyo propósito principal era disponer de un vehículo para sacar al mercado sus ideas y divertirse. Su visión de la empresa era que las decisiones sobre los productos las tomaría sobre la base tanto de consideraciones estéticas como de criterios de rentabilidad de la inversión a corto plazo. Creía que su compañía tenía que ser capaz de fabricar productos que, aunque no dieran el mejor rendimiento financiero a corto plazo, fueran contribuciones mejores y más interesantes para el mercado.

Tomó una decisión fatídica, que fue salir a bolsa y quedarse con menos del 50 % de las acciones. La motivación principal de los accionistas —que era, como es lógico, la rentabilidad de la inversión a corto plazo— entró en conflicto directo con la visión de Monroe. Al final, Monroe se tuvo que enfrentar al dilema de entregar la empresa a un tiburón empresarial o modificar su visión; ambas opciones suponían una pérdida.

En contraste con el caso de Tensor, L.L.Bean tomó la decisión de seguir siendo una empresa privada, en gran medida para no perder el alto nivel de servicio al cliente, aunque esto en ocasiones afectara a la rentabilidad a corto plazo. En 1989 le compensó ser una empresa privada cuando Bean decidió sacar 2 millones de dólares de la cuenta de resultados para financiar un programa de mejora del servicio al cliente.

Con respecto a esta decisión, el presidente de la compañía, Leon Gorman, declaró en una entrevista al Wall Street Journal: «Es bueno que no hayamos salido a bolsa,²⁸ así no tenemos que preocuparnos de los beneficios».

Relacionada con la decisión de salir a bolsa está la decisión estratégica de tener inversores externos. Determinados tipos de inversores (como la mayoría de los de capital riesgo) piensan sobre todo en términos del valor de «cobro». Si decides buscar capital externo, o de otros inversores cuya principal motivación sea retirarlo al cabo de unos años, ten en cuenta que estás tomando a la vez la decisión estratégica de salir a bolsa o vender.

En la mayoría de las empresas de capital riesgo, salir a bolsa (o ser adquiridas) es algo que se supone que va a ocurrir, y lo único que importa es saber cuándo ocurrirá. Por lo tanto, si por las razones expuestas salir a bolsa no encaja en la visión de tu empresa, no deberías buscar capital riesgo ni otras inversiones orientadas al «cobro».

Liderar el mercado o seguir la corriente

En general, los beneficios para quien innova en un mercado son enormes. De todas formas, la ventaja del pionero tampoco es garantía de grandeza y, de hecho, innovar tiene sus costes.

La evidencia demuestra que los pioneros, en general, adquieren una ventaja en el mercado:

-

Participación media en el mercado*	Pioneros, primeros seguidores, últimos segu
Pioneros	Primeros seguidores Últimos seguidores

■

Pero ahí no acaba la historia. Hay muchos ejemplos de empresas que siendo pioneras acabaron perdiendo su ventaja, o porque un competidor introdujo un producto mejor o porque tuvo una mejor estrategia de marketing, o ambos. Es cierto que los primeros seguidores van tras los pasos del pionero aprovechándose de que el mercado ya está preparado y educado. Los siguientes ejemplos, y muchos más, aparecen en el trabajo de investigación número 10084 de la Stanford Business School, titulado «Ser pionero o seguidor: la estrategia del orden de entrada», de Marvin B. Lieberman y David B. Montgomery.

Bomar sacó al mercado la primera calculadora de bolsillo e impulsó las ventas haciendo mucha publicidad en televisión. Después fue superada por Texas Instruments y Hewlett-Packard.

Visicorp, la empresa que inventó el programa de hojas de cálculo Visicalc, fue arrasada cuando el muy superior y bien promocionado Lotus 1-2-3 salió al mercado.

Docutel, pionera de los cajeros automáticos, perdió su posición cuando la competencia sacó al mercado otros cajeros con unas características que Docutel no tenía.

Osborne Computer, empresa pionera de ordenadores portátiles, fue machacada cuando la competencia sacó al mercado otros productos superiores.

Ford fue destronada del puesto número uno del mercado automovilístico en los años veinte porque no supo adaptarse lo bastante rápido a los mejores y más diferenciados utilitarios que ofrecía General Motors Corporation, que en esa época estaba en apuros. Ford jamás recuperó el número uno en el sector del automóvil.

British Air presentó al mundo el primer avión comercial, pero enseguida fue superado por el diseño del Boeing 707. Boeing domina desde entonces el mercado comercial de las aeronaves.

¿Qué nos dicen estos ejemplos sobre la estrategia de ser pioneros o seguidores? Está claro que ser líder del mercado tiene ciertas ventajas: puedes cercar a la competencia, obtener cuota de mercado, adquirir prestigio de marca, reducir la curva de aprendizaje, a veces obtener protección de patente, beneficiarte de unos márgenes elevados, y emplear el flujo de caja resultante para desarrollar y comercializar nuevos productos.

Pero, y esta es la clave, adoptar la estrategia de ser pionero en el mercado, en sí misma, no es suficiente. Ir a la cabeza no te va a proteger siempre, también tendrás que funcionar bien.

Está claro que lo ideal —y lo que persiguen muchas empresas— es luchar por ser la primera y la mejor. Si lo eres y te esfuerzas por mejorar de forma continua tu producto, servicio y marketing, estarás en una posición privilegiada.

Esto nos lleva a las dos últimas partes clave para lograr la excelencia corporativa, que son la innovación y la excelencia táctica.

Lo que no tienes que hacer nunca con la estrategia es dedicar todo tu tiempo a planificar, olvidándote de innovar o ejecutar. El pensamiento estratégico es esencial para seguir en el buen camino, pero, como dice Will Rogers: «Aunque estés en el camino correcto, te adelantarán si te quedas ahí parado».

Ninguna empresa está planificada a la perfección, pero sí deberían tener todas una visión global clara y una guía estratégica básica para llegar a esa visión. Es imposible elaborar un plan rígido para cada acción, teniendo en cuenta hasta el más mínimo detalle, y pretenderlo sería una pérdida de tiempo absurda. En una gran empresa ha de haber en todo momento algo de caos creativo y, sobre todo, tiene que estar siempre en movimiento. Las personas que forman parte de una empresa han de actuar, moverse, hacer, probar, fracasar, probar de nuevo, luchar, empujar, pelear, innovar y ejecutar los detalles.

Volviendo al tema central del libro, diremos que no hay nada que por sí solo haga extraordinaria a una empresa: ni la estrategia, ni el estilo de liderazgo, ni la visión, ni la innovación ni la excelencia táctica. Es la suma de todas ellas y su buen funcionamiento a lo largo de los años.

A continuación, presentamos un ejemplo de formulación estratégica para una pequeña empresa. Ilustra el flujo que va desde la visión, la evaluación interna y la externa hasta la estrategia y el conjunto de prioridades estratégicas. En la

última parte de este capítulo hacemos varias advertencias sobre el análisis de las etapas de la evolución del sector.

Ejemplo de formulación estratégica

HARDROCK PRODUCTS, INC.

VISIÓN CORPORATIVA

■

Valores y creencias centrales

Valoramos el alto rendimiento en sí mismo.

Creemos en ser lo mejor que podemos ser si aprovechamos nuestro potencial.

Valoramos el hecho de estar en enclaves físicos atractivos.

Solo queremos entrar en mercados donde podamos destacar; si no podemos ser el número uno o el número dos, no queremos jugar.

Valoramos el esfuerzo.

Valoramos el hecho de divertirnos y salir a jugar.

-
-

Propósito

Ayudar a la gente que practica deporte al aire libre a alcanzar su máximo potencial y ser un vehículo para ganarnos la vida en un deporte que amamos.

-
-

Misión actual

Llegar a ser el proveedor número uno del mundo de artículos para la escalada en 1997.

-

EVALUACIÓN INTERNA

-

Puntos fuertes

Tecnología puntera y conocimientos de diseño de hardware.

Habilidad para crear productos básicos con múltiples variantes.

Habilidad para generar muchas innovaciones.

Profundo conocimiento del mundo de la escalada.

Reputación de fiabilidad, calidad y servicio.

Sabemos cómo construir grandes catálogos.

Debilidades

No tenemos destreza en las finanzas o el control.

La coordinación del proceso diseño-producción-distribución es bastante mala.

La comunicación entre departamentos es bastante floja.

La formación de los trabajadores es pobre.

Tenemos grandes productos, pero los costes de fabricación son altos.

Recursos

Nuestro balance es sólido.

No tenemos deudas; tenemos capacidad para pedir prestado si fuera necesario.

Nuestra filosofía es mantener el control; no tenemos inversores externos.

Innovaciones

Hemos inventado nuevas técnicas de atornillado.

Nueva tecnología de tornillos.

Wildcat (nombre en clave)

■

EVALUACIÓN EXTERNA

■

Tendencias del sector

El mercado se está aproximando a su madurez con un crecimiento de un 15 % anual.

Su volumen es de unos 50.000 escaladores en Estados Unidos y 500.000 en el mundo.

El mercado está segmentado en escalada deportiva, tradicional y de grandes paredes.

El de escalada deportiva es el que está creciendo con más rapidez.

Los factores que impulsan el crecimiento son:

- **Las nuevas tecnologías, que hacen que sea un deporte más seguro.**
- **Las competiciones de escalada y la televisión.**
- **La crisis de la mediana edad de los nacidos en el baby boom.**

Tendencias tecnológicas

Dispositivos de atornillado

Dispositivos de pernos

Materiales más ligeros y resistentes

Competencia

Fragmentada; no hay nadie dominante.

Aumento de la competencia de Europa.

Primer competidor directo: Black Diamond

Entorno social y regulador

Los servicios del parque restringen el uso de los bulones porque dañan la roca.

Van a aparecer nuevas normas de seguridad ISCC en 1993.

Gran aumento del coste del seguro de responsabilidad civil por productos defectuosos.

Macroeconomía y demografía

Más tiempo de ocio.

Quienes nacieron durante el baby boom están llegando a la mediana edad y buscan nuevos retos.

Internacional

Crecimiento del mercado en Alemania, Francia, Italia y Australia.

Tres primeras oportunidades

1. Escalada deportiva

2. Mercados internacionales

3. Competiciones de escalada

Tres primeras amenazas

1. No cumplir la normativa ISCC.

2. La competencia internacional.

3. Los costes del seguro de responsabilidad civil por productos defectuosos.

■

■

Visión general

Para cumplir nuestra misión de convertirnos en el proveedor número uno del mundo en material para la escalada seguiremos la estrategia de centrarnos en ese material, haciendo énfasis en el segmento en expansión de la escalada deportiva. Competiremos en innovación, diseño, calidad y servicio superiores.

Productos

Fabricaremos solo material para escalada. Hasta que no cumplamos nuestra misión, no haremos productos para otros deportes ni entraremos en

el mercado de la ropa deportiva.

Competiremos en tecnología, calidad y servicios superiores, no en el precio. Nuestros precios serán los más altos del mercado.

Desarrollaremos agrupaciones de productos «básicos» que se podrán adaptar con facilidad a las necesidades específicas. De esta manera, los costes de almacenaje se mantendrán bajos y la calidad alta.

Sacaremos partido a las tendencias de la escalada deportiva y la de velocidad. Por lo tanto, centraremos nuestros esfuerzos de desarrollo de producto en estos mercados en expansión.

Haremos que todos nuestros productos cumplan las normas de seguridad ISCC propuestas, y eso nos situará en una posición excelente una vez aprobada la normativa.

Planificaremos la seguridad de nuestros productos con esmero y para protegernos de las demandas por responsabilidad civil.

Nos centraremos en innovar con nuevos productos y presentaremos dos nuevos al año. Aprovecharemos las tendencias en la tecnología para pernos y tornillos.

Introducción de productos:

1991: taladrador de pernos ultraligero, ganchos rápidos.

1992: Hardcam, El Cap Pins

1993: Power Cam Unit, Wildcat (nombre en clave)

-
-

Clientes

Nos posicionaremos como el proveedor de productos de escalada de calidad superior respecto a nuestra competencia.

Distribuiremos nuestros productos principalmente mediante el servicio de pedidos online y tiendas especializadas.

Llegaremos a los escaladores a través de nuestro catálogo, anunciándonos en revistas especializadas, patrocinando a deportistas y competiciones de escalada.

Buscaremos siempre que sea posible «la publicidad gratis», haciendo que los mejores escaladores utilicen nuestro equipamiento.

Intentaremos fidelizar a la clientela con un servicio al cliente excelente, uno

de entrega de pedidos en 24 horas y un proceso de tramitación y entrega de pedidos que sea fácil para nosotros.

Introduciremos nuestros productos en tres mercados internacionales como mínimo en los próximos tres años:

1991: Francia

1992: Alemania

1993: Italia y Australia

Flujo de caja

Financiaremos nuestro negocio con las operaciones principalmente. Por lo tanto, fijaremos el precio de nuestros productos para tener al menos un margen bruto del 50 %.

Mantendremos los vínculos existentes con los bancos y abriremos líneas de crédito (por si las necesitamos), pero pediremos prestado lo menos posible.

Ventas	Margen bruto	Beneficios netos
1991: 4,5 m.	55 %	10 %
1992: 5,1 m.	50 %	8 %
1993: 5,8 m.	50 %	10 %

-
-

Personal y organización

Contrataremos a un auditor financiero experto.

Formaremos equipos de diseño-producción-marketing responsables de los nuevos productos y, de esta manera, eliminaremos los problemas de diseño-producción-marketing que habíamos tenido en el pasado.

Continuaremos desarrollando a nuestro personal de ingeniería y diseño.

Continuaremos contratando a gente amante del aire libre.

Reforzaremos nuestro equipo de representantes de tiendas especializadas.

Crearemos una división internacional.

Desarrollaremos un programa de formación del personal.

Infraestructura

Nos trasladaremos a instalaciones nuevas más propicias para la comunicación entre departamentos. En lugar de alquilarlas las compraremos, y estarán situadas cerca de las montañas.

■

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS PARA 1991

■

Introducir en el mercado los taladradores de pernos ultraligeros y los ganchos rápidos antes de que empiece la temporada de verano. (Responsable principal: Joe).

Establecer un punto de apoyo en Europa. Firmar el contrato de patrocinio de dos escaladores europeos de alto nivel (un hombre y una mujer). Poner en marcha la venta por correo y contratar representantes en Francia. Elaborar un catálogo en francés. (Responsable principal: Beth).

Buscar y contratar a un auditor financiero experto. (Responsable principal: Bill).

Implementar los equipos de diseño-fabricación-marketing de producto. (Responsable principal: Sue).

Buscar y adquirir los locales para las nuevas instalaciones, con la idea de trasladarnos en 1992. (Responsable principal: Bob).

■

Advertencias sobre el análisis de las fases de evolución del sector

Los siguientes comentarios sobre el análisis de las fases de evolución del sector proceden de nuestras observaciones y del libro *Competitive Strategy* (1980, Free Press), de Michael Porter.

Las fases de evolución del sector (emergente, de rápido crecimiento, de madurez y de declive) son quizás el patrón de evolución más común, pero no tiene por qué ser el mismo en todos los sectores.

Porter nos presenta cuatro aspectos a tener en cuenta a la hora de utilizar este concepto:

La duración de las etapas varía de forma considerable entre un sector y otro, y no suele ser fácil determinar en qué etapa está un sector.

El crecimiento del sector no sigue siempre un patrón en forma de S. Unos sectores se pueden saltar la madurez y pasar al declive, mientras que otros se pueden saltar alguna otra fase.

Las empresas pueden influir en la forma de la curva de crecimiento gracias a la innovación y el reposicionamiento de producto. Si una organización da por sentadas las etapas de la evolución, esta se convertirá en una indeseable profecía autocumplida.

La naturaleza de la competición asociada a cada etapa de la evolución es diferente para cada sector. Algunos se mantienen centrados, otros empiezan fragmentados y se consolidan, y otros se mantienen fragmentados.

A estas advertencias nosotros añadiríamos una quinta. Creemos que muchos sectores están hechos de múltiples curvas en forma de S. Es decir, debido a las innovaciones de producto, un mismo sector puede progresar a lo largo de múltiples curvas conforme se introducen las innovaciones y van pasando de la etapa de surgimiento a la de aceptación y a la de declive. Nota: esto es lo que se conoce como el ciclo de innovación-adopción. Este ciclo está bien descrito en el libro *Diffusion of Innovations* (1983, Free Press), de Everett M. Roger. Es, en nuestra opinión, un libro de lectura obligatoria para quienes se interesan por cómo adoptar las innovaciones.

En resumen, el análisis de las etapas de la evolución del sector es una herramienta muy útil, pero debería ser usado con cuidado y no tomarlo al pie de la letra.

Capítulo 8

INNOVACIÓN

... todo progreso depende¹ de un hombre irracional.

GEORGE BERNARD SHAW

HOMBRE Y SUPERHOMBRE

No hay escasez de buenas ideas.

De hecho, el mayor problema para crear una organización innovadora no es estimular la creatividad, sino alimentar la que abunda a nuestro alrededor, acceder a ella y transformarla en innovaciones. (Piensa en una innovación como en una idea puesta en práctica, implementada).

Justo de esto trata este capítulo. Uno de los requisitos para que una empresa sea extraordinaria es que tenga capacidad para innovar de forma continua, es decir, un flujo constante de nuevas ideas, algunas de las cuales hayan sido implementadas por completo. Decimos «algunas de ellas» (y no todas) porque una empresa extraordinaria siempre tiene más buenas ideas de las que puede financiar.

La mayoría de las empresas se crean gracias a alguien creativo, pero lo difícil es seguir siendo una empresa innovadora sin depender de su fundador innovador.

Hemos identificado seis elementos básicos que ha de tener una empresa innovadora:

Ser receptiva a las nuevas ideas, vengan de donde vengan.

«Ser» cliente.

Experimentar y fracasar.

Tener un personal creativo.

Gozar de autonomía y descentralización.

Proporcionar recompensas

Vamos a explicar cada uno de estos elementos con ejemplos y consejos, y finalizaremos con algunas técnicas de dirección concretas para estimular la creatividad y la innovación.

Elemento 1 de la innovación corporativa: receptividad a las nuevas ideas

Las empresas muy innovadoras no generan por fuerza más ideas que sus competidores menos innovadores (las buenas ideas abundan en todas las empresas); lo que ocurre es que son más receptivas a las ideas, y no solo a las propias, sino a todas, vengan de donde vengan. Además, hacen algo con ellas. No es que las pongan todas en práctica, sino que enseguida hacen algo con una a medio desarrollar, en vez de pasarse horas discutiendo las razones por las que podría no funcionar.

Pero, por desgracia, a la mayoría nos han educado para hacer todo lo contrario: criticar y sacar punta a todo; nos han enseñado que la mejor manera de demostrar inteligencia es enumerando las razones por las que una idea estúpida o está condenada al fracaso.

Nosotros nos hemos dado cuenta de que mucha gente recién salida de las facultades de Empresariales es experta en sacar defectos a una idea de negocio, pero lo es mucho menos en hallar la manera de hacer que una idea funcione. Muchas veces nos hemos topado con personas satisfechas por haber hecho un

maravilloso trabajo echando por tierra la idea de un producto nuevo en una discusión. Entonces, nosotros les decimos: «Sí, sabemos que no es una idea perfecta, pero ninguna lo es. Por lo tanto, ¿qué harás para que salga adelante a pesar de sus defectos?». Hay quien acepta el reto cuando se da cuenta de que el objetivo no es demostrar lo inteligente que es, sino comprobar cómo lograr que la idea prospere a pesar de todo. Pero otros se enquistan en su actitud, porque se les ha formado demasiado bien en el espíritu crítico. Sin duda, para construir una gran empresa tendrán que superar esta formación negativa.

No nos malinterpretes. No queremos decir que todas las ideas sean excelentes o que cualquier proyecto de nuevo producto será un éxito rotundo. De hecho, bastantes fracasarán. No obstante, como explicaremos más adelante, incluso estos fracasos pueden aportar beneficios a largo plazo.

Hay que recordar que muchas buenas ideas fueron consideradas estúpidas en un principio. El siguiente documento (8.1) presenta una lista de creaciones significativas desde el punto de vista histórico que los llamados «expertos» (nosotros preferimos llamarlos «aguafiestas») consideraron ideas estúpidas.

Te recomendamos que distribuyas una copia de esta lista entre el personal de tu empresa y cuelgues una en tu despacho o la dejes en tu mesa. Tenla siempre a la vista y pide al resto que haga lo mismo. Supone un práctico recordatorio de lo importante que es la receptividad a las ideas.

El primer elemento para ser una empresa creativa e innovadora es buscar ideas en todas partes y, más importante aún, crear un clima de receptividad a las nuevas ideas. Permíteme que insista: No hay escasez de ideas, lo que falta es un clima de receptividad para las nuevas.

Ideas de fuera de la empresa

No pienses que las únicas ideas que hay que probar son las que vengan de dentro de la empresa. Algunas de las organizaciones más creativas confían plenamente en las que se generan más allá de sus paredes.

■

Documento 8.1

Los aguafiestas de la historia

«Este teléfono² presenta demasiados defectos para considerarlo un medio de comunicación. El aparato no tiene ningún valor para nosotros». Documento interno de Western Union en respuesta al teléfono de Bell, 1876.

«El concepto es interesante y está bien fundamentado,³ pero para que sea excelente la idea tiene que ser factible». Un profesor de gestión empresarial de la universidad de Yale, en respuesta al documento de Fred Smith que le proponía un servicio de entrega fiable al día siguiente. Smith siguió adelante con la idea y fundó Federal Express Corporation.

«Nosotros no te decimos cómo has de entrenar,⁴ así que no nos digas cómo tenemos que hacer las zapatillas». Un importante fabricante de zapatillas deportivas a Bill Bowerman, inventor de las zapatillas Waffle y cofundador de Nike.

«Fuimos a Atari y les dijimos:⁵ “Tenemos una cosa magnífica, fabricada con algunos componentes de esta marca, ¿podemos contar con algo de financiación? También podríamos cederla a esta empresa. Lo único que queremos es desarrollarla, aunque sea contratados por la marca y trabajando aquí”, y ellos nos dijeron: “No”. Entonces fuimos a Hewlett-Packard y nos dijeron: “No necesitamos a jovencitos que ni siquiera han acabado la carrera”». Steve Jobs refiriéndose a sus intentos por que Atari y HP se interesaran por el ordenador personal, idea suya y de Wozniak. Jobs y Wozniak fundaron más tarde Apple

Computer.

«“Deberían franquiciarles⁶ —les dije—. Yo seré el conejillo de indias”. A ellos simplemente ¡les explotó la cabeza! No entendían esa filosofía... Cuando nos rechazaron, Bud y yo nos establecimos por nuestra cuenta». Sam Walton describiendo sus esfuerzos por lograr que la cadena de Ben Franklin se interesara por su concepto de venta con descuento en 1962. Luego Walton fundó Walmart.

«¿Quién demonios quiere oír hablar a los actores?». H. M. Warner, Warner Brothers, 1927.

«No nos gusta su sonido,⁷ y la música de guitarra está a punto de desaparecer». Decca Recording Company rechazando a los Beatles en 1962.

En 1984, John Henry Patterson fue ridiculizado por sus amigos por pagar 6500 dólares por la patente de una caja registradora, un producto que tenía «poco o ningún potencial». Patterson acabó fundando la National Cash Register⁸ (NCR) Corporation.

«¿Qué es todo este sinsentido informático⁹ que se intenta introducir en la medicina? No confío en los ordenadores y no quiero tener nada que ver con ellos». Un profesor de Medicina en Inglaterra, al Dr. John Alfred Powell, sobre el escáner CT.

«¿Perforar para encontrar petróleo?¹⁰ ¿Quieres decir perforar el suelo para intentar encontrar petróleo? Estás loco». Cualquiera de los muchos perforadores experimentados a los que Edwin L. Drake intentó reclutar para su proyecto de búsqueda de petróleo en 1859. Luego fue el primer hombre en encontrarlo.

«Es bueno como deporte, pero para los militares el avión es inútil».¹¹ Ferdinand Foch, comandante en jefe de las fuerzas aliadas en el frente oriental, Primera Guerra Mundial.

«La televisión nunca será popular¹² porque tiene lugar en una habitación semioscura y exige una atención continuada». El profesor de Harvard Chester L. Dawes, 1940.

■

A los fundadores de Apple Computer no se les ocurrió la idea en la que se basó el Macintosh,¹³ se trataba de ideas que ya existían desde hacía muchos años y que se habían desarrollado por primera vez en proyectos de investigación sobre defensa, y después en Xerox. Un grupo de ejecutivos de Apple asistió a una demostración de la tecnología del ratón y los iconos en Xerox (que era inversor en Apple) y se la llevaron a su compañía.

El primer restaurante McDonald's¹⁴ lo abrieron los hermanos McDonald en San Bernardino, California. Ray Kroc, que fundó la empresa que trasformaría el concepto de estos hermanos en una cadena de restaurantes de comida rápida, solo supo ver el potencial de aquello que ya había sido creado.

T/Maker Company no diseñó el prototipo original de Personal Publisher¹⁵ (el primer paquete de autoedición que salió al mercado): fue un programador externo que inició el trabajo por su cuenta.

Johnson & Johnson no creó Tylenol¹⁶ (un analgésico innovador sin aspirina), fueron los laboratorios McNeil, adquiridos por J&J. Tampoco Procter & Gamble inventó el Oxydol ni el jabón Lava,¹⁷ los obtuvo comprando William Waltke Soap Company. Y 3M no inventó su primer producto emblemático (el papel de lija resistente al agua Wetordry,¹⁸ que salió al mercado a principios de 1920); fue un joven fabricante de tintas, Francis Oakie, que le vendió la patente a 3M.

Intenta evitar que el síndrome de «si no lo hemos inventado aquí no puede ser

bueno» se apodere de tu empresa. Busca una y otra vez nuevas ideas fuera de ella. Deja que todo el mundo forme parte de tu laboratorio de investigación y desarrollo. Haz posible que los miles de ideas buenas que corren por el mundo traspasen las paredes de tu empresa.

Estas son algunas de las actividades que deberías poner en marcha para atraer ideas externas:

Haz que todo el personal asuma la responsabilidad de ser receptivo a las nuevas ideas que se presenten por parte de personas ajenas a la empresa. Haz responsable a alguien en concreto de responder a esas ideas. Es evidente que algunas no encajarán con tu misión o serán inviables, pero recuerda que a Chester Carlson le dieron calabazas más de 20 empresas a las que ofreció su tecnología de fotocopadoras, y tras una decepción tras otra decidió fundar Xerox.¹⁹

Organiza un intercambio de personal con una empresa a la que admires de otro sector, y haz que alguien de tu plantilla vaya a pasar unas semanas allí, y viceversa. Este intercambio puede dar lugar a maravillosas ideas.

Contrata a diseñadores externos. Algunos de los diseños más creativos proceden de gente ajena a la empresa que los lanza (el diseño exterior del ordenador Macintosh, por ejemplo). El personal externo de diseño saca ideas de su trabajo con diferentes categorías de productos y problemas planteados por una variedad de clientes y, por lo tanto, puede aportar sugerencias muy útiles y estimulantes. (El mismo principio aplica también a otros tipos de consultores).

Anima a tus trabajadores a formar parte de otros grupos técnicos, industriales, comerciales o de otro tipo, donde se pondrán en contacto con personas e ideas interesantes. Ofrecete a pagarles la cuota de inscripción. Únete tú también a algún colectivo o asociación.

Deja que tu plantilla asista a ferias o congresos para encontrar nuevas ideas. Nike, por ejemplo, destina una parte de su presupuesto de diseño a viajes para este tipo de eventos. La compañía quiere que sus diseñadores salgan de las oficinas y vean cosas, para despertar su creatividad.

Paga suscripciones a revistas y publicaciones que ofrezcan información

interesante sobre nuevas ideas, tecnologías y resultados de investigación. Abre una pequeña biblioteca en la empresa y anima al personal a que compre libros, los lea y luego los deje en la biblioteca.

Invita a personas con ideas vanguardistas a dar una charla o seminario. Anima a gente ajena a la empresa a asistir y participar en el debate.

Paga a una selección de tus trabajadores la asistencia a cursos, seminarios y eventos patrocinados por la universidad; pídeles que presenten al resto de la plantilla (puede ser en una reunión de personal) las «ideas más interesantes» que hayan aprendido en el evento.

Anima a los miembros de tu plantilla a que lean publicaciones de no ficción que no tengan nada que ver con su trabajo, y que luego compartan lo aprendido con el resto. Bob Waterman, coautor de *In Search of Excellence*, nos dijo que saca muchas ideas de una lista de lecturas «ecclética» que va desde la arquitectura hasta la historia mundial. De hecho, los estudios sobre creatividad demuestran que quienes hacen contribuciones más creativas tienen muchos intereses, amplitud de miras y necesidad de novedad y diversidad. La innovación suele surgir de detectar la relación entre ideas inconexas y fusionarlas.

Deja que tu clientela aporte miles de ideas (sí, miles). Pon un buzón de sugerencias en cada una de tus tiendas o de los puntos donde ofrezcas tu servicio. Sigue el ejemplo de Stew Leonard's²⁰ Dairy (un comercio familiar, ubicado en Norwalk, Connecticut), que factura 100 millones de dólares anuales. Stew Leonard recibe una media de 100 comentarios y sugerencias al día en su buzón. Para fomentar aún más la aportación de ideas, cada sugerencia se responde con un agradecimiento antes de 24 horas.

Ideas de dentro de la empresa

Está claro que las buenas ideas no solo proceden de fuera de la empresa; muchas de las mejores innovaciones se cuecen dentro de la propia organización, que es una incubadora natural de grandes ideas.

Ahora, en este preciso momento, hay un montón de ideas creativas, algunas de

ellas bastante buenas, revoloteando dentro de tu empresa. Por tanto, así como deberías mostrar receptividad a las que vienen de fuera, también deberías hacerlo con las que proceden de tu personal, cualquiera que sea su nivel o posición. Las ideas pueden surgir de los lugares más variopintos —como ocurrió con el Big Mac y el Egg McMuffin, que fueron inventados por franquicias de la marca— o de las profundidades de la experimentación científica, como fue el caso de los Post-it de 3M, creados por un investigador que, jugando con unos productos químicos, descubrió casi por casualidad el adhesivo que hace posible el producto.

¿Recuerdas el buzón de sugerencias para clientes? Pues también deberías tener uno para que tus trabajadores puedan hacer sugerencias sobre los procesos internos. Walmart tiene una política denominada «LTC»²¹ (umbral bajo para el cambio). Sus gerentes de tiendas andan siempre buscando ideas de mejoras e innovaciones por parte del personal de sus tiendas y, en ocasiones, estas aportaciones se bonifican.

Como líder empresarial, tú también has de ser una fuente importante de innovación. De hecho, hemos visto que muchas ideas de producto vienen de altos cargos de la empresa.

Muchos productos de Giro Sport Design son «hijos» de su fundador, Jim Gentes, y de su equipo de diseño. En una reunión de planificación, Gentes presentó para la consideración de la empresa más de 30 posibilidades de nuevos productos.

El presidente honorario de Sony, Masaru Ibuka, ideó el Sony Walkman.

En su primera etapa, las numerosas innovaciones de L.L.Bean procedían²² del propio L. L.

La cuestión no es si los fundadores y consejeros delegados de las empresas son individuos más creativos, sino que el impulso que ellos dan a una idea reduce mucho (hasta casi eliminarla) la resistencia a la misma. ¿Habría sobrevivido la idea del Sony Walkman —que los miembros de la división de cintas y grabaciones consideraron una idea descabellada— si no hubiera sido una idea del presidente honorario Ibuka? Tal vez sí, pero sin duda habría sido menos

probable.

Esto nos devuelve al tema central de este apartado, y es que el principal reto al que te enfrentas no es el de incrementar la creatividad per se, sino el de hacer que tu empresa sea receptiva a la inmensa cantidad de creatividad que ya existe. El tema no es construir una empresa cuya innovación dependa de ti, sino trabajar de forma continua hacia una organización receptiva a nuevas ideas como si esas ideas vinieran de ti.

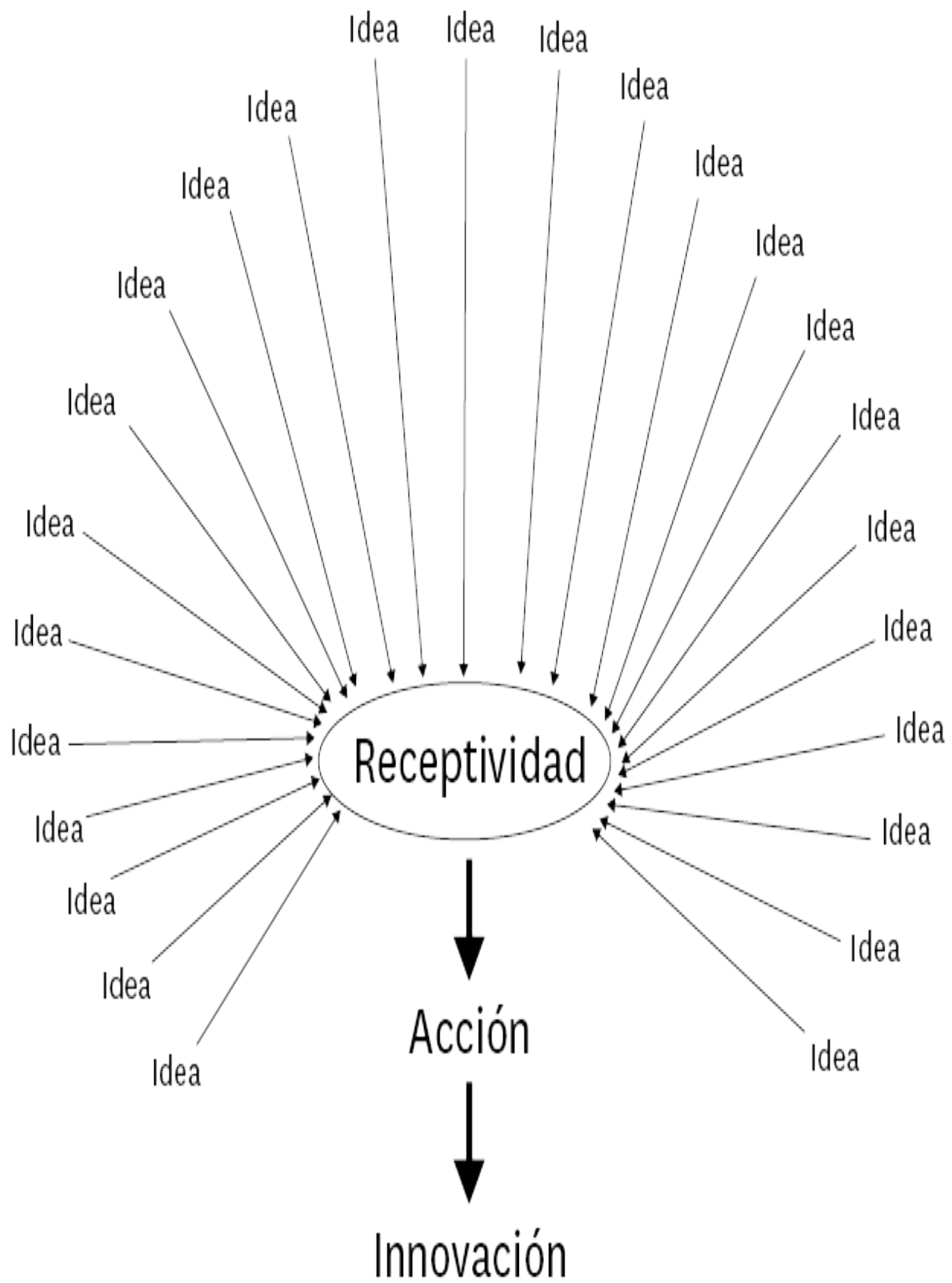


Figura 8.1

Impulsar la innovación o dejar que el mercado tire de ella

Antes de pasar al siguiente apartado, tenemos que hablar de una paradoja irritante.

Por un lado, el dogma clásico de las escuelas de negocios dice que primero hay que definir una necesidad de mercado (mediante un estudio de mercado y otros métodos de análisis de las preferencias de los clientes, las subidas y bajadas de los precios, etc.) y luego desarrollar las innovaciones que satisfagan esa necesidad (en otras palabras, dejar que el mercado tire de la innovación o, como también se conoce la estrategia, «responder al mercado»). Este dogma parece lógico; al fin y al cabo, una empresa debería crear productos o servicios que satisfagan necesidades reales de sus clientes. ¿Y qué mejor manera de hacerlo que definiendo primero estas necesidades y dirigiendo después los proyectos de innovación hacia su satisfacción?

Sin embargo, otras muchas innovaciones exitosas han surgido sin un estudio de mercado previo. De hecho, muchos productos innovadores no existirían si las empresas que los crearon hubieran confiado solo en la demanda del mercado.

El fax es un invento²³ norteamericano y, sin embargo, en 1990 ninguna de las máquinas de fax que se vendieron había sido fabricada aquí. ¿Por qué? Según Peter Drucker, porque un estudio de mercado convenció a los norteamericanos de que no había demanda de un artilugio como aquel.

El experimento que llevó a inventar el adhesivo de las notas Post-it de 3M²⁴ no fue impulsado por una demanda de mercado. Spencer Silver (el científico que lo inventó) no se puso a investigar sabiendo que habría un nicho de mercado para ese producto, al contrario: el adhesivo fue un problema en busca de solución. Durante cinco años, Silver peregrinó por las oficinas de 3M preguntando a la

gente si se le ocurría algún uso para ese adhesivo. Según dijo:

Tuvimos que luchar para conseguir una patente, porque no era un producto comercial fácilmente visible [...] Era una de esas cosas que uno ve y dice: «Esto tiene que ser útil para algo...». A veces me enfadaba, porque aquello era tan específico... Me decía: «¿Cómo no se te puede ocurrir un producto?».

Incluso, una vez inventado el Post-it, este no superó el estudio de mercado en cuatro ciudades. No fue hasta después de un intenso periodo de regalar el producto, y que la gente se hiciera adicta a él, que por fin se afianzó.

Cuando Fred Smith concibió la idea de Federal Express²⁵ (entregas a todo el país en 24 horas), UPS, Emery Air Freight y el servicio de correos de Estados Unidos habían ya pensado en ella, pero la habían rechazado creyendo que no era una necesidad del mercado, porque ningún cliente lo había pedido.

Cuando Debbie Fields²⁶ lanzó su cadena de tiendas de galletas (Mrs. Fields Cookies) le advirtieron que su ingeniosa capacidad para producir galletas calientes, blandas y deliciosas fracasaría, porque los estudios de mercado decían que la gente quería galletas crujientes y no blandas. Su concepto de tienda estaba, según los expertos en estudios de mercado, destinado al fracaso.

Cuando David Sarnoff²⁷ intentó recaudar dinero para sacar al mercado la radio en 1920, fue rechazado una y otra vez, porque no había demanda para el servicio de enviar un mensaje a nadie en particular. No fue hasta que el producto salió al mercado que la gente empezó a reconocer su utilidad. Es decir, fue Sarnoff quien, al poner la radio a disposición de la gente, generó un mercado para su uso.

Los distribuidores y expertos en el mercado discográfico advirtieron a Windham Hill²⁸ Record Company de que no había demanda para un álbum de música instrumental. No existía ningún indicio de que un concepto así pudiera tener éxito. Y, sin embargo, la empresa publicó el álbum de piano de George Winston y vendió más de 500.000 copias.

El primer horno microondas²⁹ se fabricó en 1946, basándose en una tecnología de radar importada de Inglaterra, cuando no había demanda para un horno microondas. De hecho, según Jack Kammerer, subdirector de marketing en Amana (empresa que introdujo este electrodoméstico):

Si este proyecto se hubiera entregado a una empresa muy estructurada, que habría tenido que invertir un año y cientos de miles de dólares en estudios de mercado, tal vez habría acabado en la papelera. El microondas surgió gracias al instinto de dos personas que creyeron que era el producto adecuado en el momento adecuado.

Además, algunas empresas muy innovadoras son también conscientes de la importancia de impulsar nuevas ideas de productos. Akio Morita, de Sony,³⁰ escribió:

Intentamos dirigir al público con productos nuevos, en vez de preguntarle qué productos quiere. En lugar de hacer muchos estudios de mercado, nosotros refinamos nuestro producto y tratamos de crear un mercado para él educando al público.

Esta idea de dirigir el mercado o de crear un mercado es esencial para las innovaciones revolucionarias. Los clientes no te suelen decir lo que quieren, porque no saben qué es posible hasta que les demuestras lo que pueden tener, como ocurrió con las notas Post.it, la radio y el fax.

Es muy importante reconocer este punto, de lo contrario tu compañía se perderá magníficas oportunidades. Como dice el experto en diseño francés Jean Pierre Vitrac, «cuando a los consumidores se les presenta algo nuevo³¹ y original, se sienten tentados por ello, al contrario de todo lo que se decía sobre ellos».

En un estudio sobre 16 productos innovadores, P. Ranganath Nayak y John M. Ketteringham concluyeron en su magnífico libro Breakthroughs que «es erróneo

decir que la mayoría de las innovaciones de productos exitosas resultan de la demanda del mercado y no del impulso tecnológico». En ninguno de los 16 casos fueron los estudios de mercado clásicos los impulsores de la idea original que había detrás de la innovación. Según Nayak y Kettingham, la motivación para estas innovaciones no fue otra que la curiosidad o el impulso de resolver un problema por parte de un inventor:

Es cierto que³² a renglón seguido del impulso del solucionador de problemas viene la búsqueda de un mercado. En algunos casos, hasta es un fenómeno paralelo. Pero no hemos visto ningún caso de un mercado que demandara una innovación antes de que su inventor la descubriera en las profundidades de su semiinconsciencia.

¡Pero espera un minuto! No cabe duda de que el mercado puede aportar algo a los productos. Tampoco queremos tirar por la borda toda la disciplina de los estudios de mercado, ¿verdad? ¿Qué hay de la importancia de estar cerca del cliente, de escuchar lo que nos dice sobre nuestros productos? ¿Y qué podemos decir de grandes empresas como Procter & Gamble, que atribuyen gran parte de su éxito a su capacidad para identificar las necesidades de su clientela y desarrollar productos para satisfacerlas?

¿Y qué hay de empresas como Tensor Corporation, cuyo Tensor Lamp perdió su posición privilegiada en el mercado porque el inventor Jay Monroe no quiso hacer caso a los clientes? ¿Y Visicorp, que por no responder con agilidad a las peticiones de sus clientes sobre nuevas prestaciones más potentes en su paquete de hoja de cálculo Visicalc fue machacada por la advenediza Lotus Development Corporation? ¿Y qué hay de Ford, que fue superada por GM a finales de 1920 porque Henry Ford no quiso escuchar a sus clientes, que demandaban más estilos y colores de coche, y respondió con un «pueden tener el color que quieran siempre que sea el negro»?

Para resolver este dilema, primero tenemos que poner fin al desorden y aclarar el asunto.

La cuestión no es si las innovaciones deberían satisfacer una necesidad humana genuina (está claro que para tener éxito comercial han de satisfacer una

necesidad), sino cómo debería ser generada la innovación; es decir, qué debería hacer tu empresa para garantizar un flujo continuado de innovaciones, incluidas algunas revolucionarias, que satisfagan necesidades humanas genuinas.

Trataremos esta cuestión a lo largo del capítulo, pero el primer paso es reconocer que una empresa necesita dar impulso tanto a las ideas como a las demandas del mercado. El dogma clásico de las escuelas de negocios de que es el mercado el que ha de guiar las innovaciones no debería ser asumido sin más. Pero, a la vez, no cabe duda de que hay un lugar para las aportaciones del mercado, ya que ignorar la opinión de la clientela puede llevar a una empresa a perder buenas oportunidades, o incluso al desastre. Piensa en los avances originales como algo que deriva sobre todo (aunque no en exclusiva) de estimular la innovación, mientras que ciertas innovaciones posteriores pueden proceder de las aportaciones de los clientes. La cantidad total de innovaciones es mayor si se ponen en práctica ambos métodos que si se confía solo en uno.

Y rechaza a los extremistas, a quienes dicen: «Primero ve siempre al mercado a preguntarle qué quiere». Recuerda que si la clientela no ha pedido una innovación esto no implica que no se vaya a entusiasmar cuando se le ofrezca. Rechaza también a los del otro extremo, que dicen: «Somos tan buenos que no necesitamos prestar atención al mercado; siempre sabemos qué es lo mejor». Te lo diremos una vez más: nuestra receptividad a las ideas, vengan de donde vengan.

Hay además otra respuesta a esta paradoja: a menudo, lo que aparenta ser un impulso de la innovación es justo lo contrario. Aunque su inventor no haya hecho un análisis general del mercado, casi siempre está lo más cerca posible del cliente... ¡porque también es cliente! Esto nos lleva a nuestro segundo elemento imprescindible para una empresa innovadora.

Elemento 2 de la innovación corporativa:

ser cliente

Al final, hacemos ropa que nos satisface. Nosotros nos la ponemos.

CATÁLOGO DE PATAGONIA, 1989

Una de las mejores maneras de lograr que tu empresa sea innovadora y conserve ese carácter es hacer que la gente invente soluciones para sus propios problemas o necesidades. En otras palabras, sé tu propio cliente y satisfazte. Si esto no es posible, si estás en un negocio en el que no puedes ser tu propio cliente, entonces averigua la manera de experimentar el mundo tal como lo hacen tus clientes.

Resuelve tus propios problemas y satisfaz tus propias necesidades

La idea es bastante simple: si alguien de tu empresa innova para resolver su propio problema o satisfacer su deseo, seguro que habrá otras personas en el mundo que se beneficiarán de esa invención.

Volviendo a nuestro ejemplo de T/Maker y el producto Personal Publisher,³³ la innovación fue impulsada por una necesidad que tenía la presidenta y consejera delegada, Heidi Roizen, de diseñar una invitación para una fiesta en el ordenador. Prefería un ordenador personal IBM, porque estaba acostumbrada a la marca, pero como IBM no tenía el software gráfico tuvo que usar un Macintosh. Pensó que era una pena que IBM no ofreciera esa opción. A partir de esta experiencia personal decidió desarrollar el proyecto Personal Publisher, que sería el primer paquete de autoedición que ofrecía un ordenador personal IBM.

Jim Gentes, de Giro, no generaba sus mejores ideas sentado en su despacho y mirando por la ventana, sino saliendo en bicicleta a la hora de comer y luchando contra el viento. «Mi mejor laboratorio es ir pedaleando por la carretera. Siempre ando tratando de descubrir la manera de ir más rápido con menos esfuerzo», dice Gentes.

Incluso el primer ordenador personal fue inventado para satisfacer una necesidad personal. Cuando le preguntaron a Steve Jobs cómo se les ocurrió a él y a Steve Wozniak la idea de un ordenador personal, respondió:

Igual que muchas otras grandes ideas,³⁴ surgió de algo que estaba delante de nosotros. Diseñamos ese ordenador porque no teníamos dinero para comprarnos uno; y queríamos aprender de ordenadores. Nosotros fuimos el mercado inicial. Nuestro mercado secundario fueron todos nuestros amigos. A medida que iba aumentando el número de personas a las que iba dirigido, nos fuimos animando cada vez más. No nos quedamos sentados pensando: «Los estudios de mercado dicen que dentro de diez años todo el mundo va a tener ordenadores personales». No fue así. Fue un proceso más gradual.

En 1920, Earle Dickson, trabajador de la recién creada Johnson & Johnson y cuya esposa siempre se hacía cortes cocinando, inventó los apósitos adhesivos (tiritas o curitas).³⁵ Los accidentes ocurrían con tanta frecuencia que decidió fabricar una venda adhesiva que pudiera ponerse ella misma. Dickson colocó cuadrados de gasa a intervalos en un rollo de cinta adhesiva y los cubrió con crinolina. Luego mencionó su invento a sus compañeros de trabajo y así fue como surgió uno de los productos que más éxito han tenido en la historia.

El factor «salir de la nada»

Cuando resuelves tu propio problema, empiezan a aparecer por todas partes otras personas que tienen el mismo problema (aunque esto no se identifique con las típicas técnicas de estudio de mercado).

El factor «salir de la nada o venir de todos lados» fue expresado por primera vez por el equipo responsable de inventar Tagamet, uno de los medicamentos de mayor éxito de la historia. (Tagamet, una marca comercial de la «cimetidina», cura las úlceras sin cirugía y cambió para siempre la forma de tratar esta dolencia). Thomas Collins, director del proyecto de Tagamet en Estados Unidos, lo describió así:

Conozco a mucha gente de mi edad³⁶ que tiene úlcera, pero que no está siguiendo ningún tratamiento. Hicieron todo lo que pudieron. Así que, desde mi punto de vista, siempre digo que no creo que nadie sepa cuál es el tamaño de este mercado. Esto es el factor «salir de la nada». Son todos mis amigos. Tuve una visión de los pacientes saliendo de la nada.

Heidi Roizen, Jim Gentes, Steve Jobs y Earle Dickson también experimentaron el factor «salir de la nada». De hecho, a esto se refería HP con su famoso «síndrome del banco siguiente».

Te ofrecemos ahora algunas cosas que puedes hacer para motivar a tus trabajadores a ser clientes y replicar el factor «salir de la nada»:

Contrata a clientes. En Nike, por ejemplo, muchos de sus trabajadores son deportistas. Visitamos Nike durante una reunión de desarrollo de producto y descubrimos que el director de Marketing era el ávido corredor Tom Hartge y trabajaba con su equipo de diseño para crear unas zapatillas que él mismo usaría en sus carreras. Nike contrata a deportistas de élite como consultores para probar sus productos en las circunstancias más severas y que luego les informen de los problemas que han encontrado y les den ideas.

Concede tiempo a tus trabajadores para que prueben los productos o servicios sobre el terreno. En L.L.Bean, por ejemplo,³⁷ cualquier ejecutivo tiene una semana extra de vacaciones para probar un producto, aunque eso le suponga tener que viajar a Alaska para practicar la pesca con mosca, ir a Ontario a la apertura de la temporada del pato y el ganso, o probar las enormes botas de caza Danner Yukon para clima frío en la Columbia Británica.

Reparte un «diario personal de ideas» en blanco a toda la plantilla una vez al año, para que puedan anotar los problemas e ideas a los que se enfrenta cada cual en su vida personal o laboral.

Comunica el factor «salir de la nada» escribiendo historias concretas en las publicaciones para el personal que traten sobre cómo las personas o los equipos han inventado productos de éxito satisfaciendo primero sus propias necesidades. La gente aprende con las historias. Haz que la teoría de «salir de la nada» forme

parte de la metodología de la empresa.

¿Y si en tu sector se fabrican productos o prestan servicios que tus trabajadores no usan mucho? ¿Funcionará también el factor «salir de la nada»? Sí, pero el proceso es diferente.

Simula ser el cliente

Si resulta que no puedes ser cliente de los productos de tu empresa, tendrás que simular una forma de serlo. Hay dos maneras básicas de hacerlo.

La primera consiste en resolver el problema o satisfacer la necesidad específica de un cliente, no de un grupo de clientes, sino de uno. La idea es la misma de antes: si das solución al problema de un cliente concreto, hay muchas probabilidades de que otros clientes potenciales se interesen también por la innovación.

Por ejemplo, el talco para bebés³⁸ fue inventado un día de 1890, cuando un médico escribió a Fred Kilmer, de los laboratorios Johnson & Johnson, para decirle que uno de sus pacientes se quejaba de tener la piel irritada por culpa de un apósito médico. Para resolver el problema, Kilmer envió al cliente un pequeño contenedor de talco italiano. J&J decidió entonces incluir el talco en sus productos de yeso. Poco después, cientos de clientes «salieron de la nada» pidiendo otros productos con talco, y así nació el talco para bebé de Johnson & Johnson.

La otra manera es acercarse mucho al cliente para experimentar lo que él. Es decir, no te limites a trabajar para saber quién es tu clientela, sino para conocerla. La clave está en no acumular montones de datos del mercado para analizarlos, clasificarlos e interpretarlos. No, hay que observar la experiencia del cliente sobre el terreno, en tiempo real. Es mucho mejor que estés allí cuando tu cliente está tratando de resolver un problema concreto o intentando utilizar uno de tus productos o servicios, que ir y pedirle después que te cuente su experiencia. A este método lo llamamos «tocar y sentir».

EJEMPLO DE CASO DE TOCAR Y SENTIR:

BALLARD MEDICAL PRODUCTS³⁹

La empresa Ballard Medical Products (con unas ventas en 1987 de unos 10 millones de dólares) estableció la estrategia de desarrollar y dominar los nichos de mercado que las grandes empresas ignoraban, y hacerlo mediante una prolífica innovación de nuevos productos.

La primera premisa de Ballard, descrita en un artículo de la revista Inc., era que los propios clientes formaban parte integral del proceso de innovación de productos. La segunda era que los vendedores, es decir, las personas que trataban con la clientela, también formaban parte del proceso. Estos tenían que ir a interactuar con los clientes en su día a día, mientras llevaban a cabo sus actividades. Un vendedor de Ballard lo describió así:

No puedes ir y preguntarle al director de terapia respiratoria o al jefe de enfermería si hay problemas. Tienes que ir y verlo con tus propios ojos... y preguntarles a los enfermeros si han tenido problemas.

La tercera premisa de Ballard es que el equipo de investigación y desarrollo tiene que responder a las ideas de producto que le hacen llegar los vendedores. En un caso concreto, el subdirector del departamento de Ventas hizo una propuesta de producto, ayudó a diseñarlo y trabajó con el equipo de I+D para sacarlo al mercado. Todo el ciclo de innovación de producto, desde su concepción hasta su entrega, duró apenas unos meses.

Este enfoque en tiempo real de «tocar y sentir» es el que emplean los mejores innovadores de productos. Incluso se puede ir un paso más allá y rotar a quienes trabajan en investigación y desarrollo con el personal de ventas durante un

tiempo o, como mínimo, hacerles salir para interactuar con los clientes. (Por cierto, nosotros creemos que es buena idea que tú, como líder de la empresa, dediques también parte de tu tiempo a «tocar y sentir» los problemas de los clientes).

Nike, Herman Miller, Bang and Olufson, BMW, Olivetti y Patagonia esperan de sus diseñadores que estén en contacto directo con los usuarios finales de sus productos. Como director del departamento de Diseño, Paulo Viti, de Olivetti, nos explica que:

Aunque es una forma de marketing bastante poco científica,⁴⁰ muchas veces logra que la perspicacia y la intuición de los diseñadores funcionen mucho mejor que esos aburridos informes escritos.

Pero ¿es en realidad poco científica? Eso es lo que aparenta, aunque piénsalo bien: ¿cuál es la esencia de un científico? ¿Qué hacen los científicos? ¿Se limitan a leer aburridos informes elaborados por otras personas? No. Buscan la manera de tocar y sentir el mundo, de tal manera que puedan hacer observaciones precisas sobre él. Es decir, salen y observan.

Y experimentan.

Elemento 3 de la innovación corporativa: experimentar y fracasar

Lo importante es la experimentación.⁴¹ Mi intención es tener éxito entre el 10 y el 20 % de las veces. Pruebo muchas cosas diferentes y por pura suerte algunas funcionan.

VINOD KHOSLA, COFUNDADOR DE SUN MICROSYSTEMS

Espero que ahora ya te hayas inspirado para mostrar receptividad a las ideas, vengan de donde vengan, impulsar la innovación y dejar que el mercado también tire de ella, y para ser cliente. Pero hay una pregunta que siempre está ahí: ¿cómo saber si una idea es buena? ¿Son todos los ejemplos que hemos puesto simplemente muestras de buena suerte? ¿Y qué pasa con todas esas soluciones que no han hecho salir clientes de la nada? ¿Se puede eliminar todo el riesgo y determinar que una idea es buena antes de trabajar sobre ella?

Por desgracia, la naturaleza de la innovación es estar plagada de incógnitas. La mejor manera de descubrir si una idea es buena es probándola. Por supuesto, habrá veces que fracasará, porque no todas las ideas son buenas, pero la experimentación forma parte del proceso. Innovar implica experimentar y fracasar. No puedes tener una sin las otras dos. Punto.

Thomas Edison⁴² probó más de 9000 veces antes de inventar la bombilla. Uno de sus colegas le preguntó: «¿Por qué sigues insistiendo en esta locura? Has fracasado ya más de 9000 veces». Edison le miró con incredulidad y le contestó: «No he fracasado ni una vez; he aprendido 9000 veces que no funciona». La filosofía de Edison de experimentar, equivocarse y corregir es la esencia de la innovación.

Siempre nos ha gustado la historieta de John Cleese (cofundador de Video Arts) de «Gordon, el misil teledirigido»,⁴³ que capta a la perfección esta idea:

Gordon, el misil teledirigido, sale en busca de su objetivo. De inmediato envía señales para comprobar si está en la trayectoria correcta, y se las devuelven diciéndole que no lo está, que tiene que girar un poco hacia arriba y ligeramente a la izquierda.

Y Gordon cambia la trayectoria, y entonces, como pequeño y racional que es, envía otra señal: «¿Estoy ahora en la trayectoria adecuada?». Y de nuevo le responden: «No, pero si ajustas un poco más la trayectoria hacia la izquierda ya estarás». Y el misil vuelve a ajustar la trayectoria y envía otra petición de información a la que le vuelven a responder: «No, Gordon, todavía no estás bien. Tienes que bajar un poco y girar a la derecha».

Y el misil teledirigido, cuya racionalidad y persistencia es ejemplar, sigue y sigue cometiendo errores, sigue y sigue escuchando lo que le dicen, y sigue y sigue corrigiendo su comportamiento en función de las instrucciones que le dan... hasta que ese asqueroso blanco enemigo acaba explotando.

Y luego aplaudimos al misil por su pericia, y cuando algún crítico dice: «Sí, pero cometió muchos errores por el camino» solemos responder: «Ya, pero eso no importa, ¿no? Al final lo consiguió. Sus errores fueron todos pequeños, en el sentido de que pudieron ser corregidos enseguida; y, como resultado de cometer cientos de errores, al final el misil evitó el error que habría importado de verdad, que era fallar el blanco».

A veces, el proceso de innovación basado en el error ocurre por casualidad. Por ejemplo, la piel blanda «arrugada» de Reebok que disparó la demanda de sus zapatillas deportivas en la década de los 80 no fue planificada. Tuvo lugar por culpa de un fallo de producción.

Muchas de las innovaciones tienen su origen en el método de ensayo y error: probando una cosa, experimentando con ella y viendo si funciona. Volviendo al ejemplo de las notas Post-it de 3M, Spencer Silver describió así la génesis del adhesivo:

La clave del adhesivo del Post-it⁴⁴ fue hacer el experimento. Si me hubiera quedado sentado y pensando en ello, no habría hecho el experimento. Si me hubiera puesto a leer todo lo que ponían los libros, no habría seguido con la idea. La literatura está llena de ejemplos que te dicen que no puedes hacerlo.

Quienes son como yo se emocionan buscando nuevas propiedades en los materiales. Encuentro que es muy gratificante modificar la estructura ligeramente y ver qué ocurre. Me cuesta mucho convencer a la gente de que haga esto; en general, no les gusta solo probar, experimentar y ver qué ocurre.

La idea de usar un microondas para cocinar surgió gracias a un simple experimento. Les Vandt, un ingeniero que trabajaba con la tecnología de

microondas, compró granos de maíz y los puso frente a un tubo de potencia de microondas. Otro ingeniero comentó sobre ese experimento:

Empezaron [los granos de maíz]⁴⁵ a saltar por todos lados. En el experimento no estaba el equipo directivo, no había nadie más que Les Vandt y su bolsa de maíz.

Uno de nuestros ejemplos favoritos de innovar a través de la experimentación es el que ocurrió en una pequeña empresa de California, Powerfood, Inc. Inventaron una barrita energética revolucionaria que los deportistas (corredores, escaladores, ciclistas, nadadores, etc.) podían ingerir de inmediato antes o incluso durante el ejercicio para aumentar su nivel de energía sin dañar su estómago. Los deportistas llevaban años sufriendo por la obligación de no comer nada en las tres horas previas al entrenamiento o la competición. Pero con las barritas Powerbar ese problema se esfumó, lo que cambió la vida de miles de deportistas de todo el mundo.

El invento de las Powerbar ilustra muchas de las ideas presentadas hasta ahora. La idea fue de Brian Maxwell, un corredor olímpico de maratones que siempre sufría la «llegada al muro» durante las carreras por falta de energía (era ese cliente que resuelve su propio problema). Maxwell fundó la empresa porque las grandes compañías a las que les presentó la idea le decían que era imposible hacer una barrita de ese tipo y que, aunque pudieran fabricarla, el mercado sería muy reducido. Vamos, que no les interesaba. (Fíjate en la importancia de la receptividad a las ideas, vengan de donde vengan). Al final, la solución se halló tras una experimentación masiva que Maxwell describe así:

Veo a Jennifer, a Bill y a mí mismo⁴⁶ en nuestra cocina de Berkeley, rodeados de bolsas de un polvo blanco y botellas de líquidos marronáceos. Una balanza preside la mesa del comedor y a primera vista los visitantes concluyen que estamos trápicheando con alguna droga ilegal. Entonces se dan cuenta de que hay bandejas para hornear y moldes para tartas forrados con papel encerado y numerados, esparcidos por todas las superficies planas. Una inspección más detallada revela que hay unos parches de aspecto pegajoso con una masa de colores extraños en cada uno. Los visitantes no se van sin antes probar por lo

menos cuatro o cinco y escribir sus comentarios en unas fichas. Quienes entrenan con regularidad se marchan con algunas muestras envueltas en papel celofán para «probar antes del siguiente entrenamiento».

Cuando pienses en cómo hacer que tu empresa siga innovando, recuerda las imágenes de Maxwell y sus colegas preparando cientos de muestras experimentales, las de Vandt haciendo explotar los granos de maíz por todos los tubos de microondas, las de Silver mezclando productos químicos en el laboratorio... y las 9000 bombillas de Edison.

Nosotros también hemos descubierto que nuestras mejores innovaciones proceden de la experimentación en el aula. Estamos siempre probando cosas nuevas. Algunos de esos experimentos funcionan y pasan a formar parte permanente de nuestro curso; otros fracasan y son descartados tras el primer intento. Pero la cuestión es que hemos dado con un gran número de innovaciones porque hemos estado siempre dispuestos a probar cosas nuevas, aunque sepamos que algunas fracasarán.

Just do it (Hazlo)

El eslogan «Just Do It» de Nike nos ha resultado muy útil en nuestros propios esfuerzos por seguir siendo creativos, y hemos intentado trasladarlo a otras empresas. En una de ellas, nos dieron un paquete entero de pegatinas, tacos de notas y llaveros con el eslogan «Just Do It», y lo repartimos por toda la empresa. La gente necesita que le recuerden que está bien «hacer cosas», actuar sin tener la aprobación de sus superiores. De hecho, siempre hemos intentado decirle a la gente que es mucho mejor pedir perdón que pedir permiso. Just do it.

No ambiciones demasiado antes de tiempo

La experimentación exitosa requiere un final fácil; es decir, has de tener la disposición para probar muchas cosas diferentes, seguir adelante con las que funcionan y poner fin a las que no.

Mantén los proyectos pequeños el mayor tiempo posible para que te sea más fácil decir: «Bueno, esto no ha funcionado. Probemos otra cosa». Si un proyecto se hace enseguida demasiado grande, empezará a luchar por su supervivencia, cuando a lo mejor lo más inteligente sería ponerle fin y comenzar otro nuevo: «Ya hemos asignado a 17 personas y llevamos un año con esto, ahora no podemos cancelarlo».

Por ejemplo, Novellus Systems,⁴⁷ una pequeña empresa de equipamiento para semiconductores, está siempre por encima de su competencia, diez veces más grande que ella, gracias a dar un enfoque de «menos es más» al desarrollo de nuevos productos. La empresa se sirve de tres o cuatro ingenieros en la primera etapa de diseño de cada producto y no empieza a añadir personal hasta que tiene bien claro que la máquina funcionará.

La función de los fracasos

¿Hasta dónde se debería prolongar la experimentación? ¿Hasta sacar el producto al mercado? Es aceptable experimentar en el laboratorio, pero ¿qué pasa con el proceso de comercializar los productos, que es mucho más caro si el experimento fracasa?

Este es un dilema difícil de resolver, porque si no sacas ningún producto al mercado hasta tener la completa seguridad de que funcionará, entonces nunca tendrás ningún producto innovador en el mercado (y te quedarás atrás de quienes sí lo hacen). Por otro lado, es cierto que los fracasos cuestan dinero, consumen energía, devalúan el prestigio y hieren la confianza. Existen dos respuestas básicas a este dilema.

La primera es que a veces se pueden hacer pequeños experimentos de prueba en el mercado antes de lanzar del todo el producto. Por ejemplo, distribuyéndolo solo en una pequeña área geográfica y viendo qué ocurre. O probándolo con unos pocos consumidores y evaluando sus reacciones. La idea es continuar el

proceso de muchos pequeños experimentos, errores, aprendizajes y correcciones, igual que hizo nuestro amigo Gordon con el misil teledirigido, que fue autocorrigiendo su trayectoria a partir de miles de «fracasos» hasta dar con ese «asqueroso» blanco enemigo.

La segunda es que las empresas muy innovadoras no temen al fracaso de sus productos. No es que disfruten de él, sino que están dispuestas a asumir el riesgo de fracasar y aprender de sus errores.

Por ejemplo, los dos productos que siguieron al Apple II de Apple Computer fueron un fracaso estrepitoso, pero la compañía empleó toda la información que obtuvo de esos fracasos para crear el exitoso Macintosh. Del mismo modo, Henry Ford introdujo numerosos productos, incluidos algunos que fueron notables fracasos, como su Modelo B⁴⁸ original, hasta llegar al famoso Modelo T; Ford aprendió de cada paso (y de sus fracasos) para diseñar el revolucionario Modelo T. Motorola sufrió una serie de fracasos importantes de los que aprendió mucho: la radio del modelo 55 (1933), la primera radio de coche que se pulsaba (1937), una calefacción con gasolina (1947), su primera televisión en color (1957)... Todos estos productos fueron fracasos de Motorola.⁴⁹

Ciclo de innovación de producto de Apple Computer

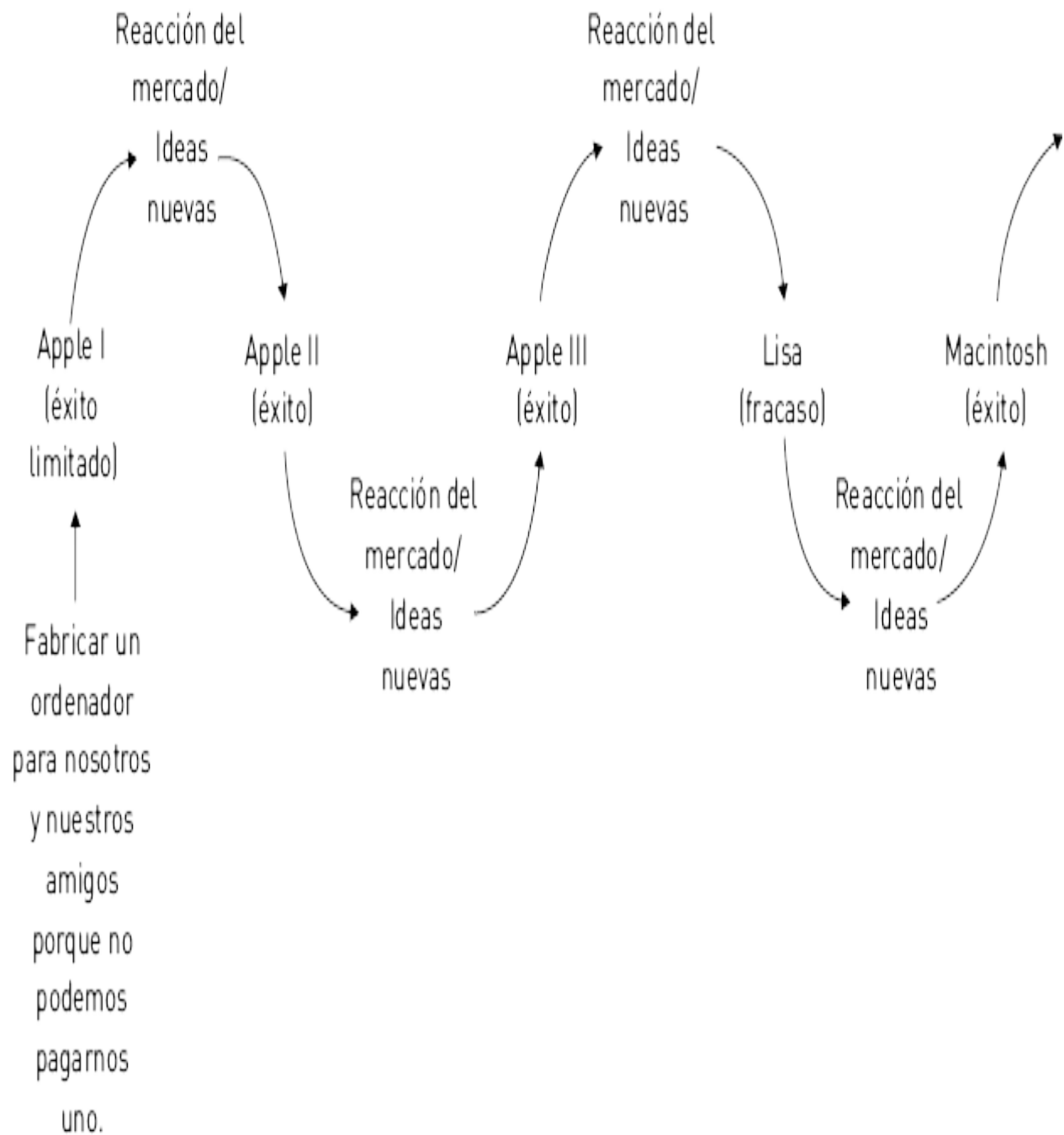


Figura 8.2

Ciclo de innovación revolucionaria

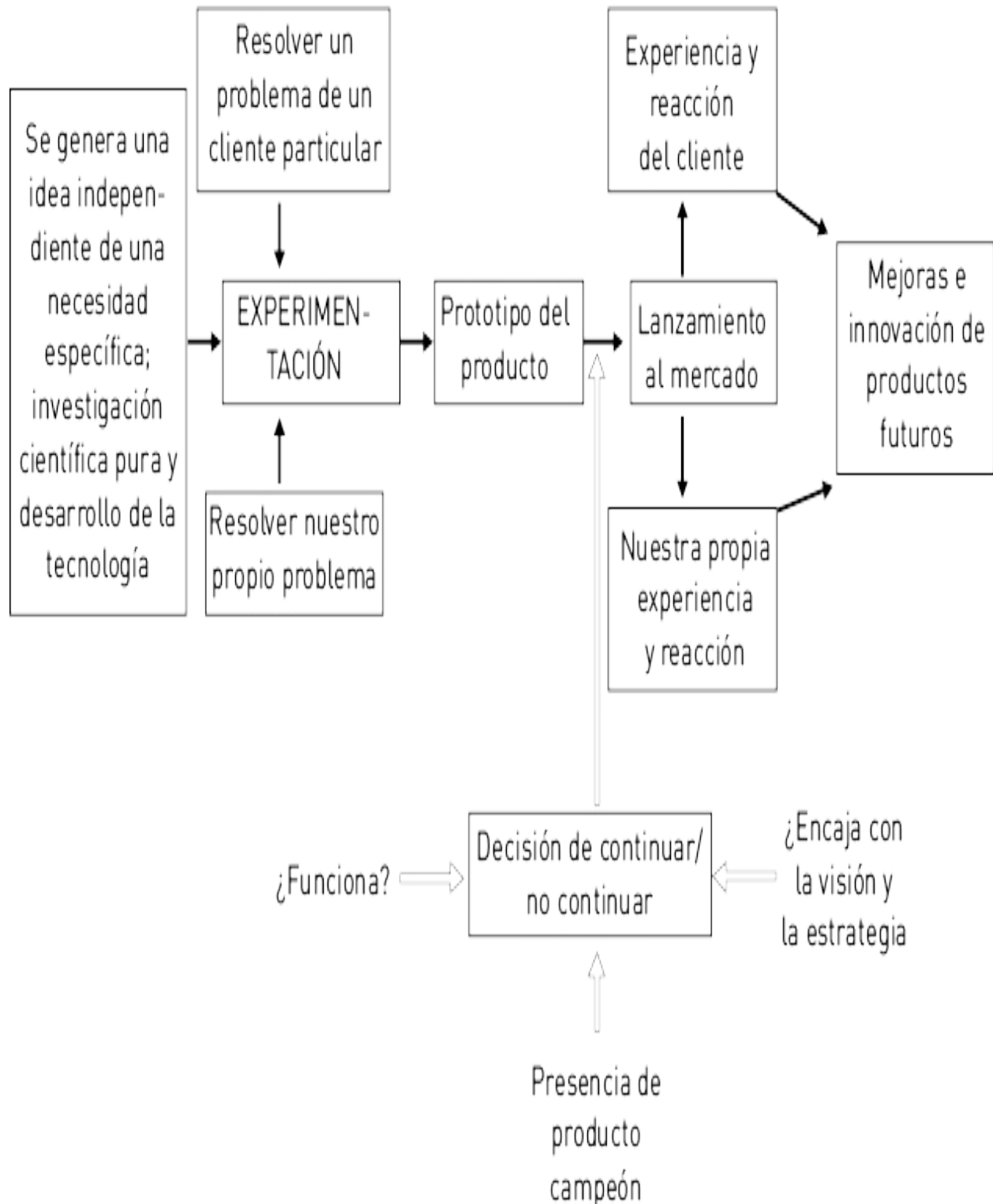


Figura 8.3

Claro, estarás pensando, pero estas son grandes empresas que pueden permitirse el lujo de fracasar en algunos productos. ¿Y los que somos una empresa pequeña? Tienes razón, pero fíjate bien: en cada ejemplo de los anteriores, el fracaso del producto se dio en las primeras etapas de la historia de la empresa, cuando esta era mucho más vulnerable. De hecho, haber tenido esos fracasos al principio fue una de las razones de que se transformaran en grandes empresas.

El objetivo es tener múltiples ciclos de producto, es decir, sacarlos al mercado, aprender de los fracasos, y seguir innovando y mejorando en función de la información recabada del mercado. (Nota: esto también aplica a los servicios). Los japoneses, menos famosos por sus avances que los estadounidenses, son expertos en el proceso de mejora gradual, gracias al cual han llegado a dominar algunos sectores, como el automovilístico.

Los diagramas anteriores muestran cómo funciona el ciclo de innovación revolucionaria y cómo se manifestó en los primeros tiempos de Apple Computer.

(Nota: debido a la complicada gestión de Apple desde 1985, estuvimos dudando de si incluir o no sus ejemplos en este libro. Apple ha mostrado que posee tres de los cuatro elementos de la excelencia (rendimiento, impacto y reputación), pero no tenemos tan claro si el cuarto (longevidad) lo cumplirá también. ¿Será Apple una gran empresa en 2040? Teniendo en cuenta que entre 1984 (el año que sacaron el Macintosh) y 1991 no ha habido ninguna innovación revolucionaria, y dado el desalentador liderazgo de sus altos cargos (que fueron criticados por la alta remuneración que recibían en los años previos a los despidos de principios de los 90), no tenemos muy claro que Apple vaya a seguir siendo una empresa extraordinaria a largo plazo.

A pesar de todo, y debido al fenomenal impacto que tuvo en el mundo entero entre finales de los setenta y mediados de los ochenta, creímos que se merecía que mencionáramos algunos ejemplos de su primera etapa. Verás que todos los ejemplos de Apple que aparecen en el libro datan de antes de 1985.

Buenos y malos errores

¿Se deberían tolerar todos los errores? ¿Son buenos todos los errores?

Un «buen» error es el que se da tras probar algo con mucho esfuerzo y con la intención de hacerlo bien; en cambio, un mal error ocurre cuando una idea fracasa sobre todo porque el trabajo se ha realizado con poco rigor, con desatención o indiferencia. Decir que los «errores son valiosos» no implica que no tengamos que intentar hacerlo lo mejor posible. Una cosa es sacar un producto equivocado al mercado y otra muy distinta hacer un trabajo poco serio para sacar un producto al mercado.

Los peores errores, no obstante, son los que se repiten una y otra vez. Es la lección que aprendemos de un error lo que le da valor, y no el error en sí mismo.

La imagen de las palomitas

Nos gusta imaginarnos una empresa innovadora como una máquina de palomitas. Imagínate así a tu empresa; el maíz serían las semillas de buenas ideas. Una organización innovadora es como los granos de maíz, que estallan en muchas buenas ideas si hay un ambiente propicio y que dan lugar a nuevos experimentos. La próxima vez que vayas al cine, observa la máquina de las palomitas en acción y recuerda esa imagen.

Durante una visita a las instalaciones centrales de Patagonia (donde se llevan a cabo el diseño, la producción, la investigación, el marketing y las finanzas), nos sentimos como dentro de un inmenso palomitero. El nivel de actividad —gente moviéndose, probando cosas, hablando, caminando, diseñando, dibujando, escribiendo, reuniéndose, decidiendo— era brutal. Y ese frenesí no desaparecía tras el almuerzo. No había reuniones aburridas; no había gente frustrada, sentada esperando una aprobación; no había relojes ni nadie miraba la hora. La gente se movía con idéntica energía a las 8 de la mañana que a las 16:30. Y hablaban de un modo directo y ágil: «Hagamos esto rápido porque estoy trabajando en un proyecto y quiero seguir en ello».

Otra forma de lograr este ambiente es reservar una partida presupuestaria para el desarrollo de ideas internas. Aparta una cantidad de dinero cada año para financiar las «aventuras» de tus trabajadores. Tendría que haber, eso sí, una persona o un equipo que decidiera qué proyectos financiar y cuáles no.

Deja que gane la persistencia

Un colega nuestro preguntó a Andy Grove, consejero delegado de Intel Corporation, en qué se basaba su empresa para elegir qué ideas de productos nuevos generadas por sus ingenieros valía la pena desarrollar. Grove respondió: «No hacemos callar a nadie, pero sí les pedimos mejores argumentos. Les permitimos ser persistentes».⁵⁰

La frase «les permitimos ser persistentes» es perfecta, porque capta la idea de un ambiente «darwiniano» o libre en el que las ideas no son descartadas de buenas a primeras, aunque solo las más fuertes sobreviven.

Una vez, un equipo de mandos intermedios de Intel quería desarrollar unas tarjetas adicionales para los ordenadores personales, pero la idea no estaba incluida en la estrategia de producto de la empresa. Este equipo recibió financiación del programa interno de Intel⁵¹ y convirtieron el producto en un negocio independiente.

Una empresa de personas que experimentan y «trastean»

Para que tu empresa siga siendo innovadora tendrás que pedir a todo tu personal que experimente, trasteen y haga cosas, para crear así el «efecto palomita». Pero ¿cómo se hace esto? ¿Cómo es posible generar el ambiente propicio? Te ofrecemos tres opciones:

Contrata a personas creativas

No te entrometas

Recompensa su capacidad de innovación

Elemento 4 de la innovación corporativa: personal creativo

Para que una empresa siga siendo innovadora necesita tener en sus filas a gente creativa.

¡Espera! Antes de que dejes de leer por creer esto una completa obviedad, por favor, no lo hagas. No es tan obvio como parece.

Es cierto que gran parte de la literatura sobre innovación corporativa se ha centrado de manera principal, o solo, en las soluciones estructurales. Aunque estamos de acuerdo en que hay componentes estructurales para seguir siendo innovador (lo comentaremos en la próxima sección), la innovación se da básicamente porque las personas son creativas dentro de esas estructuras.

Por desgracia, hay una creencia muy extendida de que la gente creativa pertenece a un subgrupo especial de la raza humana y que la creatividad es un rasgo exclusivo de ese subgrupo. En otras palabras, la creencia popular nos dice que hay personas creativas y otras no creativas, y que las que no lo son nunca lo serán.

Tonterías.

Todo el mundo tiene la capacidad de ser creativo. No hay nadie que sea por naturaleza no creativo. La creatividad es una capacidad que reside dentro de cada individuo. No hay personas concretas a las que Dios les haya concedido el don de la creatividad, y tampoco es cierto que la mayoría de la gente haya nacido privada de esa bendición.

El primer paso para que todos tus trabajadores innoven es creer en su inherente capacidad creativa. Después de todo, ¿cómo vas a esperar que la gente sea

innovadora si no crees que pueda serlo?

Ayuda a las personas a desarrollar sus capacidades creativas

El segundo paso consiste en ayudarles a desarrollar su creatividad personal. Ten en cuenta para ello los siguientes consejos:

Ofrece formación sobre procesos creativos. Los cursos y seminarios sobre creatividad personal pueden ser muy eficaces para que la gente vea que tiene esa capacidad y sepa cómo potenciarla. Algunas de las empresas más innovadoras, como Nike, hacen mucha formación en este sentido.

Antes de la celebración de un seminario sobre creatividad en Nike, les preguntamos: «¿Por qué hemos venido a hacer un seminario sobre innovación? Es un poco raro, ¿no? Enseñar creatividad a la gente Nike es como enseñar a correr a Jessie Owens». El director de formación de Nike, Pete Schmidt, respondió:

La innovación es el aspecto más importante de esta empresa, y tenemos que mantenerlo mientras seguimos creciendo. A medida que incorporamos a más trabajadores a la empresa, queremos que los nuevos entiendan también la importancia de la innovación, y respaldarla ayudándoles a ser más creativos. No puedes dar por sentado que la gente vaya a explotar su talento creativo. Tenemos que seguir motivándola en esa dirección.

Ofrece material educativo sobre el proceso creativo. Cuando contrates a alguien, dale un libro sobre creatividad personal. Compra y reparte documentos sobre el tema. Podrías incluso seleccionar un libro cada año para que la empresa lo compre y se lo dé a sus trabajadores como regalo. Algunas de las lecturas sobre el proceso creativo que nosotros recomendamos son las siguientes:

Creativity in Business, de Michael Ray y Rochelle Myers.

Conceptual Blockbusting, de James Adams.

The Art of the Problem, de Russell Ackoff.

Lateral Thinking, de Edward deBono.

A Whack on the Side of the Head, de Richard Van Oech.

Redacta tu propio «Manifiesto de la innovación». Desarrolla tus ideas sobre la innovación corporativa. Inspírate en las de este libro, en tu experiencia o en trabajos de otros autores. Elabora una declaración de innovación de una página y repártela entre la plantilla. Puede tratarse de una simple lista de 10 puntos clave como los siguientes:

Nunca hemos de decir: «Esa es una idea estúpida».

Primero tenemos que experimentar, luego evaluar.

Debemos sacar mil ideas de nuestros clientes.

Hay que obtener un 25 % de nuestros ingresos anuales de los nuevos productos que lanzamos en los últimos cinco años.

Tenemos que escuchar a todo el que tenga una idea.

No tenemos que hacer nunca un producto del tipo «yo también»; todos los productos que hagamos han de ser innovadores.

Etc.

Elabora tu propia lista. Es divertido y valioso.

Contrata y estimula a personas poco comunes

Busca a gente que haya hecho cosas creativas, actividades diferentes e interesantes; personas que hayan montado pequeños negocios en la universidad, que hayan vivido múltiples experiencias, que hayan demostrado ser innovadoras, que no encajen en ningún molde.

El caso del currículum confuso

Bill Wraith ideó unos valores financieros muy innovadores; entre ellos, uno denominado opción de doble emisión, que resolvía un problema financiero de larga tradición que muchos expertos habían calificado de irresoluble. Pero ¿quién es Bill Wraith? Basta con decir que es un diseñador financiero muy creativo.

La parte más fascinante de esta historia es cómo Wraith tuvo la oportunidad de generar estas innovaciones. Su currículum no era más que una colección desordenada de elementos; había sido diseñador, director de marketing y vendedor, y había saltado de los circuitos integrados a los ordenadores personales y a la ingeniería. Y todo esto antes de cumplir los 30. Wraith dice: «Los responsables de selección de personal miraban mi currículum y pensaban: “¡Menudo caos! Aquí no hay nada que encaje. Saltas de un trabajo a otro sin ninguna coherencia”». Pero en su trabajo sí había un hilo conductor: su habilidad para dar con soluciones creativas a problemas difíciles.

Entonces fue contratado por un banco de inversiones. La entidad, al ver que Bill era tan inteligente y creativo, le presentó los problemas más difíciles para que los resolviera.

Además de contratar a unos cuantos creativos «inadaptados», también tendrás que tolerar su comportamiento a veces extraño. Algunas de las personas más creativas no encajan en los típicos moldes del buen comportamiento; suelen ser rebeldes e irritantes, y en ocasiones incluso se descontrolan.

Jim trabajó para McKinsey & Company al principio de su carrera. McKinsey es una organización muy tradicional, llena de gente seria con traje gris, pero a la vez está innovando de forma continua; en esta permanente producción de ideas se incluye el libro *En busca de la excelencia*. Jim cuenta la historia de cuando se encontró en la oficina con Tom Peters, uno de los autores de ese libro:

Su despacho estaba justo enfrente del mío; era caótico y estaba repleto de todo tipo de gorros y sombreros: cascos de bomberos, gorras de oficiales de la Primera Guerra Mundial, gorras de béisbol, etc. Aquello no parecía para nada un despacho de McKinsey. Y, en medio de un día laborable normal y corriente, un torbellino pasó volando frente a mi despacho, vistiendo unos pantalones cortos y holgados, zapatillas de tenis destrozadas y una camiseta cuya inscripción decía: «No me preguntes nada, porque en realidad no podría dar una...». Era Tom corriendo a su despacho para hacerse con unos papeles.

Es evidente que Peters no encajó nunca del todo en el molde McKinsey, pero la firma le toleraba todo y le dejó que hiciera lo que quisiera mientras él y Bob Waterman terminaban el libro.

Vinod Khosla, cofundador de Sun Microsystems, se refería así a mantener la innovación en su compañía:

Tienes que equilibrar los «copos»⁵² de la organización. Tienes que estar dispuesto a tolerar a algunas personas inusuales, porque algunas de las más creativas lo son. En una ocasión, tuvimos a un ingeniero (un hombre) que venía a trabajar con una especie de bata grande tipo vestido (algo así como un vestido de mujer embarazada) que parecía muy cómodo. Y, por cierto, esto no es atípico. El tema es que estas personas tenían la capacidad para crear cosas que la empresa necesitaba para competir.

Pero entonces, ¿todas las innovaciones vienen de personas raras? No, por supuesto que no. De hecho, algunos de los individuos más creativos que

conocemos son muy tradicionales. De todas formas, para que una empresa sea innovadora es recomendable que tolere a algunos locos rebeldes. Max DePree, de Herman Miller, sostiene que «si quieres que ocurran las mejores cosas en la vida empresarial⁵³ tendrás que buscar la manera de ser hospitalario con personas inusuales».

Ten en cuenta que, a medida que crece la empresa, el tipo de gente que se sienta atraída por ella tenderá a cambiar; tal vez serán personas más preocupadas por la estabilidad y menos innovadoras. Combate esta tendencia contratando siempre a unos pocos «patos salvajes».

Busca talentos diversos, pero no valores divergentes

La amplitud y la diversidad generan innovación. Personas con experiencias y un pasado variopinto trabajando en el mismo problema suelen generar soluciones más creativas, y mejores, que otras con experiencias similares. Por eso es importante que contrates a gente diversa.

El presidente de Giro Sport Design, Bill Hannemann, ha sido inflexible en cuanto a formar un equipo directivo con una increíble diversidad de experiencias (hay en él un exprofesor, un expublicista, un exdecano de universidad, un exdirector de diseño de videojuegos y un exdiseñador de Xerox). Y, a la vez, Giro se ha preocupado mucho de proteger su reducido núcleo de valores.

Sigue el ejemplo de Giro y busca la diversidad en tu empresa protegiendo, al mismo tiempo, sus valores centrales.

Tamaño / Modelo de evolución de la innovación

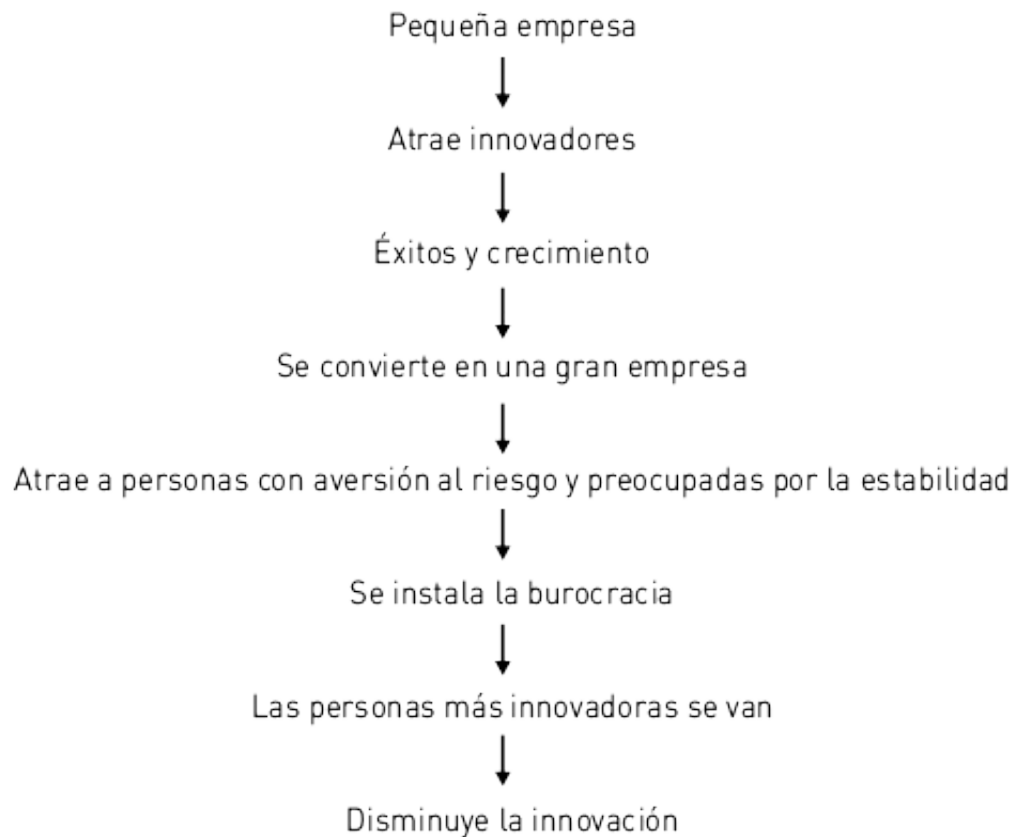
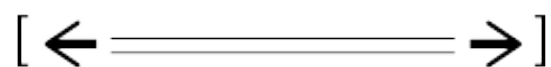


Figura 8.4



DIVERSIDAD DE EXPERIENCIAS



DIVERSIDAD DE VALORES CENTRALES

Contrata a personas que no sepan mucho

Daniel Boorstin, en su libro *Los descubridores* (una historia detallada de los descubrimientos e innovaciones humanos), cuenta que muchas innovaciones importantes ocurrieron por la inocencia de la gente. Cuando explica, por ejemplo, el descubrimiento de la electricidad por parte de Ben Franklin,⁵⁴ señala:

De hecho, su logro [el de Franklin] ilustra el triunfo de la inocencia sobre la sabiduría [...] Su gran ventaja fue su actitud amateur y no académica. Igual que muchos otros inventores norteamericanos, él veía más porque sabía mucho menos sobre lo que se suponía que tenía que ver.

Igual ocurre en el mundo empresarial. Cuando la gente empieza a «engordar» de sentido común se vuelve peligrosa. Muchas de las innovaciones en el mundo de la empresa se deben a la voluntad de probar cosas nuevas, al no saber si van en contra de las convenciones. El subdirector de Sistemas de la Información y Tecnología de Apple, Debi Colman, dice al respecto: «El obstáculo más grande para la creatividad y la innovación que me he encontrado en la empresa es el sentido común».⁵⁵

Volviendo a nuestro ejemplo de Bill Wraith (el del currículum caótico), podemos decir que él resolvió el problema —en apariencia irresoluble— de la valoración de opciones de doble emisión gracias a que no quiso saber nada de lo que otros habían hecho antes. Su jefe le dijo: «Tenemos a unos expertos académicos con quienes puedes hablar y pedirles cualquier informe o publicación que necesites para solucionar el problema».

«No, gracias —repuso Wraith—. Prefiero abordar el problema sin saber lo que han hecho otros. Temo que, si no, los callejones sin salida que tomaron se interpondrían en mi camino».

Por supuesto, no queremos decir que todas las personas a las que contrates

tengan que desconocer todo sobre el sector. Los conocimientos y la experiencia son valiosos, pero también pueden ser un lastre. Es importante, por tanto, que halles el equilibrio entre expertos y mentes ingenuas. El hecho de que alguien no venga de tu sector o no haya ido a la universidad, por ejemplo, no es motivo para descartarlo.

Contrata a diseñadores

El talento para el diseño es uno de los recursos creativos menos aprovechados en el sector. Con esta expresión nos referimos a quienes se han formado y tienen habilidad para el diseño. Hay dos categorías básicas de diseño en la mayoría de las empresas: el gráfico y el de producto. A los diseñadores se les forma para que sean muy creativos y, lo más importante, para aplicar esta creatividad a problemas prácticos.

Piensa un momento en grandes productos: los coches BMW, el ordenador Macintosh, los tocadiscos Bang and Olufson, los muebles Herman Miller. Observa que el diseño es una variable importante en la diferenciación de estos productos: todos tienen una elegancia, una belleza y un funcionamiento extraordinarios.

El diseño puede ser un factor diferenciador en los sectores mundanos. Por ejemplo, Joan Fabrics Corporation atribuye gran parte de su éxito en el mercado de la tapicería de muebles a la calidad de sus diseños. Según su antiguo consejero delegado, Larry Ansin:

No subestimes nunca la importancia del estilo, que nosotros conseguimos gracias a un talento extraordinario para el diseño. En las empresas anticuadas y tradicionales existe la tendencia a pensar que el diseño no es importante, pero sí que lo es. Nuestro éxito se debe en gran medida a nuestro talento para el diseño.

Así que forma un buen equipo de diseñadores: gráficos para que te ayuden con

los logos, el material de marketing, los catálogos, el empaquetado, etc.; y de producto para que se integren en el proceso de desarrollo del mismo, y no solo como adjuntos para hacerlo «bonito».

Algunas empresas, como Braun, Giro Sport Design, Patagonia y Joan Fabrics, contratan a sus diseñadores en plantilla, mientras que otras, como Herman Miller, Olivetti, Bang and Olufson y Yamaha, recurren a diseñadores externos y a agencias de diseño. Sea cual sea tu opción, piensa siempre en el diseño en todos los aspectos de tu negocio, desde el desarrollo de producto hasta el marketing. El buen diseño debería impregnar tu empresa: la creación, los procesos, las estructuras, los productos y todos los trabajos.

Elemento 5 de la innovación corporativa: autonomía y descentralización

A menudo se dan juntas la libertad, la ineficacia y la prosperidad.

SAMUEL ELIOT MORISON

En 1998, K. C. Jones, entonces entrenador de los Boston Celtics,⁵⁶ dijo a un periodista de CBS Sports:

—Doy a los jugadores mucha libertad en la cancha; de este modo pueden servirse de su imaginación y creatividad.

—¿Y esto no te causa problemas? —inquirió el entrevistador.

—No —respondió Jones—. Hemos estado en el campeonato cuatro de los últimos cinco años y lo hemos ganado dos veces.

El enfoque que Jones daba al entrenamiento ilustra una verdad clave de la creatividad, y es que requiere autonomía.

Confianza, respeto y coraje

La escuela de negocios de Stanford tiene fama de ser una de las instituciones educativas más innovadora del mundo. Hemos tenido la suerte de experimentar cómo funciona de primera mano. Esta es la descripción que hizo Jim de su primer año en Stanford:

Tenía 30 años y ninguna experiencia en la docencia universitaria. El decano Roberts me hizo una oferta para trabajar de profesor y después añadió: «Díganos las franjas horarias que desea. Buena suerte». Eso fue todo. Nadie me preguntó qué iba a hacer en mis clases. Nadie me explicó nada. Nadie miró mi programa de estudios. Me dieron rienda suelta para hacer lo que quisiera. Por supuesto, tenía buenos colegas a quienes consultar, y había también algunos materiales ya preparados. Pero básicamente me dejaron solo.

Dos años más tarde, en una comida de tras la entrega de un galardón por su buen trabajo, Jim le dijo al decano Roberts:

—Arriesgaste mucho conmigo. ¿Por qué lo hiciste?

—Así es como hacemos las cosas aquí —respondió Roberts—. No lo vi como un riesgo, sino más bien como una oportunidad. Verás, creíamos que dejándote trabajar por tu cuenta lo harías mejor y producirías cosas buenas. Por supuesto, no siempre funciona así, pero la innovación y el rendimiento que en general obtenemos con este enfoque merecen la pena.

Sabiendo lo poco que sabía Jim sobre lo que estaba haciendo, no estamos del todo de acuerdo en que la proposición no fuera arriesgada, pero Roberts demostró contar con los elementos clave: confianza y coraje. Estaba dispuesto a asumir el riesgo y sabía que Jim estaría a la altura.

El mensaje básico es que hay que contratar a gente buena, generar un ambiente

de trabajo propicio y dejar a esa gente sola.

Esta es la magia que Tracy Kidder captó en su maravilloso libro *El alma de una nueva máquina*, en el que describe las motivaciones del equipo de diseño en el nacimiento de un nuevo ordenador:

... ellos hicieron el trabajo⁵⁷ tanto con un espíritu poco común como por razones que, en un entorno comercial, parecían bastante puras [...] más de dos docenas de personas trabajaron en él de manera continua, sin ninguna esperanza real de obtener recompensa, durante un año y medio; y, al final, la mayoría se alegró. Y esto fue posible porque West y los demás directivos les dieron suficiente libertad para inventar sin dejar de guiarles hacia el éxito.

Esta necesidad de libertad y autonomía está bien reconocida por las empresas que siguen siendo innovadoras. Herman Miller⁵⁸ también deja que sus diseñadores trabajen fuera de sus oficinas, en cualquier entorno que consideren adecuado. Merck⁵⁹ & Company, una de las farmacéuticas más innovadoras, contrata a los mejores científicos que encuentra, les permite seleccionar objetivos para su investigación básica (no de marketing o corporativa) y luego les deja solos.

Este enfoque se puede aplicar a cualquier tipo de empresa humana, desde un equipo de baloncesto de cinco jugadores hasta una sociedad entera. De hecho, la libertad de acción o el hecho de dejar espacio para experimentar es el factor principal de influencia en la fortaleza de las economías occidentales frente a sus homólogas centralizadas del bloque oriental. Nathan Rosenberg y L. E. Birdzell⁶⁰ demuestran, en su libro *How the West Grew Rich*, que la fuente fundamental de avance de la economía occidental es el gran número de innovaciones que se han dado gracias a la experimentación autónoma. Esta, a su vez, se produce porque la gente puede actuar, porque hay pocas restricciones que le impidan probar. Imagínate cómo sería la economía de Estados Unidos si cada nueva empresa tuviera que contar con la aprobación formal del Gobierno, de un ministerio de control centralizado para las empresas. De hecho, no hace falta que nos lo imaginemos; basta con mirar la economía soviética.

Pero la tendencia de la organización humana es moverse en dirección contraria;

es decir, buscar el control y el orden, minimizar las sorpresas inesperadas. Para seguir innovando, esta tendencia se ha de combatir, y con una férrea vigilancia.

El deseo opresivo de cambiar la vitalidad y la libertad por la esterilidad y el orden es como una enredadera que va trepando por la organización hasta que le impide moverse. Al final, si no se vigila, acabará enrollándose en torno a la garganta de la empresa y estrangulando su espíritu innovador.

De hecho, una de las grandes ironías de la evolución empresarial es que casi todas las nuevas corporaciones empiezan siendo muy innovadoras. Y, sin embargo, a medida que crecen y envejecen, van perdiendo su capacidad innovadora. El espíritu que fue responsable de su desarrollo inicial se queda enredado en la cepa de la burocracia y el control centralizado.

¡NO DEJES QUE ESTO LE OCURRA A TU EMPRESA!

¿Cómo? ¿Qué puedes hacer para prevenirlo?

La descentralización: trocear el diamante

La solución básica es la descentralización o, como nosotros lo llamamos, «trocear el diamante». Esta es la mejor solución para las empresas que quieren seguir manteniendo viva la chispa de la innovación mientras continúan creciendo, como es el caso de Johnson & Johnson y 3M.

La idea es sencilla y consiste en ir descomponiendo la empresa, conforme crece, en pedacitos semiautónomos, para conservar muchas de las ventajas de ser pequeña. Los miembros de cada subunidad tendrán una sensación de propiedad, responsabilidad y autonomía que es justo lo que fomenta el emprendimiento dentro del paraguas corporativo.

George Hatsopoulos, consejero delegado de Thermo Electron Corporation, describe cómo funciona esto en una entrevista para la revista Inc.:

Se trata de encontrar una nueva estructura para la industria estadounidense⁶¹ que combine las ventajas de las pequeñas empresas y la cobertura de las grandes. Mi solución es tener una serie de pequeñas empresas dentro de una familia que les da el apoyo financiero y directivo, y la dirección estratégica. Pero, a la vez, estas pequeñas empresas actúan como si fueran independientes. Por ahora (en 1988, con 400 millones de dólares de ingresos) tenemos 17 unidades de negocio.

Raychem es otra empresa que ha seguido siendo muy innovadora gracias a rebanar el diamante. Conforme crecía se iba subdividiendo en pequeños grupos. Su fundador, Paul Cook, lo explica así:

Si vas a desarrollar literalmente cientos de productos⁶² [...] lo que necesitas es un tipo de empresa relajada, no estructurada, más que una controlada de forma estricta. Nosotros somos una empresa muy fuerte contra la que competir.

Cuándo descentralizar

¿Cuándo se debería descentralizar una empresa? Siempre hay que intentar dar a la gente autonomía y espacio para innovar y actuar por su cuenta. El mejor momento para descentralizar es cuando la empresa alcanza un tamaño de entre 100 y 200 trabajadores.

Haz que funcione la descentralización

No tenemos suficiente espacio aquí para explicar con todo lujo de detalles las características de una estructura descentralizada; sin embargo, hay algunos principios generales para que funcione:

Primero, que esté vinculada a la visión. Si tu visión (valores, propósito y misión) es clara, las personas o los grupos de personas que trabajan de manera autónoma podrán autorregularse basándose en esa visión compartida. Todo el mundo verá la misma estrella guía, pero cada cual se dirigirá hacia ella de una manera diferente. La visión compartida es el vínculo esencial para que la descentralización funcione.

En segundo lugar, es necesario compensar la falta de un control centralizado incrementando la comunicación y la coordinación informal. La gente tiene que saber lo que hacen las otras subunidades descentralizadas para poder actuar de común acuerdo con ellas. En Patagonia, por ejemplo, los jefes de cada línea de producto se reúnen como mínimo una vez al mes para coordinarse. Otra forma de mejorar la comunicación y la coordinación sin tener que añadir más burocracia es usando las comunicaciones electrónicas (el correo electrónico, los mensajes de voz, las redes informáticas, las teleconferencias, etc.).

También hay que facilitar la transferencia de conocimiento entre subunidades. Organiza seminarios internos en los que los miembros de las diferentes subunidades compartan ideas, presenten ponencias y aprendan de las experiencias ajenas. Concede sustanciosos premios a quienes aporten alguna idea, presenten un invento significativo o presten una ayuda valiosa a los otros subgrupos.

Fomenta la transparencia. Las personas que trabajan con autonomía solo pueden tomar buenas decisiones si cuentan con buena información. Una de las mejores maneras de lograrlo es poniendo mucha a disposición de la gente. En NeXT, por ejemplo, cualquiera tiene acceso a todo tipo de información, desde los niveles salariales del personal hasta las cuentas de la empresa. Es cierto que no hace falta llegar tan lejos, pero sí habría que ir en esa dirección. Volvamos a comparar a las sociedades centralizadas y secretistas como la Unión Soviética (y lo terriblemente ineficientes que son) con sistemas abiertos como el de Estados Unidos. Bien, el mismo principio aplica a las empresas.

Evita las estructuras matriciales. Con la intención de quedarse con lo mejor de ambos términos, algunas empresas cometen el error de crear organizaciones matriciales. No lo hagas: este tipo de estructura apaga la chispa de la propiedad personal; por no hablar de la responsabilidad.

Haz que funcione la descentralización

Propósito, misión, filosofía



Figura 8.5

A lo mejor te estás preguntando a estas alturas qué ocurre con la duplicación del trabajo que se da en un entorno descentralizado. ¿Acaso no es necesario cierto control centralizado para asegurar que los esfuerzos no se solapen y se malgasten así los recursos?

Buena pregunta, pero piensa en la economía centralizada de la Unión Soviética frente a las descentralizadas y basadas en el mercado. A primera vista, una economía de mercado puede parecer menos deseable. Al fin y al cabo, ¿no es ineficaz tener a 36 empresas informáticas independientes compitiendo en el mismo sector, cada una con sus propios gastos y sus actividades de marketing y de desarrollo de producto? ¿No sería más atractivo tener una única Empresa Nacional de Informática y centralizar todas estas funciones? Bueno, por supuesto, todos sabemos que esto sería menos deseable. Existe una inmensa duplicación de trabajo en un sector con 36 empresas, pero eso, a pesar de todo, genera más riqueza económica e innovación que si hubiera solo una.

No estamos diciendo que tengas que enfrentar a tus divisiones entre sí en un acto de total liberalismo (aunque tanto IBM como P&G han tomado la decisión, durante su evolución, de promover la competición interna). Lo que te pedimos es que te replantees la idea de que la descentralización, por la duplicación de trabajo que supone, es menos eficaz que su alternativa.

Esto nos lleva a una gran verdad sobre las organizaciones, y es que son en sí caóticas. No existen panaceas ni estructuras que resuelvan todos los problemas. Cualquier intento de eliminar por completo el caos está destinado al fracaso. Si bien la descentralización se caracteriza por ciertas ineficacias costosas, por otro lado la chispa de la propiedad personal, de ser nuestra propia pequeña empresa, activa la motivación humana y estimula la innovación de una forma muy poderosa, aunque algo caótica.

«Es cierto que la democracia es un sistema caótico e ineficaz —dijo una vez Harry S. Truman—, pero es mejor que las alternativas».

Esto es justo lo que ocurre con la descentralización en las empresas; parece

incontrolable e ineficaz, y en cierta manera lo es: se duplican esfuerzos, se confunde a los clientes, es difícil compartir la tecnología, parece complicado de manejar, etc. Pero la descentralización, igual que la libertad y la democracia, es la mejor alternativa. Mucho mejor.

Si quieres que la luz de la innovación siga brillando tienes que acostumbrarte a vivir con la falta de eficiencia y el desorden, porque los beneficios compensan.

Es imposible tener una organización con todo el brillo y el celo de la descentralización y la completa eficacia del control centralizado. Elige la descentralización, impleméntala y vive lo mejor que puedas con sus dificultades. Si solo la implementas a medias, será como si en un país se pasara a conducir por la izquierda, pero solo en algunas calles.

Elemento 6 de la innovación corporativa: recompensas

Cierto día estábamos escuchando con paciencia al consejero delegado de una mediana empresa de desarrollo de software. El buen señor se lamentaba de no lograr que su gente fuera más innovadora y emprendedora.

—De verdad, quiero que den con nuevas ideas de productos y nuevos negocios, y que tomen la iniciativa para que eso ocurra, pero se pasan el día dirigiendo sus divisiones y no dedican tiempo a desarrollar cosas nuevas.

—¿Cuál es su remuneración? —le preguntamos entonces.

—Su remuneración consiste en el salario base más un bonus en función de los ingresos de su división —respondió.

—¿Se reducirían sus ingresos anuales si se pusieran a trabajar en algo nuevo? —le preguntamos.

—Sí, así es.

No tardó ni un minuto en darse cuenta de la inconsistencia.

En otro caso, una empresa de electrónica nos pidió que analizásemos por qué algunos de sus mejores ingenieros y científicos se marchaban a otras compañías. Al entrevistar a algunos de ellos obtuvimos comentarios como los siguientes:

La única manera que tenía de ascender era ocupando un puesto directivo, pero ¡yo no quería ser director! Me gusta y disfruto siendo diseñador, y haciendo contribuciones creativas. Es lo que mejor sé hacer. Pero me dijeron que la única manera de subir de nivel salarial [y yo añadiría que su correspondiente prestigio] era asumiendo un cargo directivo. Así que me fui a una startup que recompensa de forma generosa mis aportaciones si prosperan en el mercado y donde puedo llegar a ser lo que quiero ser.

Estos dos ejemplos ilustran el mismo punto: la estructura de compensación de la empresa debería reconocer de manera explícita la importancia de las aportaciones creativas.

No estamos diciendo con eso que la gente creativa solo esté motivada por el dinero, el poder o el prestigio. De hecho, suele estar más motivada por el deseo de hacer un trabajo interesante, por resolver un problema difícil, por la alegría de contribuir o la satisfacción de descubrir algo nuevo. Sin embargo, la innovación debería recompensarse de forma explícita. A todo el mundo, con independencia de nuestras motivaciones, nos influyen los sistemas de retribución de nuestras organizaciones. Sí, la retribución importa. Y si quieres que tu empresa siga siendo innovador debes recompensar la innovación.

Algunas cosas a tener en cuenta en este sentido:

Haz que quienes aportan ideas creativas se sientan en cierto modo «héroes» otorgándoles premios, honores y reconocimiento. Convoca premios de prestigio para las contribuciones extraordinarias, sean aportaciones técnicas o ideas de negocio. Siempre que sea posible, premia a los equipos igual que a los individuos. Piensa en un premio para cada nuevo producto o negocio y establece un procedimiento interno para recompensar la innovación. Publica artículos en el boletín de la empresa o en alguna revista sobre los miembros de tu personal que

hayan hecho contribuciones creativas. Incluso podrías convocar un certamen que premie «un gran intento», y así reconocer los fracasos heroicos igual que los éxitos.

Determina unos objetivos cuantificables para la innovación y evalúa a tus trabajadores en función de ellos. Uno de los mejores objetivos es que un determinado porcentaje de ingresos (el 25 % es un buen número) de un año (tanto de la empresa como de la división concreta) proceda de productos o servicios nuevos, lanzados en los últimos cinco años.

Prepara un programa profesional diferente para creativos que no quieran ascender a niveles directivos, y procura que sea tan lucrativo como los cargos directivos. ¿Por qué debería el subdirector financiero recibir una compensación tres o cuatro veces superior a la del diseñador creativo? Para nosotros no tiene sentido, pero esto es lo que ocurre en un gran número de empresas. En cambio, Herman Miller⁶³ ha contratado a uno de sus mejores diseñadores por 100.000 dólares anuales durante diez años, y otros diseñadores de la empresa se han enriquecido gracias a los royalties. En la cultura de Herman Miller, los diseñadores son héroes, y reciben el mismo prestigio y respeto que cualquier alto cargo de la empresa.

Compensa a las personas por sus contribuciones creativas. Si alguien tiene una idea innovadora sobre cómo reducir los costes de producción y se adopta esa idea, ¿por qué no darle una bonificación a su creador? Si un equipo inventa un producto valioso, ¿por qué no recompensarle de forma específica por él? Podría ser pagándole royalties o permitiéndole participar en los beneficios que se obtengan.

Deja que la gente juegue al «pinball». Hay gente creativa cuya motivación es más que nada el deseo de cumplir con su trabajo, la oportunidad de hacer cosas interesantes y desafiantes. Cuando un individuo o un equipo hace una contribución creativa, una de las mejores recompensas que se le puede dar es la oportunidad de dirigir su atención hacia algo nuevo, emocionante e importante. Es lo que Tom West denomina —en el libro *El alma de una nueva máquina*, de Tracy Kidder— «jugar al pinball»:

«Cuando ganas una partida,⁶⁴ te dan la oportunidad de jugar otra. Si ganas con

esta máquina, te dan la oportunidad de fabricar otra». El pinball era lo importante [...] «Haré esto, quiero hacerlo. Reconozco desde el principio que va a ser un trabajo difícil, que tendré que esforzarme mucho, pero si hago un buen trabajo tendré la oportunidad de volver a hacerlo».

Lo importante es reconocer que la principal motivación de las personas creativas no es la oportunidad de descansar y tomárselo con calma; eso es justo lo último que quieren. Prefieren la oportunidad de crear, de innovar, de asumir nuevos retos, de aprender y de que se les valore por su trabajo.

Procesos y no solo productos

Hasta ahora hemos hablado básicamente de la innovación de productos o servicios, pero también queremos enfatizar la importancia de la creatividad en los demás aspectos de una empresa, como el marketing, la producción, la organización y la operativa.

El marketing creativo es también fundamental para el éxito de una empresa. Teniendo en cuenta la gran cantidad de productos que existen y el inmenso «ruido» que hay en el mercado, tendrás que inventar la manera de penetrar en el sistema de detección del cliente y dejar huella en su mente. Esto es crucial sobre todo en el caso de las pymes, que no tienen suficientes recursos para competir con las grandes empresas. Nosotros lo denominamos marketing de guerrilla, y son maneras de ejercer un gran impacto con pocos recursos.

Patagonia, por ejemplo, evitó invertir grandes presupuestos en publicidad creando un catálogo espectacular que incluía fotos de aventuras reales y un texto fascinante. Durante años, el catálogo fue tan bonito que la gente estaba ansiosa por hacerse con él. Patagonia también estableció estrechas relaciones con fotógrafos de revistas que marcan tendencia en cuanto a lo que la gente viste para las sesiones fotográficas. Es decir, la marca no se puede permitir poner un anuncio en la portada de la revista Outside, sea cual sea su presupuesto; sin

embargo, muchas veces han aparecido aventureros en esa portada llevando ropa de Patagonia. La compañía invierte apenas un tercio de sus ingresos por ventas en publicidad impresa.

El consejero delegado de University Games, Bob Moog, tiene otra estrategia muy interesante: incrementa el interés por sus productos lúdicos presentando un concurso de radio en el que el público llama por teléfono para participar. Así la gente se divierte, luego se acuerda de Moog y compra sus juegos.

Aunque tengas un generoso presupuesto para el marketing, recuerda que la creatividad es mucho más importante que los recursos.

Piensa si no en la salida al mercado de los ordenadores Macintosh. Quienes estaban viendo la Super Bowl el 25 de enero de 1984 no olvidarán jamás la imagen surrealista y espeluznante de cientos de personas grises, pasivas, con rostros inexpresivos, escuchando el tono monocorde de Gran Hermano una y otra vez. Aquel famoso anuncio «1984» salió de la pantalla y atrajo toda nuestra atención. Los felices aficionados al fútbol se quedaron mudos, atraídos de forma incontrolable por el espectáculo que se desarrollaba en sus salones y en los bares. El anuncio se emitió solo una vez, pero dejó una impresión inolvidable. ¿Alguien se acuerda de algún otro anuncio de aquel día?

Productos innovadores + Marketing creativo = Magia

Pero la cosa no acaba aquí. Incluso en otras áreas supuestamente menos creativas, como las finanzas, existen enormes oportunidades para la creatividad (y aquí nos referimos a la creatividad legal). Por ejemplo, la empresa de helados Ben & Jerry⁶⁵ sorteó los inconvenientes de las ofertas públicas haciendo su propia oferta de estilo personal: evitó a los aseguradores caros de Wall Street ofreciendo sus acciones con el eslogan «Get a scoop of the action» (impreso en las tapas de sus helados junto con un número de información gratuito). La población local (sobre todo clientes) acapararon la oferta.

La innovación es igual de importante en el proceso de fabricación y en la operativa del día a día. Hay un ejemplo maravilloso de creatividad aplicada al

funcionamiento cotidiano de la empresa en Federal Express.⁶⁶ En un momento dado, los paquetes se atascaban en su principal centro de clasificación en Memphis, y ningún sistema de control conseguía resolver el problema. Entonces alguien se dio cuenta de que los trabajadores a tiempo parcial estaban ralentizando el sistema para poder trabajar más horas (y así cobrar más).

Si fueras tú, ¿qué harías?

La solución obvia sería establecer unos estándares de velocidad y obligarles a cumplirlos con unos sistemas de evaluación y recompensa estrictos. Sin embargo, Federal Express instauró una medida mucho más fácil y creativa, que consistía en dar a sus trabajadores una remuneración mínima diaria y anunciarles que quienes terminaran antes sus tareas podrían irse. Al cabo de 45 días los problemas habían desaparecido por completo.

Los elementos básicos de la creatividad organizacional descritos en este capítulo (receptividad a las ideas, dar solución a tus propios problemas, experimentar y fracasar, tener a gente creativa, garantizar la autonomía y recompensar la innovación) son aplicables a todas las áreas de la empresa. Así que utilízalos. Instruye a todo el mundo sobre ellos. Fomenta la innovación en todas partes. Recuerda que las buenas ideas no escasean.

Ocho técnicas de gestión para estimular la creatividad

Hemos dedicado gran parte de este capítulo a describir los rasgos de las empresas que siguen siendo innovadoras. Ahora nos gustaría hablar de qué puede hacer la cúpula directiva para estimular la creatividad.

Anima; no pongas reparos. Recuerda que las buenas ideas no escasean, lo que falta es receptividad a las mismas. No seas como aquellos «aguafiestas» que rechazaron la radio, el teléfono, Federal Express, el ordenador personal y las

zapatillas Nike por ser «ideas estúpidas».

William McKnight,⁶⁷ el hombre que más tuvo que ver con la capacidad innovadora de 3M en sus inicios, vivía la máxima «anima; no pongas reparos». Él mismo sentó el precedente de escuchar a todo aquel que tuviera una idea. Cuando uno de sus jóvenes inventores salía con una «idea descabellada», McKnight le escuchaba y casi siempre respondía con un «parece interesante. Pruébala. Ponte a trabajar, rápido».

No rechaces ninguna idea antes de probarla, señalando sus defectos y fallos. El mundo está lleno de críticos que nunca estimulan nada realmente bueno. No seas uno de ellos.

No juzgues. La gente que juzga destruye la creatividad y la iniciativa. El miedo a que te critiquen o a que te hagan sentir idiota es el mayor impedimento para la experimentación y para probar cosas nuevas. El problema no es que la gente no sea creativa por naturaleza, sino que tiene miedo a ser creativa, a que se rían de ella, a que la ridiculicen, la ataquen de forma personal o abusen psicológicamente de ella. Es un miedo que está muy arraigado y que llevamos dentro desde que aquel profesor de Matemáticas se rio de nosotros delante de toda la clase cuando teníamos doce años.

La palabra clave es respeto. Tenemos que respetar la psicología ajena. No hagamos sentir a nadie estúpido o inútil. Si alguien comete un error, no ataques a la persona, céntrate en evaluar el evento (revisa «Las habilidades duras y blandas» del Capítulo 3).

La manera de tratar los errores y los fracasos influye en la creatividad de las personas. Formúlate siempre la pregunta: ¿Cómo me gustaría que me trataran si hubiera cometido yo ese error o ese fallo? ¿Cómo querrían que me trataran para aprender de mi error y a la vez mantener mi deseo de seguir intentándolo?

Ayuda a las personas tímidas. Hay buenas ideas que nunca salen a la luz porque la gente que las tiene es demasiado tímida para expresarlas. De hecho, algunas de las mejores ideas proceden de personas bastante tímidas. Estas suelen ser excelentes observadoras y pensadoras; son como los gatos, que observan y son muy curiosos. Sin embargo, tienen miedo a expresar sus ideas.

En nuestras clases, por ejemplo, muchos de los comentarios más inteligentes vienen de los estudiantes más tímidos. Cuando los más reticentes a compartir sus

ideas se sienten seguros para hacerlo surgen ideas extraordinarias. No es poco frecuente que un estudiante apocado acabe levantando la mano y hablando con un ligero temblor en la voz para ofrecer una idea asombrosa. Mientras, el resto de la clase se queda pensando: «¡Caramba! ¿De dónde ha salido eso?».

Para aprovechar este recurso, es decir, para hacer hablar a la gente tímida, tendrás que ir más allá de motivarla para hacerlo. Resulta útil algo tan sencillo como un buzón de sugerencias o dejar claro que cualquiera puede hacer llegar una idea por escrito (de forma anónima si quiere). Y cuando te llegue una buena idea, difúndela, tal vez en una reunión de personal: «Me ha llegado una idea muy buena al buzón de sugerencias que querría compartir aquí».

Estimula la curiosidad. La curiosidad incesante, el deseo de saber cosas, de probarlas, de ver si algo puede funcionar, promueve la creatividad. Las personas más creativas hacen muchas preguntas; es como si no hubieran superado ese incansable deseo infantil de preguntar el porqué de todo. Crea un ambiente en el que esté bien visto hacer preguntas y fórmulas tú también, pero no preguntas críticas (de nuevo, no seas aguafiestas), sino abiertas, con ánimo de investigar. Una de nuestras preguntas favoritas es: «¿Qué aprendiste de esta experiencia?».

Regis McKenna,⁶⁸ cuya firma organizó las magníficas campañas de marketing de empresas como Apple e Intel, cree que una organización creativa es aquella que pregunta. Él dice: «Pido a mi personal que prepare dos páginas de preguntas como mínimo antes de asistir a una reunión. Que las lleven por escrito. Rara vez pasan de la primera página. Te das cuenta de que esas preguntas llevan a otras preguntas».

Nunca responda diciendo: «Esa es una pregunta estúpida». No muestres nunca desdén por una pregunta. En vez de eso, responde: «Es una buena pregunta», o «Me gusta que me hagas esta pregunta», o «No sé, es raro, ¿tú que crees?». Bajo ninguna circunstancia hagas que la gente se sienta estúpida por formular preguntas.

Crea la necesidad. Los seres humanos tenemos la curiosa habilidad de innovar en nuestra manera de afrontar situaciones difíciles. La «necesidad», como dice el refrán, «es la madre de la invención». Pero, sea un tópico o no, es cierto. De hecho, muchas grandes ideas han surgido precisamente porque una empresa carecía de los recursos necesarios para hacer lo que le hubiera gustado.

EJEMPLO DE CASO: GIRO SPORT DESIGN

En 1985, Jim Gentes, fundador de Giro Sport Design, sabía que había inventado un casco de ciclismo que podía revolucionar su sector. Era muy ligero (pesaba unos 200 gr) y había pasado todos los controles de seguridad. Ese casco, fabricado con espuma de poliestireno expandido, no tenía cubierta de plástico duro.

Sin embargo, Gentes se enfrentaba a un problema: sin una cubierta decorativa, el producto era feo, parecía como montar en bicicleta con una nevera de poliestireno en la cabeza. Pero si le ponían una cubierta dura normal perdería la ventaja del peso. Gentes ideó entonces la solución: una cubierta muy fina y ligera de plástico.

Era una gran solución, ¿no? Sí y no, porque seguía habiendo un problema: el instrumental para fabricar esta capa costaba unos 100.000 dólares, una cantidad muy superior a la que la empresa podía invertir. Gentes resolvió el problema creando unas fundas de lycra de colores que se ajustaban a la perfección al casco; se podían sacar y lavar o intercambiar por otras de distintos colores. Los ciclistas que se preocupasen por la estética podían así combinar la funda de lycra del casco con su traje, y los equipos hicieron fundas personalizadas para que todos sus corredores llevaran la misma.

Aquel casco resultó un éxito rotundo y revolucionó el sector debido, en gran parte, a esas fundas de lycra. Según Gentes:

La funda de lycra fue una gran idea. Contribuyó a mejorar el producto y a atraer la atención de la gente. Y lo gracioso es que, si hubiéramos tenido el dinero para fabricar la otra cubierta, nunca habríamos inventado las fundas de lycra.

(A modo de apunte diremos que los cascos Giro tuvieron tanto éxito que la empresa pudo entonces invertir en el desarrollo de una tecnología para fabricar

la fina capa que recubriría la espuma expandida, y la sacó al mercado tres años después).

La experiencia de Giro se puede replicar de muchas maneras. En algunos casos, se podrían limitar de forma expresa los recursos. De hecho, nosotros recomendamos la austeridad aun teniendo recursos suficientes. Hemos visto que las empresas de Silicon Valley que se han financiado con capital riesgo suelen perder la chispa innovadora, tan necesaria para alcanzar la grandeza. Gavilan Computers, por ejemplo, recaudó miles de millones de fondos, pero no logró durar el tiempo suficiente para triunfar.

También es posible crear la necesidad fijando objetivos casi imposibles. Por ejemplo, cuando Motorola era una empresa pequeña que estaba en apuros, su fundador, Paul Galvin,⁶⁹ intentó forzar la inventiva de la gente estableciendo unos objetivos disparatados. En una ocasión, les dijo a sus trabajadores que se las ingeniaran para bajar 30 dólares el coste de un producto, a lo que le respondieron que era imposible, pero él insistió y les dijo que tenían que encontrar la manera de hacerlo. Diez días después, su hijo Bob (que había estado trabajando en el proyecto) le comunicó que habían logrado la reducción.

6. Deja tiempo libre a tus trabajadores. Las personas muy creativas suelen necesitar tiempo a solas para pensar. Phil Knight, fundador de Nike, cree que la gente tiene sus mejores ideas fuera de la oficina, cuando están, por ejemplo, en la playa, o corriendo, y esa es una de las razones por las que Nike posee un extenso campus con caminos para correr, pistas de tenis, canchas de baloncesto, salas de pesas y de aeróbic. Herman Miller deja que sus diseñadores⁷⁰ elijan su lugar para la creatividad, y muchos prefieren hacer la mayor parte de su trabajo en casa o en otro sitio fuera de la oficina.

Deja que la gente teletrabaje algunos días, que se recluya en una sala tranquila y sin interrupciones durante ciertos periodos de tiempo. Sigue el ejemplo de Claude Rosenberg, fundador de⁷¹ Rosenberg Capital Management, que montó dos salas de relajación en la oficina «... que intento que la gente utilice, porque de verdad creo que tus momentos más creativos no se dan cuando estás haciendo tu trabajo cotidiano, sentado en tu despacho». Rosenberg tiene un corolario para esta creencia: necesitan vacaciones. «Creo que las vacaciones deberían ser auténticos descansos del trabajo. Me da mucha rabia cuando mis socios llaman a

la oficina cuando se supone que han de estar de vacaciones. Si despejas tu mente durante las vacaciones, a la vuelta serás mucho más creativo».

En Patagonia, el equipo de patronaje, que forma parte del departamento de Diseño, tiene un cartel colgado en su sala de trabajo donde pone:

■

POR FAVOR, RESPETA EL TIEMPO DE DESCANSO. Cerrado de 8:00 a 12:00

■

7. Aprovecha la resolución grupal de problemas. El «tiempo de descanso» no es lo único importante en Patagonia. Además de dejar tiempo a su gente para que esté a solas y piense, intentan aprovechar la creatividad que generan múltiples mentes trabajando juntas. La lluvia de ideas y otras actividades grupales producen ideas extraordinarias.

Las mesas en Patagonia están todas juntas, en una sala abierta (llamada «Bangladesk»). Si el personal está cerca podrá colaborar mejor para dar con nuevas ideas y soluciones a los problemas.

Nosotros hemos descubierto en nuestro trabajo, tanto en empresas como en universidades, que las respuestas más creativas son las que se dan a partir de una combinación de tiempo fuera de la oficina y otra parte dedicada a intercambiar ideas en las sesiones de grupo. Cuando se trata de generar ideas creativas, uno más uno es muchas veces más que dos.

Una advertencia: en el grupo no puede haber ningún aguafiestas. Las sesiones grupales para incentivar la creatividad solo funcionan cuando no hay nadie que eche por tierra las ideas ajenas. Basta que haya una persona que critique las ideas para que el grupo deje de ser creativo.

8. Exige diversión. «Por lo que a mí respecta, lo que más me importa es divertirme —explica Ted Nierenberg,⁷² fundador de Dansk International Designs—. Si no te diviertes con lo que haces, déjalo y ve a por otra cosa».

Lo decimos en serio; la diversión genera creatividad. Pregúntale a la gente: «¿Te diviertes?». Pregúntatelo también a ti. E imponte la diversión en el trabajo; si no hay alegría no hay creatividad. ¿Te has dado cuenta de que las personas más creativas son un poco como niños pequeños? Les gusta jugar y para ellas el trabajo es un juego.

Eso sí, la diversión no excluye el esfuerzo. La creatividad es dura, pero también debería ser diversión.

Confiar en el proceso creativo

Hasta ahora te hemos ofrecido una visión exhaustiva de la innovación corporativa, pero aún queda un elemento más: la fe en el proceso creativo.

Nadie sabe cómo funciona el proceso creativo, pero es cierto que suele ser duro y está lleno de inseguridades. Las ideas creativas aparecen de forma imprevisible; lo habitual es que lo hagan tras largos periodos de esfuerzo, frustración e incubación. No se puede decir: «Mañana a las 10 tendré una gran idea». Bueno, lo podemos decir, pero es muy poco probable que ocurra. Las ideas no surgen así. La bombilla de la inspiración suele encenderse por sorpresa, cuando estamos en la ducha o conduciendo, haciendo bricolaje, sudando en el gimnasio, escalando una montaña, jugando a golf, leyendo, al despertar o en miles de sitios posibles.

Lo que de verdad resulta curioso de la creatividad es que, si se dan las condiciones adecuadas, es seguro que emergerá (hablaremos de tales condiciones más adelante en este capítulo); no sabemos cómo ni cuándo, pero lo hará.

Y para que una empresa sea innovadora ha de tener confianza en esto, en que la gente tiene la capacidad para ser creativa, en que hay muchas buenas ideas, en la experimentación y en dar libertad a los individuos para actuar. El ser humano es por naturaleza inventor, descubridor y explorador; tenemos una necesidad imperiosa de crear y una habilidad inconmensurable para hacerlo.

Es emocionante crear cosas. Sentimos la euforia con cada nuevo «¡eureka!». Inventando productos o mejores maneras de hacer algo sentimos un poco lo que Cristóbal Colón debió de sentir cuando descubrió el Nuevo Mundo, o Galileo cuando inventó el telescopio.

De hecho, la innovación además de mantener la salud y prosperidad de una empresa satisface la necesidad humana de crear y, al mismo tiempo, hace avanzar a la humanidad. ¿Hay algo más gratificante?

■

LA VISIÓN DE JIM EN 2020

La creatividad es la parte fácil

Recuerda cuando tenías cinco o seis años. ¿Jugabas con cosas creativas, tal vez dibujando o inventando juegos o construyendo cosas en el jardín u otras actividades imaginativas? Cuando les pido a mis grupos que recuerden esta etapa y les pregunto esto, casi todo el mundo levanta la mano. Cuando éramos pequeños hacíamos cosas creativas de forma natural, porque es nuestra naturaleza. Decir «actúa de forma creativa» es un poco como decir «asegúrate de respirar». Si hay vida, hay creatividad.

Ahora te pregunto otra cosa: cuando tenías cinco o seis años ¿te sometías a una autodisciplina extrema? Cuando hago esta pregunta a mis grupos, muy pocas personas levantan la mano. La creatividad es algo natural, abundante, ordenado, infinitamente renovable, codificado, pero la disciplina no. El problema no es cómo actuar de forma creativa, sino cómo llegar a tener autodisciplina manteniendo, a la vez, toda la fuerza de tu creatividad natural.

Además, la innovación por sí misma da una ventaja competitiva limitada. Según demuestran Gerard Tellis y Peter Golder⁷³ en su libro *Will and Vision*, los innovadores pioneros en una nueva área empresarial casi nunca (menos del 10 % de las veces) se convierten en grandes triunfadores. También nosotros hemos comprobado, a raíz de nuestros rigurosos estudios, que no hay una correlación sistemática entre obtener los niveles más altos de rendimiento y ser el líder del sector.

Cuanto más analizo a las grandes empresas, más veo que la mayor cualidad de las norteamericanas no es solo su fuerte capacidad para innovar, sino también su capacidad para ampliar la innovación. Si bien es cierto que ser líder te da una cierta ventaja, construir una empresa bien gestionada, que pueda innovar de forma repetida y ampliar su capacidad de innovación, te otorga una ventaja mucho más importante y sostenible.

Muchos empresarios optan por el trabajo creativo porque es más gratificante, de igual manera que un escritor debe escribir, una pintora pintar, un compositor componer y una escultora esculpir. Pero para convertir a tu empresa en una de

excelencia y que perdure tendrás que canalizar tus energías no solo en las actividades creativas y divertidas, sino también en construir una organización disciplinada que pueda replicar y ampliar sus innovaciones, y ofrecerlas con una excelencia táctica consistente. Al final, los mejores ganarán a los primeros.

Capítulo 9

■

EXCELENCIA TÁCTICA

Dios está en los detalles.¹

LUDWIG MIES VAN DER ROHE

Imagínate crear una gran empresa como si se tratara de trazar una nueva ruta de ascenso por la cara escarpada de El Capitán. Para ello necesitarás todos los elementos comentados hasta ahora: un objetivo claro (visión compartida), la habilidad para que el equipo continúe escalando (estilo de liderazgo), un plan de ascensión (estrategia), y unas cuantas soluciones creativas a una variedad de desafíos que se te presentarán por el camino (innovación). Sin embargo, hay otro elemento que también es crucial: llevar a cabo la ascensión. Si no ejecutas los pequeños detalles (como hacer bien los nudos de la cordada) o no prestas atención a tus manos y pies, puedes acabar despeñándote. Pues igual les ocurre a las empresas.

Te daré otra analogía. Construir una gran empresa es como escribir una ambiciosa novela para la que necesitarás una idea general (visión), un guion (estrategia) e ideas creativas para desarrollar ese guion. También tendrás que trabajar cada frase, cada línea, cada palabra. A Hemingway le preguntaron una vez² por qué volvió a escribir la última página de Adiós a las armas 39 veces. Y él se limitó a responder: «Para acertar con las palabras».

Esta idea de prestar atención a la ejecución táctica de tu visión y estrategia, de «atar bien los nudos» o de «acertar con las palabras» es crucial para la grandeza corporativa. Ya puedes tener al líder más motivador del mundo, la visión más

profunda, la estrategia más brillante y miles de buenas ideas, que si la ejecución no es buena tu empresa nunca alcanzará la excelencia. En tu trabajo deberías aspirar a ser como el saltador olímpico Greg Louganis, efectuando una serie de saltos maravillosos, o como Hemingway con sus 39 revisiones.

De hecho, el éxito de muchas empresas que destacan se debe sobre todo a su extraordinaria ejecución. Un estudio de la revista Inc.³ publicado en su Inc. 500 (la lista de las empresas privadas de más rápido crecimiento) concluye que el 88 % de los consejeros delegados atribuye el éxito de sus empresas sobre todo a su ejecución extraordinaria de una idea, frente al escaso 12 % que lo atribuye a la propia idea.

A Jim Gentes, fundador de Giro Sport Design, le gusta decir que cree en la visión y en la creatividad, pero que tiene una creencia mucho más ferviente en «acertar con los cascos». Siempre dice: «Bueno, no soy tan especial. Solo tengo una idea y la ejecuto bien».

Bill Hannemann, que fue contratado por Gentes para ser presidente y director de operaciones de Giro, explica que este compromiso con la excelencia táctica fue lo que le convenció para correr el riesgo de incorporarse a Giro cuando todavía era una empresa pequeña con un único producto:

El producto de Giro fue el primero de su especie en el mercado, pero siempre has de preguntarte de qué sirve ser el primero. Si no estás comprometido con la excelencia táctica, tu ventaja de ser pionero se desvanecerá. Esto fue lo que me impresionó de Jim, que nunca escatimaba en la ejecución de sus ideas.

Piensa ahora en Compaq Computer Corporation, uno de los tres fabricantes más importantes de ordenadores personales (junto con IBM y Apple). Lo sorprendente es que Compaq es un fabricante clonador (copia la arquitectura de IBM). Su éxito se debe a que ejecuta la estrategia compatible de IBM mejor incluso que la propia IBM. (Compaq, por cierto, no es más barata que IBM, lo que pasa es que hace los mismos productos, pero mucho mejor). Es interesante destacar que, en 1990, Compaq tenía el beneficio bruto por trabajador⁴ más alto del sector informático: 62.579 dólares, en comparación con los 53.608 de Apple y los 26.955 de IBM.

Fíjate ahora en Walmart. Sam Walton no inventó la venta con descuento. De hecho, a principios de los sesenta, cuando Walmart aún estaba despegando, ya había otras empresas intentando hacerlo. Vance Trimble explica lo siguiente en su análisis de la historia de Walmart:

El ingrediente clave resultó ser⁵ la ejecución perfecta de la idea por parte de Sam [...] Había otros minoristas que estaban intentando hacer lo mismo, pero él lo hizo mejor.

Y a la inversa, tenemos el ejemplo de la cadena de restaurantes West Coast, que tenía un concepto maravilloso: comida rápida mexicana que además es sana (pocas grasas, ingredientes naturales). Nos encantó la idea, porque nos gusta la comida mexicana y no nos gusta comer demasiadas grasas, además de que siempre tenemos poco tiempo. Pero, al final, no hemos vuelto a comer allí.

¿Por qué? Bueno, por pequeños detalles. Por un lado, el personal de caja suele tener problemas con el sistema de pedidos informatizado, lo cual origina largas colas. Solo la mitad de las veces nos daban justo lo que habíamos pedido. La comida era picante y especiada a veces, otras estaba fría y no tenía buen sabor. Además, si llegas tarde y están a punto de cerrar empiezan a poner las sillas encima de las mesas y te miran mal por no comer rápido. En el momento de redactar este texto, uno de los dos restaurantes West Coast que tenía cerca había cerrado, y el otro tiene mucha menos clientela que al principio.

En resumen:

Gran concepto + mala ejecución = defunción

Vale, tal vez esto sea un poco duro, pero lo mejor a lo que podrá aspirar una empresa que trabaja mal es a la mediocridad.

■

LA VISIÓN DE JIM EN 2020

■

La fecha límite: libertad dentro de una estructura

Una vez puse en marcha un proyecto de construcción, liderado por un jefe de obra excepcional, pero nos encontramos con un problema: el proyecto avanzaba muy lentamente durante los meses estivales, que era cuando debía avanzar más rápido, porque en invierno era seguro que íbamos a tener más problemas.

Entonces le dije al jefe de obra:

—Tenemos que poner una fecha límite. ¿Por qué no lo piensas una semana y el viernes me das un plazo con el que puedas comprometerte?

Volvió el viernes y me dijo:

—¿Qué tal el 31 de octubre?

—Esta fecha es inaceptable —respondí.

—Pero es muy agresiva. Quiero decir que vamos a tener que hacer un esfuerzo enorme para cumplirla.

—No, no me has entendido. La fecha límite es demasiado agresiva. Los dos sabemos que es casi imposible que la cumplas; por tanto, es una fecha límite inútil. ¿Por qué no vuelves a pensarlo y me dices una fecha que puedas cumplir seguro, pase lo que pase?

—Está bien. ¿Qué tal el próximo 31 de marzo? —me ofreció.

—¿A qué hora el 31 de marzo? —le pregunté.

—¿Quieres una hora exacta?

—Sí, si no, ¿cómo sabremos con un 100 % de seguridad que la cumples?

—Vale. El 31 de marzo a las 17:00 h.

—Me parece mucho mejor —le dije, sabiendo que el 31 de marzo era difícil, pero posible—. ¿Te puedes comprometer con toda seguridad para terminar en esa fecha?

—Sí —respondió—, ningún problema.

El proyecto siguió adelante hasta que un día soleado y cálido de septiembre me di cuenta de que el personal apenas había avanzado.

Entonces salí y le pregunté al jefe de obra:

—¿Cómo vas con los plazos? Sabes que un día de estos va a cambiar el tiempo.

—Estamos trabajando para cumplir con tu fecha límite —se limitó a contestar.

—No, no es mi fecha límite, es tu fecha límite.

Luego empezó a ir más rápido y el equipo cumplió y acabó a las 16:45 h del 31 de marzo, justo quince minutos antes del límite.

Las fechas límite estimulan el avance, pero solo si son compromisos. Cumplir con una fecha límite supone alcanzar el objetivo con un trabajo sobresaliente, completo, puntual y sin quejas. Si pones fechas límite que todo el mundo sabe que se puede saltar, entonces no son fechas límite.

En una cultura de la disciplina, hay solo dos excusas aceptables para no cumplir un plazo. La primera es si la persona con la que te has comprometido hace un cambio en la fecha sin que tú se lo pidas de forma explícita. Y la segunda es si te incapacita algo que te ha pasado a ti o a algún ser querido (enfermedad, accidente o tragedia de cualquier tipo), y sería inhumano que nadie se aferrase a la fecha pactada.

Poner fechas límite es todo un arte. Hay líderes que prefieren imponerlas, mientras que otros optan por pedir una propuesta de fecha. Yo suelo emplear ambas posibilidades, según la circunstancia, pero mi primera opción suele ser pedir una propuesta y después buscar una fecha realista que se pueda cumplir al cien por cien (como hice con aquel jefe de obra). Hagas lo que hagas, lo importante es que te asegures de que la gente conoce bien los plazos y se compromete a cumplirlos, y que tengas una cultura corporativa en la que incumplir los plazos no sea una opción. Y esto, a su vez, quiere decir que

necesitas a gente que tenga la disciplina de rechazar comprometerse con fechas o plazos que no pueda cumplir. Si el retraso en las fechas se convierte en una rutina, el efecto será muy perjudicial. Pero si cuentas con las personas adecuadas, que se comprometen de verdad con los plazos, les podrás dar libertad para autogobernarse.

La cultura de la disciplina en su máxima expresión es la libertad dentro de una estructura de valores y responsabilidades. No se trata de disciplinar a las personas, sino de hallar a personas disciplinadas que siempre cumplan con sus compromisos. No consiste en esperar obediencia ciega a las normas o sumisión a la jerarquía, sino contar con las personas adecuadas que anhelan tener un amplio margen de maniobra para hacer lo mejor posible su trabajo.

Y no olvides nunca una lección fundamental que aprendimos de nuestra investigación sobre qué hace que las buenas empresas den el salto a la excelencia. Todas tienen una cultura, pero pocas tienen la cultura de la disciplina, y menos aún crean ese tipo de cultura manteniendo, al mismo tiempo, la ética emprendedora. Si combinas estas dos fuerzas complementarias gozarás del poder mágico necesario para obtener un rendimiento superior y unos resultados perdurables. Este es el genio del «Y» que eluden muchas empresas cuando crecen. Las fechas límite son un magnífico mecanismo para conseguir ese «Y», para cultivar una mezcla de libertad y estructura, creatividad y disciplina, que son marcas características de la auténtica grandeza. Utiliza las fechas límite para conseguir el «Y», y si no es así... mejor no las utilices.

De la visión a la estrategia y las tácticas

Una vez tengas la visión y la estrategia, tendrás que trasladarlas a una sólida ejecución táctica.

Lo primero es asegurarte de que todo el mundo tenga siempre a mano una copia del documento con la visión, la estrategia y las prioridades estratégicas para el año en curso; tendrán que llevarlo consigo a todas las reuniones y remitirse a él en todo momento.

Bill Hannemann, de Giro, lleva siempre consigo una copia de las prioridades estratégicas de la empresa, y habla de ellas en todas las reuniones de personal. «Intento que siempre se trabaje de alguna forma en nuestras prioridades», afirma Bill.

Descomponer la gestión en pequeñas etapas

Es importante descomponer cada prioridad estratégica en pequeños fragmentos o hitos. Volvamos a la analogía de escalar la cara escarpada de El Capitán. Para planificarlo no piensas en hacer los 1000 metros de una tacada, sino que los descompones en pequeñas secciones más manejables de 30 metros (denominadas «largos»). Es la suma de todos los largos la que te llevará a la cumbre de esos 1000 metros de granito.

Cada hito debería tener asignada a una persona responsable de su consecución, además de, y esto es MUY IMPORTANTE, una fecha límite específica.

Sin embargo, las fechas y los hitos no deberían imponerse de manera unilateral, porque es más fácil que todo el mundo se comprometa con los objetivos y los plazos si ha intervenido en su planificación. Por lo tanto, aconsejamos que sean el equipo y su responsable quienes desarrollen los hitos mutuamente y que, siempre que sea posible, sean los trabajadores quienes escojan la fecha de consecución de cada uno. Sugerimos, pues que sea el miembro del equipo responsable de un hito (y no su jefe) quien ponga por escrito tanto el hito como la fecha acordados. Este proceso de «registro» tiende a generar un importante compromiso psicológico.

De hecho, la conversión de una visión y una estrategia más generales en unos hitos específicos creados por los trabajadores que se han comprometido con unas fechas límite es crucial para que se hagan las cosas.

VISIÓN



ESTRATEGIA



PRIORIDADES
ESTRATÉGICAS
ANUALES



HITOS ESPECÍFICOS
FECHAS ESPECÍFICAS
PERSONAS ESPECÍFICAS

Figura 9.1

Pero la clave no es tanto hacer cosas como hacerlas bien. Y para que una empresa llegue a ser extraordinaria tendrá que hacer las cosas siempre bien y estar en un proceso de continua mejora, y para ello habrá de crear el ambiente adecuado.

■

LA VISIÓN DE JIM EN 2020

■

La mentalidad SMaC

SMaC es la esencia de la excelencia táctica permanente. SMaC (pronunciado «smak», con una K muy fuerte al final: ¡Smmmaaack!) son las siglas en inglés de específico, metódico y consistente.

Se puede usar SMaC para describir a una persona muy disciplinada: «Melisa es muy SMaC».

También se puede emplear como verbo: «Vamos a SMaC este proyecto».

Incluso como adjetivo: «Vamos a construir un sistema SMaC».

Y, por supuesto, como nombre: «SMaC salva vidas». (De hecho, tenemos pintada en la pared de nuestras oficinas centrales en Boulder, donde todos puedan verla y recordarla, la siguiente leyenda: ¡Sé SMaC!).

Pero SMaC es mucho más que una palabra pegadiza y útil, es una mentalidad, es una forma de pensar, de actuar, de mantener el ingenio y ejecutar el caos, de concentrarse en los detalles adecuados, de resolver los detalles adecuados.

Un antiguo miembro de mi equipo de investigación que sirvió en el Cuerpo de Marina de los Estados Unidos me contó la historia de un mecánico de helicópteros de la Marina que ilustra a la perfección la esencia de esta mentalidad. Imagínate, como digo, a un mecánico de helicópteros en una zona bélica. Un día un helicóptero tiene un problema con un motor y no puede despegar. Los bombardeos se suceden en las zonas próximas. Las balas estallan, chasquean, zumban y chisporrotean alrededor. En medio de este caos, ruido, humo, gritos y confusión, el mecánico abre el compartimento del motor, trabaja con rapidez, arregla la avería y se tira al suelo. Más balas, más bombas, más ruido, más miedo. Pero, antes de darle el visto bueno al piloto, ese mecánico dispone todas las herramientas de forma metódica en el suelo y las cuenta, literalmente cuenta cada una, asegurándose de que con el tumulto y la ansiedad no se haya dejado alguna en el motor, lo cual haría estrellar el helicóptero. ¡SMaC!

Cuando Joanne y yo tuvimos la oportunidad de observar una operación a corazón abierto en la Cleveland Clinic, fuimos testigos de un sublime proceso SMaC. Sistemas de apoyo, listas de verificación, protocolos de comunicación, y los ayudantes del quirófano contando el instrumental, igual que el mecánico de helicópteros. SMaC salva vidas.

En la escalada se producen muchos accidentes o cuasiaccidentes graves e incluso letales por no ser SMaC. Yo mismo, a los 19 años, estuve a punto de matarme durante el descenso de El Capitán por no ser SMaC. El primer error fue que mi pareja y yo no analizamos a fondo la ubicación de la secuencia de rápel en la ruta de descenso por la cornisa oriental, y empezamos el rapel en un lugar equivocado. El segundo error fue que no llevábamos linternas frontales para una larga ascensión, por lo que empezamos nuestro descenso cuando ya era de noche. El tercer error fue que no hicimos un nudo en el extremo de la cuerda como medida a prueba de fallos para evitar que rapelara hasta el extremo de mi cuerda en caso de que no llegara a un anclaje. El cuarto error fue que no llevaba un instrumento para recuperar de manera mecánica la cuerda en caso de quedarme varado en una sección en blanco de la pared. Así que bajé por la cuerda en la oscuridad. Cuando me quedaban unos 6 m para llegar al final de la cuerda, me di cuenta de algo horrible: no había anclajes. Estaba en medio de una pared en blanco, y si bajaba hasta el final de la cuerda caería en picado cientos de metros y me mataría. Por suerte, me quedaba suficiente energía para volver a subir, mano tras mano, por la cuerda hasta el saliente, consciente durante todo el camino de que si me soltaba me mataría. Tiritamos en la cornisa el resto de la noche, hasta el amanecer, cuando dimos con la ruta correcta de descenso a la luz del día. De haber fallecido, no habría sido por un accidente, sino por falta de SMaC.

Para ser SMaC se necesitan cuatro elementos básicos:

Unos procesos y mecanismos específicos y replicables que generen una enorme consistencia.

Unos sistemas de comprobación para evitar errores catastróficos.

Un estudio riguroso para considerar cualquier tipo de contingencia y apoyo.

La evolución continuada del SMaC basada en la comprensión del porqué de los

procesos SMaC.

Este último elemento, entender el porqué para poder actualizar y cambiar el qué, es el elemento crucial que distingue una mentalidad avanzada SMaC de los meros procedimientos y políticas burocráticos. Si el personal de tu empresa empieza a decir a las nuevas incorporaciones: «Así es como hacemos las cosas», y no: «Por eso hacemos las cosas de este modo», tu empresa estará degenerando de una cultura de la disciplina a una de la burocracia. Si la adherencia sin sentido a los procedimientos erosiona una auténtica mentalidad SMaC, tu empresa fracasará igual que si no fuera SMaC.

En mi trabajo como docente en el Ejército de los Estados Unidos he aprendido el poder de las AAR o «revisiones tras la acción». La idea es reservar un tiempo después de cada misión para comentar, revisar y aprender de lo que ha pasado. ¿Qué ha funcionado? ¿Qué hemos aprendido que podamos aplicar a nuestras misiones futuras? ¿Qué no ha funcionado? ¿En qué no nos preparamos bien? Y después integrar lo aprendido de las AAR a la preparación de las próximas misiones. Si se hacen de forma sistemática, las AAR pasan a formar parte del régimen de entrenamiento y del desarrollo y refinamiento continuado de las recetas SMaC que mejor funcionan.

Nosotros hemos adoptado el modelo AAR para el proyecto The Good to Great. No cerramos nunca un compromiso ni lo damos por terminado hasta hacer una AAR con el equipo para ver qué hemos aprendido e integrar los ajustes a nuestras recetas SMaC. Cada hora que pasamos en una AAR se traduce en diez horas de ahorro en un proyecto. Poco a poco hemos simplificado nuestro proceso AAR en tres preguntas clave:

Pregunta 1. ¿Qué lecciones aprendidas de lo que ha ido bien podríamos replicar?

Pregunta 2. ¿Qué lecciones aprendidas de lo que ha ido mal podríamos replicar?

Pregunta 3. A partir de las preguntas 1 y 2, ¿qué cambios podemos hacer en nuestra receta SMaC para mejorar de forma sistemática nuestra excelencia táctica?

Imagínate este proceso como un bucle: introduces las enseñanzas de las AAR en la formación y preparación sistemáticas; emprendes nuevas acciones; mantienes las disciplinas SMaC mientras ejecutas esas acciones; realizas AAR para aprender y mejorar; y vuelves al principio del bucle. Después repites una y otra vez hasta que se convierta en un hábito de tu cultura de la disciplina.

Crear un entorno en el que las personas alcancen la excelencia táctica

La mayoría de las causas⁶ de la baja calidad y productividad se deben al sistema (creado por la dirección) y, por tanto, están fuera del alcance de los trabajadores.

W. EDWARDS DEMING

Encontré un artículo maravilloso en el Wall Street Journal titulado «Cómo L.L.Bean arregló mis suelas y reconfortó mi alma», escrito por A. Richard Barber.⁷ En el describía cómo el personal de Bean hizo un esfuerzo titánico por reparar las suelas de un par de botas ultraligeras de 30 años de antigüedad, cuya talla ya no se fabricaba y para la cual no había ya un proceso estándar de reparación.

Barber describe cómo cada trabajador asumió la responsabilidad personal de la situación, dándole su nombre de pila (Maggie, Ann y Steve) y haciéndose responsables: «Mi nombre es Steve Graham, de la extensión 4445, solo para que

tenga a alguien a su disposición por nuestra parte». Habla también de sus tonos de voz «claros y entusiastas, poco habituales» y de cómo se disculpaban con toda sinceridad por los retrasos inesperados. «Confortaba saber que tanta gente se preocupaba por mis botas», afirma Barber.

Y concluye el artículo diciendo:

Dentro de 30 años espero seguir hablando con Maggie, Steve y Ann. Me dieron un maravilloso empujón. En este aniversario de nuestro feliz encuentro, les deseo unas vacaciones tan felices como las que me dieron ellos a mí el año pasado.

El artículo de Barber plantea una pregunta: ¿son diferentes las personas que trabajan en L.L.Bean? ¿Hay algo inusual en Freeport, Maine?

Creemos que no, que L.L.Bean no tiene un acceso especial a personas dedicadas y responsables. No, lo que Bean ha hecho ha sido crear un entorno en el que la gente trabaja bien.

Esto nos lleva de nuevo al principio fundamental de la excelencia táctica: si tu personal no trabaja bien, no es culpa suya. Es tuya.

Los líderes de las grandes empresas confían en que su personal puede trabajar muy bien. Saben que hay gente un poco vaga o descuidada, pero también saben que en un entorno adecuado todo el mundo hará un trabajo extraordinario. El rendimiento pobre suele ser resultado de malas decisiones de selección de persona, de mala formación, de la falta de expectativas claras, del mal liderazgo, del aprecio inadecuado, del mal diseño de funciones o de algún otro fallo de la empresa, nunca de sus trabajadores.

Hay cinco condiciones básicas que se han de cumplir para que el personal trabaje bien:

La gente trabaja bien si sabe con claridad lo que tiene que hacer. ¿Cómo van a

trabajar bien si no saben qué es «trabajar bien», si no tienen objetivos, expectativas o puntos de referencia claros?

La gente trabaja bien si tiene las capacidades necesarias para el trabajo. Y estas proceden del talento, el temperamento y la formación adecuados.

La gente trabaja bien si se le da libertad y apoyo. Nadie puede hacer bien su trabajo si tiene a otra persona observándole como si fuera un crío. La gente necesita herramientas y apoyo para hacer bien su trabajo. A modo de ejemplo extremo, imagínate lo difícil que sería para la plantilla de Federal Express entregar los pedidos puntualmente sin una furgoneta fiable.

La gente trabaja bien si se aprecian sus esfuerzos. A todo el mundo le gusta que se aprecien sus esfuerzos. Hemos elegido a propósito el verbo «apreciar» en lugar de recompensar, porque expresa de una manera más precisa que los trabajadores de excelencia valoran el respeto y el aprecio tanto como el dinero, incluso a veces más.

La gente trabaja bien si ve la importancia de su trabajo.

Esta última condición es tan crucial que nos vamos a extender en ella.

Mientras estábamos esperando un vuelo en el aeropuerto de San Francisco, nos detuvimos con un limpiabotas. Vimos que prestaba una gran atención a su labor e inspeccionaba todos los ángulos de los zapatos para asegurarse de la calidad del resultado.

—Tienen prisa, ¿verdad? —nos preguntó—. Es que me gustaría dedicar un par de minutos más a quitar este rasguño y dar una capa extra a los zapatos.

En realidad, teníamos mucho tiempo, así que le dijimos que adelante.

Mientras se aplicaba en la tarea, iba hablando de su trabajo.

—Es muy importante que haga bien mi labor de limpiabotas. Mis clientes viajan a reuniones importantes, y lo último que quieren es que sus zapatos no estén perfectos. Quiero que cuando entren en esa reunión sus zapatos brillen como si fueran nuevos. A veces son los detalles, como unos zapatos poco brillantes, lo

que hace que las personas no den una buena imagen.

Y justo en esto reside la esencia de la excelencia táctica: la gente se preocupa por su trabajo porque reconoce su importancia.

Un ejemplo muy claro de esto es la experiencia de un fabricante de componentes aeronáuticos⁸ en la Segunda Guerra Mundial. La empresa, según Peter Drucker —que es de quien hemos sacado el ejemplo—, estaba teniendo unos problemas terribles con su personal: absentismo, huelgas, retrasos y descuidos en el trabajo.

¿Qué podemos hacer? ¿Apretar más a la gente? No. ¿Despedir a las manzanas podridas? No. ¿Incrementar los salarios? No. Ninguna de estas cosas solventaría el problema, que consistía en que... ¡a la plantilla nunca se le había demostrado la importancia de su trabajo! Jamás habían visto un bombardero terminado, y menos aún dónde iba el componente que ellos habían fabricado; como tampoco les había dicho nadie lo crucial que era ese componente para el buen funcionamiento del bombardero, o cuán importante era el propio bombardero para la guerra. La empresa decidió entonces llevar un bombardero a la fábrica junto con algunos miembros de la tripulación, para que explicaran al personal lo fundamentales que eran los bombarderos durante un conflicto bélico y cada componente para el buen funcionamiento del aparato. Y, según Drucker, «la baja moral y el desánimo desaparecieron de inmediato».

En este ejemplo hay un aspecto importante, y es la presencia de los miembros de la tripulación. Eso hizo que los trabajadores no se sintieran responsables solo de un componente del bombardero, sino también de personas concretas (de George, de John y de Sam), cuyas vidas dependían del buen funcionamiento del avión. Lo mismo ocurre en el caso del experto limpiabotas del aeropuerto: tenía un sentido de responsabilidad personal directa con cada cliente.

La gente entiende la importancia de su trabajo y, por tanto, se compromete a hacerlo bien, cuando sabe que otras personas dependen de él.

John Gardner, antiguo secretario de Salud, Educación y Bienestar, y fundador de Common Cause, nos habló de un estudio fascinante sobre el heroísmo en el que había participado. Su objetivo era saber qué motiva a la gente a tener un comportamiento heroico. La respuesta más común no fue la gloria, el patriotismo o algo similar; era la creencia de la persona de que sus compañeros dependían de ella y no podía defraudarles.

Si puedes crear un ambiente en el que trabajadores dependan unos de otros, en el que piensen: «No puedo defraudar a estas personas», obtendrás un rendimiento extraordinario.

¿Has pensado alguna vez cómo pudo Federal Express⁹ crecer tan rápido y, a la vez, cumplir tan bien con su promesa «rotundamente, de hoy para mañana»? Sus fundadores lo lograron creando una organización en la que los trabajadores dependían unos de otros. (A modo de apunte, nosotros creemos que Federal Express es un buen ejemplo de éxito debido sobre todo a la calidad de su trabajo y no a la brillantez de la idea. El concepto de entrega a todo el país de un día para otro no era nuevo; había otras firmas que ya lo habían planteado. Hacerlo, y hacerlo bien, fue la clave del éxito).

El fundador, Fred Smith, estaba muy influenciado por sus experiencias en la guerra de Vietnam, donde había sido comandante de una compañía y aviador de reconocimiento. En la guerra había podido observar que un «individuo normal» era capaz de hacer cosas extraordinarias cuando los compañeros de pelotón dependían de él. Quiso entonces construir una empresa basada en esta verdad básica.

Smith dijo a Bill Moyers en una entrevista:

Federal Express es una criatura de Vietnam. Sin esa experiencia, no creo que hubiera podido hacer algo así. Las personas están a la altura cuando se les da la oportunidad. Si les das el reto, ellas tienen la inteligencia y la actitud para superarlo.

Art Bass, director de operaciones de Federal Express, explica así este espíritu:

Reunimos a personas que estaban orgullosas de lo que hacían, y que tenían muy pocas oportunidades en su vida para estar orgullosos de algo. Tanto si estás en un camión como en un avión o una furgoneta, todo el mundo está allí solo, pero todos dependen de ti. Tú tienes que salir airoso.

La frase «tienes que salir airoso» es perfecta. Capta la esencia de lo que quieres crear, a saber: personas que dependen de otras personas.

Así es como L.L.Bean reconfortó el alma de Richard Barber. Maggie, Steve y Ann, de Bean, creían que tenían que salir airosos por Richard. Él no era un cliente, no era el pedido número 3365, ni un chico con un maldito problema con sus botas. Era Richard, y quería y necesitaba que le arreglaran la suela de sus botas, y ellos no podían defraudarle.

Tú, como líder de tu empresa, tienes la responsabilidad de hacer que todas las personas sientan que hacen algo importante, y que entiendan por qué su trabajo lo es.

■

LA VISIÓN DE JIM EN 2020

■

Expectativas

Imagínate el aeropuerto internacional de Denver cuando se desata una terrible tormenta de verano. El controlador del tráfico aéreo decide cancelar todos los vuelos. Ahora piensa en dos aviones en la pista: el A y el B.

Avión A: «Hola, les habla el capitán. Hemos sido retenidos por el controlador de tráfico aéreo por culpa del tiempo. Nos dicen que dentro de unos 30 minutos podremos despegar». Nos quedamos en nuestros asientos. Al cabo de media hora, seguimos en la pista. Pasan 30 minutos más, 40. Entonces el piloto nos dice: «Bien, parece que vamos a tener que esperar un poco más. Confiamos en despegar dentro de unos 10 o 15 minutos». Pasan 10 minutos, 15. Por fin, tras 65 minutos, oímos el rugir de los motores y el avión empieza a rodar por la pista.

Avión B: «Hola, les habla el capitán. Hemos sido retenidos por el controlador de tráfico aéreo por culpa del tiempo. Nos dicen que dentro de unos 30 minutos podremos despegar. Pero esto es Denver y sabemos por experiencia que las tormentas pueden durar mucho. El problema es que puede haber cizalladura del viento y no podemos arriesgarnos. Así que vamos a tener que esperar un poco. No creo que sean más de 80 o 90 minutos». Los pasajeros refunfuñan, pero aprovechan para acomodarse, echarse una siesta, ver una película, hacer alguna llamada, enviar un email o leer un libro. El reloj sigue avanzando. Al cabo de 65 minutos, el capitán vuelve a hablarles: «Parece que el tiempo está aclarando antes de lo esperado y que podemos despegar». Oímos el rugir de los motores y el avión empieza a rodar por la pista.

Ambos aviones han sido retenidos durante 65 minutos, pero ¿qué pasajeros han estado más felices?

El vínculo con la visión

Ya hemos explicado antes que una de las funciones principales de la visión corporativa es dar sentido, ser fuente de motivación para un esfuerzo humano extraordinario. Para que la gente entienda la importancia de su trabajo ha de haber una visión clara y atractiva. Si todavía no has leído el Capítulo 4, sobre la visión, léelo. Y si todavía no has definido una visión para tu empresa, hazlo ya.

Recuerda también que uno de los componentes de una buena visión es un conjunto de valores y creencias centrales, de principios, directrices y preceptos que juegan el papel fundamental de guiar el comportamiento cotidiano de la gente y las normas. De hecho, hay un vínculo directo entre los valores y la ejecución táctica. Por ejemplo, si uno de tus valores es «tratar a los clientes como seres humanos», y si este valor está bien inculcado en la organización (como ocurre en L.L.Bean), el personal tratará a los clientes como seres humanos.

La mentalidad de la mejora continua

La excelencia táctica no es la meta, es el camino hacia la mejora continua.

Piensa un momento en el milagro japonés. Antes, «fabricado en Japón» solía significar «de mala calidad». Nunca más. Los japoneses se han ido ganado la fama de producir buena calidad. Ahora dominan la excelencia táctica. ¿Qué paso? ¿Cómo lograron esta extraordinaria transformación?

Parte de la respuesta la hallamos en la influencia del Dr. W. Edwards Deming, que fue quien educó a los directivos japoneses en las técnicas de control de calidad. (La influencia de Deming sobre los japoneses fue tan grande que se le concedió la Orden del Tesoro Sagrado, siendo el primer norteamericano en recibir este honor. El famoso y prestigioso premio Deming¹⁰ debe su nombre a este investigador. El tema central de su trabajo —que explica en su libro *Out of the Crisis*— es la mejora continua).

La «mejora» no es un esfuerzo puntual o momentáneo; la idea global es medir donde estás ahora, evaluar qué puedes hacer mejor, establecer un plan de mejora, implementarlo, volver a medir y repetir el proceso infinitas veces.

La cuestión es no parar, porque nunca eres lo bastante bueno. Algo que este año es excelente, tal vez dentro de cinco sea mediocre. No se acaba nunca. Nunca se detiene. Nunca «se llega a lograr del todo».

■

LA VISIÓN DE JIM EN 2020

■

Las BHAG tácticas

Uno de los mejores métodos para obtener un rendimiento excelente es crear unas «BHAG tácticas» para cada unidad. De esta manera se descompone la BHAG general de la empresa en unos objetivos más pequeños para cada unidad.

Buscábamos la forma de estimular el progreso en la ejecución de los compromisos de los eventos en el proyecto The Good to Great. Sabíamos por experiencia que debíamos tener toda la logística del evento preparada tres semanas antes de la inauguración, así que dimos con el mecanismo «T menos 3», una sesión informativa completa que tendría lugar como muy tarde tres semanas antes del inicio. De esta manera nos obligábamos a tenerlo todo preparado y a contar con margen para cualquier ajuste que tuviéramos que hacer antes del evento. Nos dimos cuenta de que a veces nos quedábamos un poco cortos de tiempo al programar la sesión informativa con 20, 16 o incluso 14 días de antelación. Siempre había ciertas limitaciones, como los horarios de los viajes o las dificultades para obtener información de personas ajenas a nuestro sistema. Con todo, nuestros mejores resultados tácticos los obteníamos siempre cuando nos adheríamos a la disciplina «T menos 3».

Entonces, nuestro equipo dio con una BHAG táctica: cumplir sin fallar ni una vez cien «T menos 3» consecutivos. Lo llamamos el 100-0 BHAG (cien éxitos seguidos sin fallar). Escribimos este mensaje en la pizarra para que todo el mundo lo viera, junto con el recuento actualizado. La palabra clave era consecutivo, es decir, que si fallábamos una sola vez el marcador volvía a cero y empezábamos de nuevo. Cada vez que completábamos un «T menos 3» había una celebración (por ejemplo, cuando pasábamos de 31-0 a 32-0). Todos sabíamos que si fallábamos una vez el marcador volvería a 0-0. Y la persona responsable de cada «T menos 3» específico era la que tenía la presión: «No quiero ser quien falle y ponga el marcador a cero otra vez». Pero todo el mundo en nuestro sistema se unía para colaborar y asegurarse de que nunca falláramos. Esta BHAG táctica impulsaba a la gente a seguir adelante, a crear márgenes de tiempo y a minimizar la posibilidad de fracasar. También incrementaba la camaradería entre los miembros del equipo durante el proceso.

El 22 de marzo de 2018, a las 15:03 h, nuestro equipo se reunió en la sala de conferencias para borrar el 99-0 de la pizarra y sustituirlo por el 100-0. Cien veces seguidas sin fallar. Y en el momento de escribir este libro, casi dos años más tarde, seguimos manteniendo nuestro récord perfecto. Alcanzar el «T menos 3» se ha convertido en un hábito disciplinado e integrado en nuestro proyecto.

Un proceso de seis partes

Generar un ambiente en el que la gente alcance la excelencia táctica es un proceso interminable que consta de seis partes:

Selección de personal

Inculturación

Formación

Determinación de objetivos

Medición

Aprecio

Crear un ambiente para la excelencia táctica

Un proceso de seis partes

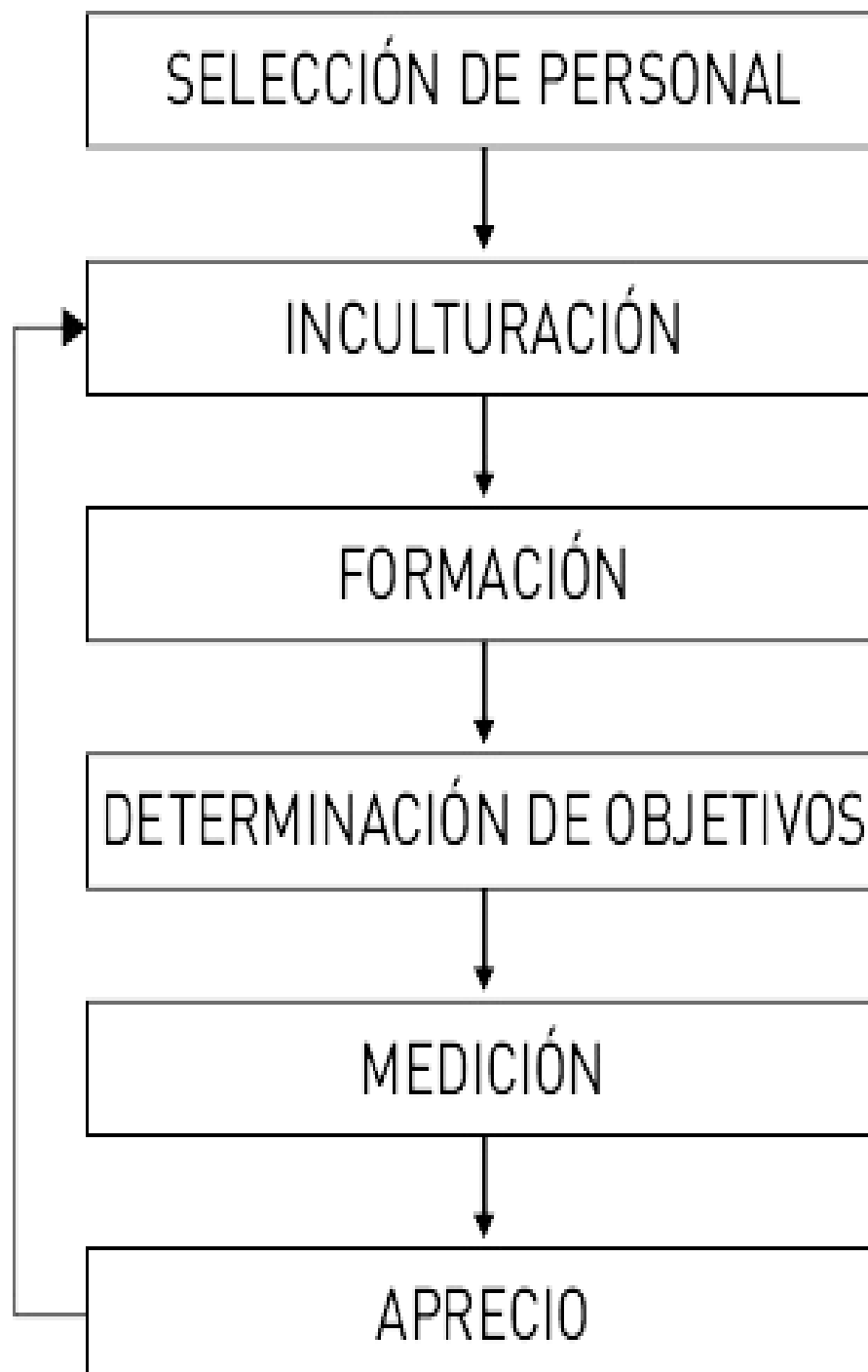


Figura 9.2

1. Selección de personal

Todo empieza con las decisiones de contratación. Las personas buenas atraen a otras personas buenas que, a su vez, atraen a personas más buenas, y así sucesivamente. Pero para seleccionar a personas buenas hay que invertir tiempo. Hemos visto muchas empresas que han tenido serios problemas por no invertir suficiente tiempo en el proceso de selección de personal.

Sale más caro «descontratar» a una mala elección (y después encontrar a otra persona) que buscar y seleccionar a una buena desde el principio.

Y ¿qué es una buena elección? Lo que la define no es la formación, las habilidades ni la experiencia (aunque estos son factores a tener en cuenta). Los principales factores a considerar son: «¿Encaja esta persona con nuestros valores? ¿Está dispuesta a aceptar todo lo que hacemos? ¿Está dispuesta a vivir nuestros preceptos?». Como señala Kristine McDivitt, de Patagonia:

He contratado a muchas personas que no cumplían los requisitos, digamos, tradicionales y que han trabajado de maravilla. También a personas con un currículum espectacular a las que no les ha ido tan bien. Lo primero que miro es que la persona encaje con nuestros valores, en especial que sea amante del aire libre y que tenga la actitud adecuada para hacer un buen trabajo. Nos obsesiona la calidad de lo que fabricamos, y queremos idéntica obsesión en las personas a las que contratamos.

Giro Sport busca sobre todo a personas interesadas en la calidad, la innovación y con una ética laboral sólida. Home Depot busca aficionados al bricolaje casero que disfruten ayudando a la gente. Williams-Sonoma, proveedor de utensilios de

cocina, busca a gente con un interés personal en la alta cocina. Nuestros amigos de L.L.Bean, en Freeport, buscan a personas que utilicen los productos Bean y muestren una actitud positiva con los demás: «Buscamos a personas a las que les guste ayudar».

Para encontrar a las personas adecuadas habrá que ver a muchos aspirantes y dedicar mucho tiempo antes de tomar una decisión. Stew Leonard's¹¹ Dairy, por ejemplo, selecciona a uno de cada 25 aspirantes. (Casi la mitad de la plantilla de la empresa tiene un familiar que también trabaja allí, lo cual es un refuerzo adicional de la evaluación de los valores). Marriott,¹² compañía que da gran importancia a encontrar personas que encajen, tuvo que entrevistar a 40.000 candidatos para seleccionar a los 1200 individuos que trabajarían en un hotel que se disponían a abrir.

Los aspirantes nunca deberían ser seleccionados tras una sola entrevista, habría que efectuar al menos dos entrevistas (por dos personas distintas) antes de hacer una oferta.

Comprueba las referencias. ES MUY IMPORTANTE. Si tuviéramos que elegir un aspecto de la selección de personal en el que suelen fallar casi todas las empresas es que no comprueban las referencias, y hay que hacerlo: con antiguos jefes, subordinados, colegas y demás personas. Nadie debería ser contratado sin que se hayan comprobado dos referencias suyas, aunque nosotros recomendamos que sean cinco o más.

Por último, evita contratar a gente de fuera para los puestos directivos. Siempre es mejor que sean personal de la empresa. Hay dos motivos para ello: el primero es que quien venga de fuera puede cargarse la autoestima del resto, que se preguntará: «¿Por qué tengo que esforzarme si van a traer a alguien de fuera y a ponerlo por encima de mí? A mí nunca me han ofrecido la posibilidad de promocionar». El segundo es que esa persona tendría que integrarse en la cultura de la empresa, y es más fácil si viene de niveles inferiores y va promocionando, porque tiene esa tarea hecha.

2. Inculturación

Aunque tomes buenas decisiones de selección de personal, los nuevos tendrán que integrarse en la cultura de la empresa. Entendemos por «inculturación» inocular y reforzar la visión, en especial los valores centrales. No puedes suponer que alguien recién llegado conocerá los preceptos de tu organización nada más entrar por la puerta. Tendrás que instruirle. Y tendrás que hacerlo cuanto antes.

De hecho, la inculturación debería empezar durante el propio proceso de selección, entregándoles a los aspirantes documentos que describan la filosofía de la empresa y haciendo que algunos miembros de la plantilla les hablen de ello durante la fase de entrevistas de selección.

Al principio de su carrera, cuando Jim fue entrevistado para un puesto en Russell Reynolds Associates, tuvo que viajar de Nueva York a California para conocer a su fundador, Russ Reynolds. Toda la entrevista giró en torno a la filosofía personal y de la empresa. Reynolds se despidió de Jim no sin antes entregarle un paquete de documentos para que entendiera mejor la filosofía de la compañía. En Russell Reynolds Associates no se contrata a nadie sin antes tener una «reunión filosófica» con Reynolds o algún otro alto cargo.

Además, los recién llegados deberían recibir una formación especial sobre los valores de la empresa al poco de su incorporación. Algunos pasos específicos a tener en cuenta en este sentido son:

Entrégale un «kit del principiante» o material escrito y déjale bien claro que lo tiene que leer. Obviamente, esto debería incluir la declaración de la visión de la empresa, con especial énfasis en sus valores centrales. Anne Bakar, de Telecare Corporation, por ejemplo, entrega una copia de los valores de la empresa a todos los recién llegados.

John Mackey, fundador y consejero delegado de Whole Foods¹³ Market —una cadena de supermercados de comida sana con sede central en Austin—, elaboró el Manual de información general de Whole Foods, donde se explican la historia y los valores de la empresa. Además, aconseja a tus trabajadores qué hacer para avanzar en su carrera y qué esperar de sus colegas y superiores. En algunas tiendas, a los nuevos se les hacen pruebas para demostrar que comprenden esa filosofía.

¡Escribe! ¡Escribe! ¡Escribe! No subestimes nunca el poder de la escritura. Pocos líderes empresariales hacen un buen uso de la herramienta humana más poderosa: el bolígrafo. Utilízalo. La gente leerá lo que escribes porque tú eres el líder y gozas de influencia. Piensa en lo débiles que serían los Estados Unidos si no se hubiese escrito la Constitución.

Es buena idea escribir, varias veces al año, una carta o un artículo que trate sobre la filosofía de la empresa y que se reparta a toda la plantilla o se publique en el boletín o la revista de personal. Leon Gorman, consejero delegado de L.L.Bean, por ejemplo, usa mucho los «paisajes Bean».

Él emplea la escritura como una forma de reforzar continuamente la importancia del trabajo de la gente. Cuenta historias sobre cómo algunas personas se ha desvivido por otras que dependían de ellas. Así que pon ejemplos de cómo un trabajador concreto ha cambiado la vida de un cliente. No pierdas nunca la oportunidad de ensalzar el noble propósito que el personal de todos los niveles puede y tiene derecho a sentir por su trabajo.

Redacta una historia sobre la empresa para entregársela a las nuevas incorporaciones. Debería incluir las raíces de la empresa, las fases de su evolución y el origen de sus valores. Marvin Bower, cofundador y artífice de McKinsey&Company, escribió un libro maravilloso titulado *Perspective on McKinsey*, que incluye capítulos como los siguientes:

«Años dando forma al propósito»

«Los primeros años de la firma»

«Construyendo una firma nacional distintiva»

«Profesionalidad: la fuerza secreta de la firma»

«Desarrollando nuestra filosofía y nuestro sistema de gestión»

Los tres puntos más importantes de un libro así son:

Que su autor has de ser tú (si eres fundador, presidente o gerente). Es decir, las palabras deberían salir de ti, no del departamento de Relaciones Públicas ni de un colaborador externo. Haz sentir a cada miembro de la plantilla que tú, personalmente, te estas comunicando con él a través de las páginas del libro. El de Bower es un excelente ejemplo de esto.

Escribe para el personal de la empresa, no para el mundo exterior. Y hazlo como si se tratara de un vínculo muy personal. El libro de Bower, por ejemplo, contiene la siguiente leyenda: «Escrito en privado e impreso para su lectura solo por el personal de McKinsey&Company Inc.».

No esperes demasiado. Si se trata de una empresa joven, a lo mejor piensas que no vale la pena hacer esto. Coincidimos en que es un poco raro escribir la historia de algo que solo tiene un año de vida; de todas formas, en cuanto la empresa cumpla cinco años deberías redactar una breve historia. No tiene que ser estrictamente un libro, pueden ser apenas unas cuantas hojas impresas. De esta manera, podrás revisarlo y actualizarlo con facilidad, conforme la empresa vaya creciendo.

Da una charla sobre la filosofía de la empresa a las nuevas incorporaciones. Si es posible, que sea en persona, bien en grupos o de forma individual. Si no es posible (por razones geográficas o porque la empresa es demasiado grande) puedes hacerlo por videollamada.

Te presentamos ahora el ejemplo de Jim Miller,¹⁴ presidente de Miller Business Systems, un proveedor de servicios de oficina con más de 300 trabajadores. Miller se reúne con cada nuevo miembro de la plantilla, le describe la filosofía de la empresa y le entrega una botella con un líquido verde, etiquetada con las palabras «entusiasmo» y «creo en mí». En 1987, Miller Business Systems ganó el premio a la excelencia que otorga la revista Office Products Dealer por su servicio al cliente.

Asigna a cada recién llegado a una persona de la plantilla que le cobije bajo su ala, le eduque y le enseñe los valores y las habilidades concretas que necesitará.

Apunta a los recién llegados a seminarios de formación en los que se inculquen los valores de la organización, además de enseñar las competencias específicas necesarias para el puesto. Una de las claves del éxito de IBM en la integración

cultural de sus cientos de miles de trabajadores es que sus programas de formación siempre han enfatizado los valores y las creencias de IBM más que las técnicas de gestión.

3. Formación

Si bien los programas de formación deberían incluir una buena dosis de inculcación, la gente también necesita formación en habilidades específicas. Al fin y al cabo, nadie puede hacer un buen trabajo si no sabe cómo.

Y hay que impartir formación en todos los niveles, no solo al personal directivo. Recuerda que la formación es un beneficio adicional, una enorme ventaja para la empresa. Volviendo a nuestros colegas de Freeport, el nuevo personal de atención al público de L.L.Bean recibe una semana entera de formación sobre el sistema informatizado de pedidos por teléfono, las habilidades para la atención telefónica y el catálogo de productos. El uso del propio nombres («soy Steve») no es algo que ocurra al azar, sino que se les enseña a hacerlo.

Otro ejemplo de formación del personal de atención al cliente es el de Parisan,¹⁵ una cadena de tiendas que presume de duplicar el volumen de ventas medio nacional por metro cuadrado. Parisan atribuye su éxito, en gran parte, al hecho de que su personal recibe 45 horas de formación antes de entrar en contacto con los clientes, además de un curso de 12 horas para refrescar lo aprendido al cabo de 90 días.

Se pueden emplear muchos métodos de formación:

Por ejemplo, material escrito, como la Guía práctica de Russell Reynolds Associates, un manual de normas y tácticas para el proceso de búsqueda de ejecutivos.

También vídeo y audio. Domino's¹⁶ Pizza, sin ir más lejos, tiene en cada tienda una sala de proyección en la que los trabajadores ven vídeos de formación.

O programas de aprendizaje en los que personal veterano instruye a los nuevos. Este sistema lo emplean Dansk Designs y la legendaria Goldman Sachs.

Se puede recurrir a formación externa para determinadas habilidades concretas. En Stew Leonard's¹⁷ Dairy, por ejemplo, algunos miembros del equipo de atención al cliente son enviados a programas del Dale Carnegie, que cuestan 600 dólares. Home Depot¹⁸ ofrece clases de manualidades cada semana. Muchas de las mejores empresas de alta tecnología aprovechan también los cursos de tecnología avanzada que imparten las universidades.

También puedes desarrollar tus propios cursos. Nike, por ejemplo, tiene un programa de formación interna con sesiones de varios días para su personal directivo. Y McKinsey inició una amplia formación en consultoría allá por los años cuarenta, cuando todavía era una pequeña empresa.

Incluso podrías crear tu propia «universidad». Ya existe la famosa McDonald's Hamburger University; Lenscrafters tiene tres «campus» para su escuela de formación de personal directivo, conocida como Precision Lenscrafters University; Apple posee un grupo entero, la Apple University. Todos estos centros han creado unos programas educativos a los que asiste el personal de la empresa.

Elijas lo que elijas, lo importante es que no esperes demasiado tiempo. Hay empresas pequeñas que se quejan de que no cuentan con recursos suficientes para dar formación. Nosotros les preguntamos: ¿cómo pretendes convertirte en una gran empresa sin formación?

4. Determinación de objetivos

—¿Cómo haces para que tu gente corra tan rápido? —le preguntó la entrenadora del segundo equipo de atletismo en pista a la entrenadora del equipo campeón.

—Entrenan mucho —respondió ella.

—Las mías también —replicó la entrenadora del segundo equipo—. Las hago correr todo el tiempo. Les digo que quiero que corran rápido. Les grito y animo a correr más en cada entrenamiento.

—Yo no —repuso la entrenadora del equipo campeón—. Nunca grito a mis atletas. Ni siquiera les pido que corran rápido.

—¿Y qué haces entonces? —replicó, incrédula, la entrenadora del segundo equipo.

—Muy fácil: me siento con cada una al principio de la temporada y hablamos de sus ambiciones, de lo que es capaz de hacer, de los objetivos del equipo y de cómo puede contribuir mejor al éxito de este. Entonces desarrollamos juntas sus objetivos para la temporada y le doy consejos para ayudarla a alcanzarlos.

—Yo también —dijo la entrenadora del segundo equipo.

—¿Tú también? Ponme un ejemplo.

—Bueno, ya sabes, yo solo quiero que corran rápido. Quiero que ganen.

—Ya veo. Tal vez deberías definir sus objetivos con mayor precisión. Por ejemplo, Jane acaba de correr los 1500 metros en pista en 5:28. Su objetivo para la temporada, que ha desarrollado con mi ayuda, era bajar de los 5:30. No he tenido que gritarle, animarla ni nada de eso. Su objetivo de bajar de los 5:30 era lo que le impulsaba cada día a mejorar.

Ahora detente y piensa un momento: ¿tienen todos los trabajadores de tu empresa unos objetivos específicos? ¿Han participado en su creación? ¿Creen que son asumibles? ¿Quieren alcanzarlos? ¿Han traducido estos objetivos a otros de carácter trimestral, a tareas semanales y actividades diarias? ¿Encajan tales objetivos con la visión y estrategia de la empresa? ¿Y con sus ambiciones personales en la vida?

Si es así, puedes pasar al número 5.

Pero seguro que no has saltado al número 5. La mayoría de los líderes, si son honestos, no responden que sí a todas las preguntas anteriores. Aunque debería ser así.

La determinación de objetivos es una de las partes más ignoradas de la ejecución táctica, y se trata de una de las actividades más duras, tanto para el trabajador como para su formador. Implica tiempo, discusiones y negociaciones. Pero, por otro lado, una vez definido el objetivo, podrás dar rienda suelta a la gente; ya no tendrás que andar controlándola ni dirigiendo sus actividades.

Si están bien definidos los objetivos, el proceso de revisión anual tradicional no debería ser una «revisión» como tal. Cada trabajador debería ser capaz de ver si ha cumplido los objetivos: «¿He bajado de los 5:30 o no?». No necesitará que su superior se lo diga.

¿Supone esto que las evaluaciones anuales de rendimiento no sirven para nada? Bueno, no exactamente. En vez de la revisión tradicional de «esto es lo que has hecho», debería dedicarse ese tiempo a fijar nuevos objetivos. El feedback sobre la evolución («lo has hecho bien en este proyecto» o «lo podías haber hecho mejor; veamos cómo») debería ser continuado durante todo el año. El principal propósito de una revisión bien estructurada es determinar los objetivos para el próximo año.

Muchos procesos de revisión son ineficaces porque, o bien están demasiado vinculados a los ascensos, lo cual tiende a suprimir la fijación de objetivos y la evaluación serias, o bien son considerados una trivialidad administrativa.

Por tanto, prescinde de las tradicionales evaluaciones anuales de rendimiento y sustitúyelas por un proceso de revisión y fijación de objetivos que sea trimestral.

Don Lyle, un gerente extraordinario al que hemos observado en múltiples situaciones y que fue el artífice de una reestructuración especialmente compleja de DEI Corporation, utiliza este proceso de revisión trimestral. Empieza con la visión y estrategia a largo plazo de la compañía, y después las descompone en una serie de objetivos anuales. A continuación, trabaja con su gente para transformar estos objetivos anuales en los de cada persona. Les pide entonces que hagan una lista de cuatro o cinco objetivos para cada trimestre. Los comentan, los negocian y, cuando llegan a un acuerdo, los firman.

Al final de cada trimestre, Lyle se sienta de nuevo con cada persona para hacer una evaluación conjunta del rendimiento con respecto a los objetivos, y los actualizan para el siguiente trimestre. Espera que cada mando intermedio haga un proceso similar con su departamento, y así sucesivamente en cada nivel.

Según Lyle:

Este proceso garantiza que lo urgente no se anteponga a lo importante. Nos mantiene centrados en las prioridades y nos proporciona un método coherente para saber cómo lo estamos haciendo en función de nuestros objetivos. Es una herramienta muy potente.

Los objetivos deberían ser lo más específicos posible. Por ejemplo:

«Abrir 35 nuevas cuentas de clientes antes del 31 de julio».

«Que nuestra oficina europea esté abierta y funcionando antes del 30 de noviembre».

«Que los nuevos tornillos estén listos para ser fabricados antes del 31 de diciembre».

«Preparar el proceso de lanzamiento para un nuevo producto antes del 1 de agosto».

«Escribir tres artículos y publicarlos antes del 31 de diciembre».

De manera ideal, el proceso debería fusionar la visión de cada individuo con la de la empresa, y después descomponerse en una serie de objetivos trimestrales, tareas semanales y actividades diarias.

Visión personal $\rightleftharpoons$ Objetivos anuales individuales $\rightleftharpoons$ Visión corporativa

Objetivos trimestrales

Tareas semanales

¿Qué voy a hacer hoy?

Sabemos que la vida es caótica e impredecible, y que un proceso lineal perfecto que parta de la visión y la estrategia corporativas y culmine en objetivos anuales individuales, objetivos trimestrales, tareas semanales y actividades diarias es bastante improbable. Sin embargo, esta no es razón para evitar fijar objetivos personalizados. Hay muchas cosas que pueden impedir que esa atleta baje de los 5:30, sí, pero fijarse esta marca como objetivo ya es en sí un gran paso.

En un estudio clásico sobre la motivación, el profesor Frederick Herzberg descubrió¹⁹ que el factor número uno que contribuye a la satisfacción en el trabajo eran los logros personales (el segundo era el reconocimiento). La gente quiere conseguir cosas, quiere fijarse unos objetivos y alcanzarlos. Aprovecha, pues, esta fuente natural de motivación.

5. Medición

Supongamos que entrenas atletismo en pista y que tu objetivo es que tu equipo mejore su rendimiento. Supongamos, además, que te hemos quitado el cronómetro y hemos cerrado la pista de 400 metros.

¿Qué harás? Lo más probable es que salgas con el coche a medir los metros en la calle y te compres otro cronómetro.

De la misma manera que un entrenador de atletismo necesita definir la palabra «rápido» y medir la velocidad, una empresa necesita definir la excelencia táctica, medirla y publicar los resultados.

L.L.Bean calcula el²⁰ porcentaje de envíos sin defectos (99,89 % en 1987). Todo el personal de empaquetado (no solo los cargos directivos) recibe actualizaciones diarias del porcentaje de pedidos correctos. Bean tiene una batería de mediciones muy bien estructurada que va desde el tiempo de espera del cliente hasta el número de defectos de cada envío.

La razón del extraordinario récord de Bean no es que tenga unas normas determinadas o unos cupos concretos que cumplir, es el hecho de que mide con

esmero su rendimiento, identifica las barreras que impiden alcanzar el rendimiento ideal y busca siempre mejorar.

Y Bean no es la única empresa con esta obsesión por la medición.

Cuando Marriott²¹ era una compañía pequeña, su fundador, J. Willard Marriott, inició la tradición de analizar y medir su ejecución táctica. (El propio Marriott leía y tabulaba los resultados de las fichas de comentarios de la clientela). Esta tradición sigue viva en la actualidad, hasta el punto de que es difícil estar en un Marriott sin que te inunden de oportunidades para rellenar formularios de evaluación, que luego son cotejados, diseccionados y reensamblados en lo que denominan GSI (índice de servicio al cliente). Este índice, para cada hotel, es analizado, rastreado y publicado en un sitio para que todo el personal lo pueda ver. Y, lo que es más importante, se usa como base para la evaluación comparativa y como guía para la mejora continua.

Las empresas extraordinarias, como Bean y Marriott, tienen la buena costumbre de definir y medir la excelencia táctica. Jim Miller, de Miller Business Systems, analiza y publica el rendimiento de la empresa en relación con su objetivo de entregar el 95 % de los pedidos de los clientes en 24 horas. En 1936, W. R. Hotchkiss, fundador de Deluxe Corporation²² (que imprime casi la mitad de los cheques de Estados Unidos), se fijó el objetivo de no cometer ningún error de impresión y de hacer las entregas en dos días máximo. Deluxe mide, rastrea, publica los resultados, identifica las deficiencias y busca mejorar de forma continua para llegar a la perfección.

¿Has comido alguna vez en un restaurante de Bob Evans?²³ Esta cadena de restaurantes-caféterías, fundada en los años cuarenta, tiene fama de excelencia táctica, lo que la ha llevado al primer puesto de las clasificaciones del sector por su servicio, calidad y valor.

Bob Evans tiene unas normas muy estrictas. Cualquier cliente ha de recibir el agua y un cordial saludo a los 60 segundos de sentarse; la comida caliente tiene llegar a los 10 minutos de pedirla; las mesas deben estar listas para el siguiente cliente en 5 minutos; nadie debería esperar mesa más de 15 minutos, incluso en las horas punta. Y, como te puedes imaginar, Bob Evans está siempre evaluándose en función de estas medidas y rastrea su rendimiento de manera constante. (Los ejemplos de Miller Business Systems, Bob Evans y Deluxe se describen en el libro *The Service Edge*, de Ron Zemke y Dick Schaaf, el cual

presenta 101 estudios de caso de empresas que han alcanzado la excelencia táctica en el servicio).

La gente presta atención a lo que se mide. ¿Por qué nos gusta hacer deporte? Porque es una de las pocas áreas de la vida en la que podemos ver con objetividad nuestro progreso.

Prueba a hacer el siguiente experimento: elige una tarea doméstica que odies hacer; puede ser sacar la basura, cortar el césped o lavar los platos. Cronométrate la próxima vez que la hagas. Supongamos que te lleva 14 minutos sacar la basura. Bien, pues ponte una marca, un límite, pongamos que sean 10 minutos con ningún error. Calcula el tiempo cada vez y observa cómo progresas. Es probable que ocurran dos cosas: la primera es que encuentres la manera de mejorar y la segunda es que te gustará más hacerlo, porque se vuelve casi como un juego.

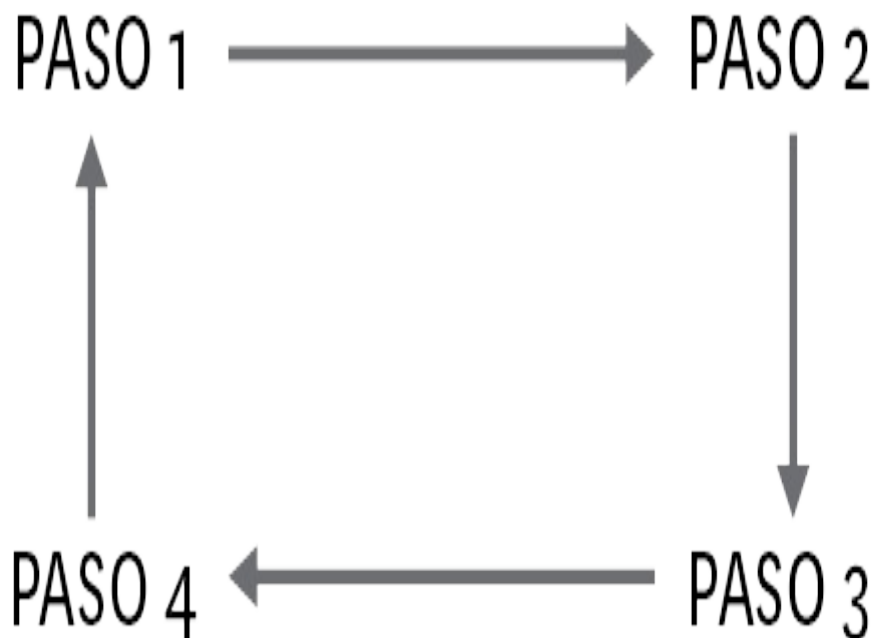
Lo mismo podemos decir de la ejecución táctica. Busca la manera de definir la excelencia táctica, médela, rastréala, publícala, aprende de ella y utilízala para mejorar de forma continua. Disfruta.

El vínculo entre la medición y la mejora continua está explicado en el «ciclo Shewhart» (ver diagrama), formulado por primera vez por Walter A. Shewhart. Los japoneses usan mucho este ciclo en su búsqueda de la excelencia táctica. Es una estructura muy útil para la mejora de cualquier proceso.

El ciclo Shewhart para la mejora continua

¿Cuáles podrían ser los logros más importantes de este grupo?
¿Qué cambios serían deseables?
¿Qué plazos serían posibles?
¿Qué tenemos que medir?
Planifica un cambio o prueba.

Implementa el cambio o la prueba, preferiblemente a pequeña escala.



Analiza los resultados. ¿Qué hemos aprendido? ¿Hay algo que pueda ser implementado en todo el sistema?

Mide y observa los efectos del cambio o la prueba.

6. Aprecio

Inspirados por el alma reconfortada de Richard Barber (ver el artículo al que hacemos referencia en este capítulo), decidimos telefonear a L.L.Bean para hacer un pedido y preguntar una cosa.

—Bienvenido a L.L.Bean. Soy Terri.

Tras hacer nuestro pedido y tener una agradable conversación con Terri sobre la llegada de la primavera (era principios de marzo) le preguntamos:

—¿Por qué el personal de Bean cuida tanto a sus clientes? ¿Por qué tú, Terri, te entregas tanto a tu trabajo?

Al principio le extrañó la pregunta; era como si le hubiéramos preguntado «¿por qué respiras?», pero luego nos respondió, con su alegría característica:

Todo empieza con nuestro presidente. Desde él y hacia abajo sé que todos me aprecian, saben valorarme. Son las pequeñas cosas, como el zumo y las galletas durante los picos de trabajo en Navidad, la palmadita en la espalda, los agradecimientos, las visitas del presidente. Encontré este trabajo en los anuncios de ofertas y era como cualquier otro, pero el trabajo no es como cualquier otro. Aquí se preocupan por mí. Sé que soy importante.

Si lo que quieres es mediocridad, no valores a la gente, no le muestres tu aprecio y trátala como si fueran meros peones; pero si deseas alcanzar la excelencia asegúrate de respetar y reconocer a tu personal. No hay nada de misterioso en ello. No es difícil desde el punto de vista conceptual. No se necesita un

doctorado. Lo único que hay que hacer es demostrar un aprecio simple, sincero, auténtico. ¿Hay algo más obvio y honesto?

Y ahora, una cuestión importante: si telefoneáramos al azar a algunos miembros de tu personal y les pidiéramos que nos hablaran de su relación con la empresa, ¿darían una respuesta como la de Terri, de L.L.Bean?

El agradecimiento se puede demostrar de tres maneras: informal, mediante premios y reconocimiento, y de forma económica.

El agradecimiento informal. Los líderes de la empresa deberían practicar el toque personal y las habilidades tiernas descritos en el capítulo sobre el estilo de liderazgo. Recuerda que tú eres un ejemplo para tus trabajadores y que tu estilo influirá en ellos.

El agradecimiento informal debería ser continuado y oportuno. La gente debería sentir siempre que es apreciada, no solo durante las evaluaciones o en la ceremonia anual de entrega de premios. ¿Esperas hasta el día de San Valentín o el de su cumpleaños para hacerle saber a tu pareja que es especial? ¿Les dices a tus hijos que son maravillosos una vez al año? Por supuesto que no. Y, al igual que una familia sana, una relación sana entre colegas se basa en el mismo respeto y aprecio cotidianos.

Premios y reconocimiento. No subestimes nunca el poder de los premios no monetarios y del reconocimiento. Recuerda que el estudio Herzberg demostró que el reconocimiento es el segundo factor más importante para la satisfacción en el trabajo (por detrás de los logros). Además, ¿qué mejor manera de destacar la importancia de la labor de alguien que reconociéndole en público o dándole un premio?

Instaura premios para la excelencia en la atención al cliente, la calidad del producto, los éxitos de ventas o cualquier otra categoría que consideres importante para ser una gran empresa.

También puedes tener premios muy prestigiosos y extraños, como el «Halcón Dorado»²⁵ de Federal Express, que se otorga a los logros extraordinarios o heroicos. Muy pocas personas reciben este galardón, que es anunciado a través de una llamada telefónica del propio director de operaciones. Además de este

premio, puedes tener otros más comunes. Federal Express tiene el «Bravo Zulú», que se entrega a cientos de trabajadores cada año por su labor.

Entrega insignias especiales, bien diseñadas, o cualquier otra que resulte visible. Por ejemplo, en Lenscrafters, si un cliente felicita a la empresa por su buen servicio mediante una carta y menciona el nombre de la persona que le atendió, esta recibe un pin especial para llevar en la solapa. También, la próxima vez que veas un partido de fútbol en el Ohio State, fíjate en que algunos jugadores llevan unos «castaños» muy visibles en sus cascos; se los concede el equipo por ser buenos jugadores.

También te animamos a que reconozcas de forma pública a tus trabajadores. Escribe sobre ellos en el boletín o la revista de la empresa. Menciónales en las reuniones de personal o en las asambleas de la empresa. Busca la ocasión para decir: «Esta persona ha hecho algo excelente. El trabajo de esta persona es importante».

Agradecimiento económico. Las recompensas económicas sirven para reforzar tu aprecio por el esfuerzo que alguien ha hecho.

Intenta que el personal directivo de todos los niveles pueda entregar pequeños bonos u otras recompensas económicas a su equipo durante el año. «Durante el año» es la clave en este caso, porque la gente suele esperar recibir un solo aumento o bonificación al año. Pero eso hace muy poco, si es que hace algo, por expresar el agradecimiento a los trabajadores. De hecho, puede llegar a enviar el mensaje contrario si es que se recibe menos de lo esperado.

Supongamos que alguien con mucha dedicación a su trabajo está mirando su correo y encuentra una nota que dice:

«Somos muy conscientes de la enorme tensión que sufre tu familia durante las navidades, cuando tienes que trabajar tantas horas extra, pero agradecemos tu esfuerzo y por eso nos gustaría que te llevaras a tu marido y a tus hijos a una cena elegante en el restaurante que prefieras y nos envíes la factura. Bravo, zulú.»

O supongamos que un ingeniero joven responde al teléfono y oye la voz del presidente de la compañía:

«Solo quería que supieras que has hecho un trabajo excelente eliminando los virus de ese software a tiempo para la feria. Has logrado que nuestro producto quede impecable. He metido en tu cuenta cien acciones de la compañía. Sigue así.»

O supongamos que a un vendedor que tenía unos objetivos muy ambiciosos y los ha cumplido le dicen:

«Felicidades, te fijaste unos objetivos ambiciosos y los has cumplido. Tengo el honor de comunicarte que te has ganado un sitio en el club Pacesetters. Pronto recibirás tu tarjeta de visita Pacesetter personalizada, con la que podrás pasar una noche fuera de la ciudad con un invitado (todo corre de nuestra cuenta), y el año que viene tu descuento en las mercancías pasará del 20 al 33 %.»

El impacto económico de estas acciones es seguramente mínimo, pero el psicológico es enorme. ¿Por qué? Porque estas personas están recibiendo una atención especial que demuestra el aprecio personal por un trabajo bien hecho. Las recompensas económicas se usan en cierta manera para decir: has hecho un buen trabajo, te lo agradecemos, tu labor es importante.

Tecnología y sistemas de indicadores

Nos hemos centrado sobre todo en el aspecto humano y la motivación para alcanzar la excelencia táctica. Y es lógico, a fin de cuentas son las personas las

que hacen el trabajo. Pero nos gustaría hablar un poco de un componente adicional para alcanzar la excelencia táctica, y es el uso de la tecnología y los indicadores.

Solemos considerar los ordenadores, los sistemas de indicadores y las toneladas de datos como algo frío, impersonal, lo opuesto al lado cálido y humano de la empresa que hemos enfatizado en este libro. Pero no es cierto. La tecnología de la información es una herramienta muy poderosa que también tenemos que utilizar.

Las empresas más relevantes, como Walmart con sus cajas automáticas y sus inmensas bases de datos, están siempre buscando la manera de sacar partido a la tecnología. L.L.Bean también hace un uso extensivo de los sistemas tecnológicos para ayudar mejor a su clientela. Según su subdirector de operaciones: «No veo cómo podemos obtener²⁶ demasiada tecnología por ahí». Tanto Bean como Walmart son empresas amables con sus trabajadores, pero también emplean en gran medida la tecnología, ya que esta y las personas encajan a la perfección, de igual manera que un cronómetro es una estupenda ayuda para un entrenador de atletismo en pista.

Un flujo de información oportuno

La próxima vez que tomes un vuelo observa la cabina del piloto y fíjate en todas las pantallas, diales y relojes digitales que hay en el panel. La tripulación confía en estos instrumentos, y los comprueba una y otra vez mientras guían el avión hacia su destino.

Visualiza esta imagen cuando estés dirigiendo tu empresa. Igual que hace la tripulación de un vuelo, tú también deberías tener un flujo constante de información oportuna. ¿A qué altitud estamos volando? ¿A qué velocidad? ¿Cuánto combustible nos queda? ¿Funcionan bien los motores? ¿Vamos bien de tiempo? ¿Se avecinan turbulencias?

También en una pyme deberías tener este tipo de información. Y deberías tenerla cuanto antes. No querrías quedarte sin combustible y luego (cuando ya te hayas estrellado) recibir un informe en el que se te comunica que estás a punto de

quedarte sin combustible. Además, la información debería estar bien resumida y ser accesible. Recuerda la simple lectura digital en la cabina de un avión.

Los cinco tipos de información a los que hay que hacer seguimiento son:

El flujo de caja actual y futuro. El dinero es como el combustible de un avión. Tendrás que anticiparte a la escasez mucho antes de que la pantalla del panel empiece a parpadear: «¡ALARMA! Estas quedándote sin combustible». Relacionada con el flujo de caja está la información sobre las cuentas pendientes de pagar y cobrar, y la antigüedad sus plazos. Muchas empresas se meten en graves problemas económicos por no gestionar bien los pagos y cobros pendientes durante un periodo de rápido crecimiento.

La contabilidad financiera (hoja de balance y cuenta de resultados) y los índices económicos. Es de especial utilidad disponer de informes comparativos (el periodo actual comparado con el anterior y con el anterior a este). En la página 296 aparece una lista de los indicadores más útiles.

Costes. Muchas empresas cometen el error de mantener líneas de producto no rentables porque no tienen ni idea de que están perdiendo dinero con ellas. Establece sistemas para determinar los costes y la rentabilidad de cada línea de producto (o de servicio). Conoce siempre tus costes.

Ventas. Analiza las tendencias de venta en cada categoría de producto o servicio, y clasifícalas en varias dimensiones relevantes para tu empresa (área geográfica, rangos de precio, canales de distribución, etc.).

Clientela. Los clientes son una de las mejores fuentes de información, porque te dirán qué tienen de bueno o malo tus productos, cómo te sitúas en comparación con la competencia, por qué compran tus productos, qué sugerencias tienen para mejorar y para nuevos productos, para qué usan tus productos, y cualquier otra cosa que les preguntes. Incluso te dirán quiénes son, qué hacen, cuánto ganan y dónde viven. Y, lo más importante, te harán saber cuándo te estás perdiendo alguna tendencia o necesidad del mercado.

Hay muchas maneras de obtener información de tus clientes de una forma

sistemática, consistente y puntual, por ejemplo mediante:

Fichas. Haz que tus clientes rellenen fichas con información sobre su perfil, lo que compran y por qué. Úsalas para seguir el rastro de quienes adquieren tus productos o servicios, y para averiguar por qué lo hacen.

Informes de servicio al cliente. Si tu empresa tiene representantes del servicio al cliente, bien sobre el terreno o por teléfono, crea un método por el cual los comentarios que hagan los clientes sean tabulados, rastreados y compartidos en toda la empresa. Cada vez que un cliente telefonee al servicio al cliente, recabarás información.

Encuestas. Si conoces quiénes son tus clientes puedes acudir a ellos y hacerles preguntas. A la gente le gusta que le preguntes qué piensa de tus productos o servicios. También compartir sus ideas, sugerencias y frustraciones. Lleva a cabo una encuesta con regularidad y observa qué opinan de tu trabajo. El cliente es el vínculo más importante en el proceso de producción; en realidad, la satisfacción de la clientela es lo único que importa.

Grupos focales. Esta técnica consiste en reunir a un grupo de clientes pedirles que respondan a unas preguntas y debatan sobre ellas. Puede constituir una gran fuente de información.

■

Índices de análisis financiero Utilízalos para controlar la salud financiera de tu er

■

El tema de los indicadores es quizá demasiado amplio para tratarlo aquí. Nuestro propósito no es ahondar en la miríada de detalles existentes en tales sistemas, sino destacar su importancia. Seguro que tu empresa ya tiene instalados sistemas tecnológicos y establecida una serie de indicadores, y a lo mejor muy buenos. Te dejamos, pues, dos preguntas a considerar:

¿Estás usando la tecnología al máximo de sus posibilidades? Vivimos en una era en la que la tecnología avanza con rapidez y las empresas que no están todo el tiempo buscando la manera de servirse de ella en beneficio propio pueden quedarse atrás respecto a las que sí lo hacen.

¿Es útil tu sistema de indicadores? No dejes que los denominados «expertos» determinen cómo se organiza tu información. De hecho, el problema de muchas empresas no es la falta de información, sino una estructura deficiente de la misma. Trabaja en ello hasta que la información de tus indicadores te llegue de una forma digerible y útil.

Confianza

Habrás visto que en este capítulo no hemos hablado del «control», de la manera de hacer que la gente haga lo correcto, de evitar que tus trabajadores se aprovechen de la empresa. Esto se debe a que el «control», por sí mismo, no funciona.

¿Recuerdas al terrible y destructivo microdirector descrito en el capítulo sobre el estilo de liderazgo, y hasta qué punto desmotivaba a sus trabajadores? (Ver «el toque personal» en el capítulo sobre el liderazgo). Si quieres alcanzar la excelencia táctica, ni en ti ni en tu empresa te puedes permitir la microgestión.

La gente necesita libertad para actuar. Si está motivada, bien formada e integrada en la cultura de la empresa, no necesitará ser «controlada». Las personas adultas no necesitamos ser tratadas como niños, ni que estén encima de nosotras para

trabajar bien.

¿Tiene todo el personal de tu empresa autoridad (es decir, sin aprobación de nadie) para tomar decisiones que cuestan dinero? Pues debería tenerla.

¡Vaya! Seguro que esto te ha llamado la atención. ¿Lo dices en serio?

Sí. Lo digo muy en serio. Por supuesto, no decimos que todo el personal deba tener autoridad para comprometer a la empresa en contratos millonarios, o que el personal de atención al público tenga que poder autorizar, qué sé yo, la adquisición de un nuevo inmueble. Pero la gente debería tener un amplio poder discrecional para asumir la responsabilidad de asegurar que algo se hace rápido y bien.

A L.L.Bean le costó tiempo y dinero resolver el problema con las botas de 30 años de antigüedad de Richard Barber. Pero sus trabajadores no tuvieron que esperar la aprobación de nadie para poner en marcha la maquinaria; lo hicieron y punto. Nadie se quedó allí sentado calculando cuánto les iba a costar y cuánto iban a ganar por ponerles suelas nuevas a las botas.

Piensa en ello. Supongamos que tuvieras que pedir la aprobación de tu banco para todos tus gastos; es decir, que cada vez que quisieras comprar algo tuvieras que pedirle permiso. ¿Hasta qué punto podrías dirigir bien tu empresa? Se quedaría bloqueada en una montaña de papeleo y gestiones que le impedirían alcanzar la excelencia táctica.

Bien, pues el mismo principio se puede aplicar a los trabajadores de atención al público. Está claro que no deberían tener la misma autoridad que tú respecto al gasto, pero el principio es el mismo. Idéntica frase debería pronunciarse arriba y abajo de la empresa: «Confío en que pondrás todo de tu parte con tal de hacer lo correcto».

Normas rigurosas

La confianza es solo una cara de la moneda; la otra son las normas rigurosas.

Hay, a su vez, dos partes en esto: las normas referidas a valores y las de rendimiento.

Las normas referidas a valores son las más rígidas. Si alguien no respeta los valores de tu empresa se le debería pedir que se marchara, no sin antes comprobar que no haya sido porque los desconocía. Es imposible inculcar una serie de valores en una organización si su cúpula directiva no está de acuerdo en prescindir de quienes no se adhieren a ellos.

Thomas J. Watson, de IBM,²⁷ tiene un lema: si alguien hace algo que no es ético, se le debería despedir, por muy valiosa que sea esa persona para la empresa. Punto. Nada de multas. Nada de segundas oportunidades. Fuera. Y se acabó.

Las normas de rendimiento deberían ser menos rígidas, pero muy importantes también. Los buenos trabajadores suelen perder el respeto a las compañías que toleran el bajo rendimiento. No existe incoherencia alguna entre tener un sentimiento de «familia» y prescindir de quienes no rinden. Bill Hannemann, presidente de Giro Sport Design, nos explica cómo funciona esto en su empresa:

Nos esforzamos mucho por crear un ambiente familiar en la empresa. Pero también queremos un rendimiento sobresaliente. Intentamos a toda costa ofrecer seguridad en el trabajo, pero esto no implica que tengamos que mantener a quienes no dan la talla.

Pero recuerda que son muchas las causas del bajo rendimiento: puede que a esa persona no se la haya formado bien, que no se le haya explicado con claridad lo que se esperaba de ella o que esté en un puesto que no encaja con sus habilidades, pero que tal vez rinda más en otro (lo cual puede implicar incluso el traslado a otra empresa). Explora primero estas posibilidades.

Por desgracia, siempre hay gente a la que no le importa, y nunca le importará, hacer un buen trabajo. Estas personas nunca alcanzarán sus metas, sus objetivos. Porque se aprovechan de cualquier situación, les gana su lado oscuro. La empresa debería prescindir de ellas, con compasión si se quiere, pero lo ha de hacer.

Por suerte este tipo de personas no abunda, y no basamos tal afirmación solo en la fe en la naturaleza humana. Hay muchos estudios sobre la motivación laboral²⁸ que han llegado a la misma conclusión:

Un estudio Gallup llevado a cabo en 1980 por la Cámara de Comercio de Estados Unidos concluyó que el 88 % de los profesionales estadounidenses cree que es importante para ellos esforzarse y rendir al máximo en el trabajo. El estudio también concluyó que la escasa ética laboral no es la responsable de los declives en la productividad en Estados Unidos.

Un estudio de Connecticut Mutual Insurance Company reveló que el 76 % de la población estadounidense tiene siempre una sensación de dedicación al trabajo.

Un estudio de la Public Agenda Foundation pidió a una amplia selección de trabajadores estadounidenses de diferentes sectores que optaran por una de las siguientes cuatro descripciones sobre su trabajo:

El trabajo no es más que una transacción empresarial; cuanto más hago, más me pagan.

El trabajo es una de las necesidades desagradables de la vida; no trabajaría si no tuviera que hacerlo.

Encuentro interesante mi trabajo, pero no dejo que interfiera con el resto de mi vida.

Tengo una necesidad innata de hacer el mejor trabajo posible, con independencia del sueldo.

El 80 % optó por la cuarta posibilidad en primer o segundo lugar, y la mayoría (52 %) la tomó como primera opción. Solo el 20 % eligió las opciones uno o dos en segundo lugar.

La inmensa mayoría de las personas (aunque no todas) quieren hacer un buen trabajo, quieren formar parte de algo de lo que puedan sentirse orgullosas y quieren tener retos y oportunidades para demostrar lo que son capaces de hacer. Dan la talla cuando otras personas dependen de ellas y hacen un trabajo extraordinario cuando son respetadas.

■

LA VISIÓN DE JIM EN 2020

Busca personas OPUR

Una chica que formaba parte de nuestro equipo en el proyecto The Good to Great estaba preparando sus vacaciones y vino a presentarme un plan detallado de cómo había organizado su ausencia. Había planificado cómo terminar todo lo que tenía que hacer antes de irse de vacaciones; también todo lo que tendría que hacer nada más volver. Había acordado con un compañero que se encargaría de todo lo que no se hubiera podido hacer antes o después del viaje.

—Es un plan muy detallado. ¡Bien hecho! —le dije.

—Sé que soy una OPUR. Yo no tengo un trabajo, tengo responsabilidades —respondió.

Ahí está el quid de la cuestión: esta chica trabaja media jornada con un horario flexible y le pagan por horas. Sin embargo, tiene una mentalidad de quien trabaja de forma estable y a jornada completa. Ha entendido a la perfección la idea de ser una OPUR.

La palabra OPUR viene de las siglas en inglés One Person Ultimately Responsible (una persona como responsable última). Para cada tarea u objetivo crítico debería haber una persona como responsable última. Si preguntas: «¿Quién es el OPUR en esta tarea?», tendría que haber una respuesta clara y sin ambigüedad por parte de alguien: «¡Yo soy el OPUR!».

La clave para mantener una cultura OPUR es que cada persona necesita tener una mentalidad OPUR y tareas OPUR; pero además, para hacer que la idea de OPUR funcione ha de haber una cultura en la que la gente esté dispuesta a «despejar el camino» de su vecino.

La analogía de despejar los caminos funciona de la siguiente manera: imagínate que tienes una casa en una ciudad donde nieva en invierno y eres responsable de limpiar tu entrada tras la nevada. No importa que estés de vacaciones, tú, como propietario, eres el OPUR de que tu entrada esté limpia de nieve. Si se hiela la nieve de la entrada de tu casa porque no la has limpiado, no le dirás al

Ayuntamiento: «Lo siento, es que estaba de vacaciones». Si vives en un barrio donde los vecinos están dispuestos a ser vecinos, podrías pedirle a alguien que limpiara tu entrada cuando estés de vacaciones. E igual tendrías que hacer tú con ellos.

Cuando combinas la ética OPUR con la política de buena vecindad, es decir, cuando aceptas la responsabilidad y también ayudas a retirar la nieve de la entrada de otras casas, mejoras el rendimiento tanto individual como de grupo, y la cohesión de este. De esta manera se crea una combinación mágica en la que se da a la vez un entorno de alto rendimiento y un lugar magnífico en el que trabajar.

El «secreto» definitivo: el respeto

No hay nada de misterioso en crear una empresa de excelencia. Los fundadores de empresas sobresalientes a quienes hemos tenido el privilegio de observar —y muchos de los cuales hemos usado como ejemplo en este libro— no son supermujeres ni superhombres. No son más inteligentes que el resto, ni pertenecen a una raza extraña de emprendedores carismáticos.

A muchos de ellos les asombra la pregunta: «¿Cuál es el secreto de tu éxito?». «¿Secreto? No hay ningún secreto», es la respuesta más común; y entonces nos hablan de los elementos básicos que hemos descrito en este libro: tener una visión, tomar buenas decisiones estratégicas, apostar por la innovación y (siempre enfatizan esto) trabajar bien.

Entonces, si no hay misterio, ¿por qué solo unas pocas empresas alcanzan la excelencia? Nada de esto es, qué sé yo, física cuántica, no requiere conceptos complejos. ¿Hay, pues, algo que se nos escapa?

Escuchamos después lo que Fred Smith dijo²⁹ en su entrevista con Bill Moyers:

Muchos líderes de empresas [...] desprecian a quienes trabajan en las fábricas.

Desprecian a las personas que no son sobresalientes, aunque esas personas sean las que hacen que la empresa gane millones de dólares.

Entonces salió a relucir un tema que subyace a todo lo que hemos observado: el respeto.

Siempre nos ha impresionado la historia de Jaime Escalante, el profesor universitario de Los Ángeles en quien se basa la película *Con ganas de triunfar*. Él seleccionó a un grupo de chavales de secundaria de un barrio pobre y les enseñó cálculo avanzado de nivel universitario. Sus estudiantes fueron aprobando los exámenes de esa asignatura con mejores notas que el alumnado de cualquier universidad del país.

¿Por qué triunfó Escalante cuando la mayoría de la gente pensaba que sus estudiantes no tenían ninguna posibilidad de aprobar exámenes de cálculo avanzado? Durante una charla en Stanford, Escalante dijo dos únicas palabras: amor y respeto. Amaba a sus estudiantes y los respetaba. Los respetaba lo suficiente para exigirles más de lo que nadie creía posible.

Este es el secreto, si hay alguno. Las grandes empresas se construyen sobre una base de respeto: por la clientela, por sí misma, por sus relaciones y, lo más importante, por toda su plantilla de trabajadores, sea cual sea su nivel y su origen.

Respetan a sus trabajadores y, por tanto, confían en ellos, se comportan de forma abierta y sincera con ellos, les dan libertad para actuar y tomar decisiones, creen en su inherente creatividad, inteligencia y habilidad para solucionar problemas.

Respetan a sus trabajadores y, a cambio, esperan de ellos un alto rendimiento. Les ponen alto el listón y retos difíciles porque creen que son capaces de cumplirlos. El personal de las empresas de excelencia alcanza la excelencia táctica porque alguien cree que pueden hacerlo. A partir de este respeto nace una empresa que se respeta a sí misma, que se eleva a la categoría de modelo y que tiene un impacto positivo en el mundo, no solo a través de sus productos y servicios y generando empleo, sino también como guía para otras empresas.

Tú también puedes construir una empresa que destaque por algo, que imponga unos estándares no solo de rendimiento, sino también de valores. Tú también

puedes construir una organización que salga victoriosa del combate y demuestre así que la grandeza y la decencia humana y el respeto van de la mano. Tú también puedes construir una empresa a la que contemples al final de tu vida y digas: «Siento orgullo de lo que he construido y de cómo lo he conseguido. He dedicado bien mi vida».

AGRADECIMIENTOS

Escribir un libro no es un esfuerzo de una sola persona ni de dos. Si bien es cierto que este libro no existiría sin nosotros, también lo es que no existiría en su forma actual sin la ayuda de muchas otras personas.

Estamos en deuda con Paul Feyen y John Willig por saber ver el potencial de este libro mucho antes de que escribiéramos ninguno de los capítulos. John, nuestro primer editor, nos dio la confianza para escribir con convicción. Nos ayudó y nos hizo de guía en los momentos cruciales durante la redacción del manuscrito.

Lee Ann Snedeker, nuestra ayudante de investigación y redactora de casos, se merece todo nuestro reconocimiento por haber dado con el título *Beyond Entrepreneurship*. Su ayuda creativa y su crítica reflexiva en los primeros borradores fueron muy útiles.

Nuestras ayudantes siempre alegres, Karen Stock y Ellen Kitamura, han sido de gran ayuda en muchas fases del proyecto. Joan Patton, conocida también como «Centro de Control de Calidad», ha hecho un trabajo excelente probando una y otra vez varias versiones del texto.

Janet Brockett ha aplicado sus creativas e interpersonales cualidades al diseño de la cubierta y los iconos de nuestro libro. Es una alegría trabajar con ella.

Nos quitamos el sombrero ante Sybil Grace y el resto del equipo de Prentice-Hall, quienes han guiado el manuscrito con una enorme profesionalidad y cuidado, desde su edición e impresión hasta su publicación.

Estamos en deuda intelectual con el trabajo de P. Ranganath Nayak y John M. Ketteringham y con su libro *Breakthroughs!*, que nos ha servido de fuente de información sobre el tema del desarrollo de las notas Post-it de 3M, el horno microondas, Tagamet, Federal Express y el escáner computarizado o TAC, que hemos utilizado como ejemplos en nuestro capítulo sobre la innovación.

También estamos en deuda con Michael Ray y Rochelle Myers, primero por ser unos profesores tan extraordinarios, y después por permitirnos emplear varias

veces citas de su libro Creativity in Business.

Nos sentimos agradecidos por el permiso que nos han dado muchas personas y empresas para que las citáramos: Bob Miller, de MIPS Computer; Bill Hannemann y Jim Gentes, de Giro Sport Design; Larry Ansin, de Joan Fabrics; Kristine McDivitt, de Patagonia; H. Irving Grousbeck, de Continental Cablevision; Doug Stone, exdirectivo de Personal CAD Systems; Jim Swanson, de Ramtek; Anne Bakar, de Telecare; Bruce Pharriss, de Celtrix Laboratories; David Kennedy, de Kennedy-Jenks; Joe Bolin, de Schlage Lock Company; Vinod Khosla, cofundador de Sun Microsystems; Pete Schmidt, de Nike; Claude Rosenberg, de Rosenberg Capital Management; Debi Coleman, de Apple Computer; Mike Kaul, de Advanced Decision Systems; Bob Bright, ex de America's Marathon, y Don Lyle, de Tandem Computers.

Un agradecimiento especial a Bill Hewlett, de Hewlett-Packard Company, quien concedió una entrevista sobre los inicios de Hewlett-Packard a Jim Collins y Jerry Porras; y a Steve Jobs, de NeXT Computer, por visitar nuestra clase y compartir sus ideas con nosotros y nuestros estudiantes. Ambas personas han influido mucho en nuestro pensamiento y se han ganado nuestro respeto.

Tenemos la inmensa suerte de contar con muchos lectores y lectoras entregados de nuestros borradores, que han evaluado de forma crítica nuestro trabajo y nos han ofrecido útiles comentarios, ánimos, críticas y sugerencias. Entre ellos están Art Armstrong, Susan Bandura, Chris Buja, Roger Davisson, Shelly Floyd, Arthur Graham, Irv Grousbeck, Greg Hadley, Bill Hannemann, David Harman, Jim Hutchinson, Chris Jackson, Dirk Long, Bob Miller, Bruce Pharriss, Heidy Roizen y Richard Wishner.

Por último, nuestros mayores agradecimientos van para los cientos de ejecutivos y estudiantes brillantes, con talento, inquisitivos e inspiracionales que han asistido a nuestras clases en la escuela de negocios Stanford Graduate. Ellas y ellos han dado forma a nuestro pensamiento igual que nosotros hemos moldeado el suyo. A todas las personas que nos han ayudado a mantener un nivel alto y que tienen el sueño de construir una empresa extraordinaria que perdure, muchas gracias.

J. C.

W. L.

■

AGRADECIMIENTOS PARA BE 2.0

■

Hay cuatro personas que impulsaron la creación del proyecto BE 2.0 . Joanne Ernst, mi esposa y compañera de vida durante 40 años, fue la que expresó la idea por primera vez. Joanne siempre había creído que Beyond Entrepreneurship podría ser útil a un gran número de lectores; también creía que una nueva edición sería el lugar ideal para plasmar un homenaje a Bill Lazier. Inspirado por la idea de Joanne, fui a visitar a la viuda de Bill, Dorothy, con el objetivo de que me diera su aprobación para una nueva edición, a lo cual respondió con entusiasmo y sin dudar ni un instante. Con Joanne y Dorothy pidiéndome a gritos que llevara a cabo el proyecto, fui a ver a Adrian Zackheim y a Nigel Wilcockson, de Penguin Random House (que tenía los derechos de Beyond Entrepreneurship) para presentarles la idea de BE 2.0 . Había trabajado con estos dos profesionales excepcionales en algún otro libro y de inmediato apoyaron el proyecto. Estoy inmensamente agradecido por el calor y la presión con la que Joanne, Dorothy, Adrian y Nigel me animaron a seguir esforzándome para terminar esta labor.

Los miembros de mi equipo del proyecto LLC The Good to Great hicieron unas contribuciones muy importantes al trabajo. Kate DesCombes (también conocida como OPUR Caos) fue mi ayudante principal en el último empujón por hacer que el texto resultara correcto y preciso. Amy Hodgkinson, Sam McMeley, Brandon Reed, Dave Sheanin y Torrey Udall trabajaron en los primeros borradores del libro, documentándose, sintetizando lo que leían, comprobando los datos y proporcionando un feedback muy útil. Kate Harris hizo la comprobación de los datos y me ayudó con la investigación sobre el liderazgo que sirvió de base a las ideas del nuevo texto. Alexis Bentley y Judi Dunckley revisaron los textos, intercambiaron información y ayudaron a gestionar la logística del proceso crítico de lectura.

Deborah Knox me demostró una vez más lo afortunado que soy de tenerla como editora. He trabajado con ella como mi editora de confianza en cinco proyectos editoriales, y cada vez escribe mejor. Janet Brockett aportó su genio para el diseño, siempre creativo y distintivo. Mi agente, Peter Ginsberg, que lleva conmigo casi 30 años, aportó su enfoque imaginativo y abierto para crear las asociaciones que mejor sirvieran a esta causa. Kimberly Meilun, de Penguin Random House, me guio de una manera extraordinaria por el proceso que va desde el manuscrito definitivo hasta el libro final.

Un grupo de lectores ha contribuido también con sus comentarios sobre el concepto de BE 2.0, junto con otros sobre los primeros borradores. Me gustaría agradecer a Liat Aaronson, Troy Allen, Kelsy Ausland, Karen Beattie, Joelle Brock, Tyson Broyles, Tiffanie Burkhalter, Bo Burlingham, Dane Burneson, Dan Burton (de Health Catalyst), Christopher Chandler, Shalendra Chhabra Shalen, Karen Clark Cole, Terrence Cummings (Grande!), Jeff Damir (Stanford GSB 1993) y Lynette Damir de SwaddleDesigns, Steven M. Dastoor, Marty Davidson, Laurel Delaney, David R. Duncan, Soren Eilertsen, Jim Ellis, Andrew Feiler, Jeff Garrison, Randall T. Gerber, Brett Gilliland, Eric Hagen, Brad Halley, Sebastian Huelswitt, Sally A. Hughes (de Columbus), Jacob Jaber, Tal Johnson, Kim Jordan, Noha Kikhia, Be tina Koski, Lynn M. Krogh, Dana Ladzinski, Dan Markovitz, Clate Mask, Mike Moelter, Anne-Worley Moelter (SFVG), Nick Padlo, Troy E. Porras, Bart Reed, Damien Rizzello, Cynthia Scherr, Greg Schott, William F. Shuster, Adam Stack, Tom Stewart (director ejecutivo de The National Center for the Middle Market), Mark Stoleson, Michael Strickland, Bob Swier, Megan Tamte, Mark Toro, William L. Treciak, Elizabeth Zackheim y Nathaniel Natty Zola.

Me gustaría también agradecer a algunos de los líderes de nivel 5 que han contribuido con sus historias y que se han tomado el tiempo de revisar las secciones del texto que hablan sobre ellos para lograr una mayor exactitud: el general Lloyd Austin III, Anne Bakar, Tommy Caldwell, el coronel Michael S. Erwin, Wendy Kopp, Jorge Paulo Lemann y Peter Salvati, de DPR Construction. También me gustaría dar las gracias al fallecido Steve Jobs por todo lo que me enseñó con su ejemplo y por nuestras conversaciones a lo largo de los años.

Me gustaría terminar donde empecé, con Joanne. Durante las décadas que he estado esforzándome por aclarar los conceptos y expresarlos de manera adecuada, ella ha permanecido siempre a mi lado, apoyándome, y me ha demostrado que es mi socia intelectual de mayor confianza. Su mezcla de fe inquebrantable y crítica incisiva es el ingrediente número uno de la salsa secreta de mi escritura. Escribir no es teclear, escribir es pensar. Cuando a mi escritura le falta claridad es porque mis ideas no están claras. La lectura fácil dificulta la escritura. Joanne lo sabe y me anima a revisar y reescribir tantas veces como haga falta. Más de una vez he compartido con ella el borrador «final» de un capítulo y me ha dicho: «Todavía no está. Sé que lo puedes hacer mejor». Y entonces me devuelve el capítulo lleno de comentarios sobre lo que tendría que cambiar, acompañados de una carita sonriente en los márgenes. Para quien escribe no hay marca de amor verdadero como esta.

■

NOTA SOBRE EL PREFACIO ORIGINAL DE BEYOND ENTREPRENEURSHIP

■

He pensado que, puesto que BE 2.0 tiene una estructura significativamente diferente a la edición original de Beyond Entrepreneurship, el prefacio original podría confundir al lector si se quedaba al principio del libro. También sé que algunos lectores podrían sentir curiosidad por saber cómo presentamos Bill y yo la edición original. He decidido, por lo tanto, incluir el prefacio original para completar el libro, pero incluyéndolo al final de este.

PREFACIO

Cuando conocí a Jim Gentes él dormía con sus productos.

Había lanzado su nueva empresa desde su estrecho y mal ventilado apartamento en San José, y había convertido su dormitorio en un almacén de productos. Su garaje estaba lleno de componentes y equipamiento, y en él trabajaban de un modo frenético cuatro jóvenes con un calor horroroso para fabricar cascos de bicicleta. Cuando Gentes necesitaba más espacio, regalaba un casco a un vecino a cambio de que le dejara usar su garaje, y así fue expandiendo su negocio de un solo garaje a dos. Por fortuna, sus vecinos nunca se quejaron de las visitas diarias de los semirremolques que se detenían en la pequeña entrada para entregar cascos y recoger nuevos pedidos.

Su «oficina central» era la mesa de la cocina, que estaba llena de papeles, prototipos de cascos de bicicleta, libros y documentos impresos de un ordenador Macintosh que estaba inclinado en una esquina de la mesa. Sentado a esa mesa y rodeado de posters de bicicletas, Gentes, un hombre intenso, próximo a la treintena, nos dijo que esperaba dejar ese apartamento y marcharse a su propio edificio pronto, y a la vez convertir su negocio en una empresa de éxito.

A continuación, señaló una pila de libros sobre iniciativa y gestión empresarial. «Me han ayudado a despegar —dijo—. Pero no me han contado lo que de verdad quiero saber».

«¿Y qué es?», le preguntamos.

Gentes miró por la ventana y esperó 30 o 40 segundos. Luego se volvió hacia nosotros y nos dijo: «Quiero que Giro sea una empresa extraordinaria».

Y así fue como nació la idea de este libro.

Este libro cuenta cómo convertir una empresa que ya existe en una extraordinaria empresa que perdure. Lo hemos escrito para personas como Jim Gentes, que quieren que su empresa sea algo especial, digna de admiración y orgullo. Nuestro objetivo es ayudarles a construir una organización extraordinaria, elevarla al estatus de modelo, y que siga siendo extraordinaria durante muchas generaciones. Si eres líder de una empresa que quiere la excelencia, este libro es para ti.

No es un libro sobre cómo montar un negocio. Suponemos que eres (o planeas ser) colaborador clave en el desarrollo de una empresa ya existente, una empresa en funcionamiento que has creado, comprado, heredado o a la que te has unido.

A pesar de que muchas de las enseñanzas de este libro se pueden aplicar a empresas de cualquier tamaño, lo hemos escrito principalmente para los líderes de pymes (que puede incluir también a pequeñas empresas que forman parte de organizaciones más grandes). ¿Por qué? Porque las bases de la excelencia se suelen establecer cuando la empresa todavía es lo bastante pequeña y manejable como para convertirla de forma casi artesanal en una entidad que encarne los valores de sus líderes.

IBM es una empresa extraordinaria por lo que hizo Tom Watson antes de que la compañía fuera lo que es hoy en día. Nike es grande por lo que Phil Knight logró cuando Nike era todavía David luchando contra varios Goliat. 3M es grande porque William McKnight ajustó la empresa a sus valores hace décadas. L.L.Bean lo es por lo que hizo Leon Bean cuando era una «pequeñaja» que operaba desde un minúsculo edificio en Freeport, Maine. Patagonia es una candidata a la excelencia por la impronta imborrable que dejó Kristine McDivitt durante las etapas de formación de una empresa luchadora y rebelde.

Si eres líder de una pyme, te puedes convertir en artífice de su excelencia. Este libro te explica cómo hacerlo.

Aunque nos hayamos centrado en las empresas con ánimo de lucro, el personal directivo de las ONG también encontrará útil este libro. Los principios para el

desarrollo de una empresa de excelencia aplican a cualquier tipo de organización que busque esa excelencia.

¿Qué es una empresa de excelencia?

Definimos una empresa de excelencia como aquella que cumple los siguientes criterios:

Rendimiento. Genera suficiente flujo de caja (a través de sus muy rentables operaciones) para ser autosuficiente. Además, tiene un registro sólido de que cumple los objetivos marcados por sus líderes y propietarios. Aunque tenga altibajos, e incluso pase por tiempos difíciles, una empresa de excelencia siempre sale adelante y acaba recuperando su alto rendimiento.

Impacto. Influye en gran medida en su sector. No es necesariamente la más grande, puede influir por innovación además de por tamaño.

Reputación. Es admirada y respetada por personas ajenas a ella que la suelen tomar como referencia.

Longevidad. Tiene la capacidad para mantenerse sana durante décadas. Las empresas más extraordinarias son las que se autorrenuevan de forma tal que su excelencia perdura durante varias generaciones de líderes, trascendiendo a los individuos que la fundaron. Cuando pienses en empresas extraordinarias perdurables, piensa en crear una compañía que siga siendo excelente durante cien años.

Una empresa no tiene que ser perfecta para ser extraordinaria. Ninguna empresa es perfecta, todas tienen defectos. Una empresa de excelencia es como un gran deportista, que tropieza de vez en cuando, empañando brevemente su reputación. Pero una empresa de excelencia es también resiliente y se recupera de sus

periodos difíciles igual que un deportista lo hace de una lesión.

**La estructura de este libro: cómo hacer que
tu empresa dé el salto a la excelencia**

Infundiendo...

creas....

que resulta en...



Cada capítulo trata un elemento esencial para alcanzar la excelencia corporativa y presenta una estructura de ideas y métodos respaldados con ejemplos concretos.

Comenzamos el Capítulo 1 con el estilo del liderazgo. Es imposible construir una gran empresa sin un estilo de liderazgo eficaz. Todo empieza contigo.

En el Capítulo 2, tratamos la función del liderazgo corporativo eficaz: estimular una visión. Todas las grandes empresas tienen en su base una visión atractiva. ¿Qué es la visión, por qué es tan importante, cómo definirla? Todas ellas son preguntas a las que respondemos en este capítulo.

En el Capítulo 3, desmontamos el mito de la estrategia. Una vez tengas definida la visión, tendrás que tomar buenas decisiones y elaborar un mapa u hoja de ruta para hacer realidad esa visión.

En el Capítulo 4 se trata una parte emocionante e integral de la excelencia: la innovación. ¿Cómo estimular la creatividad y mantener la capacidad innovadora de la empresa mientras evoluciona? Presentamos una estructura y un montón de sugerencias y ejemplos concretos.

Por último, terminamos el Capítulo 5 con la importancia de la excelencia táctica: cómo traducir la visión y la estrategia en tácticas y, más importante, cómo crear un entorno que genere esa excelencia táctica.

Para escribir este libro nos hemos basado en nuestra experiencia empresarial (ambos trabajábamos en el sector privado antes de volver a dar clases en la escuela de negocios Stanford Graduate), en estudios académicos y teorías, en trabajos de consultoría y en la propia trayectoria como directores de varias empresas. Además, la investigación de campo, la redacción de casos y los proyectos de los estudiantes han supuesto una fuente continuada de ejemplos e ideas. Las ideas de este libro se han moldeado a partir de nuestra exposición a 300 empresas concretas.

Por cierto, Jim Gentes ya no duerme con sus productos. Giro se ha multiplicado por cien desde aquella reunión en su «oficina central» en 1986, y está a punto de convertirse en una empresa de excelencia y que perdure. A quienes quieran compartir el sueño de grandeza corporativa de Gentes les deseamos una suerte

como la suya.

James C. Collins y William C. Lazier

NOTAS DE LOS CAPÍTULOS

INTRODUCCIÓN

1. Hastings dio el siguiente consejo a los jóvenes que aspiraban a puestos de alta dirección: Bill Snyder, «Netflix Founder Reed Hastings: Make as Few Decisions as Possible»; Stanford Graduate School of Business Insights, 3 de noviembre de 2014, <https://www.gsb.stanford.edu/insights/netflix-founder-reed-hastings-make-few-decisions-possible>; «Reed Hastings, Netflix: Stanford GSB 2014 Entrepreneurial Company of the Year»; Stanford Graduate School of Business, 15 de octubre de 2014, <https://www.youtube.com/watch?v=zCOoINfs40M>

CAPÍTULO 1: BILL Y YO

1. en comprometerse a donar una buena parte de su fortuna: George Climo, «HP's Profit-sharing Tradition»; Measure, junio 1979, www.hp.com/hpinfo/abouthp/histnfacts/publications/measure/pdf/1979_06.pdf
5

2. Hewlett siempre se aferró a un lema: «The Hewlett Family and Foundation History», The William and Flora Hewlett Foundation, <https://hewlett.org/about-us/hewlett-family-and-history>

CAPÍTULO 2: UNA VISIÓN EXCELENTE SIN PERSONAS EXCELENTES ES IRRELEVANTE

1. Si prescindieramos de nuestros mejores 20 trabajadores: Rich Karlgaard, «ASAP Interview: Bill Gates», Forbes, 7 de diciembre de 1992.

2. Apple no sacó el iPhone: «Apple Reinvents the Phone with iPhone», Apple Newsroom, 9 de enero de 2007, <https://www.apple.com/newsroom/2007/01/09Apple-Reinvents-the-Phone-with-iPhone>.

3. había caído en picado: Brent Schlender y Rick Tetzeli, Becoming Steve Jobs: The Evolution of a Reckless Upstart into a Visionary Leader (New York, NY: Crown Business, 2015) p. 165; Jim Collins y Morten T. Hansen, Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck-Why Some Thrive Despite Them All (New York, NY: Harper Business, 2011) pp. 91-95.

4. Más de 600.000 millones de dólares: Tripp Mickle y Amrith Ramkumar, «Apple's Market Cap Hits \$1 Trillion», Wall Street Journal, 2 de agosto de 2018 <https://www.wsj.com/articles/apples-market-cap-hits-1-trillion-1533225150>.

5. la estrategia de Catmull «primero quién»: Ed Catmull, Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration (New York, NY: Random House, 2014) pp. 90, 112, 127, 315.

6. Esta frase del profesor de Historia Edward T. O'Donnell: Edward T. O'Donnell, America in the Gilded Age and Progressive Era Transcript Book (Chantilly, VA: The Great Courses, 2015) p. 9.

7. Bakar fue admitida: Telecare Corporation, Telecare Annual Report (Alameda, CA: Telecare Corporation, 2014), https://scatic1.squarespace.com/scatic/55f9afdfqbof-520d4qff43/c/5798db9920099eba44dedoaa/14696354832.65/Annual+Report_14_vFinal_Small.pdf, 3, 12; Anne Bakar, presentacion en la Haas School of Business, University of California en Berkeley, 16 de marzo de 2017; «Bay Area Council 2017 Business Hall of Fame-Anne Bakar», Bay Area Council, 17 de noviembre de 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=3l4LmlhLL-E>.

8. reconociera sus méritos [de Eisenhower] y le ayudara: «Dwight David Eisenhower Chronology», Dwight D. Eisenhower Presidential Library, Museum & Boyhood Home,

https://www.eisenhower.archives.gov/all_about_ike/chronologies.html,
Chester J. Pach jr., «Dwight D. Eisenhower: Life Before the Presidency»,
Miller Center, University of Virginia,
<https://millercenter.org/president/eisenhower/life-before-the-presidency>.
Jean Edward Smith, Eisenhower in War and Peace (New York, NY:
Random House, 2012), capítulo 6, capítulo 8.

9. entender el mensaje vital de Steve Jobs: Schlender y Tetzeli, *Becoming Steve Jobs*, pp. 76, 392-393.

10. Nuestra investigación ha demostrado que el periodo medio de mandato: Jim Collins y Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York, NY: Harper Business, 2002) p. 184.

11. Él logró que esa pequeña empresa regional [Progressive]: Collins y Hansen, *Great by Choice*, p. 6.

12. J. W. Marriott hijo empezó a trabajar: «J. W. Marriott jr.»; Marriott International, <https://www.marriott.com/culture-and-values/jw-marriott-jr.mi>.

13. Katharine Graham es la consejera delegada más valiente: Jim Collins, «The 10 Greatest CEOs of All Time»; *Fortune*, 21 de julio de 2003, 54-68.

14. L.L.Bean ha multiplicado: Leon Gorman, *L.L.Bean: The Making of an American Icon* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2006) pp. 3-5, 29-31; «An Inside Look at an Outdoor Icon», L.L.Bean Company History, <https://www.llbean.com/llb/shop/516918?page=company-history>., pp. 2-5; Tom Bell, «Leon Gorman, Visionary Who Led L.L.Bean's Growth into a Global Giant, Dies at 80»; *Portland Press Herald*, 3 de septiembre de 2015, <https://www.pressherald.com/2015/09/03/l-l-bean-magnate-leon-gorman-dies/>.

15. Xerox ya había probado con un «agente de cambio»: Jim Collins, *How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In* (Boulder, CO: Jim Collins, 2009) pp. 113-116; Anthony Bianco y Pamela L. Moore, «Xerox: The Downfall: The Inside Story of a Management Fiasco»; *Bloomberg Businessweek*, 4 de marzo de 2001, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2001-03-04/xerox-the-downfall>.

16. Mulcahy planificó y lideró una de las reestructuraciones corporativas más improbables: Collins, How the Mighty Fall, pp. 113-116; Betsy Morris, «The Accidental CEO»; Fortune, 23 de junio de 2003, https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2003/06/23/3 Kevin Maney, «Mulcahy Traces Steps of Xerox's Comeback»; USA Today, 21 de septiembre de 2006, <https://www.coursehero.com/file/6128734/Mulcahy-traces-steps-of-Xerox/>.; Lisa Vollmer, «Anne Mulcahy: The Keys to Turnaround at Xerox»; Stanford Graduate School of Business, 1 de diciembre de 2004, <https://www.gsb.stanford.edu/insights/anne-mulcahy-keys-turnaround-xerox>.; «The Cow in the Ditch: How Anne Mulcahy Rescued Xerox»; Knowledge@Wharton, Wharton School of the University of Pennsylvania, 16 de noviembre de 2005, <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-cow-in-the-ditch-how-anne-mulcahy-rescued-xerox>.

17. Austin fue subjefe de: «Austin Leaves Legacy of Leading from the Front»; United States Central Command, 5 de abril de 2016, <https://www.centcom.mil/MEDIA/NEWS-ARTICLES/News-Article-View/Article/885335/austin-leaves-legacy-of-leading-from-the-front>. «General Lloyd J. Austin III»; U.S. Department of Defense, <https://archive.defense.gov/bios/biographydetail.aspx?biographyid=334>.

18. Lemann y sus socios: Cristiane Correa, Dream Big: How the Brazilian Trio behind 3G Capital-Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles and Beto Sicupira-Acquired Anheuser-Busch, Burger King and Heinz (Rio de Janeiro, Brazil: Primeira Pessoa, 2014) pp. 54-60, 88-90, 131-138, 168-171, 206-223.

19. En nuestra investigación no vimos ningún patrón: Jim Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't (New York, NY: Harper Business, 2001) pp. 49-52.

20. Y Cleveland Clinic logró todo esto: Toby Cosgrove, The Cleveland Clinic Way: Lessons in Excellence from One of the World's Leading Healthcare Organizations (New York, NY: McGraw-Hill Education, 2014).

21. Sus líderes cobran: «Monthly Basic Pay Table: Active Duty Pay January 2019»; U.S. Department of Defense, <https://militarypay.defense.gov/Pay/Basic-Pay>.

22. Dick Couch, que sirvió como líder de pelotón de los SEAL: Dick Couch, The Sheriff of Ramadi: Navy SEALs and the Winning of al-Anbar (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 2008) p. 52.

23. los generales con más de una estrella ganan mucho menos: «Monthly Basic Pay Table: Active Duty Pay January 2019»; Theo Francis y Lakshmi Ketineni, «The WSJ CEO Pay Ranking»; Wall Street Journal, 16 de mayo de 2019, <https://www.wsj.com/graphics/ceo-pay-2019>.

24. viendo cómo crecía la inversión que había hecho Berkshire: Collins, Good to Great, pp. 42-45; Warren E. Buffett, 1992 Letter to the Shareholders of Berkshire Hathaway Inc. (Omaha, NE: Berkshire Hathaway Inc., 1 de marzo de 1991), <https://www.berkshirehathaway.com/letters/1992.html>, Marketable Securities; Warren E. Buffett, 1992 Letter to the Shareholders of Berkshire Hathaway Inc. (Omaha, NE: Berkshire Hathaway Inc., 1 de marzo de 1993), <https://www.berkshirehathaway.com/letters/1992.html>, Common Stock Investments.

25. A diferencia del espíritu de los líderes Cooley y Reichardt: Wells Fargo & Company, Wells Fargo & Company Annual Report 2016 (San Francisco, CA: Wells Fargo & Company, 2017), <https://www.wellsfargomedia.com/assets/pdf/about/investor-relations/annual-reports/2016-annual-report.pdf>, p.3.

26. Timothy J. Sloan, que fue consejero delegado: Wells Fargo & Company, Wells Fargo & Company Annual Report 2016, p. 5.

27. Con la intención de solucionar este problema: Independent Directors of The Board of Wells Fargo & Company, Sales Practices Investigation Report, 10 de abril de 2017, <https://www.wellsfargomedia.com/assets/pdf/about/investor-relations/presentations/2017/board-report.pdf>, Overview of the Report.

28. se reduce a lo que él denomina «un acto de amor...»: Manchester, Goodbye, Darkness: A Memoir of the Pacific War (New York, NY: Little, Brown and Company, 1980) p. 391.

29. cuando tienes camiones y aviones que han de estar muy bien coordinados: P. Ranganath Nayak y John M. Ketteringham,

Breakthroughs!: How Leadership and Drive Create Commercial Innovations That Sweep the World (San Diego, CA: Pfeiffer & Company, 1994), capítulo 13.

30. Al principio, la empresa se vio tan al límite: Roger Frock, Changing How the World Does Business: FedEx's Incredible Journey to Success-The Inside Story (San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2006). Edición para Kindle, capítulo 18.

31. Esta historia está muy bien explicada: Nayak y Ketteringham, Breakthroughs!, capítulo 13.

CAPÍTULO 3: ESTILO DE LIDERAZGO

1. La clave del impacto de un líder: William Manchester, The Last Lion, Alone (Boston, MA, Little, Brown and Company, 1988) p. 210. A lo largo del libro, hemos usado a Churchill como ejemplo. Para conocer a fondo la vida y el estilo de liderazgo de Churchill, recomendamos la serie de Manchester The Last Lion.

2. Desde entonces, Teach for America: Laura Baker, «Teach For America by the Numbers»; Education Week, 15 de enero de 2016, <https://www.edweek.org/ew/section/multimedia/teach-for-america-by-the-numbers.html> «The History of Teach For America»; Teach For America, <https://www.teachforamerica.org/what-we-do/history>

3. Fue entonces cuando presenté a Kopp: Bo Burlingham, «Jim Collins: How to Thrive in 2009»; Inc., 1 de abril de 2009, <https://www.inc.com/magazine/20090401/in-times-like-these-you-get-a-chance.html>

4. Y, como dice James MacGregor Burns en su clásico libro: James MacGregor Burns, Leadership (New York, NY: Harper Torchbooks, 1978) p. 4.

5. Powell sabía que: Colin Powell, It Worked for Me: In Life and

Leadership (New York, NY: HarperCollins, 2012) p. 159.

6. En West Point, influenciado por: «Quotes»; Dwight D. Eisenhower Presidential Library, Museum & Boyhood Home, 5 de noviembre de 2019, <https://www.eisenhowerlibrary.gov/eisenhowers/quotes>

7. Unas semanas después de que John F. Kennedy asumiera el cargo de presidente: William Manchester, Portrait of a President: John F. Kennedy in Profile (Boston, MA: Little, Brown and Company, 1962).

8. Ejemplos de Walton: Vance H. Trimble, Sam Walton (New York, NY: Dutton, 1990) pp. 141-155. El libro de Vance Trimble sobre Sam Walton es un excelente relato biográfico de Walton y su trayectoria en Walmart.

9. Fue su enorme compromiso: Mark A. Stoler, The Skeptic's Guide to American History Transcript Book (Chantilly, VA: The Great Courses, 2012) pp. 383-392.

10. George C. Marshall: Merle Miller, Plain Speaking: An Oral Biography of Harry S. Truman (New York, NY: Berkeley Publishing Group, 1984) p. 406.

11. «Cuando la evidencia parece estar a favor»: Michael Ray y Rochelle Myers, Creativity in Business (New York, NY: Doubleday, 1986) p. 157.

12. «Por extraño que parezca»: Ray y Myers, Creativity in Business, p. 163.

13. «He aprendido a»: Miller, Plain Speaking, p. 313.

14. «No temas cometer errores»: Harry Mark Petrakis, The Founder's Touch: The Life of Paul Galvin of Motorola (New York, NY: McGraw-Hill Book Company, 1965) p. 226.

15. un continuo en los estilos de toma de decisiones: en Managing for Excellence, David L. Bradford y Allan Cohen ofrecen una interesante discusión sobre los diferentes estilos de tomar decisiones, Managing for Excellence (New York, NY: John Wiley & Sons, 1984) p. 185. Aunque hemos adaptado y evolucionado los conceptos presentados en su libro, nos hemos dejado influir por su descripción de los estilos de toma de decisiones.

16. «Las mejores decisiones»: C. Krenz, «MIPS Computer Systems»; Stanford Case Study S-SB-112.
17. «El hecho de poder»: Robert F. Kennedy, Thirteen Days (New York, NY: W. W. Norton & Company, 1969) p. 111.
18. No importaba que fueras: Andrew S. Grove, «How to Make Confrontation Work for You»; Fortune, 23 de julio de 1984.
19. [Sloan] decía siempre a su equipo: Peter F. Drucker, The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done (New York, NY: Harper Business, 2017). Edición para Kindle, p. 165.
20. Washington cultivaba, además, la cultura: Ron Chernow, Washington: A Life (New York, NY: Penguin Books, 2011), p. 604.
21. Pero, pese a la presión que sufría: Robert F. Kennedy, Thirteen Days: A Memoir of the Cuban Missile Crisis (New York, NY: W. W. Norton & Company, 1999).
22. salvaron al planeta de una posible catástrofe nuclear: Kennedy, Thirteen Days.
23. no había sido «una avioneta»: Karen B. Hunter, «The Man in Charge of the Skies Remembers 9/11»; Sandwich Enterprise, 11 de enero de 2018, https://www.capenews.net/sandwich/news/the-man-in-charge-of-the-skies-remembers/article_89764007-04bd-5fd6-aoC4-bo9c6a15bb1a.html
24. contó después Sliney: «Aviation Officials Remember September 11, 2001»; C-SPAN, 11 de septiembre de 2010, <https://www.c-span.org/video/?295417-1/aviation-officials-remember-september-11-2001>, 56:55 - 58:22.
25. 4556 aviones aterrizaron: «Aviation Officials Remember September 11, 2001»; «September 11 Attack Timeline», 9/11 Memorial & Museum, <https://timeline.911memorial.org#Timeline/2>
26. Lo que hay que preguntarse en cualquier situación: Collins y Hansen, Great by Choice, pp. 110-113.
27. «Lo primero es lo primero»: Peter F. Drucker, The Effective Executive

(New York, NY: Harper & Row, 1967) p. 24.

28. «Nunca pongas el rifle en automático»: Bob Bright, charla en Stanford Business School, 1 de mayo de 1987.

29. «Si tu trabajo tiene éxito»: Kennerh Atchity, A Writer's Time (New York, NY: W. W. Norton & Company, 1986) pp. 29-31.

30. Marriott: Roben O'Brian, Marriot: The J. Willard Marriott Story (Salt Lake City, UT, Deseret Book Company, 1987) pp. 265-267.

31. Churchill: Manchester, The Last Lion, Alone, pp. 3-37.

32. L.L.Bean: Arthur Bartlett, «The Discovery of L.L.Bean»; The Saturday Evening Post, 14 de diciembre de 1946.

33. La famosa política de «puertas abiertas»: Thomas J. Watson jr., Father, Son & Co. (New York, NY: Bantam Books, 1990) pp. 308-309.

34. Sam Walton: Trimble, Sam Walton, pp. 141-155.

35. «Eran planas»: Debbi Fields, One Smart Cookie (New York, NY: Simon and Schuster, 1987) p. 132.

36. Incluso llegó a crear un departamento: Martín Gilbert, The Churchill War Papers: Never Surrender (New York, NY: W. W. Norton & Company, 1995) p. xvii.

37. Por suerte para la Historia: Winston S. Churchill, Triumph and Tragedy (New York, NY: RosettaBooks, 2013), capítulo 1.

38. Esta EPO «natural» no hasta entonces era viable desde el punto de vista comercial: Edmund L. Andrews, «Mad Scientists»; Business Month, mayo de 1990.

39. «Amgen reivindica la única manera de llegar allí»: Alun Anderson, «Growing Pains for Amgen as Epoetin Wins US Approval»; Nature, 15 de junio de 1989, p. 493.

40. Al final, Amgen obtuvo una victoria completa: Edmund L. Andrews,

«Mad Scientists»; Alun Anderson, «Growing Pains for Amgen as Epoetin Wins US Approval»; Barry Stavro, «Court Upholds Amgen's Patent on Anemia Drug Medicine: The Decision Solidifies Its Position as the Nation's No. 1 Biotech Company and Will Encourage Other Firms to Protect Scientific Discoveries»; Los Angeles Times, 7 de marzo de 1991; Edmund L. Andrews, «Amgen Wins Fight over Drug: Rights to Patent Lost by Genetics Institute»; New York Times, 7 de marzo de 1991; Rhonda L. Rundle y David Stipp, «Amgen Wins Biotech Drug Patent Battle- Genetics Institute's Shares Plunge on Court Ruling as Victor's Stock Surges»; Wall Street Journal, 7 de marzo de 1991; Diane Gershon, «Amgen Scores a Knockout»; Nature, 14 de marzo de 1991; Elizabeth S. Kiesche, «Amgen Wins EPO battle, but Patent War Goes On»; Chemical Week, 20 de marzo de 1991; Paul Hemp, «High Court Refuses Genetics Patent Appeal»; Boston Globe, 8 de octubre de 1991; «High Court Backs Amgen on Drug Patent»; Washington Post, 8 de octubre de 1991; Ann Thayer, «Supreme Court Rejects Erythropoietin Case»; Chemical & Engineering News, 14 de octubre de 1991.

41. afectaría a las dinámicas de grupo: Paul Hemp, «A Time for Growth: An Interview with Amgen CEO Kevin Sharer»; Harvard Business Review, julio-agosto 2004, <https://hbr.org/2004/07/a-time-for-growth-an-interview-with-amgen-ceo-kevin-sharer>

42. Psicólogos: Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, In Search of Excellence (New York, NY: Warner Books, Inc., 1982) pp. 55-60.

43. Psicólogos: Russell A. Jones, Self-Fulfilling Prophecies: Social, Psychological and Physiological Effects of Expectancies (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1977) p. 167.

44. «La gente feliz»: «The Business Secrets of Tommy Lasorda»; Fortune, 3 de julio de 1989, pp. 129-135.

45. «... terminar el entrenamiento con una nota feliz»: John Wooden, They Call Me Coach (Chicago, IL: Contemporary Books, 1988) p. 108.

46. San Francisco 49ers: Bill Walsh, Building a Champion (New York, NY: St. Martin's Press, 1990) p. 147.

47. Wooden: Wooden, They Call Me Coach, p. 60.

48. «El entrenador [...] elegante...»: Walsh, Building a Champion, p. 97.

49. «Recuerdo aquella vez que me llevó a una reunión»: Robert Sobel, Trammell Crow: Master Builder (New York, NY: John Wiley & Sons, 1990) p. 234.

50. Jim Burke: Warren Bennis, On Becoming a Leader (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1989) p. 192.

51. «Supongamos que la casa de mi vecino»: William Manchester, The Glory and the Dream (New York, NY: Bantam Books, 1990) pp. 229-230.

52. «[Apple] se basa en»: Steven P. Jobs, conferencia en la Stanford Business School, mayo de 1980.

53. Paul Galvin, fundador de Motorola: Petrakis, Founder's Touch, p. viii.

54. William McKnight: Mildred Comfort, William L. McKnight, Industrialist (Minneapolis, MN: T. S. Denison & Company, Inc., 1962) p. 179.

55. Henry Ford: Roben Lacey, FORD: The Men and the Machine (New York, NY: Ballantine Books, 1989) p. 141.

CAPÍTULO 4: VISIÓN

1. «La cuestión básica»: Edward Hoffman, The Right to Be Human: A Biography of Abraham Maslow (Los Angeles, CA: Jeremy P. Tarcher, Inc., 1988) p. 280.

2. «Piensa en una gran empresa»: Thomas J. Watson jr., A Business and Its Beliefs (New York, NY: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1963) pp. 4-5. Este libro es una importante contribución y lo recomendamos encarecidamente.

3. 3M: Minnesota Mining and Manufacturing Company, Our Story So Far:

Notes from the First 75 Years of 3M Company (St. Paul, MN: Minnesota Mining and Manufacturing Company, 1977).

4. «Toda organización que quiera sobrevivir»: Watson, A Business and Its Beliefs, pp. 4-5.

5. padre de Watson: Thomas J. Watson jr., Father, Son & Co. (New York, NY: Bantam Books, 1990) p. 51.

6. El credo de Johnson & Johnson: Lawrence G. Foster, A Company That Cares: One Hundred Year Illustrated History of Johnson & Johnson (New Brunswick, NJ: Johnson & Johnson Company, 1986) p. 108.

7. McKinsey: Marvin Bower, Perspective on McKinsey (New York, NY: McKinsey & Company, Inc., 1979). No es un libro que esté en circulación, sino que fue escrito e impreso para la lectura exclusiva del personal de McKinsey & Company. Jim trabajó en McKinsey al principio de su carrera, lo leyó y se quedó impresionado.

8. «A pesar de todos sus problemas, Israel»: Barbara W. Tuchman, Practicing History (New York, NY: Ballantine Books, 1982) p. 134.

9. El comentario de Miller nos lleva: C. Krenz, «MIPS Computer Systems»; Stanford Case Study S-SB-112.

10. «Ustedes lo saben, nunca nos han vencido»: Harry G. Summers jr., On Strategy: A Critical Analysis of the Vietnam War (New York, NY: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1982) p. 21.

11. en cuanto a su táctica y su logística: Summers, On Strategy, pp. 21-22.

12. «Esta confusión acerca de los objetivos»: Summers, On Strategy, p. 149.

13. «Los líderes no definieron nunca»: William Manchester, The Glory and the Dream (New York, NY: Bantam Books, 1990) p. 1054.

14. «Elegí Williamsburg»: Watson, Father, Son & Co., pp. 285- 289.

15. Vermont Castings: C. Hartman, «Keeper of the Flame»; Inc., marzo 1989, pp. 66-76.

16. La estructura Collins-Porras: J. Collins y J. Porras, «Organizational Vision and Visionary Organizations»; California Management Review, otoño 1991.

17. «Vende buena mercancía»: Arthur Bartlett, «The Discovery of L.L.Bean»; The Saturday Evening Post, 14 de diciembre de 1946.

18. Acciones de L.L.Bean: «L.L.Bean, Inc. (B)»; Harvard Business School Case 9-676-014.

19. Herman Miller: Max DePree, Leadership Is an Art (New York, NY: Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1989) p. 480.

20. Telecare Corporation: Entrevista con Anne Bakar, CEO.

*** Parafraseado del credo de Johnson & Johnson, de R. W. Johnson, 1943.**

*** Resumido de Leadership is an Art, de Max DePree, CEO de Herman Miller. Publicado por Doubleday, 1989.**

21. El credo de Johnson & Johnson: Foster, A Company That Cares, p. 108.

*** De las entrevistas a Bill Hewlett y Dave Packard**

22. Dave Packard: «Interview with Bill Hewlett and Dave Packard»; HP Lab Notes Journal, 6 de marzo de 1989.

23. Bill Hewlett: Interview with Jim Collins and Jerry Porras, noviembre 1990.

*** Resumido de la «declaración del propósito corporativo» de Merck & Company de 1989.**

24. Merck & Company: Merck & Company, «Statement of Corporate Purpose»; 1989.

25. «La empresa no se puede definir»: Peter F. Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices (New York, NY: Harper & Row, 1974) pp. 59-61.

26. «Los objetivos cuantitativos no pueden»: T. Richman, «Identity Crisis»; Inc., octubre 1989, p. 100.

27. L.L.Bean: «L.L.Bean, Inc. (B)»; Harvard Business School Case 9-676-014.

28. «No siento que vaya a terminar nunca»: Steve Jobs, conferencia en Stanford Business School, marzo 1989.

29. Merck: Merck & Company, «Statement of Corporate Purpose»; 1989.

30. Schlage Lock Company: Schlage Corporate Vision Statement, 1990.

31. Celtrix: Bruce Pharriss, entrevista con los autores, julio 1991.

32. Lost Arrow/Patagonia: J. Collins, «Lost Arrow Corporation (C)»; Stanford Business School Case S-SB-117C.

33. Pioneer Hi-Bred: Ron Zemke y Dick Schaaf, The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care (Markham, Ontario: Penguin Books, 1989) p. 462.

34. Telecare Corporation: Anne Bakar, entrevista con los autores, julio 1991.

35. Mary Kay Cosmetics: Mary Kay Ash, Mary Kay on People Management (Newport Beach, CA: Books on Tape, Inc., 1984), casete 1, cara A.

36. Kennedy-Jenks: David Kennedy, entrevista con los autores, julio 1991.

37. Advanced Decision Systems: Mike Kaul, entrevista con los autores, julio 1991.

38. «Esta nación debería»: Daniel J. Boorstin, The Americans: The Democratic Experience (New York, NY: Vintage Books, 1974) p. 596.

39. ejemplos de declaraciones de misión típicamente ineficaces: F. David, «How Companies Define Their Mission»; Long Range Planning, Volume 22, #1, febrero 1989, pp. 90-92.

40. «Lograr que la arquitectura MIPS»: C. Krenz, «MIPS Computer Systems»; Stanford Case Study S-SB-112-TN.
41. Democratizar el automóvil: Boorstin, The Americans: The Democratic Experience, p. 548.
42. «Nuestra gente»: Winston S. Churchill, Blood, Sweat, and Tears (New York, NY: G.P. Putnam's Sons, 1941) p. 403.
43. IBM 360: Watson, Father, Son, & Co., pp. 346-351.
44. Boeing: Harold Mansfield, Vision: Saga of the Sky (New York, NY: Madison Publishing Associates, 1986) pp. 329-339.
45. Para cumplir esa misión, P&G: Oscar Schisgall, Eyes on Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble (Chicago, IL: J. G. Ferguson Publishing Company, 1981) pp. 87-98.
46. «Nos gusta probar cosas en apariencia poco prácticas»: Schisgall, Eyes on Tomorrow, p. 200.
47. la probabilidad de éxito era solo del 50 %: Boorstin, The Americans: The Democratic Experience, p. 595.
48. La misión de Merck: P. Gibson, «Being Good Isn't Enough Anymore»; Forbes, 26 de noviembre de 1979, p. 40.
49. La misión de Coors: C. Poole, «Shirtsleeves to Shirtsleeves»; Forbes, 4 de marzo de 1991, p. 56.
50. Tokyo Tsushin Kogyo: Akio Morita, Made in Japan (New York, NY: Dutton, 1986) pp. 63-74.
51. Home Depot: C. Hawkins, «Will Home Depot Be “The Wal-Mart of the ‘90s”?»; Business Week, 19 de marzo de 1990, p. 124.
52. Walmart: Vance H. Trimble, Sam Walton (New York, NY: Dutton, 1990) p. 168.
53. «Nuestros objetivos están siempre basados»: «Being the Boss»; Inc.,

octubre 1989, p. 49.

54. «Siempre creímos»: John Schulley, Odyssey (New York, NY: Harper & Row Publishers, 1987) pp 4-5.

55. «Yamaha wo tsubusu!»: G. Stalk jr., «Time-The Next Source of Competitive Advantage»; Harvard Business Review, julio-agosto, 1988, p. 44.

56. Phil Knight: «Sneaker Wars»; ABC's 20/20, 19 de agosto, 1988.

57. Parkinson: J. Collins, «Passion Can Provide a Propelling Purpose»; San Jose Mercury News, 7 de agosto, 1988, p. PC 1.

58. Trammell Crow: N. Aldrich, «The Real Are of the Deal»; Inc., noviembre 1988, p. 82.

59. Norwest: S. Weiner, «The Wal-Mart of Baking»; Forbes, 4 de marzo, 1991, p. 65.

60. Walmart: Trimble, Sam Walton, pp. 33-34.

61. «Nos comprometemos»: The General Electric Story (Schenectady, NY: General Electric Company, 1989) p. 128.

62. «estaban presentes en todos los rincones de las oficinas del país»: Adam Bryant, «When Management Shoots for the Moon»; New York Times, 27 de septiembre de 1998, <https://www.nytimes.com/1998/09/27/business/business-when-managemenc-shoots-for-the-moon.html>

63. «Teníamos un sueño»: «The Art of Loving»; Inc. mayo 1989, p. 46.

64. «Tienes que anotarla (tu visión) en un papel»: «Thriving on Order»; Inc., diciembre 1989, p. 47.

65. «Fabricaré un automóvil»: Robert Lacey, FORD: The Men and the Machine (New York, NY: Ballantine Books, 1986) p. 93.

66. «Hitler sabe que tendrá que derrotarnos»: William Manchester, The Last Lion, Alone (Boston, MA: Little, Brown and Company, 1988) p. 686.

67. Uno de los fundadores de la empresa, Doug Woods: «Our History»; DPR Construction, <https://www.dpr.com/company/history>

68. En 2015, celebró: «Our History»; DPR Conscruction.

69. DPR rebasó los 4500 millones de dólares: «Our History»; DPR Construction.

70. «Las personas no se llaman a sí mismas visionarias»: V. Woodruff, «Giving the Globe a Nudge: Ted Turner»; Vis a Vis, agosto 1988, p. 58.

CAPÍTULO 5: LA SUERTE FAVORECE A QUIENES PERSISTEN

1. Empiezas desde abajo: Sam Scott, «Sheer Focus»; Stanford Magazine, julio/agosto 2014, <https://stanfordmag.org/contents/sheer-focus>

2. el presidente Barack Obama les tuiteó: Barack Obama, Obama White House Twitter, 14 de enero de 2015, <https://twitter.com/obamawhitehouse/status/555521113166336001?lang=en>

3. Jobs ni siquiera recibió una invitación: Mona Simpson, «A Sister's Eulogy for Steve Jobs»; New York Times, 30 de octubre de 2011, <https://www.nytimes.com/2011/10/30/opinion/mona-simpsons-eulogy-for-steve-jobs.html>

4. «En el momento sí que parecía bastante disfrazada»: Winston S. Churchill, Triumph and Tragedy (New York, NY: RosettaBooks, 2013), capítulo 40.

5. Pero si ves que lo fundamental es la empresa: Jim Collins y Jerry I. Porras, Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (New York, NY: Harper Business, 2002) p. 28.

CAPÍTULO 6: QUÉ HACE QUE LAS GRANDES EMPRESAS

DESTAQUEN – EL MAPA

1. En una sociedad que está siempre renovándose: John W. Gardner, *Self Renewal: The Individual and the Innovative Society* (New York, NY: W. W. Norton & Company, 1995) p. 5.

2. El hecho de que el equipo de baloncesto de los UCLA Bruins: «John Wooden-A Coaching Legend: 14 de octubre de 1910 - 4 de junio de 2010»; UCLA Athletics, <https://uclabruins.com/sports/2013/4/17/208183994.aspx>

3. En palabras de F. Scott Fitzgerald: F. Scott Fitzgerald, «The Crack-Up»; Esquire, 1 de febrero de 1936, <http://classic.esquire.com/the-crack-up>

CAPÍTULO 7: Estrategia

1. «La estrategia es fácil»: A. Rock, «Strategy vs. Tactics from a Venture Capitalist»; Harvard Business Review, noviembre-diciembre 1987, p. 63.

2. El desarrollo del tanque: William Manchester, *The Last Lion: Visions of Glory* (New York, NY: Dell Publishing, 1983) pp. 510-512.

3. Fases de la evolución del sector: Michael Porter, *Competitive Strategy* (New York, NY: The Free Press, 1980) pp. 158-162.

4. David Birch: D. Birch, «Trading Places»; Inc., abril 1988, p. 42.

5. «Su única esperanza»: Winston S. Churchill, *The Gathering Storm* (Boston, MA: Houghton-Mifflin Company, 1948) p. 222.

6. creó un departamento independiente: Churchill, *The Gathering Storm*, p. 468.

7. «esas personas afiladas, ásperas, duras, casi desagradables»: T. Watson, «The Greatest Capitalist in History»; Fortune, 31 de agosto de 1987, p. 14.

8. «No hay otra ley más elevada ni más simple»: Carl von Clausewitz, On War (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976) p. 104.

9. una de las aerolíneas de mayor rentabilidad de Estados Unidos: «Southwest Airlines Reports 47th Consecutive Year of Profitability»; Southwest Airlines, 23 de enero de 2010, <http://investors.southwest.com/news-and-events/news-releases/2020/01-23-2020-112908345>

10. Cuando Robert Noyce y Gordon Moore: Leslie Berlin, The Man behind the Microchip: Robert Noyce and the Invention of Silicon Valley (New York, NY: Oxford University Press, 2005) p. 159.

11. Moore había calculado: Gordon E. Moore, «Cramming More Components onto Integrated Circuits»; Proceedings of the IEEE 86, n.º 1 (enero 1998): 82-85. (Se trata de una reimpresión de la publicación original: Gordon E. Moore, «Cramming More Components onto Integrated Circuits»; Electronics 38, n.º 8 [19 de abril de 1965]: 114-117).

12. El 1103 se convirtió en el primer chip de memoria: Berlin, The Man Behind the Microchip, capítulo 7, capítulo 8, capítulo 9.

13. «vendaval perenne de destrucción creativa»: Joseph A. Schumpeter, Capitalism, Socialism and Democracy (New York, NY: Harper Perennial, 2008) p. 84.

14. La respuesta: 25 escuadrones: Winston S. Churchill, Their Finest Hour (New York, NY: RosettaBooks, 2013) capítulo 2.

15. «con independencia de cuáles fueran las consecuencias»: Churchill, Their Finest Hour, capítulo 2.

16. «Tampoco tenemos que morir como individuos»: Winston S. Churchill, The Grand Alliance (New York, NY: RosettaBooks, 2013) capítulo 32.

17. en palabras de Andy Grove: Andrew S. Grove, Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company (New York, NY: RosettaBooks, 2004) capítulo 6.

18. Tal como explica el profesor Gary Gallagher, de la universidad de

Virginia: Gary W. Gallagher, Robert E. Lee and His High Command Transcript Book (Chantilly, VA: The Great Courses, 2004); Gary W. Gallagher, The American Civil War Transcript Book (Chantilly, VA: The Great Courses, 2000).

19. Documentos de Abraham Lincoln: Series 1. General Correspondence, 1833-1916: Abraham Lincoln to George G. Meade, martes 14 de julio de 1863 (Meade's failure to pursue Lee); Library of Congress, <https://www.loc.gov/resource/mal.2480600/?sp=1&st=text>

20. «No se ha de crecer demasiado rápido»: Entrevista en HP-TV vídeo, vista por los autores.

21. Osborne Computer, por ejemplo, fijó el precio: K. Baron, «Spectacular Failures»; Península, julio 1989, p. 40.

22. tiende a provocar una arrogancia: Baron, «Spectacular Failures»; pp. 40-50.

23. Ejemplo de caso: University National Bank: «Small Business: Second Thoughts on Growth»; Inc., marzo 1991, pp. 60-66, y K. Moriarty, «University National Bank and Trust Company»; Stanford Business School Case S-SB-125.

24. Warren Buffett cuenta con la mejor respuesta: Andrew Frye y Dakin Campbell, «Buffett Says Pricing Power More Important Than Good Management»; Bloomberg, 17 de febrero de 2011, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2011-02-18/buffett-says-pricing-power-more-important-than-good-management?sref=30J96vqe>

25. «Si tu empresa está diversificada»: Larry Ansin, conferencia en la Stanford Business School, octubre 1990.

26. Cargill: M. Berss, «End of an Era»; Forbes, 29 de abril de 1991, p. 41.

27. Tensor: T. Gearreald, «Tensor Corporation»; Harvard Business School Case #9-370- 041.

28. «Es bueno que no hayamos salido a bolsa»: J. Pereira, «L.L.Bean Scales Back Expansion Goals to Ensure Pride in Its Service is Valid»; Wall Street

Journal, 31 de julio de 1989.

* Basado en una muestra de 1853 empresas. Analizado por W. T. Robinson y C. Fornell, Journal of Marketing Research, agosto de 1985.

CAPÍTULO 8: INNOVACIÓN

1. «Todo progreso depende»: Jorgen Palshoj, «Design Management at Bang and Olufsen»; en Design Management, ed. Mark Oakley (Oxford, England: Basil Blackwood, 1990) p. 42.

2. «Este teléfono»: M. Miller «Sometimes the Biggest Mistake Is Saying No to a Future Success»; Wall Street Journal, 15 de diciembre de 1986, p. 30.

3. «El concepto es interesante y está bien fundamentado»: P. Ranganath Nayak y John M. Kettingerham, Breakthroughs! (New York, NY: Rawson Associates, 1986) p. 318.

4. «Nosotros no te decimos cómo has de entrenar»: Nayak y Kettingerham, Breakthroughs!, p. 238.

5. «Fuimos a Atari y les dijimos»: Steve Jobs, conferencia en la Stanford Business School, mayo 1980.

6. «Deberían franquiciarles»: Vance H. Trimble, Sam Walton (New York, NY: Dutton, 1990) p. 99.

7. «No nos gusta su sonido»: Miller, «Sometimes the Biggest Mistake Is Saying No to a Future Success»; p. 30.

8. National Cash Register: Daniel J. Boorstin, The Americans: The Democratic Experience (New York, NY: Vintage Books, 1974) pp. 201-202.

9. «¿Qué es todo este sinsentido informático...?»: Nayak y Kettingerham, Breakthroughs!, p. 158.

10. «¿Perforar para encontrar petróleo?»: Boorstin, The Americans: The Democratic Experience, p. 46.

11. «el avión es inútil»: Basil H. Liddell Hart, The Real War (Newport Beach, CA: Books on Tape, Inc., 1989), casete 3, cara A.

12. «La televisión nunca será popular»: William Manchester, The Glory and the Dream (New York, NY: Bantam Books, 1990) p. 240.

13. la idea en la que se basó el Macintosh: T. Simmers, «The Big Bang»; Peninsula, julio 1988, pp. 46-53.

14. El primer restaurante McDonald's: Ray Kroc, Grinding It Out: The Making of McDonald's (New York, NY: Berkeley Publishing Corporation, 1977) pp. 5-13.

15. el prototipo original de Personal Publisher: S. Bandura, «T/Maker: The Personal Publisher Decision»; Stanford Business School Case #S-SB-111.

16. Tylenol: Lawrence G. Foster, A Company That Cares: One Hundred Year Illustrated History of Johnson & Johnson (New Brunswick, NJ: Johnson & Johnson Company, 1986) p. 123.

17. Oxydol ni el jabón Lava: Schisgall, Eyes on Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble (Chicago, IL: J. G. Ferguson Publishing Company, 1981) p. 112.

18. Wetordry: Minnesota Mining and Manufacturing Company, Our Story So Far: Notes from the First 75 Years of 3M Company (St. Paul, MN: Minnesota Mining and Manufacturing Company, 1977) pp. 64-65.

19. Xerox: Miller, «Sometimes the Biggest Mistake Is Saying No to a Future Success»; p. 30.

20. Stew Leonard's: Ron Zemke y Dick Schaaf, The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care (Markham, Ontario: Penguin Books, 1989) pp. 317-321.

21. Walmart tiene una política denominada «LTC»: Zemke y Schaaf, The Service Edge, p. 362.

22. las numerosas innovaciones de L.L.Bean procedían: «L.L.Bean, Inc.»; Harvard Business School Case #9-366-013.
23. El fax es un invento: P. Drucker, «Marketing 101 for a Fast-Changing Decade»; Wall Street Journal, 20 de noviembre de 1990.
24. las notas Post-it de 3M: Nayak y Kettingerham, Breakthroughs!, pp. 50-74.
25. Federal Express: Nayak y Kettingerham, Breakthroughs!, p. 318.
26. Debbie Fields: Debbie Fields, One Smart Cookie (New York, NY: Simon and Schuster, 1987) pp. 56-58.
27. David Sarnoff: Boorstin, The Americans: The Democratic Experience, p. 154.
28. Windham Hill: Michael Ray y Rochelle Myers, Creativity in Business (New York, NY: Doubleday, 1986) p. 128.
29. El primer horno microondas: Nayak y Kettingerham, Breakthroughs!, p. 195.
30. Akio Morita de Sony: Akio Morita, Made in Japan (New York, NY: E.P. Durcon, 1986) p. 79.
31. «cuando a los consumidores se les presenta algo nuevo»: Jean-Pierre Virrac, «Prospective Design»; en Design Management, ed. Mark Oakley (Oxford, England: Basil Blackwell, 1990) p. 305.
32. «Es cierto que»: Nayak y Kettingerham, Breakthroughs!, pp. 17- 18.
33. producto Personal Publisher: S. Bandura, «T/Maker: The Personal Publisher Decision»; Stanford Business School Case #S-SB111.
34. «Igual que muchas otras grandes ideas»: Steve Jobs, conferencia en la Stanford Business School, mayo 1980.
35. apósitos adhesivos (tiritas o curitas): Foster, A Company That Cares, p. 82.

36. «Conozco a mucha gente de mi edad»: Nayak y Ketteringham, Breakthroughs!, p. 119.
37. En L.L.Bean, por ejemplo: J. Skow, «Using the Old Bean»; Sports Illustrated, 2 de diciembre, 1985.
38. el talco para bebés [de Johnson]: Foster, A Company That Cares, p. 32.
39. Ballard Medical Products: T. Richman, «Seducing the Customer: Dale Ballard's Perfect Selling Machine»; Inc., abril 1988, pp. 95-104.
40. «Aunque es una forma de marketing bastante poco científica»: Paulo Viti y Pier Paride Vidari, «Design Management at Olivetti»; en Design Management, ed. Mark Oakley (Oxford, England: Basil Blackwell, 1990) p. 305.
41. «Lo importante es la experimentación»: Vinod Khosla, conferencia en la Stanford Business School, octubre 1988.
42. Edison: J. Collins, «The Brighr Side of Every Failure»; San Jose Mercury News, 29 de marzo de 1987, p. PC I.
43. «Gordon, el misil teledirigido»: John Cleese, conferencia del 9 de diciembre de 1987. La conferencia está reproducida por Video Ares of Northbrook, Illinois.
44. «La clave del adhesivo del Post-it»: Nayak y Ketteringham, Breakthroughs!, p. 57.
45. «Empezaron [los granos de maíz]»: Nayak y Ketteringham, Breakthroughs!, p. 185.
46. «Veo a Jennifer, a Bill y a mí mismo»: B. Maxwell, «Powerfood's First Year»; Powerbar News, diciembre 1987, pp. 1-4.
47. Por ejemplo, Novellus Systems: V. Rice, «A Model Company»; San Jose Mercury News, 21 de febrero de 1991, p. B1.
48. Modelo B [de Ford]: Robert Lacey, FORD: The Men and the Machine (New York, NY: Ballantine Books, 1989) p. 82.

49. estos productos fueron fracasos de Motorola: Harry Mark Petrakis, The Founder's Touch: The Life of Paul Galvin of Motorola (New York, NY: McGraw-Hill Book Company, 1965) pp. 102, 129, 167, 180.

50. «les permitimos ser persistentes»: R. Burgelman, «Intraorganizational Ecology of Strategy-making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research»; Stanford Graduate School of Business Research Paper # 1122, p. 24.

51. el programa interno de Intel: Burgelman, «Intraorganizational Ecology»; p. 17.

52. «tienes que equilibrar los “copos”»: Vinod Khosla, conferencia en la Stanford Business School, octubre 1988.

53. «Si quieres que ocurran las mejores cosas en la vida empresarial»: G. Melloan, «Herman Miller's Secrets of Corporate Creativity»; Wall Street Journal, 3 de mayo de 1988, p. 31.

54. Cuando explica, por ejemplo, el descubrimiento de la electricidad por parte de Ben Franklin: Daniel J. Boorstin, The Americans: The Colonial Experience (New York, NY: Vintage Books, 1958) pp. 251-259.

55. «en la empresa es el sentido común»: Debi Coleman, entrevista con los autores, agosto 1991.

56. Boston Celtics: Entrevista en CBS Sports durante la Championship Series, mayo 1988.

57. «... ellos hicieron el trabajo»: John Tracy Kidder, The Soul of a New Machine (Boston, MA: Little, Brown and Company, 1981) pp. 272-274.

58. Herman Miller: Melloan, «Herman Miller's Secrets».

59. Merck: De una charla dada por el consejero delegado de Merck, Roy Vagelos, en la Stanford Business School, 15 de febrero de 1990.

60. Rosenberg y Birdzell: Nathan Rosenberg y L. E. Birdzell jr., How the West Grew Rich (New York, NY: Basic Books, Inc., 1986).

61. «Se trata de encontrar una nueva estructura para la industria estadounidense»: Steve Solomon, «The Thinking Man's CEO»; Inc., noviembre 1988, pp. 29-42.
62. «Si vas a desarrollar literalmente cientos de productos»: Paul Cook, conferencia en la Stanford Business School, 17 de abril de 1981.
63. Herman Miller: Melloan, «Herman Miller's Secrets».
64. «Cuando ganas una partida»: Kidder, The Soul of a New Machine, p. 228.
65. Ben & Jerry's: Paul Hawken, Growing a Business (New York, NY: Firside, 1988) p. 149.
66. Federal Express: Zemke y Schaaf, The Service Edge, p. 479.
67. William McKnight: Mildred Houghton Comfort, William McKnight: Industrialist (Minneapolis, MN: T. S. Dennison & Company, Inc., 1962) pp. 132, 139, 191.
68. Regis McKenna: Ray y Meyers, Creativity in Business, p. 91.
69. Paul Galvin [fundador de Motorola]: Petrakis, The Founder's Touch, p. 209.
70. Herman Miller deja que sus diseñadores: Melloan, «Herman Miller's Secrets».
71. Claude Rosenberg, fundador de: conferencia en la Stanford Business School, 8 de noviembre de 1984.
72. explica Ted Nierenberg: conferencia en la Stanford Business School, 5 de diciembre de 1984.
73. Según demuestran Gerard Tellis y Peter Golder: Gerard J. Tellis y Peter N. Golder, Will and Vision: How Latecomers Grow to Dominate Markets (New York, NY: McGraw-Hill, 2002) pp. xiii-xv, 43-46, 288-292.

CAPÍTULO 9: EXCELENCIA TÁCTICA

1. «Dios está en los detalles»: «Thoughts on Business of Life»; Forbes, 19 de agosto de 1991, p. 152.
2. A Hemingway le preguntaron una vez: Theodore A. Rees Cheney, Getting the Words Right (Cincinnati, OH: Writer's Digest Books, 1983) p. 3.
3. Un estudio de la revista Inc.: J. Case, «The Origins of Entrepreneurship»; Inc., junio 1989, p. 62.
4. Compaq tenía el beneficio bruto por trabajador: Informe anual de 1990 de Compaq.
5. «El ingrediente clave resultó ser»: Vanee H. Trimble, Sam Walton (New York, NY: Dutton, 1990) pp. 120-122.
6. «La mayoría de las causas»: W. Edwards Deming, Out of the Crisis (Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986). Esta cota la repite una y otra vez Deming en sus seminarios y también se repite en varias formas a lo largo de su libro. Para conocerla a fondo recomendamos su libro Out of the Crisis.
7. A. Richard Barber: R. Barber, «How L.L.Bean Restored My Soles-And Warmed My Soul»; Wall Street Journal, 18 de diciembre de 1990, p. A12.
8. un fabricante de componentes aeronáuticos: Peter F. Drucker, Concept of the Corporation (New York, NY: The John Day Company, 1972.) pp. 157-158.
9. cómo pudo Federal Express: P. Ranganath Nayak y John Kettingerham, Breakthroughs! (New York, NY: Rawson Associates, 1986) pp. 314-322.
10. El famoso y prestigioso premio Deming: Mary Walton, The Deming Management Method (New York, NY: Perigee Books, 1986) pp. 3-21.
11. Stew Leonard's: Ron Zemke y Dick Schaaf, The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care (Markham, Ontario: Penguin

Books, 1989) pp. 317-321.

12. Marriott: Zemke y Schaaf, The Service Edge, pp. 117-120.

13. Whole Foods: B. Posner, «The Best Little Handbook in Texas»; Inc., febrero 1989, pp. 84-87.

14. Jim Miller: Zemke y Schaaf, The Service Edge, pp. 516-519.

15. Parisan: Zemke y Schaaf, The Service Edge, pp. 356-359.

16. Domino's: Zemke y Schaaf, The Service Edge, pp. 301-304.

17. Stew Leonard's: Zemke y Schaaf, The Service Edge, pp. 317-321.

18. Home Depot: C. Hawkins, «Will Home Depot Be The Wal-Mart of the "90s"?»; Business Week, 19 de marzo de 1990, p. 124.

19. Frederick Herzberg descubrió: F. Herzberg, «One More Time: How Do You Motivate Employees?»; Harvard Business Review, septiembre-octubre 1987, pp. 109-120.

20. L.L.Bean calcula el: Zemke y Schaaf, The Service Edge, pp. 378-381.

21. Marriott: Zemke y Schaaf, The Service Edge, pp. 117-120.

22. Deluxe Corporation: Zemke y Schaaf, The Service Edge, pp. 446- 449.

23. restaurante de Bob Evans: Zemke y Schaaf, The Service Edge, pp. 293-296.

24. el ciclo Shewhart: Deming, Out of the Crisis, p. 88.

25. como el «Halcón Dorado»: Zemke y Schaaf, The Service Edge, p. 479.

26. «no veo cómo podemos obtener»: J. Skow, «Using the Old Bean»; Sports Illustrated, 2 de diciembre de 1985.

27. Watson, de IBM: T. Watson, «The greatest Capitalist in History»; Fortune, 31 de agosto de 1987, p. 24.

28. Estudios sobre la motivación laboral: D. Yankelovich y J. Immerwahr, «Putting the Work Ethic to Work»; Social Science and Modern Society 21, n.º 2. (enero-febrero 1984): pp. 58-76.

29. lo que Fred Smith dijo: Nayak y Ketteringham, Breakthroughs!, pp. 314-322.

Guías Harvard Business Review

En las Guías HBR encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

Monografías

CREA TU SEGUNDO CEREBRO de TIAGO FORTE

Un método probado para optimizar tu vida digital. Esta innovadora metodología te guiará hacia una mayor productividad, creatividad y eficacia. En un mundo saturado de información, es común sentirse abrumado en lugar de capacitado. Este libro te brinda las herramientas para desbloquear el potencial de tus ideas y lograr mejoras significativas tanto en tu trabajo como en tu vida.

RECUÉRDALO TODO
ALCANZA CUALQUIER META

Crea tu segundo

cerebro

Un método probado
para organizar
tu vida digital

Bestseller del
WALL STREET
JOURNAL

**TIAGO
FORTE**

TU MEJOR VERSIÓN EN 12 SEMANAS de SANJAY GUPTA

Una guía transformadora con un enfoque paso a paso para cambiar hábitos arraigados y mejorar nuestra calidad de vida. Al seguir estos consejos, podremos reducir la ansiedad, mejorar el sueño y aumentar la energía, la claridad mental y la resistencia al estrés. Esta guía esencial nos permite adoptar comportamientos saludables y experimentar una transformación en solo 12 semanas.

CORRESPONSAL MÉDICO JEFE DE LA CNN

Sanjay Gupta

Bestseller del
New York Times.
Autor de
*El cerebro en
forma*



Tu MEJOR VERSIÓN
en 12 SEMANAS

===== *Una guía práctica* =====

Mejora tu cerebro a cualquier edad

UN PAVO REAL EN EL REINO DE LOS PINGÜINOS

Una fábula contemporánea que aborda como tema principal la diversidad en el ámbito laboral. La clave radica en un cambio de mentalidad para aprovechar las oportunidades que brinda la diversidad. Esta edición conmemorativa del vigésimo aniversario, ofrece nuevas herramientas y estrategias, proporcionando valiosas lecciones sobre la gestión de la diversidad y la inclusión en el trabajo.

«Este es un libro para todos aquellos que desean aportar al mundo sus cualidades singulares» Arzobispo Desmond Tutu, PREMIO NOBEL DE LA PAZ

MÁS DE 375.000 EJEMPLARES VENDIDOS!

Un pavo real en el reino de los pingüinos

Una fábula sobre la creatividad y el coraje

BJ Gallagher y Warren H. Schmidt



EDICIÓN
DEL 20
ANIVERSARIO

PRÓLOGO DE KEN BLANCHARD

TU PAREJA IDEAL de LOGAN URY

Explora cómo nuestras decisiones influyen en nuestras relaciones amorosas. La autora, psicóloga y científica del comportamiento, combina investigación y experiencia personal para ofrecer estrategias prácticas sobre cómo encontrar y mantener el amor, guiándonos hacia relaciones sanas y significativas. Su profundo conocimiento del comportamiento humano y las relaciones hace que este libro sea una herramienta esencial para encontrar y mantener el amor.

«Son muchas las personas con las que
puedes compartir una aventura, pero muy pocas con
las que puedes compartir toda una VIDA»



TU PAREJA IDEAL

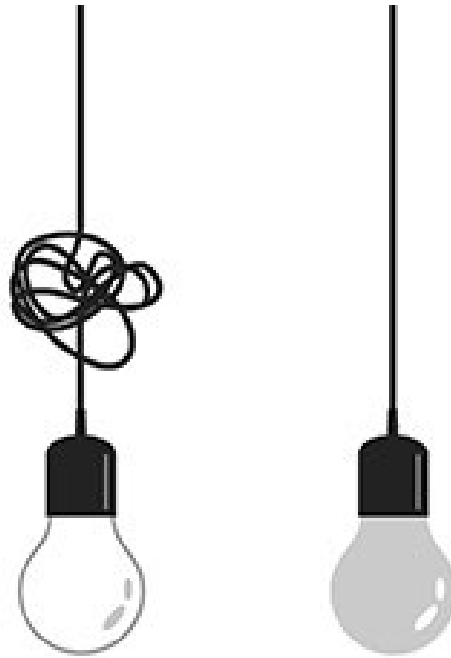
La guía que te
ayudará a encontrar
el amor duradero

LOGAN URY

CÓMO CALMAR TU MENTE de CHRIS BAILEY

Conjunto de estrategias respaldadas por la ciencia para superar la ansiedad y ser más productivo. Bailey, experto en productividad, reconoce la importancia de la calma para equilibrar su enfoque en la productividad. Al aprender a reducir el estrés y desarrollar la calma, no solo nos sentimos mejor, sino que permite que nuestros esfuerzos sean sostenibles a lo largo del tiempo.

'Bailey es la
persona más
productiva
que puedas
conocer'
TED



Cómo calmar tu mente

Consigue serenidad
y productividad en
tiempos de ansiedad

Chris Bailey

Autor del bestseller *Hyperfocus*

PALABRAS MÁGICAS de JONAH BERGER

Palabras mágicas nos enseña cómo las palabras que elegimos influyen en los resultados que deseamos. Sumérgete en un fascinante viaje para descubrir el inmenso poder que las palabras y el lenguaje tienen sobre los resultados que deseas alcanzar. Aprende a transformar tus habilidades de comunicación y alcanzar tus metas de manera efectiva.

«Estoy encantado de ser uno de los muchos que han
aprendido de este profesor experto». JIM COLLINS



JONAH BERGER

AUTOR DEL BESTSELLER *CONTAGIOSO*

UN MUNDO SIN E-MAIL de CAL NEWPORT

Newport argumenta que la comunicación digital constante nos impide ser realmente productivos, y expone una serie de principios e instrucciones para corregirlo: procesos de trabajo más definidos, menos tareas administrativas y una comunicación optimizada. Este libro te ayudará a implementar cambios audaces en la gestión del trabajo.

UN MUNDO SIN E-MAIL



**REINVENTANDO EL TRABAJO EN UN
MUNDO CON EXCESO DE COMUNICACIÓN**

CAL NEWPORT

AUTOR DE MINIMALISMO DIGITAL Y DEEP WORK

GOOD TO GREAT de JIM COLLINS

Referenciado como uno de los diez mejores libros sobre gestión empresarial, Good to Great nos ofrece todo un conjunto de directrices y paradigmas que debe adoptar cualquier empresa que pretenda diferenciarse de las demás. Escrito por Jim Collins, un reconocido empresario especializado en qué hace que las empresas sobresalgan, y asesor socrático de líderes de los sectores empresariales y sociales.

BESTSELLER #1
SIETE MILLONES DE COPIAS VENDIDAS

¿Por qué algunas
compañías dan el salto
a la excelencia y otras no?

**EDICIÓN
ANIVERSARIO**

GOOD TO GREAT



JIM COLLINS

Coautor del bestseller

BUILT TO LAST

LOS PRIMEROS 90 DÍAS de MICHAEL D WATKINS

D Watkins es profesor de Liderazgo y Cambio Organizacional. En los últimos 20 años ha acompañado a líderes de organizaciones en su transición a nuevos cargos. Su libro, con más de 1.500.000 de ejemplares vendidos en todo el mundo y traducido a 27 idiomas, se ha convertido en la publicación de referencia para los profesionales en procesos de transición y cambio.

Décima edición
+ ACTUALIZADA
+ AMPLIADA



LOS PRIMEROS 90 DÍAS

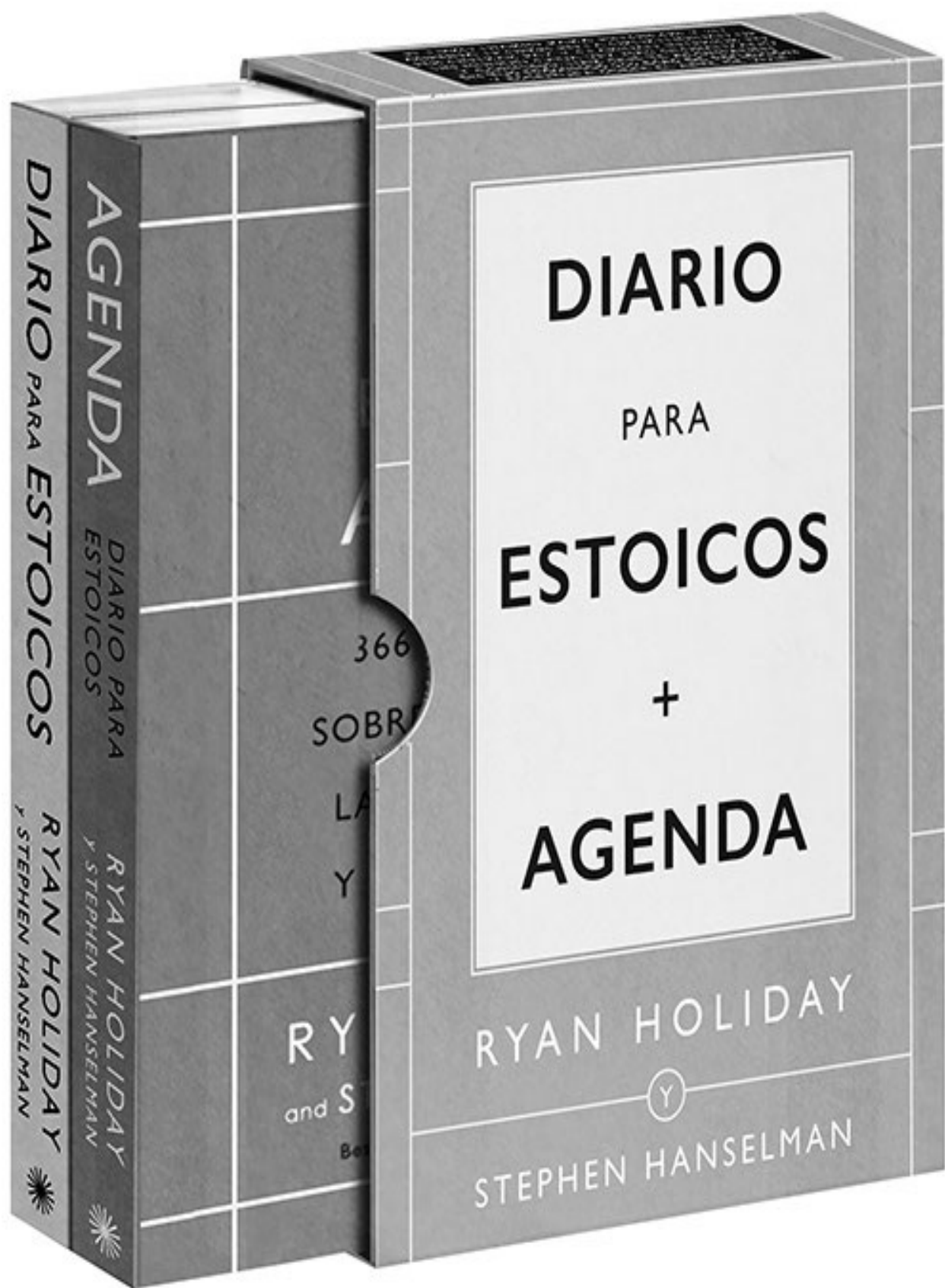
Uno de los 100 libros de empresa más
vendidos de todos los tiempos

MICHAEL D. WATKINS

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

DIARIO PARA ESTOICOS de RYAN HOLIDAY

Una guía fascinante para transmitir la sabiduría estoica a una nueva generación de lectores y mejorar nuestra calidad de vida. Su Agenda es un complemento perfecto para una reflexión más profunda sobre el estoicismo, así como indicaciones diarias y herramientas estoicas de autogestión.



DIARIO

PARA

ESTOICOS

+

AGENDA

RYAN HOLIDAY

Y

STEPHEN HANSELMAN

AGENDA

DIARIO PARA
ESTOICOS

RYAN HOLIDAY
Y STEPHEN HANSELMAN

DIARIO PARA ESTOICOS

RYAN HOLIDAY
Y STEPHEN HANSELMAN

366

SOBRE

LA

Y

RY

and S

Be



■

Disponibles también en formato e-book

■

Solicita más información en revertemanagement@reverte.com

www.revertemanagement.com

revertemanagement

«*Beyond Entrepreneurship* transformó mi estilo de liderazgo más que ningún otro libro o persona. Durante diez años me lo he vuelto a leer cada año. El enfoque en la esencia más que en la superficie me animó a ser mi mejor y más auténtica versión, en lugar de tratar de imitar a otros».

REED HASTINGS, cofundador de Netflix

Cuando Bill Lazier y yo escribimos la edición original de *Beyond Entrepreneurship*, basada en el contenido del curso que impartíamos en la escuela de negocios de la universidad de Stanford, decidimos crear una hoja de ruta para los líderes de las pequeñas y medianas empresas que quisieran construir una empresa grande y duradera.

Beyond Entrepreneurship fue el libro más vendido en Silicon Valley e influyó en toda una generación de emprendedores como Reed Hastings de Netflix. Y, a pesar de ser mi primer libro, son muchos los que dicen que es su favorito.

Cuando Bill falleció, enseguida supe que tenía que escribir algo para honrar al que fuera el mejor mentor de mi vida. ¿Qué mejor tributo que una edición conmemorativa y actualizada del libro que creamos juntos?

BE 2.0 es mucho más que una reedición tradicional. Casi la mitad del contenido de *BE 2.0* es totalmente nuevo con respecto a la primera edición. Mi visión actualizada aparece junto con el texto original, complementando las lecciones fundamentales de *Beyond Entrepreneurship* con cuatro capítulos y quince ensayos nuevos.

A lo largo de todo el libro, *BE 2.0* se mantiene fiel a la visión original que Bill y yo tuvimos en la primera edición: que fuera una guía práctica y un mapa conceptual. Incluso he incluido un capítulo final que integra los conceptos clave de mis décadas de investigación sobre lo que hace que las grandes empresas funcionen en un marco integral y práctico que llamo «El Mapa».

Y lo más importante es que *BE 2.0* amplía el legado de Bill Lazier. *BE 2.0* empieza donde debería empezar, con las lecciones de vida que aprendí de Bill para transmitirte a ti y a los que lideras sus enseñanzas.

JIM COLLINS

REM
REVERTÉ MANAGEMENT

 Disponible
en e-book
 @revertemanagement
revertemanagement.com