

contrario: miran al espejo para atribuirse a sí mismos el mérito del éxito pero miran por la ventana para asignar la culpa de los malos resultados.

- Una de las tendencias más perjudiciales en la historia reciente ha sido la de las juntas directivas, especialmente, de escoger destacadas personalidades y pasar por alto a los líderes potenciales de nivel 5.
- Yo creo que líderes de nivel 5 existen, en potencia, en todas partes, pero hay que saberlos buscar; y que muchas personas tienen en sí el potencial de llegar a dicho nivel.

RESULTADOS INESPERADOS

- Los líderes que son grandes celebridades y vienen de fuera de la compañía se correlacionan negativamente con pasar de lo bueno a lo sobresaliente. De los 11 líderes de empresas sobresalientes, 10 provenían de las filas de la misma compañía, mientras que las compañías de comparación apelaron a líderes de fuera, seis veces más frecuentemente.
- Los líderes de nivel 5 atribuyen su éxito en gran parte a buena suerte y no a grandeza personal.
- En nuestra investigación no buscábamos líderes de nivel 5 ni nada parecido; pero lo que encontramos fue abrumador y convincente. Es un resultado empírico, no ideológico.

Capítulo 3

Primero quién, después qué



"Habrá ocasiones en que no podemos esperar a alguien; o está en el autobús o se queda".

— Ken Kesey, en *The Electric Kool-Aid Acid Test*, por Tom Wolfe

Cuando iniciamos el proyecto de investigación esperábamos encontrar que el primer paso para llevar una compañía de buena a sobresaliente sería fijar una nueva dirección y estrategia, y luego buscar individuos resueltos y que estuvieran de acuerdo con ella.

Encontramos todo lo contrario.

Los ejecutivos que iniciaron las transformaciones de buenas a sobresalientes no empezaron por resolver adónde

dirigir el autobús para luego conseguir quiénes lo llevarán allá. Lo que hicieron *primero* fue llevar a bordo personas competentes (y sacar a los incompetentes del autobús), y sólo *entonces* pensaron adónde ir. Se dijeron más o menos: "Yo no sé adónde llevar este autobús; pero lo que sí sé es que si llevamos a bordo personas competentes y las ponemos en los puestos adecuados y sacamos a los incompetentes del autobús, podremos pensar entonces en algún gran lugar adonde dirigirnos".

Vimos que los líderes buenos a grandes entendían tres simples verdades: primera, que si se empieza por el quién más bien que por el qué, es más fácil adaptarse a un mundo cambiante. Si los individuos suben al autobús primordialmente por el lugar adonde éste se dirige, ¿qué pasa si después de 15 kilómetros de recorrido hay que cambiar de dirección? Se vuelve un problema. Pero si los individuos han subido al autobús atraídos por los que ya están dentro, es mucho más fácil cambiar de dirección. Segunda, si van a bordo individuo competentes, el problema de motivar a la gente desaparece. Los competentes no necesitan una dirección minuciosa ni que se les entusiasme. Ellos mismos se motivan por su impulso interior de obtener los mejores resultados, de participar en la creación de algo grande. Tercera, si se tienen personas incompetentes, no sirve de nada descubrir una dirección acertada; no tendrá una gran compañía. Una gran visión sin personal competente no tiene sentido.

Considérese el caso de Wells Fargo. Esta empresa inició hace 15 años una etapa de espectacular desempeño, aunque las bases del cambio datan de los comienzos de la década de los años 70 cuando el director ejecutivo Dick Cooley empezó a formar uno de los equipos de administración más capaces de la industria bancaria. Cooley previó que esta industria iba a experimentar una gran transformación, aunque no pretendía saber cómo sería ésta; de manera que en vez de proyectar una estrategia para el cambio, él y el presidente de la junta directiva Ernie Arbuckle se concentraron en "inyectar un chorro continuo de talentos" directamente en las

venas de la compañía. Contrataron personas capaces donde quiera que las hallaran, muchas veces sin tener un puesto específico para ellas. "Así es como se construye el futuro, dice. Si no soy capaz de ver los cambios que vienen, ellas sí los verán y serán lo suficientemente flexibles como para manejarlos".

La previsión de Cooley resultó profética. Nadie podía prever todos los cambios que traería la desregulación bancaria, pero cuando los cambios vinieron, ningún banco estaba mejor preparado que Wells Fargo para entenderse con ellos. En una época en que su sector de la industria bancaria iba 59% a la zaga del mercado, Wells Fargo superó al mercado por 3 a 1.

Carl Reichardt, nombrado director ejecutivo en 1983, atribuía ese éxito en gran medida a las personas que trabajaban con él. Cuando hizo la lista de los miembros del equipo ejecutivo de Wells Fargo que entraron a la compañía durante la era Cooley-Reichardt, nos sorprendió comprobar que casi todos pasaron a ser directores ejecutivos de importantes empresas: Bill Aldinger llegó a ser director ejecutivo de Household Finance; Jack Grundhofer, de US Bancorp; Frank Newman, de Bankers Trust; Richard Rosenberg, de Bank of America; Bob Joss, de Westpac Banking (uno de los bancos más grandes de Australia) y después pasó a ser decano de la Escuela de Administración de la Universidad de Stanford —en efecto, un equipo ejecutivo nada común—. Arjay Miller, miembro activo de la junta directiva de Wells Fargo durante 17 años, nos dijo que ese equipo le recordaba al de "niños prodigios" que reunió la Ford Motor Company a fines de los años 40 (del cual Miller fue miembro y luego pasó a presidente). El método de Wells Fargo era sencillo: se contrata a los mejores, se les convierte en los mejores administradores de la industria, y se acepta el hecho de que algunos de ellos serán llamados a ser directores ejecutivos de otras compañías.

El Bank of America adoptó un sistema muy distinto, llamado, según el libro *Breaking the Bank*, el modelo de "generales débiles y tenientes fuertes". Si se ponen generales

fuertes en las posiciones claves, sus émulos se ahuyentarán, mientras que si se escogen generales débiles –en ejercicio del puesto más bien que ejecutivos muy capaces– es más probable que los tenientes fuertes permanezcan en la compañía.

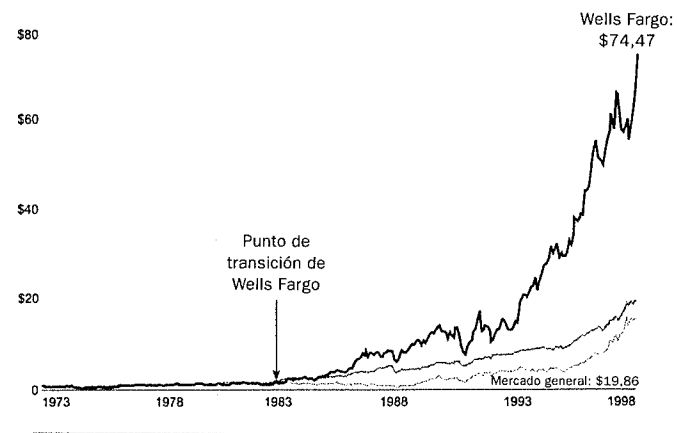
El modelo de generales débiles produjo un clima muy distinto en el Bank of America que el de Wells Fargo. Mientras que los líderes de Wells Fargo actuaban como un vigoroso equipo de socios iguales, que discutían acalorada y abiertamente en busca de las mejores soluciones, los generales débiles del Bank of America esperaban hasta recibir instrucciones de arriba. Sam Amacost, que heredó este último modelo, describía así el clima administrativo: “Salí desconsolado de mis primeras juntas administrativas. No pude oír ningún conflicto ni siquiera una opinión. Todos esperaban a ver de qué lado soplab el viento”.

Un ejecutivo retirado del Bank of America decía que los altos administradores en la década de los 70 eran “gente de plástico” que había sido entrenada para someterse mansamente a los dictados de un dominante director ejecutivo. Más adelante, después de haber perdido 1 000 millones de dólares a mediados de la década de los 80, el Bank of America contrató un grupo de generales fuertes para que efectuaran la recuperación del banco. ¿Y dónde los encontró? Justo al frente de la calle, en Wells Fargo. En efecto, contrató a tantos de estos que los empleados empezaron a decir que su banco era más bien “Wells of America”. En ese momento, el Bank of America empezó a ascender otra vez pero fue muy poco y muy tarde. Entre 1973 y 1988, mientras Wells Fargo pasaba de preparación a resultados definitivos, el rendimiento acumulado de las acciones del Bank of America no se mantuvo al nivel del mercado general.

Se podría pensar: “Eso de conseguir gente competente no es más que buena administración. ¿Qué tiene eso de nuevo?”. Hasta cierto punto, tenemos que convenir. No es más que buena administración. Pero lo que tanto se destaca en las compañías que pasan de buenas a sobresalientes son dos puntos claves que las hacen muy distintas.

WELLS FARGO FRENTE AL BANK OF AMERICA

Valor acumulado de 1 dólar invertido,
1º de enero de 1973 – 1 de enero de 1998



Seamos claros: El punto principal de este capítulo no es sólo sobre el ensamblaje de un equipo de gente competente. Eso no es nada nuevo. El punto principal es que *primero* hay que conseguir gente competente y sacar del autobús a los incompetentes, y sólo entonces pensar adónde ir. El segundo punto clave es el rigor absoluto que se requiere en las decisiones para llevar a la compañía de buena a sobresaliente.

“Primero quién” es una idea muy sencilla de captar pero muy difícil de practicar, y la mayoría no lo hace bien. Es fácil hablar de prestar atención a las decisiones que hay que tomar, pero ¿cuántos ejecutivos tienen la disciplina de David Maxwell, que antes de adoptar una estrategia esperó hasta tener instalada gente competente, mientras la compañía perdía 1 millón de dólares diarios y acumulaba 56 000 millones de dólares de deudas? Cuando Maxwell asumió como director ejecutivo de Fannie Mae, durante los días más negros de

ésta, la junta directiva quería a todo trance saber cómo iba a revivir la compañía, pero Maxwell, a pesar de la inmensa presión para que actuara, para que hiciera algo dramático, para que tomara el timón y empezara a conducir, se concentró primero en conseguir individuos competentes para el equipo administrativo de Fannie Mae. Lo que hizo primero fue entrevistarse con los funcionarios y les dijo: "Este va a ser un reto muy duro. Yo quiero que piensen bien en todo lo que se les va a exigir. Si creen que no les va a gustar, está bien. Nadie los va a culpar".

Maxwell no dejó la menor duda de que sólo había puestos para los mejores, que tendrían que estar resueltos a hacer un esfuerzo máximo, y que los que no se sintieran con ánimo para tanto debían bajarse del autobús, y *cuanto antes* mejor. Un ejecutivo que había desarraigado una carrera de toda la vida para pasarse a Fannie Mae abordó a Maxwell y le dijo: "Le he escuchado con mucha atención y yo no quiero hacer esto". Se despidió y volvió a su antiguo oficio. En total 14 de los 26 ejecutivos de la compañía se retiraron y fueron reemplazados por algunos de los mejores, más competentes y más trabajadores ejecutivos del mundo de las finanzas. El mismo estándar se aplicó en las filas y los gerentes de todos los niveles aumentaron el calibre de sus equipos y ejercieron inmensa presión recíproca sobre sus colegas, produciendo al principio bastante rotación porque algunas personas no daban la medida. "En Fannie Mae no se puede fingir —decía un miembro del equipo ejecutivo—. O uno sabe su oficio o no lo sabe, y en ese caso lo mejor es que se vaya de aquí".

Wells Fargo y Fannie Mae ilustran la idea de que las cuestiones del "quién" preceden a las del "qué" —a la visión, a la estrategia, a la táctica, a la estructura de la organización, a la tecnología—. Dick Cooley y David Maxwell son buenos ejemplos del clásico estilo de nivel 5 cuando dicen: "Yo no sé adónde debo llevar esta compañía pero sí sé que si empiezo con personas competentes, les hago las preguntas correctas y las comprometo en un vigoroso debate, encontraremos el camino para hacer grande esta compañía".

No "un genio con mil ayudantes"

A diferencia de las compañías sobresalientes, que reúnen un equipo ejecutivo fuerte, nos impresionó cuántas de las compañías de comparación siguen el modelo de "un genio con mil ayudantes". En ese modelo la compañía es una plataforma para los talentos de un individuo extraordinario. En estos casos el genio sobresaliente, fuerza motriz primaria del éxito de la empresa, es un gran activo... siempre que el genio permanezca en la compañía. Los genios rara vez forman un gran equipo, por la sencilla razón de que no lo necesitan y a veces no lo desean. Si uno es un genio no necesita un equipo administrativo del calibre del de Wells Fargo, cuyos miembros son capaces de lucirse por sí solos en otra parte. Lo único que necesita es un ejército de buenos soldados que colaboren para implementar sus ideas. Sin embargo, cuando el genio se separa, los ayudantes se ven perdidos, o peor aún, tratan de remedarlo con audaces medidas visionarias (tratando de actuar como genios sin serlo) que resultan ineficaces.

Eckerd Corporation adolecía de la desventaja de tener un líder con una capacidad fantástica para precisar "qué" se debía hacer pero no era capaz de llevar individuos capaces al equipo ejecutivo. Jack Eckerd, dotado de inmensa energía personal (hizo campaña para la gobernación de la Florida al mismo tiempo que dirigía la compañía) y de un don innato para apreciar el mercado y hacer sagaces negociaciones, empezó con dos pequeñas droguerías en Wilmington, Delaware, y creó una gran cadena de farmacias distribuidas por todo el sudeste de los Estados Unidos. Para fines de la década de los 70, los ingresos de su empresa igualaban a los de Walgreens y parecía que iba a ser la compañía más grande en esa industria. Pero Jack Eckerd se dejó llevar por su pasión por la política, se postuló para senador y entró a la administración Ford en Washington. Sin su genio conductor, la compañía de Eckerd empezó a decaer y al fin la adquirió J.C. Penney.

El contraste entre Jack Eckerd y Cork Walgreen es notable. Mientras que el primero era un genio para escoger

qué droguerías comprar, el segundo era un genio para encontrar individuos de talento para contratar. Mientras que Jack Eckerd tenía el don de saber qué droguerías se debían situar en determinados lugares, Cork Walgreen tenía el don de saber qué individuos servían para cada posición. Mientras que Eckerd falló lamentablemente en la decisión más importante que tiene que tomar un director ejecutivo —escoger un sucesor— Cork Walgreen preparó a varios candidatos muy capaces y escogió un sucesor superestrella que puede resultar aun mejor que el mismo Cork. Jack Eckerd no tenía un equipo ejecutivo sino un grupo de buenos ayudantes reunidos para asistir al genio, pero Cork Walgreen creó el mejor equipo ejecutivo de la industria. El organismo primario de guía estratégica para Eckerd Corporation estaba dentro de la cabeza de Jack Eckerd; el de Walgreens estaba en el diálogo del grupo y las percepciones compartidas del equipo ejecutivo de gran capacidad.

El modelo del “genio con mil ayudantes” prevalece sobre todo en las compañías de comparación no sostenida. Un caso clásico es el de un hombre apodado La Esfinge, Henry Singleton, que se crió en un rancho de Texas y desde niño soñaba con ser un gran hombre de negocios por el estilo de los individualistas inquebrantables. Obtuvo un doctorado en el MIT y fundó la empresa Teledyne. Este nombre viene del griego y significa fuerza aplicada a distancia, muy apropiado para el caso, pues la fuerza central que mantiene unido su vasto imperio es el mismo Henry Singleton.

Por medio de adquisiciones y empezando con una pequeña empresa, Singleton creó una compañía que en seis años llegó a ser incluida entre las 500 de *Fortune* en el lugar 293. En el término de diez años realizó más de 100 adquisiciones, hasta llegar a crear un vasto imperio con 130 centros de utilidades en muy diversos ramos, desde los metales exóticos hasta los seguros. Sorprende cómo funciona todo el sistema con el propio Singleton como aglutinante que conecta todas las partes en movimiento. Una vez dijo: “Defino mi función como tener la libertad de hacer lo que me parezca mejor para la compañía en cualquier momento”. En

Equipo administrativo de nivel 5 o más

(Compañías sobresalientes)

LÍDER DE NIVEL 5



PRIMERO QUIÉN

Llevar en el autobús individuos competentes. Crear un equipo ejecutivo espléndido.



DESPUÉS QUÉ

Una vez que se tienen en su lugar personas competentes, pensar en el mejor camino hacia la grandeza.

Un “genio con mil ayudantes”

(Compañías de comparación)

LÍDER DE NIVEL 4



PRIMERO QUÉ

Determinar hacia dónde llevar el autobús. Preparar un itinerario para el autobús.



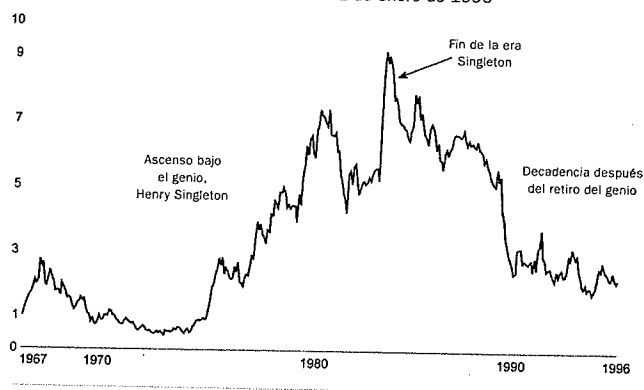
DESPUÉS QUIÉN

Reclutar una tripulación de ayudantes muy hábiles para ejecutar el plan.

un artículo de fondo en 1978, la revista *Forbes* comentaba: “Singleton no ganará el premio de la humildad pero nadie puede dejar de admirar lo que ha realizado”. Singleton siguió administrando la compañía hasta ya bien entrado en los 70 años, sin preocuparse nunca por buscar un sucesor. ¿Para qué? Toda la idea de la compañía era servir de plataforma para multiplicar los talentos de un genio notable. “Si hay una debilidad en este brillante cuadro —continuaba la revista— es esta: más que un sistema, Teledyne es el reflejo de la singular disciplina de un hombre”.

TELEDYNE CORPORATION

El clásico "genio con mil ayudantes"
Razón de rentabilidad acumulada de las acciones con el mercado general,
1º de enero de 1967 — 1 de enero de 1996



Y resultó una debilidad muy seria. Una vez que Singleton se retiró de la administración cotidiana, a mediados de la década de los 80, el disperso imperio empezó a derrumbarse. Desde fines de 1986 hasta su fusión con Allegheny en 1995, los rendimientos acumulados de las acciones de Teledyne se quedaron 66% atrás del mercado general de valores. Singleton realizó el sueño de su infancia de llegar a ser un gran hombre de negocios, pero fracasó penosamente en la tarea de crear una gran compañía.

Lo que cuenta es a quién se paga, no cómo

Esperábamos encontrar que un cambio del sistema de incentivos, especialmente para los ejecutivos, estaría altamente correlacionado con dar el salto de buenas a sobresalientes. Con tanta atención como se presta a esa compensación —las opciones de adquirir acciones y las enormes sumas de remuneración son ya lugares comunes— era de esperar que la cantidad y estructura de tales remuneraciones sería un factor

clave en ello. Si no, ¿cómo se hace para que la gente produzca grandes resultados?

Pues nos equivocábamos de medio a medio.

No encontramos ningún patrón sistemático que vinculara la compensación de los ejecutivos con el proceso de pasar de lo bueno a lo sobresaliente. La evidencia sencillamente no apoya la idea de que la estructura de la compensación para los ejecutivos sea una palanca clave para llevar a una compañía de buena a sobresaliente.

Pasamos semanas dando entrada a los datos y llevamos a cabo 112 análisis distintos en busca de patrones y correlaciones. Todo lo que pudimos cuantificar lo examinamos para los cinco funcionarios más altos: efectivo contra acciones, incentivos a largo plazo contra corto plazo, sueldo contra bonificación, y demás. Unas compañías se valían exclusivamente de acciones, otras no; unas hacían un uso significativo de bonificaciones como incentivos, otras no. Lo más importante es que cuando analizamos los patrones de compensación *en relación con las compañías de comparación no encontramos ninguna diferencia sistemática* en cuanto al empleo o no empleo de acciones, sueldos, bonificaciones o compensaciones a largo plazo. La única diferencia significativa que encontramos fue que los ejecutivos de las empresas sobresalientes recibían una compensación en efectivo ligeramente inferior diez años después de la transición, que sus homólogos en las compañías todavía mediocres de comparación.

No es que la remuneración de los ejecutivos no tenga importancia. Hay que ser razonables (dudo que Colman Mockler, David Maxwell o Darwin Smith hubieran querido trabajar gratis) y las compañías sobresalientes sí pensaron mucho este asunto. Pero una vez que se ha estructurado algo que sea razonable, la compensación de los ejecutivos deja de ser una variable distintiva en el paso de una organización de buena a sobresaliente.

¿Por qué es esto así? Es sólo una manifestación del principio de que lo primero es quién: no es cómo se compensa a los ejecutivos sino quiénes son los ejecutivos a quienes se debe compensar. Si uno tiene ejecutivos competentes en el autobús, ellos harán todo lo que esté en su mano para crear una gran compañía, no por lo que en ello les vaya personalmente sino porque no pueden concebir contentarse con menos. Su código genético y moral les exige crear excelencia y eso no es una cosa que se pueda modificar con una suma de compensación. Las compañías sobresalientes entienden una simple verdad: que los individuos competentes hacen las cosas bien y producen los mejores resultados de que son capaces, cualquiera que sea el sistema de incentivos.

Sí, la compensación y los incentivos son importantes pero por muy distintas razones en las compañías sobresalientes. El propósito de un sistema de compensaciones no debe ser obtener una conducta acertada de individuos incompetentes, sino llevar al autobús individuos competentes y conservarlos allí.

No pudimos estudiar con igual rigor las compensaciones para los no ejecutivos; esos datos no están disponibles en una forma tan sistemática como para los más altos jefes. Con todo, la evidencia que se encuentra en documentos y artículos sugiere que la misma idea se aplica a todos los niveles de una organización.

Un ejemplo particularmente vívido es Nucor. Esta compañía edificó todo su sistema sobre la idea de que a un granjero se le puede enseñar a fabricar acero, pero no se puede enseñar la ética de trabajo del granjero a personas que no la tengan innata. Así, en lugar de levantar sus fábricas en las tradicionales ciudades del acero como Pittsburgh y Gary, las ubicó en pueblos como Norfolk en Nebraska, Crawfordsville en Indiana y Plymouth en Utah, pueblos que están llenos de labradores auténticos que se acuestan temprano y se levantan

tan con el alba para ir directamente al trabajo sin más ruido. "Tengo que ordeñar las vacas" y "voy a arar la parcela de arriba antes de mediodía" se traducen fácilmente a "tengo que hacer un poco de acero laminado" y "voy a fundir 40 toneladas antes del almuerzo". Nucor despidió a los que no compartían esta ética de trabajo, generando al principio una alta rotación hasta de 50% del personal de una planta el primer año, seguida de muy baja rotación una vez estuvo en su puesto la gente competente.

Para atraer y retener a los mejores trabajadores, Nucor pagaba a los suyos mejor que cualquier otra siderúrgica del mundo. Pero su sistema de paga lo construyó en torno a un mecanismo de bonificación para el equipo. Más del 50% de la paga del obrero dependía directamente de la productividad de su grupo de 20 a 40 personas. Los miembros de esos equipos por lo general llegaban a la fábrica con media hora de anticipación para disponer la herramienta y estar listos cuando sonara la señal de empezar el trabajo. "Nosotros tenemos los obreros más trabajadores del mundo —dijo un ejecutivo de Nucor—. Contratamos a cinco, trabajan como diez y les pagamos como a ocho".

El sistema de Nucor no pretendía convertir a los perezosos en buenos trabajadores sino crear un ambiente en el cual estos últimos pudieran prosperar; y los ociosos o se salían o los echaban del autobús. En una ocasión los mismos obreros sacaron de la fábrica a un perezoso persiguiéndolo con una varilla de hierro.

Nucor rechazó el viejo dicho de que la gente es el mejor activo de una compañía. No toda la gente lo es; sólo los *más aptos* son su mejor activo.

Nucor ilustra un punto muy importante: para determinar quiénes son los mejores, las compañías sobresalientes conceden más peso a los atributos del carácter que a antecedentes específicos de educación, destrezas prácticas,

conocimientos especializados o experiencia de trabajo. No es que los conocimientos y destrezas no tengan importancia, pero creen que estas cosas se pueden enseñar (o aprender) mientras que dimensiones como carácter, ética de trabajo, talento básico, dedicación a cumplir compromisos, y valores están mas arraigadas. Dave Nassef, de Pitney Bowes, dice:

Yo serví en la infantería de marina, institución que tiene la fama de crear valores en la gente. Pero no es así como funcionan las cosas. El cuerpo de infantería de marina recluta gente que comparta sus valores y luego les da el entrenamiento que se requiere para realizar la misión de la organización. En Pitney Bowes nosotros pensamos de igual modo. Tenemos más individuos que quieren hacer bien las cosas que la mayoría de las compañías. No nos fijamos sólo en la experiencia. Queremos saber: ¿Quiénes son? ¿Por qué son así? Averiguamos quiénes son preguntándoles por qué tomaron ciertas decisiones en su vida. Las respuestas nos permiten percibir sus valores fundamentales.

Un ejecutivo de una compañía sobresaliente dijo que sus mejores decisiones de contratación a menudo recaían en individuos sin experiencia en la industria o los negocios. Una vez contrató para gerente a un hombre que había caído prisionero dos veces en la Segunda Guerra Mundial y dos veces escapó. "Pensé que un hombre capaz de hacer eso no tendría problema en los negocios".

Rigurosos, no despiadados

Las compañías sobresalientes probablemente parecerán lugares duros para trabajar; y lo son. El que no tenga las cualidades necesarias no durará mucho. Pero no son culturas despiadadas; son culturas rigurosas. Y la diferencia es fundamental.

Ser despiadado significa recortar sin miramientos, sobre todo en tiempos difíciles, o despedir empleados sin ninguna

consideración. Ser riguroso significa aplicar normas exigentes en todo tiempo y en todos los niveles, especialmente en la alta gerencia. Ser riguroso, no despiadado, significa que los mejores no tienen por qué preocuparse por su empleo y se pueden concentrar plenamente en su trabajo.

En 1986, Wells Fargo adquirió al Crocker Bank y proyectaba con ello recortar costos excesivos. Nada tiene eso de nuevo. Todas las fusiones de la época de la desregulación buscaban reducir los costos de una industria inflada y protegida. *Lo que* es nuevo en la consolidación Wells-Crocker es la manera como Wells integró la administración, o más exactamente, cómo ni siquiera trató de integrar en su cultura la mayor parte de la administración de Crocker.

El equipo de Wells Fargo pensó desde el principio que la gran mayoría de los gerentes de Crocker no eran idóneos para su autobús, pues hacía largo tiempo se habían empapado en las tradiciones y privilegios del banquero chapado a la antigua, hasta con su comedor de piso de mármol para los ejecutivos, chef propio y una vajilla que valía una millonada. Era un tajante contraste con la espartana cultura de Wells Fargo, donde la comida de la administración la suministraba el servicio de cocina de una residencia universitaria. Wells Fargo les hizo saber muy claramente a los gerentes de Crocker: "Señores, esta no es una fusión de iguales; es una adquisición. Hemos comprado sus sucursales y sus clientes, pero no los hemos adquirido a ustedes". Wells Fargo prescindió de la mayoría del equipo administrativo de Crocker: 1 600 gerentes salieron en un día, incluyendo a casi todos los altos ejecutivos.

Un crítico podría decir: "Claro, los de Wells protegían lo suyo". Pero considérese este hecho: Wells Fargo también despidió a algunos de sus propios gerentes en casos en que los de Crocker se juzgaron mejor calificados. En materia de administración, las normas de Wells Fargo eran terribles y consecuentes. Como en un equipo deportivo profesional, sólo los mejores entraban en la alineación final, cualquiera que fuera su posición o antigüedad. Un ejecutivo de la compañía lo dijo sucintamente: "La única manera de hacer

justicia a los que tienen éxito es sacar del autobús a los que no lo tienen”.

A primera vista parece despiadado. Pero los datos sugieren que el gerente promedio de Crocker no era del mismo calibre que el de Wells Fargo y habría fracasado de todas maneras en esa cultura. Y si a la larga no servían para el autobús, ¿para qué hacerlos sufrir mientras tanto? Un ejecutivo de Wells Fargo nos dijo: “Todos estábamos de acuerdo en que esta era una adquisición, no una fusión, y no tiene sentido darle largas al asunto y no ser francos con la gente. Resolvimos que lo mejor era hacerlo en un día. Planeamos las cosas para decirles desde el principio: ‘Lo sentimos pero no tenemos puesto para usted’; o bien: ‘Sí, tenemos puesto, este es su empleo y deje de preocuparse’. No queríamos someter nuestra cultura a una muerte lenta a causa de mil despidos”.

Dejar que la gente languidezca en incertidumbre durante meses o años, robándoles precioso tiempo de su vida que podrían utilizar para pasar a hacer otra cosa, cuando de todos modos iban a fracasar, *eso sí* sería despiadado. Hacer frente a la situación, y dejar que cada uno siga adelante con su vida, es *rigor*.

La adquisición de Crocker no es fácil de tragar. Nunca es agradable ver que millares de personas pierden su empleo, pero en la era de la desregulación bancaria centenares de miles quedaron cesantes. En vista de esto, es interesante observar dos puntos. Primero, Wells Fargo hizo menos despidos que la compañía de comparación, el Bank of America. Segundo, la alta gerencia, inclusive algunos ejecutivos de Wells Fargo, sufrió más, porcentualmente, que los trabajadores de niveles inferiores. El rigor en las compañías sobresalientes se aplica primero a la cúpula, a quienes tienen las mayores responsabilidades.

Ser rigurosos en las decisiones sobre personal implica serlo primero con la *alta gerencia*. Mucho me temo al escribir este capítulo que algunos puedan aprovechar el rigor de “primero quién” como pretexto para efectuar despidos inconsultos con el ánimo de mejorar los rendimientos. Yo

me erizo, porque no sólo sufrirán en el proceso muchas personas buenas y trabajadoras sino que la evidencia sugiere que esas tácticas se oponen a la producción de grandes resultados sostenidos. Las compañías sobresalientes rara vez las usan, y nunca como estrategia primaria. Aun en el caso de Wells Fargo, ésta sólo apeló a despidos *la mitad de las veces* que el Bank of America durante la transición.

Seis de las 11 compañías que pasaron de buenas a sobresalientes registraron cero despidos desde 10 años antes de la fecha decisiva hasta fines de 1998 y otras cuatro informaron de sólo dos despidos.

En las compañías de comparación encontramos, por el contrario, cuatro veces más despidos. Algunas de ellas padecen de una manía casi crónica de despedir empleados y reestructurar. Sería un trágico error suponer que de esa manera se puede iniciar el paso de una compañía de buena a sobresaliente. Esas reestructuraciones constantes y recortes inconsultos de personal no han sido nunca parte del modelo de buenas a sobresalientes.

Cómo ser rigurosos

De la investigación hemos sacado tres reglas prácticas para ser rigurosos pero no despiadados.

Regla práctica #1: Cuando se tenga duda, no contratar, seguir buscando.

Una de las leyes inmutables de la administración es la “ley de Packard” (así llamada porque la aprendimos en un proyecto de David Packard, cofundador de Hewlett-Packard). Dice más o menos así: Ninguna compañía puede aumentar sus ingresos más rápidamente que su aptitud para conseguir suficiente personal idóneo y volverse una gran compañía. Si la velocidad de aumento de los ingresos supera constantemente su aumento de personal, nunca podrá ser una gran compañía.

Los que crean grandes compañías entienden que el último obstáculo no son los mercados, ni la tecnología ni la competencia ni los productos. Es antes que todo la capacidad de conseguir y retener suficientes individuos capaces.

El equipo de administración de Circuit City entendía por instinto la ley de Packard. Hace unos años, paseando por los alrededores de Santa Bárbara al día siguiente de Navidad, observé algo distinto en la tienda de Circuit City. Otros comercios tenían letreros y pancartas para atraer a los clientes: "Siempre los mejores precios", o "Grandes gangas después de las fiestas", o "La mejor selección después de Navidad". Circuit City sólo tenía uno que decía: "Siempre buscamos grandes personas".

El letrero me recuerda una entrevista con Walter Bruckart, vicepresidente de Circuit City durante los años del salto de buena a sobresaliente. Cando le pedí que enumerara los cinco factores claves de la transición me dijo: "Primero las personas, segundo las personas, tercero las personas, cuarto las personas y quinto las personas. Nuestra transición se puede atribuir en gran parte a nuestra disciplina para escoger bien el personal". Bruckart recordó en seguida una conversación con el director ejecutivo, Alan Wurtzel, durante la racha de crecimiento de Circuit City: "Alan, ya estoy agotado tratando de encontrar la persona exacta para llenar este puesto o aquél. ¿En qué punto puedo transigir?" y Wurtzel le contestó sin vacilar: "No transija. Debemos encontrar alguna otra manera de bandearnos mientras damos con las personas idóneas".

Uno de los principales contrastes entre Alan Wurtzel en Circuit City y Sidney Cooper en Silo es que en los primeros años Wurtzel dedicaba la mayor parte de su tiempo a subir al autobús gente competente, mientras que Cooper dedicaba 80% de su tiempo a buscar las mejores tiendas para comprarlas. La meta principal de Wurtzel era reunir el mejor y más profesional equipo administrativo en la industria, mientras que la de Cooper no era sino crecer lo más rápidamente

posible. Circuit City daba enorme importancia a conseguir a los mejores para todos los niveles, desde los empleados que hacían las entregas a domicilio hasta los vicepresidentes. Silo se ganó fama de no poder hacer bien las cosas sencillas, como entregar mercancía a domicilio, sin dañar los productos. Dan Rexinger, de Circuit City, afirma: "Tenemos los mejores conductores que hay en la industria para la entrega a domicilio. Les decimos: 'Ustedes son el último contacto que tiene Circuit City con el cliente. Les vamos a suministrar uniformes. Requerimos que se afeiten, que no tengan mal olor. Serán profesionales'. El cambio en la manera de tratar con los clientes al efectuar una entrega fue absolutamente increíble. La gente nos escribía para darnos las gracias por la cortesía de los conductores".

A los cinco años de la administración de Wurtzel, Circuit City y Silo tenían esencialmente la misma estrategia (las mismas respuestas a las cuestiones de "qué"), pero Circuit City subió como un cohete y superó al mercado general de valores por 18,5 contra 1 en 15 años después de la transición, mientras que Silo seguía dando traspiés, hasta que al fin fue adquirida por una compañía extranjera. La misma estrategia, diferentes personas, resultados distintos.

Regla práctica #2: Cuando se necesite hacer un cambio de personas, actuar.

Cuando sienta que tiene que manejar a una persona muy estrechamente, es porque ha cometido un error al contratar. Los mejores no necesitan que se les maneje. Guiarlos, enseñarles, conducirlos —eso sí—. Pero no manejarlos estrechamente. Todos hemos experimentado u observado una situación en la que tenemos en el autobús un individuo incapaz, y lo sabemos. Sin embargo esperamos, demoramos, ensayamos alternativas, le damos una tercera y una cuarta oportunidad con la esperanza de que mejore, invertimos tiempo tratando de manejar bien a ese individuo, creamos pequeños sistemas para compensar sus fallas, pero la situación no mejora. Al regresar al hogar perdemos energías pensando en él o hablando de él a nuestra esposa. Peor aún, el tiempo y la

energía que perdemos con ese solo individuo reduce la energía que debemos dedicar a desarrollar y trabajar con los capaces. Seguimos así vacilando hasta que el individuo resuelve marcharse (con gran sentido de alivio por nuestra parte) o decidimos actuar al fin. Mientras tanto, todos los mejores se preguntan: ¿Por qué tardó tanto?

Dejar que permanezcan en la empresa los incapaces es injusto para los capaces, que inevitablemente se ven obligados a compensar las fallas de aquéllos. Lo peor es que puede ahuyentar a los buenos trabajadores. Estos son intrínsecamente motivados por el rendimiento y cuando ven sus esfuerzos impedidos por esa carga extra se desaniman.

Esperar demasiado para actuar es igualmente injusto para los que de todas maneras tienen que salirse del autobús. Se les está robando una parte de su vida, tiempo que podrían dedicar a buscar una posición más de acuerdo con sus capacidades y donde puedan prosperar. En efecto, si vamos a ser francos, la verdadera razón de darle largas al asunto muchas veces tiene menos que ver con consideración por ellos que con nuestra propia conveniencia. Están haciendo un trabajo pasable y reemplazarlos va a ser un problema, así que tratamos de evitarlo. O nos parece que toda la cuestión es preocupante y desagradable, así que para ahorrarnos molestias esperamos, y esperamos, y esperamos. Mientras tanto todos los buenos trabajadores siguen preguntándose: ¿Cuánto tiempo va a durar esto? ¿Cuándo van a ponerle remedio?

Con los datos de *Moody's Company Information Reports* pudimos examinar el patrón de rotación en los niveles de la alta gerencia. No encontramos ninguna diferencia entre las compañías sobresalientes y las de comparación en cuanto a la cantidad de rotación, pero sí en el respectivo patrón.

Las compañías sobresalientes mostraban un patrón bipolar en la cumbre: los individuos o permanecían largo tiempo en el autobús o se retiraban en seguida. En otras palabras, las compañías sobresalientes no rotaban más, rotaban mejor.

Los líderes de estas empresas no apelaban al expediente de ensayar a muchos a ver quiénes servían, sino que se tomaban el tiempo necesario para seleccionar desde el principio a los mejores. Si acertamos, pensaban, haremos todo lo posible por retenerlos durante largo tiempo. Si nos equivocamos, afrontamos el hecho para poder seguir adelante con nuestro trabajo y dejar que ellos sigan adelante con su vida.

Pero no juzgaban apresuradamente. Muchas veces hacían grandes esfuerzos para asegurarse de que determinada persona no era apta para el puesto, antes de decidir que debía bajarse del autobús. Cuando Colman Mockler fue nombrado director ejecutivo de Gillette, no se dedicó locamente a echar gente por la ventana del autobús en movimiento sino que los dos primeros años dedicó hasta el 55% de su tiempo a barajar el equipo ejecutivo, cambiando de puesto a 38 de los 50 funcionarios más altos. Decía: "Todo minuto que se dedique a poner la persona apropiada en el puesto apropiado vale semanas de tiempo más tarde". Alan Wurtzel, de Circuit City, después de leer un borrador de este capítulo, nos mandó una carta en la cual comentaba:

Lo que dice sobre llevar al autobús gente competente da en el clavo. Eso tiene un corolario importante. Yo pasé mucho tiempo pensando y hablando sobre quiénes deben ocupar puesto en el autobús. Yo lo llamo "meter clavijas cuadradas en huecos cuadrados y clavijas redondas en huecos redondos". En lugar de echar a la calle individuos honrados y capaces que no estaban dando buen rendimiento, es importante pasarlos una, dos o hasta tres veces a otros puestos donde puedan desempeñarse mejor.

Es posible que se necesite algún tiempo para asegurarse de si una persona simplemente está en un puesto que no le conviene o si debe salirse del autobús. Pero cuando los líderes de las empresas sobresalientes se convencen de que hay que hacer un cambio de personas, proceden a hacerlo.

¿Pero cómo se sabe cuándo es el momento de actuar? Dos preguntas pueden ayudar. Primera, si la decisión es de contratar, ¿contrataría a esa persona otra vez? Segunda, la persona lo busca y le dice que se va a retirar para aprovechar una oportunidad muy interesante que se le ha presentado; ¿lo sentiría de veras o secretamente sentiría alivio?

Regla práctica #3: Dedicar a los mejores a las grandes oportunidades, no a los grandes problemas.

A comienzos de la década de los años 60, R. J. Reynolds y Philip Morris derivaban la mayor parte de sus ingresos del mercado nacional. La actitud en R. J. Reynolds sobre el comercio internacional era: "Si por allá hay alguien que quiera un Camel, que nos llame". Joe Cullman, de Philip Morris, tenía otra idea. Identificó los mercados del exterior como la mejor oportunidad de crecimiento a largo plazo, a pesar de que la compañía obtenía menos del 1% de sus ingresos del extranjero.

Cullman se preguntaba cuál sería la mejor estrategia para desarrollar el comercio internacional y llegó a una conclusión: que no era una cuestión de qué sino de quién. Sacó del negocio nacional a su mejor ejecutivo, George Weissman, y lo pasó al internacional, que a la sazón era poco más que nada: un departamento diminuto, una pequeña inversión en Venezuela, otra en Australia y una minúscula operación en el Canadá. "Cuando lo pasaron al área internacional, todos nos preguntábamos qué falta habría cometido George", decía un gracioso colega de Weissman. Y el mismo Weissman dijo: "Yo no sabía si me habían echado a un lado, o escaleras abajo o a la calle por la ventana. Había venido manejando 99% de la compañía y ahora sólo manejaría 1% o menos".

Y sin embargo, como observaba la revista *Forbes* veinte años después, la decisión de Cullman de pasar a Weissman a la parte más pequeña de la compañía fue un golpe de genio. Cortés y refinado, Weissman era el hombre preciso para desarrollar los mercados de Europa, e hizo del departamento internacional la parte más grande y la de más rápido crecimiento de la empresa. En efecto, bajo su administración

el Marlboro llegó a ser el cigarrillo de mayor venta en el mundo, tres años antes de que fuera número uno en los Estados Unidos.

El caso de R. J. Reynolds y Philip Morris ilustra un patrón común. Las compañías sobresalientes tienen el hábito de encargarse a sus mejores ejecutivos de sus mejores oportunidades, no de los mayores problemas; en tanto que las compañías de comparación tienden a hacer todo lo contrario, sin tener en cuenta que resolver los problemas sólo puede hacer a la compañía buena, mientras que aprovechar las oportunidades es la única manera de hacerla grande.

Esta disciplina tiene un corolario importante: cuando uno resuelve vender sus problemas, no vende con ellos a su mejor gente. Este es uno de los pequeños secretos del cambio. Si se crea un ambiente en el cual los mejores siempre tienen puesto en el autobús, ellos tienen mayor probabilidad de aprobar cambios de dirección.

Por ejemplo, cuando Kimberly-Clark vendió los molinos, Darwin Smith dejó en claro que la compañía se retiraba de la fabricación de papel pero conservaría a su mejor gente. "Muchos de nuestros empleados habían ascendido en el negocio del papel, y luego, súbitamente, las joyas de la corona se vendían y ellos se preguntaban: '¿Qué va ser de mí?' —explicaba Dick Auchter—. Y Darwin les decía: 'Necesitamos todos los gerentes de talento que podamos conseguir. Y los conservamos'". A pesar de que no tenían experiencia con los consumidores, o tenían muy poca, Smith pasó a todos los mejores al negocio de bienes de consumo.

Entrevistamos a Dick Appert, alto ejecutivo que hizo casi toda su carrera en fabricación de papel en Kimberly-Clark, división que se vendió para obtener fondos para pasar a bienes de consumo. Habló con orgullo y entusiasmo de la transformación de la compañía, cómo tuvo el valor de vender los molinos de papel, cómo tuvo la previsión de salirse

de ese negocio y cómo se enfrentó a Procter & Gamble. "Nunca me opuse a la decisión de acabar con la división papelería de la empresa, nos dijo. Vendimos las fábricas y yo estuve perfectamente de acuerdo en ello". Pensemos en esto un momento. Las personas idóneas quieren tomar parte en crear algo grande y Dick Appert vio que Kimberly-Clark podía hacerse grande vendiendo la parte de la compañía en la cual él había pasado la mayor parte de su vida de trabajo.

Los casos de Philip Morris y Kimberly-Clark ilustran un punto final acerca de los individuos idóneos. Observamos una atmósfera de nivel 5 en todas las compañías buenas a grandes, sobre todo en los años de la transición. No es que todos los ejecutivos se volvieran de nivel 5 como Darwin Smith o Colman Mockler, pero todos convirtieron su ambición personal en ambición para la compañía. Esto sugiere que tenían el potencial de nivel 5, o por lo menos que eran capaces de operar en forma compatible con dicho nivel.

Se podría preguntar: ¿Qué diferencia hay entre un miembro de equipo ejecutivo de nivel 5 y ser un buen soldado? El ejecutivo de nivel 5 no se somete ciegamente a la autoridad y es por sí mismo un líder fuerte y de tal manera motivado y dotado con talento, que convierte su campo de actividad en uno de los mejores del mundo. Pero cada miembro tiene que tener también la capacidad de dirigir esa fortaleza a hacer lo que sea necesario para hacer grande la compañía.

En efecto, uno de los elementos cruciales de llevar una compañía de buena a sobresaliente es un poco paradójico. Por una parte, se necesitan ejecutivos que discutan, a veces con ardor, en busca de las mejores soluciones; pero al mismo tiempo capaces de unirse para sostener una decisión, sin hacer caso de mezquinos intereses.

En un artículo sobre Philip Morris en la era de Cullman se decía: "Estos individuos todo lo discutían y parecía que se

iban a matar e involucraban a todos los talentosos, de alto y bajo nivel. Pero cuando había que tomar una decisión, se tomaba. Esto hizo a Philip Morris". "Por mucho que arguyeran", dijo un ejecutivo de la empresa, "siempre buscaban la mejor solución. Al final todos apoyaban la decisión. Todos los debates eran para el bien común de la compañía, no en favor de intereses personales".

Primero quién, grandes compañías y una gran vida

Cuando expongo en mis clases lo que hemos encontrado, nunca falta quien traiga a colación el problema del costo personal al hacer la transición de buenas a sobresalientes. En otras palabras, ¿es posible crear una gran compañía y al mismo tiempo tener una gran vida?

El secreto está en este capítulo.

Yo tuve la oportunidad de pasar unos días con un ejecutivo de Gillette y su esposa en una conferencia en Hong Kong. En el curso de nuestras conversaciones les pregunté si les parecía que Colman Mockler, director ejecutivo de Gillette y principal autor del paso de ésta de buena a sobresaliente, había llevado una gran vida. La vida de Colman, me dijeron, se desenvolvía en torno a tres grandes amores: su familia, Harvard y Gillette. Aun en los días más negros y difíciles de las crisis de las adquisiciones de los años 80, y a pesar de la globalización de los negocios de la compañía, Mockler conservó un admirable equilibrio en su vida. No redujo el tiempo que dedicaba a la familia y rara vez trabajaba por las noches o los fines de semana. Siguió observando sus prácticas religiosas, lo mismo que su participación activa en la junta de gobierno de Harvard College.

Cuando le pregunté cómo realizaba Mockler todo eso, el ejecutivo me contestó: "En realidad, para él no era nada difícil. Era tan hábil para rodearse de las personas más aptas y colocarlas en los puestos precisos, que no necesitaba estar él mismo en todas partes en todo momento. Ese era su secreto".

Me dijo en seguida que con tanta frecuencia encontraba a Mockler en una ferretería como en su oficina. "Le encantaba entretenerse trabajando en su casa, arreglando los aparatos dañados. Siempre encontraba algo en qué distraerse". La esposa del ejecutivo agregó: "Cuando murió Colman y todos fuimos al entierro me di cuenta de cuánto lo queríamos. Era un hombre que pasó toda su vida con gente que lo amaba, que amaba lo que esa gente estaba haciendo, en el trabajo, en el hogar, en sus obras de caridad, en todas partes".

Esa afirmación fue como una campanada para mí, pues había algo en los equipos ejecutivos de empresas sobresalientes que yo no acertaba a describir pero que claramente los distinguía. Al final de mi entrevista con George Weissman de Philip Morris, le comenté: "Cuando usted habla de su trabajo en la compañía es como si hablara de un gran amor". Se rió y dijo: "Así es. Fuera de mi matrimonio, ese fue el gran amor de mi vida. No creo que muchas personas lo entiendan, pero sospecho que mis colegas sí". Tanto él como muchos de sus colegas ejecutivos conservaron oficinas en Philip Morris hasta mucho tiempo después de su jubilación. Un pasillo del edificio se conocía como el de "los magos de ayer". Es el pasillo adonde siguen acudiendo a sus oficinas Weissman, Cullman, Maxwell y otros que gozan con su mutua compañía. Dick Appert me dijo en la entrevista: "En mis 41 años en Kimberly-Clark nadie me dijo nunca una palabra desobligante. Bendigo el día en que me contrataron porque he vivido con personas maravillosas, personas buenas que se respetaban y se admiraban mutuamente".

Los miembros de equipos de compañías sobresalientes tienden a hacerse amigos de por vida. Muchos conservan estrechas relaciones años o aun décadas después de haber trabajado juntos. Era impresionante oírlos hablar de la era de transición, pues por duros que hubieran sido los días o difíciles las tareas, se habían divertido. Gozaban de su mutua compañía y en las juntas. Varios de estos ejecutivos caracterizaron sus años en los equipos de las empresas como la época culminante de su vida. Su experiencia iba más allá

del mutuo respeto que ciertamente se profesaban, y era de durable camaradería.

La adhesión a la idea de "primero quién" puede ser el vínculo más estrecho entre una gran compañía y una gran vida, pues por más cosas que realicemos, si no pasamos la mayor parte del tiempo con personas a quienes amamos y respetamos, no es posible que tengamos una gran vida. Pero si ese tiempo lo pasamos con personas a quienes amamos y respetamos, que queremos tener en el autobús y que jamás nos causarán una decepción, casi con seguridad tendremos una gran vida, adonde quiera se dirija el autobús. Era claro que las personas de las compañías sobresalientes a quienes entrevistamos amaban lo que hacían, en gran parte porque amaban a las personas con quienes lo hacían.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

PRIMERO QUIÉN, DESPUÉS QUÉ

PUNTOS CLAVES

- Los líderes de las empresas sobresalientes iniciaron la transformación llevando primero al autobús a personas idóneas (y sacando del autobús a los ineptos), y después pensaron adónde debían dirigirse.
- El punto clave de este capítulo no es simplemente llevar al equipo personas idóneas. El punto clave es que la cuestión de "quién" precede a las decisiones de "qué" —a la visión, la estrategia, la estructura, la táctica. Primero quién, después qué— como una disciplina rigurosa, aplicada continuamente.
- Las compañías de comparación seguían con frecuencia el modelo del "genio con mil ayudantes", un líder genio que fija una visión y consigue individuos muy capaces como "ayudantes" para ejecutarla. Ese modelo fracasa cuando el genio se retira.
- Los líderes de las compañías sobresalientes son rigurosos, no despiadados, en sus decisiones sobre personal. No se valían de despidos ni de reestructuraciones como estrategia primaria para mejorar el rendimiento. Las compañías de comparación apelaban a despidos mucho más frecuentemente.
- Descubrimos tres reglas prácticas para ser rigurosos en las decisiones sobre personal:
 1. Cuando haya duda, no contratar; seguir buscando. (Corolario: la mayor restricción al crecimiento es no poder atraer suficientes personas idóneas.)
 2. Cuando se necesita hacer un cambio de personal, actuar. (Corolario: Primero asegurarse de que no es que se haya colocado a un individuo en un puesto que no es para él.)
 3. Dedicar a los mejores a las grandes oportunidades, no a los grandes problemas. (Corolario: Si se

venden los problemas, no vender con ellos a su mejor gente.)

- Los equipos administrativos de las empresas sobresalientes se componen de personas que discuten con ardor en busca de las mejores soluciones pero se unen para sostener las decisiones, sin hacer caso de intereses mezquinos.

RESULTADOS INESPERADOS

- No encontramos ningún patrón sistemático que vinculara la compensación de los ejecutivos con la transición de empresas buenas a empresas sobresalientes. El propósito de la compensación no es "motivar" a los ineptos para que lo hagan mejor sino conseguir y conservar personas capaces.
- El viejo dicho de que las personas son su mejor activo está equivocado. No todas las personas son su mejor activo; sólo lo son las más aptas.
- Si una persona es o no idónea tiene más que ver con sus dotes de carácter y sus capacidades innatas que con conocimientos específicos, antecedentes o destrezas.

Capítulo 4

Afrontar los hechos desnudos (Y no perder la fe)



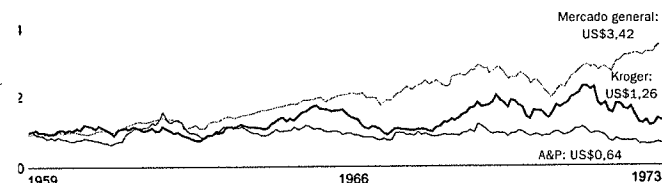
"No hay peor error en el liderazgo público que infundir falsas esperanzas que pronto se disiparán".

— Winston S. Churchill,
The Hinge of Fate

A principios de la década de los años 50, la Great Atlantic & Pacific Tea Company, comúnmente conocida como A&P, era la organización minorista más grande del mundo y una de las mayores de los Estados Unidos, sólo superada por General Motors en ventas anuales. Kroger, en cambio, era una cadena nada espectacular de tiendas de víveres, menos de la

KROGER, A&P Y EL MERCADO

Valor acumulado de 1 dólar invertido
1959-1973

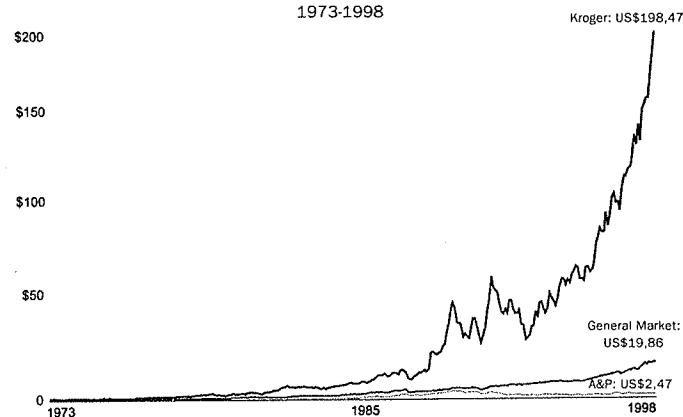


Notas:

1. El punto de transición de Kroger ocurrió en 1973.
2. Se muestra el valor de 1 dólar invertido el 1º de enero de 1959.
3. Rendimiento acumulado, dividendos reinvertidos, a 10 de enero de 1973.

KROGER, A&P Y EL MERCADO

Valor acumulado de 1 dólar invertido
1973-1998



Notas:

1. El punto de transición de Kroger ocurrió en 1973.
2. Se muestra el valor de 1 dólar invertido el 1º de enero de 1973.
3. Rendimiento acumulado, dividendos reinvertidos, a 1º de enero de 1998.

mitad del tamaño de A&P, con rendimientos que apenas se mantenían al nivel del mercado general.

Luego, en los años 60, A&P empezó a fallar mientras que Kroger sentaba los cimientos para pasar a ser una gran compañía. Entre 1959 y 1973 ambas iban a la zaga del mercado, aunque Kroger un poquito adelante de A&P. De ahí en adelante las dos siguieron caminos totalmente distintos y en el curso de los 25 años siguientes Kroger generó rendimientos acumulados *diez veces* superiores a los del mercado y más de 80 veces mejores que los de A&P.

¿Cómo ocurrió tan dramática inversión de la situación? ¿Cómo pudo una compañía tan sobresaliente como A&P decaer tanto?

A&P tuvo un modelo perfecto para la primera mitad del siglo XX cuando dos guerras mundiales y una depresión impusieron frugalidad al pueblo norteamericano: alimentos abundantes y baratos vendidos en tiendas utilitarias. Pero en la segunda mitad del siglo, más rica que la anterior, el público cambió y pidió tiendas más agradables y más grandes, y más qué escoger en ellas. Quería pan recién sacado del horno, flores, alimentos higiénicos, medicinas para el resfriado, verduras frescas, 45 alternativas de cereales y 10 tipos de leche. Quería productos nuevos como cinco tipos distintos de costosos gérmenes y varias preparaciones de proteínas y yerbas curativas chinas. Ah, y también quería tener la comodidad de efectuar sus transacciones bancarias y hacerse vacunar contra la influenza mientras iba de compras. En resumen: ya no quería un pequeño almacén de comestibles sino grandes supermercados que le ofrecieran prácticamente de todo bajo un solo techo, con amplios espacios de estacionamiento, precios bajos, pisos limpios y eficientes cajas a la salida.

Muy bien, dirán algunos; la historia de A&P es la de una compañía vieja que tenía una estrategia buena para su época, pero los tiempos cambiaron y compañías más jóvenes y mejor sintonizadas con el mundo nuevo dieron a los clientes lo que estos querían. ¿Y qué tiene eso de interesante?

Lo interesante es que *tanto* A&P *como* Kroger eran compañías viejas (Kroger tenía 82 años, A&P 111) al empezar la

década de los 70 y *ambas* tenían casi todo su capital invertido en tiendas tradicionales de víveres; *ambas* eran fuertes en campos distintos de los de principal crecimiento en el país; y ambas sabían muy bien cómo estaba cambiando el mundo. Sin embargo, una de ellas hizo frente a los hechos desnudos de la realidad y como respuesta cambió totalmente su sistema, mientras que la otra metió la cabeza en la arena.

En 1958, la revista *Forbes* describía a A&P como “el reino ermitaño”, manejado como por una monarquía absoluta por un príncipe envejecido. Ralph Burger, sucesor de los hermanos Hartford, que habían creado la dinastía de A&P, quiso preservar ante todo dos cosas: dividendos en efectivo para la fundación de propiedad de la familia y la pasada gloria de los hermanos Hartford. Según un miembro de la junta directiva, Burger “se consideraba como la reencarnación de John Hartford, hasta el punto que todos los días usaba en la solapa una flor del invernadero de Hartford. Trató de llevar adelante, contra toda oposición, lo que él creía que le habría gustado a Mr. John”. Ese criterio lo llevó a todas sus decisiones, con el lema de que “no se podía dudar después de cien años de éxito”. En efecto, por medio de Burger, el señor Hartford siguió siendo la fuerza dominante en la junta durante otros veinte años, no obstante el hecho de que ya había muerto.

A medida que se acentuaba la dura disparidad entre su viejo modelo y el mundo nuevo, A&P se atrincheró para defenderse vigorosamente de la realidad de los hechos. Entre otras cosas, abrió una nueva tienda llamada *The Golden Key* [La Llave de Oro], una marca distinta con la cual podía experimentar con nuevos métodos y modelos para averiguar qué querían los clientes. Allí no se vendía ningún producto de la marca A&P, lo que daba más libertad a los gerentes de la tienda. Experimentaron con novedosos departamentos y empezaron a evolucionar hacia el moderno concepto del supermercado. A los clientes les gustó mucho. Allí, delante de sus narices, empezaron a descubrir las respuestas a las preguntas de por qué perdían participación de mercado y qué debían hacer para poner remedio.

¿Qué hicieron los ejecutivos de A&P con La Llave de Oro?

No les gustaron las respuestas que les dio, de modo que la cerraron.

La compañía empezó entonces a pasar de una estrategia a otra, buscando siempre una afortunada solución de sus problemas. Celebró reuniones para entusiasmar a la gente, lanzó programas, adoptó modas, despidió directores ejecutivos, contrató a otros y los despachó también. Inició lo que un observador denominó "una política de tierra arrasada", una estrategia radical de rebaja de precios para aumentar su participación de mercado, pero nunca hizo frente al hecho básico de que lo que los clientes buscaban no era precios bajos sino tiendas distintas. Las rebajas de precios llevaron a recortes de costos, lo cual hizo las tiendas menos atractivas aún y empeoró el servicio, lo que a su vez ahuyentó a los clientes e hizo bajar más los márgenes, con el resultado de tiendas más sucias y peor servicio. "Al poco tiempo la porquería aumentó —dijo un antiguo gerente—, no sólo teníamos más mugre, teníamos mugre más sucia".

Mientras tanto, Kroger siguió un rumbo totalmente distinto. También experimentó en los años 60 para probar el concepto de supermercados, pero para 1970 el equipo ejecutivo llegó a una conclusión inevitable: que el viejo modelo de tiendas (del cual dependía casi 100% su negocio) estaba agonizando. A diferencia de A&P, sin embargo, Kroger sí hizo frente a la dura realidad y actuó de acuerdo.

El rápido ascenso de Kroger es notablemente sencillo. En las entrevistas, Lyle Everingham y su antecesor Jim Herring (director ejecutivo en el período de transición) se mostraron corteses pero un poco impacientes con nuestras preguntas. ¡A ellos las cosas les parecían tan claras! Cuando le pedimos a Everingham que nombrara en orden de importancia los 5 factores principales en la transición, nos dijo: "Esa pregunta me parece un poco extraña. Hicimos una investigación a fondo y los datos aparecieron muy claros: tiendas de supercombinación eran la vía hacia el porvenir. También aprendimos que uno tiene que ser o número uno o número dos en

cada mercado, o salirse¹. Al principio hubo algunas dudas pero una vez que hicimos frente a los hechos no quedó duda sobre lo que teníamos que hacer. Y lo hicimos".

Kroger resolvió eliminar, cambiar o reemplazar las tiendas y abandonar todos los sectores que no se conformaran con las nuevas realidades. El sistema se cambió totalmente, tienda por tienda, calle por calle, estado por estado. Para comienzos de los años 90 la empresa había reconstruido la totalidad de su sistema sobre el nuevo modelo e iba ya por el camino de convertirse en la cadena de tiendas de comestibles número uno del país, posición a la cual llegó en 1999. Mientras tanto, A&P *todavía* tenía más de la mitad de sus tiendas del tamaño de 1950 y había decaído a un triste vestigio de lo que fue una gran institución norteamericana.

Los hechos son mejores que los sueños

Uno de los temas dominantes de nuestra investigación es que los resultados decisivos son consecuencia de las buenas decisiones, diligentemente ejecutadas y acumuladas unas sobre otras. Desde luego las compañías sobresalientes no son perfectas pero en general tomaron más decisiones buenas que malas y más decisiones buenas que las compañías de comparación. En las alternativas realmente grandes, como la decisión de Kroger de dedicar todos sus recursos a la tarea de convertir todo su sistema al concepto de supermercados, su acierto fue notable.

Esto, por supuesto, no satisface un interrogante: ¿Estamos estudiando sólo un grupo de compañías que tuvieron

¹ Téngase en cuenta que esto era a principios de los 70, una década antes de que este concepto se adoptara universalmente. Kroger, como todas las grandes compañías, desarrolló sus ideas poniendo atención a los datos que tenía a la vista, no siguiendo tendencias y modas fijadas por otros. La mayoría de las compañías sobresalientes tenían alguna versión de este concepto años antes de que se volviera una moda administrativa.

la suerte de dar con las buenas decisiones? o ¿hay en su proceder algo *distintivo* que aumentó grandemente sus probabilidades de acierto? La respuesta resulta ser que sí hay una cosa muy distintiva en su procedimiento.

Las compañías sobresalientes de nuestro estudio muestran dos formas de pensamiento disciplinado. La primera, que constituye el tema de este capítulo, es que infundieron en todo el procedimiento los hechos escuetos de la realidad. La segunda, que examinaremos en el capítulo siguiente, es que desarrollaron un marco de referencia simple pero bien pensado para todas sus decisiones. Cuando se empieza, como Kroger, con un esfuerzo honrado y diligente por determinar la verdad de una situación, la decisión correcta suele hacerse axiomática. No siempre, pero sí a menudo. Y aun cuando las decisiones no sean tan claras, una cosa es segura: que de ninguna manera es posible tomar una serie de buenas decisiones sin hacer frente primero a los hechos desnudos. Las compañías sobresalientes operan sobre este principio y las de comparación no.

Considérese a Pitney Bowes en comparación con Addressograph. Sería difícil encontrar dos compañías en posiciones más similares en un momento dado de la historia, que después se apartaron tan dramáticamente. Hasta 1973 habían tenido ingresos, utilidades, acciones y número de empleados parecidos. Ambas tenían posiciones de mercado que eran casi monopolios, virtualmente con igual base de clientes —Pitney Bowes en medidores de portes de correo y Addressograph en máquinas duplicadoras de direcciones— y ambas se vieron ante la realidad inminente de perder su monopolio. Sin embargo, para 2000, Pitney Bowes había crecido y tenía 30 000 empleados y rentas superiores a 4 000 millones de dólares, mientras que lo poco que quedaba de Addressograph tenía menos de 100 millones de dólares y 670 empleados. Para los accionistas, Pitney Bowes superaba a Addressograph por 3 581 a 1 (sí, *tres mil quinientas ochenta y un* veces mejor).

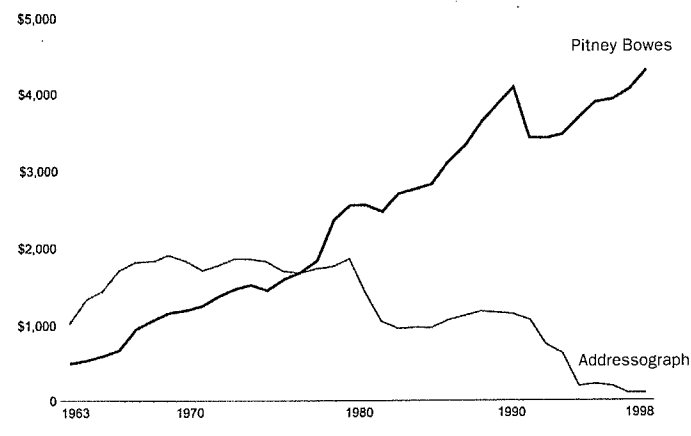
En 1976, un carismático líder visionario llamado Roy Ash fue nombrado director ejecutivo de Addressograph. Él se lla-

maba a sí mismo un “conglomerador” y ya había construido a Litton acumulando una serie de adquisiciones que después fracasaron. Según *Fortune*, lo que buscaba era servirse de Addressograph como plataforma para rehabilitar sus proezas de liderazgo a los ojos del mundo.

Ash propuso una visión para dominar a firmas como la IBM, Xerox y Kodak en el nuevo campo de la automatización de oficinas, plan audaz para una compañía que previamente sólo había dominado el negocio de máquinas para rotular sobres. Nada tiene de malo una visión audaz, pero Ash se enamoró a tal punto de su quijotesca aventura que, según *Business Week*, se negó a ver los claros indicios de que su plan estaba condenado al fracaso y podía arrastrar consigo a toda la compañía. Insistió en ordeñar fondos efectivos de las áreas rentables, erosionando así el negocio, para arriesgarlos en una jugada que tenía pocas probabilidades de éxito.

PITNEY BOWES FRENTE A ADDRESSOGRAPH

Ingresos anuales, 1963-1998
Dólares de valor constante de 1998, en millones



Más adelante, cuando ya lo habían sacado de su puesto y la compañía se había declarado en quiebra (después se recuperó), Ash todavía no quería ver la realidad y decía: "Perdimos algunas batallas pero estábamos ganando la guerra". La verdad era que la compañía ni siquiera se acercaba al punto de ganar la guerra y todos lo sabían. Pero la verdad no se oyó hasta que ya era tarde. Muchos funcionarios claves se retiraron decepcionados por no poder hacer que la alta gerencia hiciera frente a los hechos.

Tal vez deberíamos abonarle al señor Ash haber sido un visionario que quiso llevar a Addressograph a mayores alturas; y para hacerle justicia debemos anotar que la compañía lo despidió antes de que hubiera ejecutado todo su plan. Pero la evidencia de incontables artículos que se escribieron a la sazón sugiere que Ash puso oídos sordos a toda realidad que no estuviera de acuerdo con su propia visión del mundo.

Nada tiene de malo seguir una visión de grandeza: todas las compañías sobresalientes de nuestro estudio lo han hecho; pero, a diferencia de las compañías de comparación, las primeras refinan constantemente el *camino* atendiendo a los hechos descarnados de la realidad.

"Cuando se voltean piedras y se ven todos esos animalejos que culebrean debajo, uno puede, o bien volver a colocar la piedra como estaba, o decirse: 'Mi oficio es voltear piedras y ver esas cosas que culebrean', aun cuando lo horroricen". Estas palabras, que son de Fred Purdue, ejecutivo de Pitney Bowes, las podría haber dicho cualquiera de los ejecutivos de la empresa a quienes entrevistamos. Todos me parecieron, para ser categórico, un poco neuróticos y obsesivos sobre la posición de Pitney Bowes en el mundo. "Esta es una cultura totalmente adversa a toda complacencia consigo mismo", dijo uno. "Tenemos el prurito de que lo que

acabamos de realizar, por grande que sea, nunca va a ser suficiente para sostenernos", dijo otro.

En Pitney Bowes la primera reunión anual de la administración se abre siempre con 15 minutos de discusión sobre lo que se logró el año anterior (siempre resultados espléndidos), y siguen dos horas de charla sobre "los animalejos que culebrean" y que podrían obstaculizar los resultados futuros. Las reuniones de ventas en Pitney Bowes son muy distintas de las sesiones de jactancia por lo realizado que son típicas en muchas compañías: todo el equipo administrativo se expone a las más rudas preguntas y retos por parte de los vendedores que tratan directamente con el público. La empresa ha establecido una firme tradición de foros abiertos en los cuales cualquiera puede pedir la palabra y decirles a los altos ejecutivos qué está haciendo mal la compañía, voltear frente a ellos piedras con animalejos que culebrean debajo y decirles: "Miren, es mejor que pongan atención a esto".

El caso de Addressograph, en contraposición con Pitney Bowes, ilustra un punto vital: líderes fuertes y carismáticos como Roy Ash fácilmente pueden convertirse en la realidad de facto que mueve a una compañía. En todo nuestro estudio encontramos compañías de comparación en las cuales el líder superior conducía tan vigorosamente o inspiraba tanto miedo que los empleados se preocupaban más por él —lo que dijera, lo que pensara, lo que hiciera— que por la realidad externa de lo que le pudiera ocurrir a la compañía. Recuérdese el clima en el Bank of America, descrito en el capítulo anterior, en el cual los gerentes no se atrevían ni siquiera a hacer un comentario antes de saber qué pensaba el director ejecutivo. No encontramos ese patrón en compañías como Wells Fargo y Pitney Bowes, donde los empleados se preocupaban mucho más por las cosas que culebrean que por lo que piense la alta gerencia.

En cuanto un líder se permita convertirse en la preocupación principal del personal, se tiene la fórmula para la mediocridad o algo peor. Esta es una de las razones por las cuales los líderes menos carismáticos suelen producir a la larga mejores resultados que los muy carismáticos.

Quienes tengan una fuerte personalidad carismática harán bien en pensar que el carisma también puede ser una desventaja. La fuerza de la personalidad puede sembrar las semillas de problemas si los empleados le ocultan a sus jefes la realidad. Se puede superar esa desventaja pero hay que prestarle mucha atención.

Winston Churchill entendía las desventajas de su personalidad dominante y las superó bellamente en la Segunda Guerra Mundial. Como es sabido, tenía una audaz y firme visión de que la Gran Bretaña no sólo sobreviviría sino que prevalecería como una gran nación, a pesar de que todo el mundo daba por sentado que tendría que capitular. En los días más negros, con casi toda Europa y el norte de África en poder de los nazis, los Estados Unidos tratando de mantenerse al margen del conflicto y Hitler peleando en un solo frente (todavía no había atacado a Rusia), Churchill declaró: "Estamos resueltos a destruir a Hitler y todo vestigio del régimen nazi. De este propósito nada nos desviará. ¡Nada! Jamás conversaremos. Jamás negociaremos con Hitler ni su pandilla. Lo combatiremos en tierra. Lo combatiremos en el mar. Lo combatiremos en el aire. Hasta que, con la ayuda de Dios, hayamos librado al mundo de su sombra".

Armado con tal visión, Churchill nunca dejó de hacer frente a la más amarga realidad. Temió que su carismática personalidad pudiera impedir que las malas noticias llegaran a su conocimiento, de modo que desde el principio de la guerra creó un departamento independiente de la normal cadena de mando, llamado "La oficina de estadística", cuya función principal era darle continuamente, al día y no filtrados, los datos más crudos de la realidad. Confío mucho durante toda la guerra en esa unidad especial, pidiendo repetidamente los hechos, nada más que los hechos. Mientras las panzers de los nazis barrían a Europa, Churchill dormía tranquilo. "Yo no necesitaba sueños dorados —escribió—. Los hechos son mejores que los sueños".

Un clima en que se oiga la verdad

Pero muchos se preguntarán: ¿Cómo se motiva a la gente con los hechos más crudos? ¿No depende la motivación de una visión grata?

La respuesta, aun cuando sorprenda, es que no. No porque la visión no sea importante sino porque gastar energías tratando de motivar a la gente es tiempo perdido. Uno de los temas dominantes de este libro es que si se implementan con éxito sus conclusiones, no es necesario gastar tiempo y energías "motivando" a la gente. Si se tienen en el autobús individuos capaces, ellos mismos se motivarán. La cuestión real viene a ser: *¿Cómo se hace para dirigir al personal sin desmotivarlo?* Y una de las cosas más decepcionantes que se puede hacer es infundir falsas esperanzas, que la realidad pronto hace desvanecer.

El liderazgo necesita una visión, pero necesita igualmente crear un clima en el cual la verdad se oiga y los hechos desnudos se confronten. Mucho va de tener la oportunidad de hablar a tener la oportunidad de ser oído. Los líderes de las compañías sobresalientes de nuestro estudio entienden esta diferencia, crean una cultura en la cual todos tienen la oportunidad de ser oídos y en la cual se oiga la verdad.

¿Cómo se crea un clima en el cual se oiga la verdad? Ofrecemos cuatro prácticas básicas:

1. *Dirigir con preguntas, no con respuestas*

En 1973, al año de haber entrado Alan Wurtzel a ejercer como director ejecutivo, la compañía que heredó de su padre y que se llamaba entonces Wards, estaba al borde de la quiebra, a punto de incumplir sus obligaciones con los prestamistas. Era una mezcolanza de tiendas de aparatos electrodomésticos y de alta fidelidad, sin ningún concepto

unificador. En el curso de los diez años siguientes Wurtzel y su equipo no sólo la rehabilitaron sino que crearon el concepto de Circuit City y sentaron las bases para obtener resultados notables que superaron 22 veces el mercado desde su fundación en 1982 hasta el 10 de enero de 2000.

Alan Wurtzel inició la larga travesía desde el borde de la bancarrota hasta resultados estelares con una respuesta notable a la pregunta de adónde llevar la compañía: *Yo no sé*. A diferencia de otros líderes como Roy Ash en Addressograph, Wurtzel se resistió a la urgencia de entrar con "la respuesta". Todo lo contrario. Una vez que llevó al autobús —dice un miembro de la junta—. Tenía el don de hacer preguntas realmente maravillosas. En esa sala tuvimos discusiones inolvidables, no las juntas convencionales en que uno sólo escucha y después se va a almorzar". En efecto, Wurtzel se destaca como uno de los pocos directores ejecutivos de grandes corporaciones que hacen más preguntas que las que los demás les hacen a ellos.

El mismo método lo empleaba con los miembros de su equipo ejecutivo, a quienes bombardeaba constantemente con preguntas. Las hacía a cada paso del camino hasta que adquiría un cuadro claro de la realidad y sus implicaciones. "Me llamaban el fiscal porque insistía en alguna averiguación, dijo. Como un bulldog, no soltaba la presa hasta que lograba entender. ¿Por qué? ¿Por qué?"

En todas las transiciones de las compañías buenas a sobresalientes los líderes operan así, con un estilo un poco socrático. Utilizan las preguntas con un fin único: entender. No preguntan para manipular ("¿No está usted de acuerdo conmigo en que...?") ni para culpar a los demás ("¿Por qué ha hecho semejante disparate?"). Cuando interrogamos a los directores ejecutivos sobre las reuniones del equipo durante la transición, dijeron que pasaban gran parte del tiempo "tratando de entender".

Los líderes de las compañías sobresalientes aprovechan particularmente bien las reuniones informales que sostienen con grupos de gerentes y empleados sin orden del día ni

lista de temas de discusión. Empiezan con preguntas como, por ejemplo, "¿qué piensa usted hoy?", "¿me puede hablar sobre eso?", "¿puede ayudarme a entender?" o "¿qué nos debe preocupar?". Estas reuniones sin agenda se convierten en un foro en que la realidad suele salir a la superficie.

Llevar una compañía de buena a sobresaliente no es cuestión de presentar las respuestas y después motivar a la gente para seguir su mesiánica visión. Es cuestión de tener la humildad de reconocer que uno todavía no sabe las respuestas y hacer luego las preguntas que lleven a las mejores percepciones posibles.

2. Usar diálogo y debate, no coerción

En 1965 habría sido difícil encontrar una compañía en peores condiciones que Nucor. Sólo una de sus divisiones ganaba dinero, las demás arrojaban pérdidas. No tenía una cultura de la cual se pudiera enorgullecer. Carecía de dirección coherente. Estaba al borde de la bancarrota. En ese tiempo el nombre oficial de Nucor era The Nuclear Corporation of America, lo que reflejaba su orientación a productos nucleares como la "Sonda de Titilación" (sí, así la llamaban) que servía para medir irradiaciones. La empresa había comprado una serie de negocios no relacionados entre sí, en campos como suministros para semiconductores, materiales de "metales raros", copiadoras electrostáticas de oficina y vigas para techos. Cuando comenzó la transición, en 1965, Nucor no fabricaba ni una onza de acero ni liquidaba un céntimo de utilidades. Treinta años después, Nucor era la cuarta entre las más grandes productoras de acero en el mundo y para 1999 liquidaba más utilidades anuales que cualquier otra siderúrgica norteamericana.

¿Cómo pudo pasar Nucor del borde del desastre a ser tal vez la mejor acería del país? En primer lugar, se benefició por haber encontrado un líder de nivel 5, Ken Iverson, a quien ascendió de gerente general de la división de vigas a director

ejecutivo de la compañía. En segundo lugar, Iverson llevó al autobús personas idóneas y formó un equipo notable con individuos como Sam Siegel, a quien sus colegas tenían por "el mejor gerente de dinero del mundo, un mago", y David Aycock, un genio en operaciones.

¿Y en seguida?

Iverson, como Alan Wurtzel, soñaba con crear una gran empresa pero no empezó con "la respuesta" a cómo llegar allá sino que desempeñó la función de socrático moderador en una serie de reñidos debates. "Establecimos una serie continua de reuniones de gerentes y mi papel era más bien de mediador —comentaba Iverson—. Eso era el caos. Nos pasábamos las horas discutiendo una cuestión hasta que llegábamos a una solución... A veces las discusiones se volvían tan violentas que parecía que los circunstantes se iban a agredir de un lado a otro de la mesa. Levantaban la voz, agitaban los brazos, golpeaban la mesa. Los rostros se ponían colorados y las venas se hinchaban".

Como Nucor, todas las compañías sobresalientes de nuestro estudio tienden al diálogo. Frases como "acalorada discusión" y "saludable conflicto" aparecen en todos los artículos y transcripciones de entrevistas. Estas compañías no usaban la discusión como pretexto de que "a todos se les oyó", de modo que podían aceptar una decisión ya tomada. El proceso era más como un acalorado debate científico en busca de la mejor solución.

Un asistente de Iverson recuerda una escena que se repitió muchas veces, en que los colegas entraban en la oficina de Iverson y gritaban y discutían pero al fin llegaban a una conclusión. Argüir y debatir y luego vender el negocio nuclear; argüir y debatir y luego concentrarse en vigas de acero; argüir y debatir y luego empezar a fabricar acero; argüir y debatir y luego invertir en su propia minifábrica; y

así sucesivamente. Casi todos los ejecutivos de Nucor con quienes hablamos describieron un clima de debates en el cual la estrategia de la compañía "evolucionó en medio de muchas disputas y peleas".

3. Realizar autopsias sin culpar a nadie

En 1978, Philip Morris adquirió a la compañía 7 Up pero tuvo que venderla ocho años después, con pérdida. La pérdida financiera fue relativamente pequeña en comparación con los activos totales de Philip Morris, pero fue un golpe muy duro y consumió miles de horas de valioso tiempo administrativo.

En nuestras entrevistas con ejecutivos de la compañía nos sorprendió mucho que fueron ellos mismos los que traían a cuento ese fracaso y lo discutían abiertamente. En lugar de ocultar los errores que se cometieron, parecían sentir alivio hablando de ellos. En su libro *I'm a Lucky Guy*, Joseph Cullman dedica cinco páginas a la disección del desastre. No oculta la embarazosa verdad de cuán equivocada fue la decisión. Son cinco páginas de análisis clínico del error, sus implicaciones y sus enseñanzas.

Centenares o quizá millares de horas se han dedicado a hacer la autopsia del fracaso de 7 Up, pero nadie ha señalado con el dedo a ninguna persona como culpable. La única excepción es Cullman, que se para frente al espejo y se culpa a sí mismo. "Estaba claro que ese era otro de los planes de Joe Cullman que no resultaron", dice en el libro citado y aún va más allá, advirtiendo que si hubiera prestado más oídos a los más sensatos que quisieron disuadirlo de su idea en ese momento, quizás el desastre se habría podido evitar. Se esfuerza por expresar reconocimiento a los que, viendo las cosas en retrospectiva, tenían la razón, y nombra específicamente a los que tuvieron más previsión que él.

En esta época, en la cual los líderes defienden a capa y espada su pasada actuación y exigen que se les reconozca el haber tenido visión cuando otros no la tuvieron —encontrando al mismo tiempo a quien culpar cuando sus decisiones

fracasaron—, es refrescante encontrarse con Cullman. Él dio la tónica: “Yo me hago responsable por esta mala decisión, pero todos nos responsabilizamos por derivar la máxima enseñanza de lo que tanto nos ha costado”.

Cuando se realizan autopsias sin culpar a nadie se avanza mucho para crear un clima en el cual se pueda oír la verdad. Si se tiene gente competente en el auto-bús, no es necesario asignar la culpa; basta con tratar de entender y aprender.

4. *Crear mecanismos de bandera roja*

Vivimos en la era de la informática y se supone que los que tienen más y mejor información gozan de una ventaja; pero si se estudia el auge y decadencia de las instituciones, es raro encontrar compañías que hayan fallado por falta de información.

Los ejecutivos de Bethlehem Steel conocían desde años atrás la amenaza de pequeñas compañías como Nucor, pero no le prestaron atención hasta que un buen día se dieron cuenta de que habían perdido mucha participación de mercado.

Upjohn disponía de más que suficiente información para saber que los productos que preparaba no podían darle los resultados que buscaba. Sin embargo no hizo caso de esos problemas. En el caso de Halcion, por ejemplo, un funcionario de la empresa dijo, según *Newsweek*: “Desatender las advertencias de seguridad sobre Halcion se había vuelto virtualmente política de la compañía”. En otra ocasión, al ser criticada, Upjohn no le dio importancia y lo achacó a “publicidad adversa”, en vez de atender a la verdad de sus propias fallas.

Los ejecutivos del Bank of America tenían amplia información sobre la desregulación de la industria bancaria pero no hicieron frente a la consecuencia más grave de esa realidad: que sin reglamentación la banca sería un producto

corriente de consumo y sus antiguos privilegios y remilgadas tradiciones desaparecerían por completo. Sólo después de perder 1 800 millones de dólares aceptó este hecho. En cambio, Carl Reichardt, de Wells Fargo, a quien su antecesor llamó “el máximo realista”, hizo frente al duro hecho de la desregulación. Lo siento, queridos colegas, pero ya no podemos sostener la clase de los banqueros; tenemos que ser hombres de negocios y atender a costos y eficiencia como McDonald's.

No encontramos ninguna prueba de que las compañías sobresalientes de nuestro estudio tuvieran mejor información que las de comparación. Ambos tipos de empresas tenían más o menos igual acceso a buena información. La clave no está, pues, en mejor información, sino en no menospreciarla.

Una manera muy eficiente de lograr esto es mediante mecanismos de bandera roja. Séame permitido exponer un ejemplo personal para aclarar esta idea. Cuando yo enseñaba mediante el método de estudios de caso en la Escuela de Negocios de Stanford, distribuí entre los estudiantes de posgrado en administración hojas de papel rojo tamaño carta, diciéndoles: “Esta es su bandera roja para el trimestre. Si la levantan y la agitan, la clase se detendrá para oírlos. No hay restricciones en cuanto a cómo o cuándo usarla. La pueden usar para hacer un comentario, contar una experiencia personal, presentar un análisis, expresar un desacuerdo con el profesor, interrogar a un director ejecutivo visitante, responder a un condiscípulo, hacer una pregunta... cualquier cosa. No habrá sanciones por usarla, pero sólo se puede usar una vez por trimestre y no se puede transferir ni regalar ni vender a otro estudiante”.

Yo no sabía precisamente qué iba a ocurrir en la clase. Una alumna agitó su bandera roja para decir: “Profesor Collins, me parece que hoy lo está haciendo usted especial-

mente mal al dirigir la clase. Está haciendo demasiadas preguntas y no nos deja pensar con independencia". La bandera roja me enfrentó al hecho escueto de que mi propio estilo de hacer preguntas no dejaba que los alumnos aprendieran. Una encuesta entre ellos al final del trimestre me habría dado la misma información, pero la bandera roja —en tiempo real, enfrente de toda la clase— hizo de esa información sobre la falla de mi clase un hecho que no era posible pasar por alto.

La idea de los mecanismos de bandera roja la tomé de Bruce Woolpert, quien estableció en su compañía, Graniterock, el sistema de *pagar menos*. Este sistema faculta al comprador para decidir por sí mismo si debe pagar, y cuánto debe pagar de una factura, según su propia evaluación de la satisfacción que le dé el producto o servicio. No es una política de rebajas. El cliente no tiene que devolver la mercancía ni pedir permiso a Graniterock. Simplemente señala el renglón no satisfactorio de la factura y manda un cheque por el saldo. Le pregunté a Woolpert por qué había establecido ese sistema y me dijo: "Con encuestas entre los clientes se obtiene mucha información, pero siempre se encuentra cómo explicarla, mientras que con *pagar menos* uno necesariamente tiene que prestar atención a los hechos. Con mucha frecuencia uno no sabe que un cliente está disgustado hasta que pierde el cliente del todo. Mi método es un sistema de alarma temprana que nos obliga a hacer rápidamente las modificaciones del caso, antes de perder el cliente".

No encontramos los mecanismos de bandera roja tan dramáticos como *pagar menos* en las compañías sobresalientes, pero resolví introducir aquí la idea a petición de Lane Hornung, mi asistente en la investigación sistemática y cotejo de compañías para un proyecto distinto. Sostiene Hornung que un líder bien desarrollado de nivel 5 puede no necesitar mecanismos de bandera roja, pero si todavía no ha llegado a ese nivel o si tiene la desventaja del carisma, esos mecanismos le dan un instrumento práctico para que la información no se pueda desatender y para crear un clima en el cual se oiga la verdad.

Fe inquebrantable ante los hechos desnudos

Cuando Procter & Gamble invadió el negocio de productos de consumo hechos de papel, a fines de los años 60, Scott Paper, que era líder, se resignó a quedar en segundo lugar, sin pelear, y empezó a buscar maneras de diversificarse. "La compañía convocó en 1971 una reunión de analistas que fue una de las más deprimentes a las que yo he asistido —dijo un analista—. La administración se rindió diciendo: Nos han derrotado". La compañía, antes orgullosa, empezó a pensar: "Así es como aparecemos al lado de los mejores" y a suspirar: "¡Qué le vamos a hacer!... Hay otros en este negocio que están peor que nosotros". En lugar de pensar cómo volver a la ofensiva y ganar, Scott Paper trató sólo de proteger lo que tenía. Concediendo el extremo alto del mercado a P&G, confiaba en que escondiéndose en la segunda categoría, la dejaría en paz el monstruo que había invadido su territorio.

Kimberly-Clark, en cambio, vio la competencia con Procter & Gamble no como una calamidad sino como un estímulo. Darwin Smith y su equipo se sintieron felices con la idea de enfrentarse a los mejores, viéndolo como una oportunidad de hacer mejor y más fuerte a Kimberly-Clark y de avivar el ánimo competitivo de su personal en todos los niveles. En una reunión interna, Darwin Smith se paró y dijo: "Todos nos vamos a poner de pie y observar un minuto de silencio". Los circunstantes se miraron unos a otros sin entender de qué se trataba. ¿Quién habría muerto? De todas maneras, se pusieron de pie y guardaron el minuto de silencio. Entonces Smith explicó: "Fue un minuto de silencio por P&G".

Todos enloquecieron de entusiasmo. Blair White, miembro de la junta directiva que presenció el incidente, dijo: "Hizo vibrar a todo el mundo en la compañía de arriba abajo hasta los talleres. ¡Nos íbamos a enfrentar a Goliat!". Posteriormente Wayne Sanders, sucesor de Smith, nos habló del increíble beneficio de competir con los mejores: "¿Habríamos podido encontrar mejor adversario que P&G? De ninguna manera. Lo digo porque la respetamos. Esa compañía es

más grande que la nuestra y tiene mucha gente de talento. Su mercadeo es espléndido. Ha superado totalmente a todas sus competidoras, con una excepción, Kimberly-Clark. Esta es una de las cosas que nos tienen orgullosos”.

Las diferentes reacciones de Scott Paper y Kimberly-Clark frente a P&G nos traen a un punto vital. Al afrontar los hechos más duros las compañías sobresalientes de nuestro estudio se fortalecen en lugar de debilitarse o descorazonarse. Trae un sentimiento de alegría el enfrentarse a las duras verdades y decir: “Nunca nos daremos por vencidos. Nunca vamos a capitular. Puede que tardemos largo tiempo pero al fin encontraremos la manera de prevalecer”.

Robert Aders, de Kroger, describió en nuestra entrevista la psicología de su equipo ejecutivo al verse ante la formidable tarea de veinte años de reformar todo el sistema de Kroger: “Había algo del espíritu de Churchill en lo que estábamos haciendo. Teníamos una muy fuerte voluntad de vivir, el sentido de que somos Kroger, de que Kroger existía desde antes y existirá mucho después de que nosotros hayamos desaparecido, y por Dios que vamos a ganar en esta lucha. Podrá durar cien años pero perseveraremos cien años si es necesario”.

Durante toda nuestra investigación recordamos los estudios sobre la “resistencia” llevados a cabo por el Comité Internacional para el Estudio de la Victimización. Estos estudios analizaron personas que habían sufrido seria adversidad —pacientes de cáncer, prisioneros de guerra, víctimas de accidentes y demás— y sobrevivieron. En general, los estudios encontraron que esas personas se pueden clasificar en tres categorías: las que quedan permanentemente anonadadas por el acontecimiento, las que vuelven a vivir su vida normal y las que utilizan esa experiencia como un hecho definitorio que las fortalece. Las compañías sobresalientes son como las del tercer grupo, “con el factor de resistencia”.

A principios de la década de los 80, cuando Fannie Mae inició su transición, casi nadie creía que tuviera muchas probabilidades de éxito, ni mucho menos de grandeza. Tenía 56 000 millones de dólares en préstamos que perdían dinero; recibía 9% de interés de su cartera hipotecaria pero tenía que pagar 15% sobre títulos de deuda que había emitido. Multiplíquese la diferencia por 56 000 millones de dólares y se obtendrá una cifra negativa muy elevada. Por otra parte, sus estatutos no le permitían diversificarse fuera del negocio de financiar hipotecas. La mayor parte de la gente creía que Fannie Mae dependía totalmente de las fluctuaciones de los tipos de interés: si suben, Fannie Mae pierde; si bajan, gana; y muchos opinaban que sólo saldría adelante si el gobierno intervenía para estabilizar los tipos de interés. “Esa es su única esperanza”, dijo un analista.

Pero no era así como David Maxwell y su nuevo equipo veían la situación. Nunca flaquearon en su fe y en las entrevistas nos dijeron que jamás tuvieron la meta de sólo sobrevivir sino de prevalecer al final como una gran compañía. Sin duda la enorme diferencia de tipos de interés era un hecho terrible que no iba a desaparecer por arte de magia. Fannie Mae no tenía más remedio que ser la mejor del mundo en el mercado de capitales para administrar el riesgo de los intereses hipotecarios. Maxwell y su equipo se propusieron crear un nuevo modelo de negocios que dependería menos de los tipos de interés y en el cual se inventaron muy sofisticados instrumentos nuevos de financiación hipotecaria. La mayoría de los analistas se burlaron. “Cuando se tienen 56 000 millones de dólares en préstamos que han naufragado, hablar de nuevos programas es un chiste —dijo uno—. Es como si Chrysler se metiera en el negocio de aviones”. (Chrysler en esos días solicitaba garantías federales de préstamos para evitar la quiebra.)

Después de la entrevista le pregunté a David Maxwell cómo hacían él y su equipo con los incrédulos en esos días negros. “Eso nunca fue un problema interno, me contestó. Claro que teníamos que dejar de hacer un montón de cosas tontas, y teníamos que inventar toda una serie de nuevos

instrumentos financieros; pero jamás admitimos la posibilidad de fracasar. Aprovecharíamos la calamidad como una oportunidad para reconstruir a Fannie Mae como una gran compañía".

En una de las reuniones de investigación, una integrante del grupo dijo que Fannie Mae le recordaba un programa de televisión, "El hombre de los seis millones de dólares", con Lee Majors. El tema de la serie es un astronauta que se estrella seriamente cuando está probando un nuevo módulo lunar en un desierto. En vez de sólo tratar de salvar al paciente, los cirujanos lo rediseñan completamente como un superhombre cibernético, con instrumentos robóticos operados mediante energía atómica, tales como un poderoso ojo izquierdo y miembros mecánicos. De igual modo, David Maxwell y su equipo no utilizaron el hecho de que Fannie Mae estaba sangrando y al borde de la muerte como pretexto para sólo reestructurar la compañía. Lo utilizaron como una oportunidad de crear algo mucho más fuerte y poderoso. Paso a paso, día por día, mes tras mes, el equipo reconstruyó todo el modelo de negocio en torno a la administración del riesgo y reformó la cultura corporativa como una máquina de alto rendimiento que rivalizaba con las mejores de Wall Street, generando en 15 años rendimientos accionarios ocho veces superiores al mercado.

La paradoja de Stockdale

Por supuesto que no todas las compañías sobresalientes pasan por una crisis tan aguda como Fannie Mae; menos de la mitad sí. Pero todas sufrieron significativa adversidad por el camino, de uno u otro tipo: Gillette y las batallas de adquisición, Nucor y las importaciones, Wells Fargo y la desregulación, Pitney Bowes que perdió su monopolio, Abbott Laboratories y un enorme retiro de productos del mercado, Kroger y la necesidad de reemplazar casi el 100% de sus tiendas... En todos los casos el equipo de administración respondió con una poderosa dualidad psicológica.

Por una parte, aceptó los hechos descarnados de la realidad; por otra, mantuvo una fe inquebrantable en el partido final y el compromiso de prevalecer como una gran compañía contra viento y marea. Llamamos esta dualidad la paradoja de Stockdale.

El nombre se refiere al almirante Jim Stockdale, el más alto oficial de las fuerzas armadas de los Estados Unidos hecho prisionero de guerra por el enemigo en la guerra de Vietnam. Torturado más de veinte veces en los ocho años de su cautiverio, vivió de 1965 a 1973 privado de todos los derechos, sin saber si algún día sería puesto en libertad o si no viviría para volver a ver a su familia. Asumió los deberes del mando e hizo cuanto pudo para que el mayor número posible de sus compatriotas cautivos resistieran todos los esfuerzos de sus captores por utilizarlos con fines de propaganda. En una ocasión se golpeó deliberadamente con un banco y se desfiguró el rostro con una cuchilla de afeitar para que no lo pudieran presentar en televisión como ejemplo del "buen trato" que daban a los prisioneros. Intercambiaba información secreta de inteligencia con su esposa en sus cartas, a sabiendas de que si lo descubrían eso significaría más tormentos o quizá la muerte. Ideó reglas para ayudar a los prisioneros a sobrellevar la tortura. Puesto que nadie puede resistirla indefinidamente, creó un sistema de etapas: después de x minutos, uno puede decir ciertas cosas, y esto le da un respiro para sobrevivir. Para contrarrestar la sensación de aislamiento que sus captores trataban de crear, estableció un complicado sistema de comunicación basado en una matriz de 15×15 y un código de golpecitos para representar las letras². Un día, obligados a barrer y lavar en silencio el patio central, los prisioneros se valieron del código para mandarle con sus escobas y baldes el mensaje "Te queremos mucho", en el tercer aniversario de la fecha en que su avión fue derribado. Después de su liberación, Stockdale lucía al mismo

² Toc-toc era a , toc-pausa-toc-toc era b , toc-toc-pausa-toc era f , y así sucesivamente, para 25 letras. La c doble era k .

tiempo que las tres estrellas de su rango las alas de aviador de la Marina y la Medalla de Honor del Congreso.

Se entenderá, pues, mi emoción ante la perspectiva de pasar una tarde con Stockdale. Uno de mis estudiantes había escrito un ensayo sobre el Almirante, quien a la sazón realizaba un estudio de los filósofos estoicos en la Institución Hoover, al frente de mi oficina en la Universidad de Stanford, y nos invitó a los dos a almorzar. Como preparación leí *In Love and War*, libro escrito entre Stockdale y su esposa, quienes describen en capítulos alternos sus experiencias durante esos ocho años.

Encontré esa lectura deprimente; me pareció trágica: la incertidumbre sobre su suerte, la brutalidad de sus cautivadores, y cosas por el estilo.

Luego reflexioné. Yo aquí en mi cómoda oficina, viendo los hermosos terrenos de la universidad, conociendo el final de la historia, ¿y todavía me deprimó? Sé que al fin sale libre, se reúne con su familia, es un héroe nacional y ahora dedica su tiempo al estudio de la filosofía en este mismo hermoso ambiente universitario. Si para mí es deprimente, ¿cómo resistió él, que no sabía cómo iba a acabar la historia?

“Yo nunca perdí la fe en el final de la historia —me dijo cuando se lo pregunté—. Nunca dudé, no sólo de que saldría libre sino que al fin prevalecería y convertiría esa experiencia en un hecho definitorio de mi vida que, en retrospectiva, no cambiaría”.

* * *

Anduvimos unos cien metros en silencio, en dirección al club de la facultad. Stockdale cojeaba un poco debido a una pierna tiesa que nunca sanó del todo de las repetidas torturas que sufrió. Al fin le pregunté:

—¿Quiénes no resistieron?

—Los optimistas —me contestó.

—¿Los optimistas? No lo entiendo —dije yo, completamente confundido en vista de lo que me había dicho 100 metros atrás.

—Sí, los optimistas. Eran los que decían: “Saldremos para Navidad” y la Navidad llegaba y la Navidad se iba y ellos decían: “Saldremos para Pascua”, y la Pascua llegaba y la Pascua se iba. Y luego el Día de Acción de Gracias y la Navidad otra vez. Ellos se murieron descorazonados.

Anduvimos unos pasos más y luego se volvió a mí y agregó: “Esta es una lección muy importante. No hay que confundir la fe en que uno prevalecerá (la cual no se puede perder) con la disciplina de afrontar los hechos más crueles de la realidad, sean los que sean”.

La paradoja de Stockdale

Conservar la fe en que al fin uno prevalecerá contra toda dificultad.	Y al mismo tiempo	Hacer frente a los hechos más cruels de la realidad sean los que sean.
--	----------------------	--

Hasta el día de hoy conservo la imagen de Stockdale que les advertía a los optimistas: “No vamos a salir para Navidad; hagan frente a esa realidad”.

* * *

Nunca olvidaré esa conversación con el almirante Stockdale, que tuvo una profunda influencia en mi desarrollo. La vida no es justa, a veces para nuestro bien y otras veces para nuestro mal. Por el camino experimentaremos derrotas y hechos abrumadores, frustraciones por las cuales no hay “razón” ni hay a quien echarle la culpa. Puede ser una enfermedad, o una herida, o un accidente; puede ser la pérdida de un ser querido, o ser barrido en una reorganización política; puede ser que le peguen a uno un tiro en Vietnam o que lo encierren en un campamento de prisioneros de guerra durante ocho años. Lo que distingue a las personas, según

me enseñó Stockdale, no es que haya o no haya dificultades sino cómo se enfrenta uno a las dificultades inevitables de la vida. En esa lucha la paradoja de Stockdale (hay que conservar la fe en que uno prevalecerá y hacer frente a los más crueles hechos de la realidad) ha demostrado ser poderosa para salir de las dificultades, no debilitado sino fortalecido.

Nunca consideré mi visita a Stockdale como parte de mi estudio de las grandes compañías; sino más bien como una lección personal. Pero siempre me seguía dando vueltas en la cabeza y un día en una reunión del comité de investigación les conté el incidente a mis colegas. Como todos guardaran silencio cuando terminé, pensé: "Tal vez dirán que me he apartado del tema". Entonces Duane Duffy, que era de pocas palabras, muy reflexivo y había hecho el análisis de A&P contra Kroger, dijo: "Eso es precisamente con lo que yo he venido luchando. Me he esforzado por precisar la diferencia esencial entre A&P y Kroger, y esa es. Kroger era como Stockdale y A&P como los optimistas que siempre pensaban que saldrían para Navidad".

En seguida hablaron los demás miembros del equipo para señalar la misma diferencia en las compañías que ellos habían comparado: Wells Fargo y el Bank of America ante la desregulación; Kimberly-Clark y Scott Paper ante el terrible poderío de P&G; Pitney Bowes y Addressograph ante la pérdida de su monopolio; Nucor y Bethlehem ante las importaciones, y así sucesivamente. Todas mostraron ese paradójico patrón psicológico y le dimos el nombre de "La paradoja de Stockdale".

Esta paradoja es distintiva de quienes crean grandeza, ya sea en su propia vida o dirigiendo a otros. Churchill la demostró en la Segunda Guerra Mundial. El almirante Stockdale, como Viktor Frankl antes que él, la vivió en un campamento de prisioneros. Y aunque las compañías sobresalientes no hayan tenido tan profundas experiencias, sí han procedido según la paradoja de Stockdale. Por negra que haya sido la situación o seria su mediocridad, todas conservaron una fe inquebrantable en que no sólo sobrevivirían sino que prevalecerían como grandes compañías. Al mismo

tiempo, sin embargo, se disciplinaron rigidamente para poner pecho a los más crueles hechos de la realidad.

Lo mismo que muchas otras cosas que encontramos en nuestra investigación, los elementos básicos de la grandeza son engañosamente simples. Los líderes de las empresas que han hecho la transición de buenas a sobresalientes pueden prescindir de tanto ruido y alboroto para concentrarse en unas pocas cosas que son las que tienen más impacto. Pueden hacerlo, en gran parte, porque operan en ambos lados de la paradoja de Stockdale, sin permitir que un lado opaque al otro. Si uno es capaz de adoptar este doble patrón, aumentará grandemente sus probabilidades de tomar una serie de buenas decisiones y a la larga descubrir un concepto sencillo y sin embargo muy perspicaz para tomar las decisiones realmente grandes. Y una vez que se tenga un concepto simple, unificador, se habrá acercado mucho a hacer una transición sostenida para obtener resultados decisivos. A la creación de ese concepto volveremos ahora la atención.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

AFRONTAR LOS HECHOS DESNUDOS (Y NO PERDER LA FE)

PUNTOS CLAVES

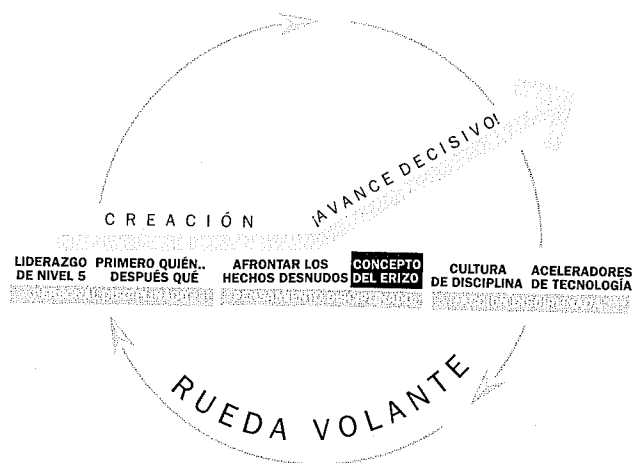
- Todas las compañías sobresalientes inician el proceso de encontrar el camino hacia la grandeza afrontando los hechos desnudos de la realidad.
- Cuando se empieza con un esfuerzo honrado y diligente por descubrir la verdad de la situación, la decisión acertada suele hacerse evidente. No es posible tomar buenas decisiones sin infundir en todo el proceso un honrado enfrentamiento a los hechos.
- Una tarea prioritaria para llevar una compañía de buena a sobresaliente es crear un ambiente en que todos tengan la oportunidad de ser oídos y en el cual finalmente se pueda oír la verdad.
- Crear un clima en el cual se oiga la verdad tiene cuatro elementos básicos:
 1. Dirigir con preguntas, no con respuestas.
 2. Valerse de diálogo y discusión, no de coerción.
 3. Realizar autopsias, sin culpar a nadie.
 4. Instalar mecanismos de bandera roja para que no se pueda desatender la información.
- Las compañías sobresalientes sufren tanta adversidad como las de comparación, pero responden de una manera distinta. Hacen frente resueltamente a la realidad de la situación, y en consecuencia salen de la adversidad más fuertes que antes.
- Una psicología clave para pasar de buenas a sobresalientes es la paradoja de Stockdale: conservar una fe inquebrantable en que sí se puede prevalecer y se tiene la voluntad para ello, cualesquiera sean las dificultades, *y al mismo tiempo* hacer frente a los hechos más crueles de la realidad.

RESULTADOS INESPERADOS

- El carisma puede ser una ventaja o una desventaja, pues la misma fuerza de una personalidad dominante puede disuadir a la gente de mostrar los hechos desnudos.
- El liderazgo no empieza con sólo una visión. Empieza por hacer que todos hagan frente a los hechos y actúen de acuerdo.
- Gastar tiempo y energía tratando de motivar a la gente es una pérdida de esfuerzo. Si se tienen individuos idóneos, ellos mismos se motivan. Lo importante es no descorazarlos, sobre todo por no hacer caso de los hechos escuetos.

Capítulo 5

El concepto del erizo (La sencillez en tres círculos)



"Conócete a ti mismo".

— Oráculo de Delfos,
según Platón

¿Somos erizos o zorros?

En su ensayo titulado "El erizo y el zorro", Isaiah Berlin clasifica a la humanidad en erizos y zorros con base en una antigua fábula griega: "El zorro sabe muchas cosas, pero el erizo sabe una cosa muy grande". El zorro es astuto, capaz de inventar mil maneras de atacar a traición al erizo; ronda incansablemente su madriguera al acecho del momento propicio para caerle encima. Veloz, hábil, hermoso animal,

parece el seguro ganador. El erizo es feo, como un híbrido de puerco espín y armadillo; busca la comida y cuida de su guarida.

El zorro espera con malicioso silencio en la confluencia de caminos. El erizo, distraído con sus propios asuntos, viene directo a donde se encuentra el zorro. "Ajá, ¡te tengo!", piensa el zorro. Cuando el erizo menos piensa, se encuentra de manos a boca con su enemigo, que lo ataca con la velocidad del rayo. "Otra vez volvemos a las andadas, piensa el erizo. Este tipo no aprende". Se enrolla en forma de bola erizada de púas en todas direcciones. Ante esa defensa, el zorro se detiene y se retira al bosque a proyectar alguna otra forma de ataque. Todos los días se repite alguna versión de esta lucha en la cual, pese a la superior astucia del zorro, el erizo siempre gana.

Berlin aplica esta fábula para dividir a la gente en dos grupos básicos, los zorros y los erizos. Los primeros persiguen muchos fines al mismo tiempo y ven el mundo en toda su complejidad. Son "dispersos y difusos y se mueven en muchos niveles", dice Berlin, sin integrar nunca sus ideas en un solo concepto unificador, mientras que los erizos simplifican un mundo complejo en una sola idea organizadora, un principio básico que todo lo unifica y lo guía. Por complejo que sea el mundo, el erizo reduce todos los retos y dilemas a ideas simples. Para un erizo todo lo que no se relacione en alguna forma con su idea no viene al caso.

Marvin Bressler, profesor de la Universidad de Princeton, señaló el poder del erizo en una de nuestras largas conversaciones: "¿Quiere saber qué distingue a los que tienen el mayor impacto de otros igualmente inteligentes? Que son erizos". Freud y el subconsciente, Darwin y la selección natural, Marx y la lucha de clases, Einstein y la relatividad, Adam Smith y la división del trabajo —todos ellos fueron erizos—. Tomaron un mundo complejo y lo simplificaron. "Los que dejaron las mayores huellas —dijo Bressler— tienen millares que les dicen: 'Buena idea, pero ha ido demasiado lejos'".

Dejemos en claro que los erizos no son tontos. Todo lo contrario. Entienden que la esencia de una percepción

profunda es la simplicidad. ¿Qué puede ser más simple que $E = mc^2$? ¿Qué puede ser más simple que la idea del inconsciente, organizado como un ello, un yo y un superyo? ¿Qué puede ser más claro que la fábrica de alfileres de Adam Smith y la "mano invisible"? No, los erizos no son unos necios; tienen una penetrante percepción que les permite ver en medio de la complejidad y discernir patrones subyacentes. Ven lo esencial y lo demás lo descartan.

¿Qué tiene que ver todo esto de erizos y zorros con pasar de lo bueno a lo sobresaliente? Mucho.

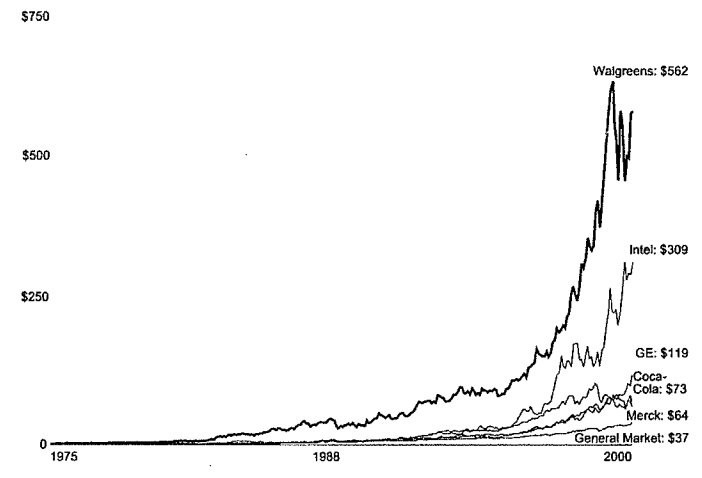
Los que llevan las compañías de buenas a sobresalientes son, en general, erizos. Impulsan a su empresa hacia lo que hemos llamado el concepto del erizo. Los que dirigen las compañías de comparación tienden a ser zorros que nunca alcanzan la ventaja aclaratoria de dicho concepto, sino que son dispersos, difusos e incoherentes.

Considérese el caso de Walgreens contra Eckerd. Recuerdese que de 1975 a 2000 Walgreens generó rendimientos acumulados 15 veces superiores al mercado, superando fácilmente a compañías tan grandes como GE, Merck, Coca-Cola e Intel. Es un desempeño notable para una empresa que era poco menos que desconocida. Al entrevistar a Cork Walgreen le insistí en que ahondara, que nos ayudara a entender estos extraordinarios resultados. Ya un poco impaciente me dijo: "No fue una cosa tan complicada. Una vez que entendimos el concepto, seguimos adelante".

¿Cuál era el concepto? Sencillamente este: droguerías más cómodas, con mayor utilidad por visita de cliente. No es más. Tal fue la sensacional estrategia que usó Walgreens para superar a Intel, GE, Coca-Cola y Merck.

En clásico estilo de erizo, Walgreens tomó una idea simple y la implementó con perseverancia. Empezó un programa sistemático para reemplazar las tiendas de ubicación

WALGREENS CONTRA VARIAS GRANDES COMPAÑÍAS Rendimiento acumulado en acciones de 1 dólar invertido 31 de diciembre de 1975 - 10 de enero de 2000



inconveniente con otras mejor situadas, de preferencia en lotes de esquina para que los clientes pudieran entrar y salir por distintas direcciones. Si se presentaba la oportunidad de tomar un magnífico local de esquina a sólo media cuadra de una tienda Walgreens bien situada, no vacilaba en cerrar esta última (aunque le costara 1 millón de dólares rescindir el contrato de arrendamiento) para abrir una gran tienda nueva en la esquina. Walgreens fue pionera en droguerías con servicio al automóvil: encontró que a los clientes les gustaban y abrió centenares de ellas. Agrupó sus tiendas a veces muy cerca unas de otras con el criterio de que nadie debía andar más de unas pocas cuadras para encontrar un Walgreens. En el sector comercial de San Francisco, por ejemplo, agrupó nueve dentro de un radio de un kilómetro y medio.

En seguida combinó su concepto de comodidad con una simple idea económica de utilidad por visita de cliente. La agrupación de tiendas (nueve en kilómetro y medio) lleva a economías de escala y éstas producen fondos para más

agrupaciones, lo cual atrae más clientes. Agregando servicios de alto margen, como revelado de fotos en una hora, aumentó sus utilidades por visita de cliente. Tiendas más cómodas aumentan las visitas, lo cual lleva más fondos aún al sistema. Tienda por tienda, manzana por manzana, ciudad por ciudad, región por región, Walgreens se hizo más y más un erizo con esta idea increíblemente simple.

En un mundo abrumado por fanáticos de la administración, visionarios brillantes, futuristas denodados, traficantes del miedo y gurús de la motivación, es refrescante ver triunfar una compañía en forma tan brillante con un simple concepto que lleva a la práctica con habilidad e imaginación. Ser la mejor del mundo en droguerías cómodas, aumentar constantemente la utilidad por cada visita de un cliente —¿qué puede ser más obvio y directo?—.

Y si era tan obvio y directo, ¿por qué Eckerd no lo vio? Walgreens se limitó estrictamente a ciudades donde pudiera aplicar el concepto comodidad-agrupación, pero en Eckerd no encontramos nada parecido a un concepto coherente para crecer. Negociantes a más no poder, sus ejecutivos se lanzaban sobre toda oportunidad de adquirir grupos de tiendas, 42 unidades aquí, 36 más allá, pero sin orden y sin ningún principio unificador.

Mientras que los ejecutivos de Walgreens entendían que una expansión rentable se lograría podando todo lo que no se acomodara al concepto del erizo, los de Eckerd acometían el ensanche por el ensanche mismo. A principios de los años 80, cuando Walgreens se dedicó fervorosamente a implementar su concepto de droguerías cómodas, Eckerd se embarcó en el negocio del vídeo en el hogar, comprando la American Home Video Corporation. Su director ejecutivo declaró en la revista *Forbes*: "Algunos piensan que cuanto más puros seamos, tanto mejor; pero yo quiero expansión y la industria del vídeo en el hogar está apenas en pañales, a diferencia, digamos, de las cadenas de droguerías". Esta aventura le produjo a Eckerd una pérdida de 31 millones de dólares y tuvo que vendérsela a Tandy, que la adquirió muy complacida por 72 millones de dólares menos de su valor en libros.

El año de la adquisición de American Home Video por parte de Eckerd, esta última y Walgreens tenían virtualmente iguales ingresos (1 700 millones de dólares). Diez años después, los de Walgreens eran más del doble de los de Eckerd y su utilidad neta acumulada en esa década superaba en 1 000 millones de dólares la de Eckerd. Otros veinte años después, Walgreens era una empresa floreciente, una de las transformaciones más sostenidas en nuestro estudio. Eckerd, en cambio, había dejado de existir como empresa independiente, absorbida por J. C. Penney.

Los tres círculos

El concepto del erizo se originó en las reuniones de nuestro equipo de investigación, cuando nos esforzábamos por explicar los espectaculares resultados de Walgreens.

—¿No es una simple cuestión de estrategia? —pregunté yo—. Droguerías cómodas, utilidades por visita de cliente. ¿Qué es eso sino pura estrategia? ¿Que tiene de interesante?

—Pero Eckerd también tenía estrategia —observó Jenni Cooper que había analizado el contraste entre las dos compañías—. No se puede decir que sólo es cosa de tener una estrategia porque *ambas* la tenían.

Jenni tenía razón. La estrategia por sí sola no distingue a las compañías sobresalientes de las de comparación, y no hay ninguna prueba de que las sobresalientes dediquen más tiempo y energía a desarrollar una estrategia y planear a largo plazo. ¿Se trata entonces de que una estrategia es buena y otra es mala? El equipo lo pensó y Leigh Wilbanks dijo: "Lo que a mí me impresiona es la increíble sencillez: Kroger, con su concepto de la supertienda, Kimberly-Clark y su paso a productos de consumo hechos de papel, o Walgreens con sus droguerías cómodas. Todas estas fueron ideas sencillas, muy sencillas".

Todos intervinieron y la discusión se animó. Pronto se hizo bien claro que las compañías sobresalientes llegan a un concepto muy sencillo y lo utilizan como marco de

referencia para todas sus decisiones, que llevaron a notables resultados. Al propio tiempo las compañías de comparación, como Eckerd, se enredaron con sus alocadas estrategias de expansión.

"Todo eso es cierto, observé yo, pero ¿basta la sencillez? El solo hecho de que una cosa sea sencilla no quiere decir que sea acertada. El mundo está lleno de compañías fracasadas que tenían ideas sencillas pero equivocadas".

Resolvimos emprender un análisis sistemático de los conceptos que guiaron a las grandes compañías, en contraste con las de comparación. Después de unos meses de cernir y seleccionar, de considerar posibilidades y descartarlas, llegamos a convencernos de que en las grandes compañías el concepto del erizo no es cualquier idea simple al azar.

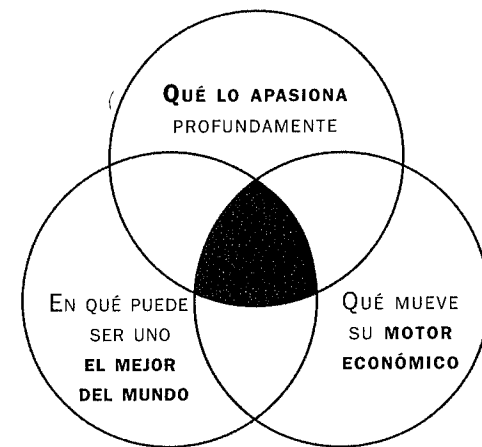
La diferencia estratégica esencial entre las compañías sobresalientes de nuestro estudio y las de comparación está en dos cosas. Primera, las compañías sobresalientes basan su estrategia en una honda comprensión en tres dimensiones –lo que nosotros denominamos los tres círculos–. Segunda, traducen esa comprensión en un concepto sencillo, cristalino, que las guía en todos sus esfuerzos –de ahí el término de concepto del erizo–.

Más precisamente, un concepto de erizo es un concepto sencillo, cristalino, que se deriva de una profunda comprensión sobre la intersección de los tres círculos siguientes:

1. *En qué puede ser uno el mejor del mundo* (y lo que es no menos importante, en qué no puede ser el mejor). La norma de discriminación va más allá de la sola capacidad. Ser capaz en una cosa no quiere decir que pueda ser el mejor del mundo en ella. Inversamente, en lo que sí puede ser el mejor puede que no sea nada de aquello a lo que ahora se dedica.

2. *Qué mueve su motor económico*. Todas las compañías sobresalientes desarrollan gran perspicacia para saber cómo generar un continuo flujo de fondos y utilidades sostenidas. En especial, descubren el común denominador –utilidad por "X"– que tenga el mayor impacto en su economía. (Sería flujo de caja por "X" en el sector social.)
3. *Qué lo apasiona*. Las compañías sobresalientes se concentran en las actividades que las apasionan. La idea aquí no es estimular la pasión sino descubrir qué lo apasiona a uno.

Para entender mejor la idea de los tres círculos, considérese una analogía. Supongamos que uno puede organizar su vida de trabajo en forma que satisfaga tres requisitos: Primero, que esté haciendo un trabajo para el cual tiene una disposición innata y en el cual podría llegar a ser el mejor. ("Siento que yo nací para hacer esto".) Segundo, que le pagan bien por lo que hace. ("No puedo creer que me paguen por hacer esto".) Tercero, que esté haciendo un trabajo que



LOS TRES CÍRCULOS DEL CONCEPTO DEL ERIZO

no sólo le gusta sino que lo apasiona y goza con él. ("Todas las mañanas voy con entusiasmo al trabajo y realmente creo en lo que estoy haciendo".) Si se puede dirigir a la intersección de los tres círculos y convertirla en un concepto sencillo y cristalino que le sirva de guía en sus decisiones, tiene a su disposición un concepto de erizo.

Para tener un concepto de erizo plenamente desarrollado se necesitan todos los tres círculos. Si gana mucho dinero haciendo cosas en las que jamás será el mejor, sólo creará una compañía próspera pero no una gran compañía. Si llega a ser el mejor en algo pero no tiene una pasión innata por lo que está haciendo no podrá conservar su posición en la cima. Y en fin, por más que se apasione, si no puede ser el mejor en lo que hace o si lo que hace no es económicamente viable, puede que se divierta pero no producirá grandes resultados.

Entender en qué puede ser el mejor y en qué no

"Persisten en lo que entienden y dejan que sus habilidades, no su ego, determinen lo que emprenden". Así escribía Warren Buffett a propósito de su inversión de 290 millones de dólares en Wells Fargo a pesar de las dudas que abrigaba sobre la industria bancaria. Antes de aclarar el concepto de erizo, Wells Fargo había tratado de ser un banco global, en una mediocre imitación del Citicorp. Pero primero bajo Dick Cooley y luego bajo Carl Reichardt, los ejecutivos de la firma empezaron a plantearse serios interrogantes: ¿Qué podríamos hacer mejor que ninguna otra compañía, y no menos importante, qué no podríamos hacer mejor que otra? Y si no podemos ser los mejores, ¿para qué nos metemos en eso?

Dejando a un lado su ego, cerraron la mayor parte de sus operaciones internacionales, aceptando la verdad de que no podían ser mejores que el Citicorp en la banca global. Wells Fargo volvió entonces la atención a un campo donde sí podía ser la mejor del mundo: manejar un banco como un

negocio, concentrándose en el oeste de los Estados Unidos. Tal fue la esencia del concepto de erizo, que convirtió a Wells Fargo de un mediocre remedo del Citicorp en uno de los mejores bancos del mundo.

Carl Reichardt, director ejecutivo de Wells Fargo en la época de la transición, se destaca como un erizo consumado. Mientras sus homólogos en el Bank of America, cuando vino la desregulación, fueron víctimas del pánico reacción-revolución y contrataban magnates que usaron sofisticados modelos y grupos de encuentros que hacían perder el tiempo, Reichardt podó todo lo superfluo hasta dejar sólo lo esencial. "No es una cuestión de ciencia del espacio -nos dijo en la entrevista-. Lo que hicimos fue sencillo y sencillo lo mantuvimos. Fue tan claro y tan obvio que hasta parece ridículo hablar de eso. Cualquier hombre de negocios de una industria competitiva no reglamentada lo habría atrapado al vuelo sin la menor vacilación".

Reichardt mantuvo a su gente enfocada en el sencillo concepto de erizo, sin dejar que se desviarán. Los que trabajaban con él se maravillaban de su genio para lo simple. Uno de sus colegas dijo: "Si Carl hubiera sido campeón olímpico de clavado, no habría dado un montón de volteretas en el aire; habría hecho el mejor salto de cisne del mundo y lo habría repetido una y otra vez".

Esto me trae a uno de los puntos cruciales de este capítulo: un concepto de erizo no es una meta de ser los mejores, ni es una estrategia para ser los mejores, ni es la intención o plan de ser los mejores. Es entender en qué puede uno ser el mejor.

En Wells Fargo, la concentración en el concepto del erizo era tan intensa que se les convirtió en la palabra mágica. En todas nuestras entrevistas con personas de esta empresa surgía el mismo tema: "No era una cosa tan complicada. Sencillamente examinábamos a fondo lo que estábamos

haciendo y resolvíamos dedicarnos únicamente a las pocas cosas que sabíamos hacer mejor que cualquiera, sin dejarnos distraer a otros campos que podían ser muy llamativos pero en los cuales no podíamos ser los mejores”.

Todas las compañías quisieran ser las mejores en algo pero pocas entienden claramente para qué tienen el potencial de ser las mejores, y en qué no pueden serlo. Esta distinción se destaca como uno de los principales contrastes entre las compañías sobresalientes y las compañías de comparación.

Considérese el contraste entre Abbott Laboratories y Upjohn. En 1964, las dos compañías eran casi idénticas en cuanto a ingresos, utilidades y líneas de productos. Ambas tenían como su negocio básico los fármacos, sobre todo los antibióticos. Ambas tenían administración familiar y ambas iban a la zaga de la industria farmacéutica. Pero en 1974 Abbott mostró un cambio total, y en los 15 años siguientes arrojó un rendimiento acumulado 4 veces superior al mercado y 5,5 veces superior a Upjohn. Una diferencia fundamental entre las dos compañías fue que Abbott adoptó un concepto de erizo con base en lo que sabía hacer mejor y Upjohn no.

Abbott empezó por hacer frente a los hechos desnudos. Para 1964 había perdido la oportunidad de ser el mejor laboratorio farmacéutico, pues mientras vegetaba perezosamente en los años 40 y 50 viviendo de la eritromicina, que era su vaca lechera, compañías como Merck habían creado mecanismos de investigación que emulaban a Harvard y Berkeley. George Cain y su equipo en Abbott comprendieron que Merck y otras les llevaban ya tanta ventaja en investigación que tratar de ser la mejor compañía farmacéutica sería como enfrentar un equipo de fútbol escolar contra un equipo profesional.

Ser la mejor en fármacos ya no era una opción viable para Abbott, pese a que en ese campo estaba toda su historia. Así pues, guiado por un líder de nivel 5 y acogiéndose al lado de la fe de la paradoja de Stockdale, el equipo de Abbott buscó hasta entender en qué la compañía podía

ser la mejor. En 1967 surgió una intuición clave: tenemos la oportunidad de sobresalir en productos que contribuyan al cuidado de la salud en una forma eficiente con relación al costo. Habían experimentado en hospitales con productos nutritivos destinados a ayudar a los pacientes a recuperar rápidamente las fuerzas después de una operación, y con dispositivos para el diagnóstico (una de las principales maneras de reducir costos es un diagnóstico acertado). Abbott llegó a ser la compañía número uno en estos dos campos, lo cual la llevó muy adelante en el camino de llegar a ser la mejor del mundo en productos que hacen el cuidado de la salud más eficiente con relación al costo.

Upjohn nunca hizo frente a la misma realidad y siguió viviendo con la falsa ilusión de que podría derrotar a Merck. Se quedó aún más atrás de los líderes de la industria, se diversificó en campos en los cuales de ninguna manera podría ser la mejor del mundo, como plásticos y sustancias químicas. A medida que se quedaba más y más atrás, volvió a concentrarse en medicamentos, pero nunca reconoció que era demasiado pequeña para medirse con las grandes de la industria farmacéutica. A pesar de gastar en investigación y desarrollo casi el doble del porcentaje de ventas que Abbott, Upjohn vio disminuir sus utilidades a menos de la mitad de las de ésta, antes de ser adquirida en 1995.

El caso de Abbott frente a Upjohn destaca la diferencia entre un negocio básico y un concepto de erizo. El hecho de que algo sea su negocio básico, de que lo haya venido haciendo desde hace años o aun décadas, no significa necesariamente que una empresa pueda ser la mejor del mundo en ese campo. Y si no puede ser la mejor, entonces ese negocio básico no puede ser la base de un concepto de erizo.

Evidentemente un concepto de erizo no es lo mismo que una capacidad básica. Se puede ser capaz para una cosa sin tener el potencial de llegar a ser el mejor del mundo en

ella. Como analogía, supongamos que un estudiante saca siempre la mejor nota en cálculo en la escuela secundaria, va luego a la universidad, se matricula en cursos de matemáticas y sigue sacando esa nota. ¿Quiere eso decir que deba optar por las matemáticas como una profesión? No necesariamente. En la universidad conoce a otros estudiantes que tienen una disposición innata para las matemáticas. Después de pasar por esa experiencia uno de esos jóvenes dijo: "Yo tardaba tres horas en terminar el examen final pero había otros que lo terminaban en 30 minutos y también sacaban la mejor nota. Comprendí que yo nunca sería el mejor". Es posible que ese joven siga siendo presionado por parientes y amigos para que siga una carrera de matemáticas. De igual modo, muchos jóvenes se han visto arrastrados a carreras que nunca podrán dominar por completo. Sufren la maldición de ser capaces sin tener un claro concepto de erizo y nunca serán grandes en lo que hacen.

El concepto de erizo requiere una rígida norma de excelencia. No basta con fortaleza o capacidad; también se necesita entender en qué puede ser su organización la mejor, y ceñirse a eso. Lo mismo que Upjohn, las compañías de comparación siguen con un negocio en el cual son hábiles pero en el cual jamás serán las mejores; o, peor aún, se lanzan en busca de expansión y utilidades a campos en los cuales no tienen ninguna esperanza de ser las mejores. Ganan dinero pero nunca llegan a ser grandes compañías.

Para pasar de buenas a sobresalientes es preciso sobreponerse a la maldición de la capacidad. Se necesita disciplina para decir: "Que seamos buenos en esto no significa que podamos llegar a ser los mejores". Las compañías sobresalientes entienden que hacer lo que hacen bien sólo las hace buenas; concentrarse sólo en lo que potencialmente pueden hacer mejor que todos es el único camino hacia la grandeza.

Todas las empresas que pasaron de buenas a sobresalientes entendieron este principio y mirando al futuro destinaron recursos a los pocos campos de actividad en los cuales tenían el potencial de ser las mejores. (Ver la siguiente tabla.) Las compañías de comparación no llegaron a comprender esto.

Percepción del motor económico: ¿cuál es su denominador?

Muchas veces las grandes compañías producen resultados espectaculares en industrias nada espectaculares. La bancaria figuraba en el último cuartil (por rendimientos) en la misma época en que Wells Fargo superó el mercado por 4 a 1. Pitney Bowes y Nucor estaban en industrias del 5% más bajo, y sin embargo ambas superaron el mercado por más de 5 a 1. Sólo una de las compañías sobresalientes había estado en una gran industria (definida como una industria del 10% más alto); cinco estaban en industrias buenas; cinco en industrias malas a pésimas. (Ver en el Apéndice 5.A un resumen del análisis industrial.)

Nuestro estudio mostró que una compañía no tiene que estar en una gran industria para volverse grande. Todas las compañías estudiadas crearon un fabuloso motor económico, cualquiera que fuera la industria. Pudieron hacerlo porque llegaron a una profunda intuición de su economía.

Este no es un libro de microeconomía. Cada compañía y cada industria se enfrenta a su propia realidad y yo no voy a insistir en eso. Lo importante es que todas las que pasaron de buenas a sobresalientes llegaron a tener una comprensión a fondo de la fuerza motriz de su economía y crearon un modelo de acuerdo con esa comprensión.

LAS COMPAÑÍAS SOBRESALIENTES Y EL CÍRCULO "EN QUÉ PUEDE SER UNO EL MEJOR DEL MUNDO"

Esta tabla muestra la comprensión que alcanzan las compañías que pasan de buenas a sobresalientes y en la cual basan esta transición. No muestra compañías que ya eran las mejores cuando iniciaron dicha transición (la mayoría no eran las mejores en nada); muestra más bien en qué entendieron que podían llegar a ser las mejores.

Abbott Laboratories: Podía ser la mejor en crear un portafolio de productos para rebajar los costos del cuidado de la salud.	Abbott afrontó la realidad de que no podía ser la mejor empresa farmacéutica del mundo, a pesar de que de esa industria obtenía 99% de sus ingresos. Cambió de enfoque para producir bienes que contribuyeran a rebajar costos de los cuidados de la salud, principalmente nutrientes para hospitales, medios de diagnóstico y materiales hospitalarios.
Circuit City: Podía ser la mejor en implementar el modelo de servicios de las 4 "eses" [en inglés: <i>service</i> (servicio), <i>selection</i> (selección), <i>savings</i> (ahorro), <i>satisfaction</i> (satisfacción)], aplicado a las ventas al detal a gran escala.	Circuit City vio que podía ser la mayor distribuidora al por menor, capaz de manejar a control remoto un sistema geográficamente disperso. Su distinción no estaba en el modelo en sí, sino en la ejecución constante y superior del modelo.
Fannie Mae: Podía ser en los mercados de capital la mejor en todo lo relativo a hipotecas.	La percepción crítica fue: a) que podía actuar en los mercados de capital tan bien como cualquier firma de Wall Street y b) que podía adquirir una capacidad única de evaluar el riesgo de los valores hipotecarios.

Gillette: Podía ser la mejor en producir marcas mundiales de artículos necesarios para los cuales se requiere una refinada tecnología de manufactura.	Gillette vio que poseía una combinación de dos destrezas muy distintas: 1) la de hacer miles de millones de productos de bajo costo y alta tolerancia (v. gr. cuchillas de afeitar) y 2) la de crear marcas mundiales de bienes de consumo: cuchillas, cepillos de dientes.
Kimberly-Clark: Podía ser la mejor del mundo en productos de consumo hechos de papel.	Comprendió que poseía la capacidad potencial de crear marcas de gran categoría en artículos de papel, en las cuales el nombre del artículo se vuelve sinónimo de la categoría (v. gr. Kleenex).
Kroger: Podía ser la mejor en novedosas supertiendas de combinación.	Kroger fue siempre fuerte en innovación en tiendas de comestibles. Aplicó esa destreza al problema de cómo crear una gran tienda en que se combinaran bajo un mismo techo muchas "minitiendas" de alto margen.
Nucor: Podía ser la mejor en aportar cultura y tecnología para producir acero de bajo costo.	Vio que tenía gran habilidad en dos actividades: 1) crear una cultura de rendimiento y 2) asumir el riesgo de nuevas tecnologías de fabricación. Combinando las dos llegó a ser la productora de acero de más bajo costo en los Estados Unidos.
Philip Morris: Podía ser la mejor para crear lealtad a una marca de cigarrillos y, después, a otros bienes de consumo.	Al principio vio que podía ser simplemente la mejor compañía de tabaco del mundo. Después se diversificó en otras áreas (lo mismo que hicieron otras firmas tabacaleras como medida defensiva), pero perseveró en lo que era su fuerte: crear bienes "pecaminosos"

	(cerveza, tabaco, chocolate, café) y productos alimenticios.
Pitney Bowes: Podía ser la mejor del mundo en mensajería que requiere sofisticado equipo de oficina.	Esforzándose por resolver cómo evolucionar más allá de los medidores de portes de correo, tuvo dos intuiciones claves sobre sus puntos fuertes: 1) que no era una compañía de portes de correo sino que podía definirse más ampliamente (mensajería); y 2) que era especialmente fuerte en servicio a las oficinas de despachos con máquinas sofisticadas.
Walgreens: Podía ser la mejor en droguerías cómodas.	Comprendió que no era sólo una droguería sino una tienda cómoda. Buscó entonces los locales más cómodos, agrupando muchas tiendas dentro de un pequeño radio geográfico e inventando droguerías de servicio al automóvil. También hizo fuertes inversiones en tecnología (incluso una página web) para vincular todas las tiendas Walgreens del mundo y crear una gigantesca "botica de la esquina".
Wells Fargo: Podía ser la mejor para manejar un banco como un negocio, concentrándose en el oeste de los Estados Unidos.	Llegó a dos percepciones fundamentales: primera, que la mayor parte de los bancos se veían a sí mismos como bancos, actuaban como tales y promovían una cultura de banqueros. Wells Fargo se veía a sí misma ante todo como un negocio y había que manejarla como un negocio. Segunda, que no podía ser la mejor del mundo como banco internacional pero sí podía ser el mejor banco en el oeste de los Estados Unidos.

Con todo, sí observamos una forma particularmente provocativa de percepción en esas empresas: la idea de "denominador económico" único. Pensemos en términos del siguiente interrogante: *Si fuera posible elegir una sola razón —utilidad por "x", o en lo social el flujo de fondos por "x"—, ¿cuál "x" tendría el mayor y más sostenible impacto en su motor económico?* Aprendimos que este solo interrogante conduce a una profunda percepción del funcionamiento interno de la economía de una empresa.

Recordemos cómo Walgreens cambió de las medidas de costumbre como la utilidad por tienda a la utilidad *por visita de cliente*. Los locales cómodos son costosos, pero aumentando las utilidades por visita de cliente Walgreens pudo aumentar la comodidad (muchas tiendas en una área pequeña) y simultáneamente aumentar la rentabilidad de todo el sistema. La medida corriente de utilidad por tienda habría sido contraria al concepto de comodidad, pues la manera más rápida de aumentar la utilidad por tienda es disminuir el número de tiendas y ocupar locales menos costosos. Esto habría destruido el concepto de comodidad.

Recordemos también a Wells Fargo. Cuando su equipo se vio ante el duro hecho de que la desregulación había convertido la banca en un artículo de consumo, comprendió que las medidas usuales como utilidad por préstamo o utilidad por depósito ya no serían la fuerza motriz. Captaron un nuevo denominador, la utilidad por empleado. Actuando con esta lógica, Wells Fargo fue uno de los primeros bancos que cambió su sistema de distribución para valerse principalmente de sucursales simplificadas y cajeros automáticos.

El denominador puede ser muy sutil, a veces casi invisible. La clave está en servirse del denominador para entender y penetrar el propio modelo económico.

Fannie Mae captó el sutil denominador de utilidad por nivel de riesgo hipotecario, no por hipoteca (que hubiera

sido la opción obvia). Es una percepción brillante. La verdadera fuerza motriz de la economía de Fannie Mae es la capacidad de entender mejor que nadie el riesgo de incumplimiento en los pagos de un grupo de hipotecas. Gana dinero vendiendo seguros y manejando la extensión de ese riesgo. Sencillo, perspicaz, nada obvio... y correcto.

Nucor prevaleció en la feroz competencia de precios de la industria del acero con el denominador utilidad por tonelada de acero terminado. A primera vista se podría pensar que por empleado o por costo fijo podría ser el denominador apropiado. Pero en Nucor entendieron que la fuerza motriz de su motor económico era una combinación de una vigorosa cultura ética del trabajo con la aplicación de una avanzada tecnología de fabricación. Utilidad por empleado o por costo fijo no habría captado esta dualidad tan bien como utilidad por tonelada de acero terminado.

¿Es necesario tener un denominador único? No, pero buscar un solo denominador tiende a producir una percepción mejor que salir del paso con varios. La cuestión de denominador sirve de mecanismo para forzar una comprensión más a fondo de las fuerzas que impulsan su motor económico. Cuando surgió en nuestra investigación este asunto del denominador, lo pusimos a prueba con varios equipos ejecutivos. Encontramos que el asunto siempre provocaba intenso diálogo y debate. Por otra parte, aun en los casos en que el equipo no pudiera o no quisiera identificar un denominador único, el reto lo llevaba a una percepción más honda. Y al fin y al cabo ese es el punto: no tener un denominador porque sí, sino para lograr una percepción que conduzca a una economía más vigorosa y sostenible.

Todas las grandes compañías descubrieron un denominador económico y las de comparación por lo general no. En efecto sólo encontramos una de estas últimas, Hasbro, que llegara a una percepción a fondo de su economía. Basó su recuperación en la idea de que un portafolios de juguetes y juegos clásicos produce un flujo más sostenido de fondos que un gran acierto casual. Era la única compañía de comparación que entendía todos los tres círculos del concepto de

DENOMINADOR ECONÓMICO

Esta tabla muestra la percepción de denominador económico de las compañías que pasaron de buenas a sobresalientes, en los años de esa transición.

Abbott: <i>por empleado</i>	Percepción clave: pasar de utilidad por línea de producto a utilidad por empleado con la idea de contribuir a abaratar el costo de cuidado de la salud.
Circuit City: <i>por región geográfica</i>	Percepción clave: el paso de utilidad por tienda a utilidad por región reflejó economías de escala. Rendimiento por tienda sigue siendo vital, pero la agrupación regional fue una percepción vital que llevó la economía de Circuit City más allá que la de Silo.
Fannie Mae: <i>por nivel de riesgo hipotecario</i>	Percepción clave: el paso de utilidad por hipoteca a utilidad por nivel de riesgo reflejó la percepción fundamental de que manejar el riesgo de intereses reduce la dependencia de la dirección de las tasas de interés.
Gillette: <i>por cliente</i>	Percepción clave: pasar de utilidad por división a utilidad por cliente reflejó el poder de ventas de repetición (v. gr., cartuchos de máquina de afeitar) por alto margen por venta (v. gr. Mach III, no cuchillas de afeitar desechables).
Kimberly-Clark: <i>por marca de consumo</i>	Percepción clave: el paso de utilidad por activo fijo (las fábricas) a utilidad por marca de consumo; sería menos cíclico y más rentable en los buenos y en los malos tiempos.

Kroger: <i>por población local</i>	Percepción clave: el paso de utilidad por tienda a utilidad por población local reflejó la percepción de que la participación de mercado local impulsa la economía de los productos alimenticios. Si no se puede ser #1 ó #2, mejor es no entrar en el juego.
Nucor: <i>por tonelada de acero terminado</i>	Percepción clave: el paso de utilidad por división a utilidad por tonelada de acero terminado reflejó la combinación, exclusiva de Nucor, de cultura de alta productividad y tecnología de mini-fábrica en vez de concentrarse en volumen.
Philip Morris: <i>por marca de categoría global</i>	Percepción clave: El paso de utilidad por región de ventas a utilidad por marca de categoría global señaló la comprensión de que la clave de la grandeza está en marcas que puedan tener poder mundial, como Coca-Cola.
Pitney Bowes: <i>por cliente</i>	Percepción clave: el paso de utilidad por medidor de franqueo postal a utilidad por cliente reflejó la idea de que la empresa podía usar los medidores como trampolín para llevar productos sofisticados a las oficinas de despachos de los clientes.
Walgreens: <i>por visita de cliente</i>	Percepción clave: el paso de utilidad por tienda a utilidad por visita de cliente reflejó una relación simbiótica entre locales cómodos (y costosos) y economía sostenible.

Wells Fargo: *por empleado*

Percepción clave: el paso de utilidad por préstamo a utilidad por empleado reflejó la comprensión de la dura realidad de la desregulación: que la banca es un producto de consumo.

erizo. Fue la mejor del mundo en adquirir y renovar juguetes bien probados y en reciclarlos justo a tiempo para mejorar la utilidad por marca clásica. Además, los empleados se apasionaban con el negocio. Construyendo sistemáticamente a partir de los tres círculos, Hasbro fue la compañía de comparación de mejor rendimiento de nuestro estudio, lo que hace más verosímil aún el concepto del erizo.

La transición de Hasbro se hizo *insostenible* en parte porque perdió la disciplina de mantenerse dentro de los tres círculos, después del fallecimiento inesperado del director ejecutivo, Stephen Hassenfeld. Este caso refuerza una enseñanza vital: *si se aplican con éxito estas ideas pero luego se abandonan, la compañía vuelve a caer de sobresaliente a buena, o quizá algo peor. La única manera de conservarla sobresaliente es seguir aplicando los principios que la hicieron grande.*

Entender la pasión

Cuando entrevistamos a los ejecutivos de Philip Morris vimos en ellos una intensa pasión que nos sorprendió. Recordemos que en el capítulo "Primero quién" observamos que para George Weissman el trabajo en la compañía fue el amor más grande de su vida, superado sólo por su matrimonio. Aun con una colección muy pecaminosa de productos de consumo (cigarrillos Marlboro, cerveza Miller, queso Velveeta con 67% de grasa, café Maxwell House para los cafeínómanos, Toblerone para los chocolatómanos, etc.), encontramos una enorme pasión por el negocio. Casi todos los

ejecutivos eran consumidores apasionados de sus propios productos. En 1979, Ross Millhiser, entonces vicepresidente de Philip Morris y empedernido fumador, declaró: "Me encanta el cigarrillo. Es una de las cosas que hacen que la vida valga la pena".

Los empleados mostraban igual apasionamiento por la empresa y por lo que estaban haciendo. Parecía como si todos tuvieran el espíritu del denodado vaquero solitario que figura en los carteles de Marlboro: ¡Tenemos derecho de fumar y vamos a defender ese derecho! Una dama que ocupaba asiento en la directiva me decía: "A mí me encanta estar en la junta directiva de Philip Morris. Se siente uno que hace parte de algo muy especial", a tiempo que lanzaba al aire grandes bocanadas de humo.

Se podría decir: "Eso no es más que la actitud defensiva de la industria del tabaco. Es natural que así se sientan. Si no, ¿cómo podrían dormir?". Pero no hay que olvidar que R. J. Reynolds *también* está en el negocio tabacalero y sitiada por la sociedad. Pero los ejecutivos de R. J. Reynolds empezaron a diversificarse a cualquier campo en que pudieran crecer, tuvieran o no tuvieran entusiasmo por esas adquisiciones y sin tener en cuenta si podían o no podían ser los mejores en ellas. Los de Philip Morris se ciñeron mucho más al negocio del tabaco sobre todo porque eso era lo que les gustaba. Para los de R. J. Reynolds ese negocio no era más que una manera de ganar dinero. En el libro *Barbarians at the Gate* se pinta a lo vivo cómo finalmente perdieron todo entusiasmo por cuanto no fuera enriquecerse con las transferencias de los beneficios de fondos de pensiones a las compañías de seguros debidamente apalancadas.

Puede que parezca extraño hablar de una cosa tan sutil como la pasión como parte integrante del marco de referencia estratégico, pero en todas las compañías que pasaron de buenas a sobresalientes primó esta como parte clave del concepto de erizo. No se puede fabricar pasión ni ordenar que la gente se apasione. Sólo se puede descubrir qué lo apasiona a uno y a los que lo rodean.

Las compañías sobresalientes no decían: "Vamos, amigos, apasionémonos por lo que estamos haciendo". Por el contrario, pensaban: "Sólo vamos a hacer las cosas que nos apasionen". Los ejecutivos de Kimberly-Clark se pasaron a bienes de consumo de papel en gran parte porque eso era lo que les entusiasmaba. Un ejecutivo dijo: "Los productos tradicionales de papel están bien pero no tiene el carisma de un pañal".

Cuando los de Gillette resolvieron hacer sistemas de afeitar sofisticados y relativamente caros en vez de pelear la batalla de bajos precios con bienes desechables, lo hicieron en parte porque no les entusiasmaba seguir produciendo baratas máquinas de afeitar desechables. "Zeien habla acerca de sistemas de afeitar con el mismo entusiasmo técnico que se podría esperar de un ingeniero de la Boeing o de Hughes", escribía un periodista en 1996. "Gillette siempre ha tenido el mayor éxito cuando se ciñe a productos que estén de acuerdo con su concepto del erizo", escribía un reportero del *Wall Street Journal*, y pasaba a explicar que una joven graduada en una de las mejores facultades de negocios no fue contratada porque no mostró suficiente pasión por un desodorante.

Habrán muchos que tampoco se entusiasmen con un desodorante ni se puedan imaginar apasionarse por farmacias, tiendas de víveres, tabaco o medidores de franqueo postal. Tal vez se pregunte cómo hay quien se apasione por hacer a un banco tan eficiente como McDonald's o considere un pañal carismático. Al fin y al cabo eso no tiene importancia. Lo importante es que se apasionan con lo que están haciendo y que la pasión es honda y genuina.

Esto no significa, sin embargo, que haya que apasionarse por la mecánica del negocio en sí (aunque eso podría ocurrir). El círculo de pasión se puede concentrar igualmente en *lo que la compañía representa*. Por ejemplo, los empleados de Fannie Mae no se apasionaban con el proceso mecánico de "empaquetar" hipotecas en valores bursátiles,

pero sí los motivaba grandemente la idea de ayudar a personas de toda clase, antecedentes y razas a realizar el sueño de ser propietarias de su vivienda. Linda Knight, que entró a Fannie Mae en la época más negra de la empresa, nos dijo: "No se trataba de una vieja compañía que estaba en dificultades; era una empresa empeñada en convertir en realidad para millares de personas la propiedad de su casa. Esta es una función mucho más importante que sólo ganar dinero y por eso es que nosotros nos sentimos tan comprometidos a conservar, proteger y fortalecer la compañía". Otro ejecutivo de Fannie Mae dijo: "A mi modo de ver somos un organismo clave para fortalecer toda la organización social del país. Cuando paso por vecindarios que han padecido dificultades y se están recuperando porque ya hay más familias propietarias de sus casas, vuelvo al trabajo lleno de nuevas energías".

El triunfo del entendimiento sobre la jactancia

En el equipo de investigación hablábamos con frecuencia de la diferencia entre el estado "pre-erizo" y el estado "post-erizo". El primero es como andar a tientas en medio de la niebla. Se avanza pero no se ve bien. En cada vuelta del camino sólo se alcanza a ver muy poco al frente, así que hay que proceder con cautela, lentamente. Pero con el concepto del erizo se llega a un claro, la niebla se disipa y se alcanza a ver a gran distancia. De ahí en adelante cada encrucijada requiere menos vacilación, se puede apretar el paso y hasta correr. En el estado "post-erizo", kilómetros de vía se deslizan veloces bajo sus pies y en los cruces de caminos se toman rápidamente decisiones que en medio de la niebla no se habrían visto tan claras.

Lo que más llama la atención en las compañías de comparación es que, pese a tantos programas de cambio y tanto ruido y líderes carismáticos, nunca salen de la niebla. Quieren correr tomando en los cruces de caminos decisiones inconsultas y luego tienen que dar marcha atrás. O bien se

apartan del buen camino, tropiezan con los árboles y caen en las hondonadas.

Para las compañías de comparación, exactamente el mismo mundo que a las que pasaron de buenas a sobresalientes les parecía tan claro siguió siendo complejo y envuelto en niebla. ¿Por qué? Por dos razones. Primera, nunca se plantearon las preguntas acertadas que se esbozan en los tres círculos. Segunda, fijaron sus metas y estrategias más por jactancia que por comprensión.

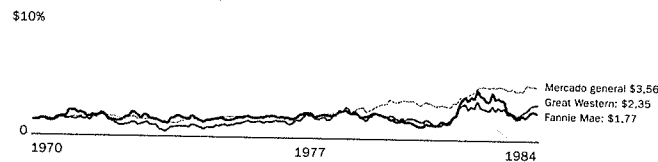
En nada se hace esto más evidente que en la obsesiva busca de crecimiento, sin el beneficio de un concepto de erizo, que mostraban más de dos terceras partes de las compañías de comparación estudiadas. En los materiales de estas empresas abundan expresiones como "somos una compañía de crecimiento a todo trance" y "apostamos a que crecer equivale a tener éxito". En cambio, ninguna de las compañías sobresalientes se mostró obsesionada con el crecimiento. Sin embargo, su crecimiento fue sostenido, rentable y mucho mayor que el de las de comparación.

Considérese el caso de Great Western y Fannie Mae. "Great Western es un chiquitín inmanejable", escribió el *Wall Street Transcript*. "Quiere crecer de cualquier manera". Se metió en finanzas, arrendamiento, seguros, casas prefabricadas, adquiriendo compañías en una alocada carrera de expansión. "No importa que ustedes nos clasifiquen como un banco, como una asociación de ahorros y préstamos o como cualquier otra cosa", dijo el director ejecutivo de Great Western ante una reunión de analistas en 1985.

Era esto un notable contraste con Fannie Mae, que tenía una comprensión sencilla, diáfana, de que podía ser la mejor en todo lo relacionado con hipotecas, mejor aún que Goldman Sachs o Salomon Brothers en abrir todos los mercados de capitales al proceso hipotecario. Creó una poderosa

FANNIE MAE, GREAT WESTERN Y EL MERCADO GENERAL

Valor acumulado de 1 dólar invertido, 1970-1984

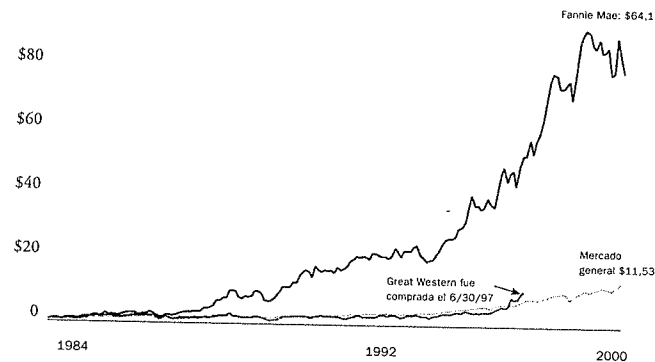


Notas:

1. Valor acumulado de 1 dólar invertido entre el 31 de diciembre de 1970 y el 1º de enero de 1984
2. Dividendos reinvertidos

FANNIE MAE, GREAT WESTERN Y EL MERCADO GENERAL

Valor acumulado de 1 dólar invertido, 1984-2000



Notas:

1. El punto de transición de Fannie Mae fue en 1984.
2. Muestra valor acumulado de 1 dólar invertido entre el 31 de diciembre de 1982 y el 1º de enero de 2000.
3. Dividendos reinvertidos.

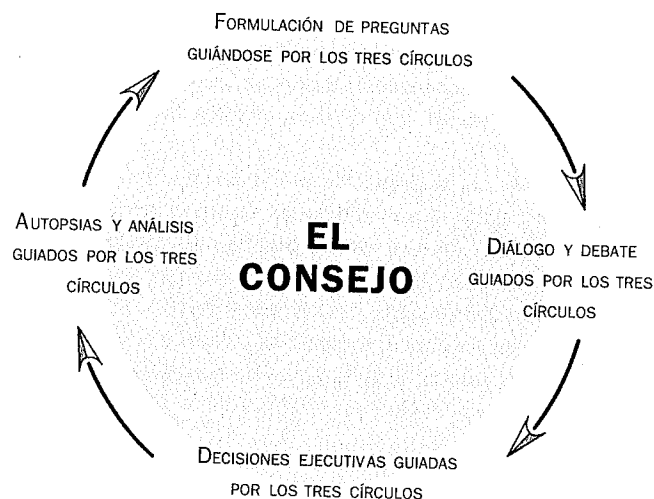
máquina económica concentrando su modelo de negocio en administración del riesgo, en lugar de venta de hipotecas. Pero manejó la máquina con una gran pasión, inspirado su personal por su papel vital en democratizar la propiedad de la vivienda.

Hasta 1984 las acciones de ambas compañías siguieron un curso casi igual, como reflejadas en un espejo; pero ese año las de Fannie Mae se fueron por las nubes mientras que Great Western siguió holgazaneando, hasta que en 1997 fue vendida. Entre 1984 y 1996, Fannie Mae triplicó sus ingresos al concentrarse en su concepto sencillo y claro, no en "crecer". Great Western, con toda su alharaca, sólo aumentó los suyos en 25% en el mismo período y en 1997 perdió su independencia.

El caso de Fannie Mae frente a Great Western destaca un punto esencial: crecer no es un concepto de erizo. Más bien, si se tiene el concepto adecuado y se toman decisiones estrictamente de acuerdo con él, se crea tal impulso que el problema no será cómo crecer sino cómo no crecer con demasiada rapidez.

El concepto de erizo es un punto de cambio de rumbo en el viaje de lo bueno a lo sobresaliente. Generalmente precede en unos pocos años a la fecha de transición. En este libro todo gira de aquí en adelante en torno a tener el concepto de erizo. Como se verá muy claramente en los capítulos siguientes, acción disciplinada (tercer elemento del marco de referencia, después de gente disciplinada y pensamiento disciplinado) sólo tiene sentido en el contexto del concepto de erizo.

A pesar de su vital importancia (o más bien, debido a su vital importancia) sería un grave error tratar de captar un concepto de erizo de la noche a la mañana. Se puede uno alejar de la oficina un par de días, sacar un puñado de hojas de rotafolio, discutir un poco y llegar a una conclusión. Sí, se puede hacer eso pero probablemente no acierta. Es como si



CÓMO OBTENER EL CONCEPTO DE ERIZO UN PROCESO ITERATIVO

Einstein dijera: "Ya es hora de convertirme en un gran sabio, así que este fin de semana me voy a encerrar en un hotel, voy a sacar el rotafolios y descubrir los secretos del universo". Las cosas no suceden así. Einstein se debatió diez años entre la niebla hasta dar con la teoría de la relatividad, y era un hombre inteligente.

Las compañías que pasan de buenas a sobresalientes han tardado por término medio unos *cuatro años* en aclarar su pasión. Como la aproximación científica, el concepto de erizo simplifica un mundo complejo y toma decisiones mucho más fácilmente. Pero aunque tiene claridad cristalina y una elegante simplicidad una vez que se posee, llegar a obtenerlo puede ser endemoniadamente difícil y toma mucho tiempo. Debe reconocerse que lograr un concepto de erizo es un *proceso inherentemente iterativo*, no un evento.

La esencia del proceso es llevar a las personas idóneas a un vigoroso diálogo y debate, a conocer los hechos descarnados y a guiarlas por interrogantes que se desprenden de los tres círculos: ¿Entendemos realmente en qué podemos ser los mejores del mundo, a diferencia de aquello en que podemos tener éxito? ¿Entendemos las fuerzas motrices de nuestro motor económico, inclusive nuestro denominador económico? ¿Entendemos realmente qué es lo que enciende nuestra pasión?

Un mecanismo particularmente útil para animar el proceso es lo que nosotros llamamos el Consejo, grupo de personas competentes que participan repetidamente, guiándose por los tres círculos, en diálogo y debate sobre cuestiones vitales que se le presentan a la organización.

En respuesta a la pregunta de "¿cómo se hace para obtener un concepto de erizo?" yo señalaría el diagrama "Cómo obtener el concepto de erizo" y contestaría: "Formar el Consejo y usarlo como modelo. Formular las preguntas adecuadas, realizar un vigoroso debate, tomar decisiones, hacer autopsias y análisis y aprender —guiándose siempre por los tres círculos—. Continuar pasando por ese ciclo de comprensión".

Si me preguntaran "¿cómo se acelera el proceso de obtener un concepto de erizo?" yo respondería: "Aumentar el número de veces que recorra el ciclo completo en un tiempo determinado". Si pasa por el ciclo suficientes veces, guiándose resueltamente por los tres círculos, al fin llegará a la comprensión profunda que se necesita para un concepto de erizo. No sucederá de la noche a la mañana, pero sucederá.

¿Tienen todas las organizaciones un concepto de erizo por descubrir? ¿Qué pasa si un buen día uno se da cuenta honradamente de que su compañía no es la mejor en nada, ni nunca lo ha sido? Ahí está uno de los aspectos más emocionantes de todo el estudio. En la mayoría de los casos las compañías sobresalientes no eran las mejores del mundo en nada ni mostraban indicios de que podrían llegar a serlo. Imbuidas por la paradoja de Stockdale (todas ellas se decían que tenía que haber algo en que pudieran ser las mejores, estaban *resueltas a encontrarlo* y al mismo tiempo a *afrontar*

CARACTERÍSTICAS DEL CONSEJO

- a. El Consejo existe como un medio para comprender las cuestiones importantes que se le presentan a la compañía.
- b. Lo organiza y lo utiliza el director ejecutivo y consta por lo general de 5 a 12 personas.
- c. Cada miembro del Consejo está capacitado para argumentar y debatir en busca de comprensión, no por la necesidad egoísta de ganar un punto o defender pequeños intereses.
- d. Todos los miembros son respetados por los demás *sin excepción*.
- e. Los miembros tienen muy distintos puntos de vista, pero cada uno tiene un profundo conocimiento de algún aspecto de la organización o del ambiente en el cual opera.
- f. El Consejo incluye miembros del equipo administrativo pero no se limita a ellos, ni todos los ejecutivos son miembros automáticamente.
- g. El Consejo es un cuerpo permanente, no una comisión ad hoc reunida para un proyecto específico.
- h. El Consejo se reúne periódicamente, a veces hasta semanalmente y otras veces sólo una vez por trimestre.
- i. No busca consenso, a sabiendas de que las decisiones por consenso a menudo no son decisiones inteligentes. La responsabilidad final por la decisión sigue siendo del director ejecutivo.
- j. El Consejo es un cuerpo informal; no figura en el organigrama formal ni en ningún documento oficial de la compañía.
- k. Se le pueden dar diversos nombres, que por lo general no dan idea de lo que es. En las compañías sobresalientes tenían nombres como "Comisión de Mejora de Utilidades", "Comité de Productos", "Grupo de Pensamiento Estratégico" y "Consejo Ejecutivo".

sin engañarse a sí mismas la dura realidad de las cosas en que no podían ser las mejores), todas las compañías sobresalientes, por malas que hubieran sido al comenzar el proceso, prevalecieron en la busca de un concepto de erizo.

Al buscar uno su propio concepto, debe tener presente que cuando estas compañías finalmente captaron el suyo, el hecho no tuvo nada de las tediosas ráfagas de insensata jactancia, típicas de las compañías de comparación. No hay realidad de decir mucho; la verdad escueta habla por sí sola.

Recuerdo un episodio familiar que ilustra la diferencia entre jactancia y entendimiento. Mi esposa, Joanne, empezó a tomar parte en las carreras de maratón y en competiciones acuáticas de resistencia desde la década de los 80. A medida que acumulaba experiencia fue sintiendo la relación del triunfo. Un día participó en una prueba de combinación con algunas de las mejores atletas del mundo y, aunque en natación se quedó muy a la zaga de las campeonas y después tuvo que pedalear cuesta arriba una pesada bicicleta no aerodinámica, logró cruzar la línea final entre las diez primeras.

Pocas semanas después, a la hora del desayuno, dejó a un lado el periódico y me dijo muy tranquila: "Creo que yo puedo ganar el *Ironman*". Así llaman al campeonato mundial de triatlón, que comprende 3,9 kilómetros de natación en el mar, 180 kilómetros de ciclismo y, encima de todo, 42,2 kilómetros de maratón a pie en la ardiente playa de Kona en Hawaí.

"Naturalmente, prosiguió, tendría que dejar mi empleo, declinar las ofertas para hacer mi posgrado (la habían aceptado en varias facultades de administración en varias de las mejores universidades) y dedicarme de tiempo completo a entrenar..."

En sus palabras no había ningún triunfalismo, ninguna agitación. No trataba de convencerme a mí. Simplemente decía lo que había llegado a entender como un hecho, una verdad no más extraordinaria que si hubiera dicho que la pared estaba pintada de blanco. Tenía la pasión. Tenía la capacidad física. Y si ganaba carreras tendría el premio

económico. La meta de ganar el campeonato se desprendía de un temprano entendimiento de su concepto de erizo.

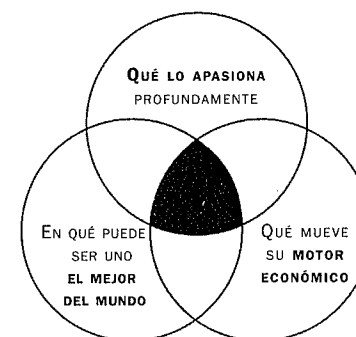
Así que tomó la decisión. Renunció al empleo. Se excusó con las universidades. ¡Quemó las naves! (Pero a mí me conservó en el autobús.) Tres años después, un cálido día de octubre de 1985 cruzó a la cabeza de todos la línea final del *Ironman* de Hawái. Era la campeona mundial. Cuando Joanne se propuso ganar el campeonato no sabía si llegaría a ser la mejor atleta, pero sí sabía que podía llegar allá, que eso estaba dentro del dominio de las posibilidades y que ella no se estaba forjando falsas ilusiones. Y esa distinción es definitiva. Es una distinción que los que quieren pasar de lo bueno a lo grande tienen que captar y que los que no llegan a sobresalir no entienden.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

CONCEPTO DEL ERIZO (LA SENCILLEZ EN TRES CÍRCULOS)

PUNTOS CLAVES

- Pasar de lo bueno a lo sobresaliente requiere una honda comprensión de tres círculos intersecantes que se traducen en un concepto sencillo y diáfano (el concepto del erizo):



LOS TRES CÍRCULOS DEL CONCEPTO DEL ERIZO

- La clave está en entender en qué *puede ser* su organización la mejor del mundo y en qué *no* —no en qué *quiere* ser la mejor—. El concepto del erizo no es una meta ni una estrategia o intención; es una *comprensión*.
- Si uno no *puede ser* el mejor del mundo en su negocio básico, ese negocio no puede ser base de su concepto de erizo.
- Ser “los mejores del mundo” es un estándar mucho más rígido que una capacidad básica. Uno puede ser

muy capaz y sin embargo carecer de capacidad para ser el mejor del mundo en ese ramo. Por el contrario, puede haber actividades en que podría llegar a ser el mejor del mundo pero para las cuales no es capaz en la actualidad.

- Para percibir las fuerzas motrices de su motor económico hay que buscar el denominador (utilidad por "x" o, en el caso del sector social, flujo de fondos por "x") que tenga el mayor impacto.
- Las compañías que pasan de buenas a sobresalientes fijan sus metas y estrategias con base en el entendimiento; las compañías de comparación las fijan basándose en la jactancia.
- Obtener un concepto de erizo es un proceso iterativo. El Consejo puede ser un medio útil.

RESULTADOS INESPERADOS

- Las compañías que pasan de buenas a sobresalientes son como el erizo: criaturas sencillas, feas, que saben "una cosa grande" y se ciñen a ella. Las de comparación son más como los zorros: sagaces, taimados, criaturas que saben muchas cosas y sin embargo carecen de coherencia.
- Las compañías sobresalientes tardaron cuatro años por término medio para llegar a un concepto de erizo.
- La estrategia por sí sola no distingue a las compañías sobresalientes de las de comparación. Ambos grupos tenían estrategias y no hay pruebas de que las sobresalientes dedicaran más tiempo a la planeación estratégica que las otras.

Capítulo 6

Una cultura de disciplina



"La libertad es sólo parte de la historia y la mitad de la verdad. Por eso yo recomiendo que la Estatua de la Libertad en la costa oriental se complemente con una Estatua de la Responsabilidad en la costa occidental".

— Viktor E. Frankl,
Man's Search for Meaning

En 1980, George Rathmann fue uno de los fundadores de Amgen, compañía de biotecnología que en el curso de los 20 años siguientes creció de ser una débil principiante hasta ser una empresa de 3 200 millones de dólares, con 6 400 empleados, que hace productos de sangre para proteger la vida de pacientes que sufren por quimioterapia y diálisis renal.