

BEYOND ENTREPRENEURSHIP 2.0

**Turning Your Business Into an
Enduring Great Company**

**JIM COLLINS
BILL LAZIER**

Jim Collins y Bill Lazier

MÁS ALLÁ DEL EMPRESARIO P 2 . 0

Convirtiendo su negocio en una gran empresa perdurable



OceanofPDF.com

CONTENIDO

Introducción: ¿Qué es BE 2.0?

1. LA PERSPECTIVA DE JIM DESDE 2020: BILL Y YO

2. LA PERSPECTIVA DE JIM DESDE 2020: UNA GRAN VISIÓN SIN GRANDES PERSONAS ES IRRELEVANTE

3. ESTILO DE LIDERAZGO

LA PERSPECTIVA DE JIM DESDE 2020 ¿QUÉ ES EXACTAMENTE EL “LIDERAZGO”? LA PERSPECTIVA DE JIM DESDE 2020 ¿A QUÉ CAUSA SIRVE?

LA PERSPECTIVA DE JIM DESDE 2020 BUENAS DECISIONES, CRONOGRAMA ADECUADO

LA PERSPECTIVA DE JIM DESDE 2020 NO CONFUNDIR EMPODERAMIENTO CON DESAPEGO

4. VISIÓN

LA PERSPECTIVA DE JIM DESDE 2020 UN

PROPÓSITO MÁS ALLÁ DE LAS GANANCIAS: NO
CONFUNDA LO RARO CON LO NUEVO
LA PERSPECTIVA DE JIM DESDE 2020 ¡MALDICIONES,
MALDICIONES POR TODAS PARTES!
LA PERSPECTIVA DE JIM DESDE 2020: TODO JUNTO:
DPR CONSTRUCTION Y SU “CONVENCIÓN
CONSTITUCIONAL” PARA LA GRANDEZA

**5. LA PERSPECTIVA DE JIM DESDE 2020: LA SUERTE
FAVORECE A LOS PERSISTENTES**

**6. LA PERSPECTIVA DE JIM DESDE 2020: QUÉ HACE
FUNCIONAR A LAS GRANDES EMPRESAS: EL MAPA**

7. ESTRATEGIA

LA VISIÓN DE JIM DESDE 2020 LA ESENCIA DE LA
ESTRATEGIA
LA PERSPECTIVA DE JIM DESDE 2020 SI NO PUEDES
CONTROLAR LOS PRECIOS, DEBES CONTROLAR LOS
COSTOS

8. INNOVACIÓN

LA PERSPECTIVA DE JIM DESDE 2020 LA
CREATIVIDAD ES LA PARTE FÁCIL

9. EXCELENCIA TÁCTICA

LA PERSPECTIVA DE JIM DESDE LAS
FECHAS LÍMITE DE 2020: LIBERTAD EN UN
MARCO LA PERSPECTIVA DE JIM DESDE LA
MENTALIDAD SMAC DE 2020

LA PERSPECTIVA DE JIM
DESDE LAS EXPECTATIVAS
DE 2020 LA PERSPECTIVA
DE JIM DESDE LOS BHAGS
TÁCTICOS DE 2020

LA PERSPECTIVA DE JIM DESDE 2020 HACE QUE LA
GENTE OPURE

Expresiones de gratitud

Prefacio a la edición

original Notas de los

capítulos

Índice

OceanofPDF.com

SOBRE EL AUTOR

Jim Collins estudia empresas —grandes, buenas, débiles y fallidas— desde jóvenes startups hasta venerables sesquicentenarias. Autor del bestseller nacional "Good to Great" y coautor de "Build to Last", es maestro de líderes en los sectores corporativo y social. Su libro más reciente es "Great by Choice", una mirada a por qué algunas empresas prosperan en tiempos de incertidumbre. Su trabajo ha aparecido en Fortune, Business Week, The Economist, USA Today y Harvard Business Review. Puede encontrar más información sobre Jim y su trabajo en su sitio web de enseñanza en línea. www.jimcollins.com.

OceanofPDF.com

DEDICACIÓN

Para nuestras mejores amigas, Joanne y Dorothy

OceanofPDF.com

INTRODUCCIÓN

¿Qué es BE 2.0?

Este libro está basado en la edición original de *Beyond Entrepreneurship*, basada en el curso que ambos impartimos en la Universidad de Stanford.

En la Escuela de Graduados de Negocios, nos propusimos crear una hoja de ruta para líderes de pequeñas y medianas empresas que quieran construir grandes empresas duraderas.

Bill encarnaba una combinación excepcional de experiencia práctica y reflexión académica, y *Beyond Entrepreneurship* encapsulaba gran parte de su sabiduría acumulada. Y aunque posteriormente sería autor o coautor de varios best sellers del New York Times y el Wall Street Journal sobre el tema de qué impulsa a las grandes empresas, muchos líderes me han dicho que este primer libro sigue siendo su favorito.

Cuando Reed Hastings, cofundador de Netflix, me presentó en una reunión de las Escuelas KIPP en 2014, me sorprendió al decir que, cuando era un joven emprendedor, había leído *Beyond*.

Emprendimiento Seis veces. Cuando Netflix ganó el premio Stanford ENCORE a la empresa más

emprendedora, Hastings dio un consejo a los jóvenes aspirantes a CEO:¹ “Memoriza las primeras ochenta y seis páginas de *Más allá del emprendimiento*.” A través de Beyond Entrepreneurship, Bill se convirtió en un mentor para empresarios a quienes nunca conocería, inspirándolos a esforzarse por construir compañías verdaderamente grandiosas que puedan perdurar en el tiempo.

Pero ¿por qué relanzar Beyond Entrepreneurship y por qué ahora? Decidí relanzar Beyond Entrepreneurship como BE 2.0 por tres razones.

En primer lugar, sigo sintiendo una gran pasión por los emprendedores y líderes de pequeñas y medianas empresas, a quienes siempre he considerado los lectores a los que más quiero llegar. Esto podría sorprender a los lectores de mis libros posteriores, en los que investigué empresas que se habían vuelto enormes. El hecho de que las empresas estudiadas en libros como "Build to Last", "Good to Great" y "Great by Choice" fueran pequeñas startups, e investigué toda su historia, desde sus inicios. Dediqué gran parte de mi curiosidad a comprender por qué algunas empresas en sus inicios se convirtieron en grandes y duraderas, y por qué otras no.

En segundo lugar, contaba con material nuevo sustancial que podría ser directamente útil para los emprendedores y líderes de pequeñas y medianas empresas de hoy. Este nuevo material, sobre

decisiones personales, liderazgo, visión, estrategia, suerte y más, encontró el lugar perfecto en una reedición de Beyond Entrepreneurship. A medida que avance en este libro, considérelo como un clásico clásico al que se le ha añadido una importante adición. El nuevo material aparece en capítulos completamente nuevos y "ensayos insertados" repartidos por todo el libro, que se destacan con el encabezado "La perspectiva de Jim desde 2020". Casi la mitad del texto que sigue es completamente nuevo en la edición de 2020. Sin embargo, he dejado el texto de los capítulos originales completamente intacto, tal como Bill y yo los escribimos en 1992 (con solo algunas correcciones y ajustes menores). El texto original aparece a lo largo de todo el libro con un fondo sombreado.

En tercer lugar, y lo más importante, esta reedición pretende honrar y ampliar el legado de mi coautor, el mayor mentor de mi vida, Bill Lazier. Sin su mano moldeadora, no sería quien soy y mi vida no sería lo que es. Cuando Bill falleció en 2004, quise escribir algo sobre él y el profundo impacto que tuvo en las personas. Inmediatamente después de esta introducción a BE 2.0, comparto la historia de Bill y lo que aprendí de esta alma sabia y generosa, un hombre que cambió la vida de miles de jóvenes.

Espero que BE 2.0 te ayude a crear una empresa icónica. Es más, espero que parte de la mentoría de Bill se transmita desde estas páginas y perdure a través de ti y de quienes diriges.

[OceanofPDF.](http://OceanofPDF.com)
[com](http://OceanofPDF.com)

*Jim
Collins
Boulder,
Colorado, 2
de marzo de
2020*

Capítulo 1 BILL Y

YO

Bill Lazier fue lo más parecido a un padre que tuve. Mi padre murió cuando yo tenía veintitrés años, y nunca se tomó el tiempo de enseñarme nada sobre la diferencia entre el bien y el mal, sobre valores fundamentales, sobre el carácter. Alcancé la mayoría de edad a finales de los 70, después de la guerra de Vietnam, después de...

La época del Watergate parecía carente de un gran sentido de causa, dirección o propósito. Para cuando me gradué de la universidad en 1980, nunca había conversado con mis compañeros sobre el compromiso con el servicio como un posible tema para nuestras vidas, y rara vez discutíamos la idea de que vivir según un conjunto de valores fundamentales debería guiar nuestras carreras. A principios de mis veinte, tenía la persistente sensación de que me había perdido algo esencial, algo que no podía identificar con exactitud.

Luego conocí a Bill.

Poco antes de cumplir veinticinco años, durante mi segundo año de estudios en la Escuela de Posgrado de Negocios de Stanford, me cayó una ráfaga de suerte, la

que surge al encontrarte con alguien que te cambia la vida. El decano académico le había ofrecido a Bill, un exitoso emprendedor y creador de empresas de unos cincuenta años, la oportunidad de unirse al profesorado e impartir una asignatura optativa. Bill había aceptado el puesto en Stanford para compartir su sabiduría práctica, dedicando sus energías de la creación de empresas jóvenes a la formación de jóvenes líderes. Yo había buscado una plaza en otra asignatura optativa, pero el sistema de lotería aleatoria que asignaba...

Las tareas de clase me pusieron en la primera clase que Bill me ofrecía. Pregunté a mis compañeros: "¿Alguien sabe algo sobre el profesor Lazier?".

Todos negaron con la cabeza. "Bueno, supongo que iré a las primeras sesiones a ver qué tal está".

Menos mal que lo hice. Si el sistema de clasificación de cursos me hubiera asignado aleatoriamente a otra clase, o si lo hubiera abandonado, es extremadamente improbable que me hubiera lanzado por el camino que he tomado con el trabajo de mi vida. Este libro no existiría. Ni tampoco ninguno de mis otros libros, ya sea de mi autoría o de coautoría, ni "Construido para perdurar", ni "De bueno a excelente", ni "Cómo... *Caída poderosa* No soy Grande por Elección. Ninguna de las investigaciones y los libros resultantes que he tenido el privilegio de escribir habrían sido posibles. Y mi carácter —de hecho, mis valores más profundos— habrían sido diferentes.

De alguna manera, Bill se interesó en mí. Creo que percibía que era una máquina de propulsión de alta energía sin un propósito claro. Nos invitaba regularmente a mi esposa, Joanne, y a mí a cenar en su casa con él y su esposa, Dorothy. Y siguió haciéndolo después de graduarme, animándome a reflexionar sobre la mejor manera de aprovechar mis talentos y hacer una contribución significativa. Lo hizo con amabilidad pero perseverancia, inspirándome a dedicarme a una vida de investigación, escritura y docencia.

Luego, en 1988, cuando acababa de cumplir treinta años, Bill hizo una jugada realmente audaz por mí, y mi vida cambió para siempre. La Escuela de Posgrado de Negocios de Stanford perdió repentina e

inesperadamente a un profesor estrella que impartía una popular edición secundaria del curso sobre emprendimiento y pequeñas empresas que Bill impartía. Los decanos académicos le preguntaron a Bill si sabía... Cualquiera que pudiera ocupar el puesto de profesor durante el próximo año mientras buscaban un sustituto de verdad. Bill me sugirió.

El decano académico expresó su escepticismo, pero Bill luchó por mí. "Yo "Cree en él", dijo Bill. "Y asumiré la responsabilidad de entrenarlo, ya que impartirá el mismo curso que yo, solo que en una sección diferente".

Al no tener otra alternativa, los decanos cedieron, esperando que Bill se asegurara de que no cometiera un error demasiado grave.

Imagínate que eres un lanzador joven en una posición muy abajo en las ligas menores y un día el autobús que transporta a los lanzadores de un equipo de las ligas mayores se avería.

Camino al Yankee Stadium. El partido está a punto de empezar, y los managers se apresuran a sacar a alguien al montículo para lanzar, y justo ahí estás parado.

Entonces alguien interviene y te dice: "¡Oye, chico, toma un guante y una pelota, y sal a lanzar!". Eso es... Lo que sentí al entrar al aula de MBA de Stanford y reemplazar a un profesor estrella.

Bill me impuso una enorme responsabilidad: confiaba en mí, creía en mí, y no quería decepcionarlo. También medio una charla sobre cómo rendir al máximo cuando

más importa. Es como si estuviéramos en el banquillo antes de mi partido de la oportunidad de mi vida, con el entrenador Bill diciéndome: "Esta es tu oportunidad. Si lanzas un juego casi perfecto, te dejarán lanzar de nuevo, y esto puede cambiar tu vida por completo. Ahora, sal y ¡tirar!"

Me incorporé al "Yankee Stadium" de la Stanford Business School durante las siguientes siete temporadas.

Lecciones de vida de un magnífico mentor

La grandeza de Bill no residía en su éxito. Sin duda, era exitoso, en casi todos los aspectos. Fue un empresario exitoso cuyas empresas privadas crearon empleos y generaron riqueza mucho después de su muerte. Fue un profesor y académico de éxito, cuya reputación le valió una cátedra académica como el primer Profesor Nancy y Charles Munger de Negocios en la Facultad de Derecho de Stanford (donde Bill terminó su carrera docente). Bill tuvo un impacto tan profundo en los estudiantes de la facultad de derecho que lo honraron bautizando el elemento central al aire libre de la Residencia de Graduados Munger como el Patio Lazier. También fue un servidor exitoso, dedicando tiempo y dinero a diversas empresas sociales, incluyendo seis años como presidente de la junta directiva del Grinnell College.

Pero sobre todo, Bill fue un mentor. No solo para mí, sino para cientos de jóvenes. Así que, antes de pasar a

las lecciones más empresariales de este libro, me gustaría compartir algunas lecciones de vida que aprendí de Bill. Es apropiado destacar estas lecciones en BE 2.0, ya que Bill ejemplificó que no hay verdadero éxito sin tener éxito en la vida.

Nunca reprimas un impulso generoso

Un día, aparecieron dos grandes cajas de madera en nuestro porche. Las etiquetas indicaban que Bill las había enviado. Al abrirlas, Joanne y yo encontramos varias docenas de botellas de vino espectacularmente bueno, francés, italiano y californiano. Llamé a Bill y le pregunté qué había motivado este regalo tan apreciado. "Dorothy y yo teníamos un problema de inventario en nuestra..."

Bodega, y necesitábamos espacio para algunas botellas nuevas. Pensamos que podrías ayudarnos quitándonos algo de encima.

Bill había dominado el arte de lograr que la gente aceptara su generosidad,

De alguna manera, lo presentaste como si realmente le estuvieras haciendo un favor. Bill tenía una bodega enorme, y dudábamos que tuviera un problema de inventario. Joanne y yo comentamos una noche, cenando con él, cuánto disfrutábamos de su selección de vinos. En aquel entonces, no podíamos permitirnos almacenar vino de tal calidad nosotros mismos. Así que Bill simplemente decidió compartirlo, dejándonos con el feliz problema de cómo meter docenas de botellas en un pequeño estante en nuestro diminuto sótano.

De todos los grandes líderes empresariales conocidos, Bill fue el que más me recordó a William R. Hewlett, cofundador de Hewlett-Packard Company (HP).

Hewlett creía que una empresa tenía una responsabilidad con todas las personas con las que interactuaba y que quienes se esforzaban por el éxito de la empresa merecían compartir la riqueza que contribuían a crear. Muy adelantado a su tiempo, Hewlett encarnó estos valores allá por la década de 1940, mucho antes de que se pusieran de moda en el mundo empresarial estadounidense. HP se convirtió en una de las primeras empresas tecnológicas en instituir un reparto de beneficios significativo y la propiedad de

acciones para todos los empleados a largo plazo, y Hewlett se convirtió en una de las primeras.

Los titanes tecnológicos se comprometerán a regalar una gran parte de su fortuna.¹ Al crear su empresa y vivir su vida, Hewlett se adhirió a un lema simple que repetía a menudo:² “Nunca reprimas un impulso generoso”.

Bill y yo nos inspiramos en Hewlett y Bill lo aceptó por completo.

La máxima de generosidad de Hewlett. Bill creía que el Sueño Americano no se trata solo de prosperar; se trata aún más de la oportunidad de realizar un trabajo útil y de entregarse generosamente a los demás. Se puede dar con dinero. O con tiempo. O sirviendo a una causa o al país. O enseñando y guiando a la próxima generación. O arriesgándose por algo en lo que se cree. En el caso de Bill, hizo todo esto y más. Su generosidad no agotó su energía; al contrario, tuvo el efecto contrario.

Como era tan generoso y daba tanto a otras personas, esto volvía a él, aumentando su gratitud, que luego transformaba en donación, lo que aumentaba aún más su energía: el volante de la energía de la generosidad giraba una y otra vez, generando un impulso cada vez mayor a lo largo de su vida.

Sepa cuándo dar el salto irreversible

Bill comenzó su carrera profesional como contador público en una prestigiosa firma de contabilidad. Con su estrellato en ascenso, Bill sabía que estaba a punto de ser nombrado socio.

¿Cuál fue la reacción de Bill ante su inminente ascenso a socio? Renunció.

“Siempre tuve el gran sueño de dar el salto empresarial y crear mi propia empresa”, me contó sobre ese momento. “Y sentía que convertirme en socio podría atarme demasiado a una posición cómoda y prestigiosa, y que esa comodidad podría dificultar el salto”. Así que, justo antes de que estuvieran a punto de ascender a Bill a socio, abandonó la comodidad y la seguridad que sofocarían su sueño empresarial y se lanzó al vacío.

Tengan en cuenta que esto fue en una época anterior, cuando las personas ansiaban prestigio y seguridad de clase media alta, cuando el emprendimiento era visto como una opción de carrera extraña y exótica para tomadores de riesgos locos, cuando los recién casados Los profesionales con niños pequeños rara vez intercambiaban caminos trillados para El éxito ante la incertidumbre y el riesgo. Pero para hacer realidad sueños casi imposibles, hay momentos en los que hay que ir con todo, con un compromiso total, sin un camino fácil para retirarse. Bill creía que la mayoría de las personas no logran sus objetivos.

sueños grandes y audaces porque no se comprometen plenamente en el momento crucial.

Para ser claros, Bill no abogaba por lanzarse precipitadamente a cualquier camino, elegido a ciegas. Elegía con cuidado al asumir compromisos audaces e irreversibles. Aun así, la cuestión sigue siendo la misma: sí, es arriesgado apostar todo por un sueño con pocas probabilidades de éxito, pero si en el momento crítico no te entregas por completo, las probabilidades de alcanzarlo pasan de bajas a nulas.

Para Bill, quedarse en la firma de contabilidad habría sido como pintar por números, donde todo está planeado, y mientras te mantengas dentro de los límites, tienes más o menos garantizado un buen resultado. Pero hay otra opción, la que tomó Bill. Puedes renunciar a la certeza de convertir tu vida en un cuadro bonito, uno que se parezca a los cuadros bonitos de muchos otros.

pinturas, y en lugar de eso comienza con un lienzo en blanco donde tal vez puedas pintar una obra maestra.

Más tarde, tuve mi propio momento de trago. Unos cinco años después de empezar mi carrera docente, me enfrenté a una decisión vital fundamental. Podía tomar el camino trillado. Podía seguir una carrera académica tradicional, hacer un doctorado y luego ascender durante años en la cátedra. O podía forjar mi propio camino.

Fuera de la academia, apostando fuerte por mi propia investigación y escritura.

A lo largo de los años, algunos de mis estudiantes me habían preguntado sobre la contradicción inherente a la noción de ser "profesor de emprendimiento".

Después de todo, ¿qué tienen que ver la estructura y la seguridad de la titularidad académica con el riesgo y la ambigüedad del emprendimiento? Así que pensé: "¿Por qué no invertir las palabras? En lugar de convertirme en profesor de emprendimiento, ¿por qué no...?"

“¿Convertirse en profesor emprendedor?”

Cuando le dije a Bill que quería "convertirme en profesor autónomo, financiar mi propia cátedra y obtener la titularidad", le pareció extraño e improbable. Creía que estaba hecho para ser profesor, investigador, escritor y catedrático, y al principio me aconsejó que construyera una...

Una plataforma académica más tradicional y estable.

Cuando le dije a Bill que seguiría siendo profesor, investigador, escritor y catedrático, solo que sin la universidad, negó con la cabeza ante la audacia

infundada.

Entonces le recordé a Bill su propio momento de compromiso total, cuando renunció justo antes de ser ascendido a socio. "¿Qué habría sido de tu vida si hubieras escuchado a quienes se preocupaban por tu decisión de abandonar la sociedad para emprender?" Noté una sonrisa fugaz, y no respondió. En retrospectiva, creo que Bill me estaba poniendo a prueba, para ver si creía lo suficiente en la idea del "profesor autónomo" como para asumir el compromiso requerido. También se preocupaba lo suficiente por mí como para...

Desafía mi pensamiento.

Joanne y yo dimos el salto irreversible, sin vuelta atrás, en lo que llamamos nuestro "momento Thelma y Louise", invocando la película clásica que termina con Thelma y Louise conduciendo un descapotable a toda velocidad, con las manos entrelazadas, a toda velocidad sobre un enorme cañón del desierto. (Aunque, a diferencia de

Thelma y Louise, de hecho queríamos aterrizar en el otro lado. Casi no lo logramos, sintiendo en un momento que nos estrellaríamos contra el acantilado cuando nuestras reservas de efectivo casi se agotaron. Pero si hubiéramos mantenido abierta una opción de retirada fácil a la comodidad de Stanford, mi comportamiento...

Habría sido diferente, menos comprometido. Y las probabilidades de éxito habrían bajado de remotas a

cero.

Si pasas tu vida manteniendo tus opciones abiertas, eso es exactamente lo que harás... pasarás tu vida manteniendo tus opciones abiertas.

Haz la apuesta de confianza

Después de dejar las celdas enclaustradas de Stanford y la cultura colegial, tomé varias malas decisiones personales, habiendo depositado mi confianza en mí mismo. Le conté a Bill sobre mis experiencias y le pregunté: "Bill, ¿alguna vez te han abusado de ti?"

¿confianza?"

"Claro", dijo. "Es simplemente parte de la vida".

"¿Te has vuelto más desconfiado, más protector?", pregunté, y continué: "Estas experiencias me hacen querer ser mucho más cauteloso con la gente".

Jim, esta es una de las grandes bifurcaciones en el camino de la vida. En un camino, primero asumes que alguien es confiable y mantienes esa opinión hasta que... evidencia incontrovertible de lo contrario; en el otro camino, primero

Asume que alguien no es confiable hasta que te demuestre que la confianza es merecida. Tienes que elegir qué camino quieres seguir y mantenerte firme.

Sabiendo que Bill parecía confiar en la gente, pregunté: "Pero ¿qué pasa con el hecho de que las

personas no siempre son confiables?"

"Elijo asumir lo mejor de las personas y aceptar que a veces decepcionan".

—Entonces, ¿no te has quemado mucho? —le pregunté.

—¡Claro que me han estafado! —espetó—. Bastantes veces. Pero con mucha más frecuencia, veo que las personas se ajustan a lo que crees de ellas. Si confías en ellas, se sienten responsables de merecer esa confianza. ¿Has considerado alguna vez, Jim, que al confiar en las personas realmente las ayudas a ser más...? ¿confiable?"

"Pero algunos se aprovecharán de eso", repliqué. "Y pueden hacerte daño".

Bill describió entonces una situación en la que había perdido "suficiente dinero que le dolió" cuando alguien abusó de su confianza. No fue nada catastrófico.

("Nunca te expongas a una catástrofe; no pierdas de vista el flujo de caja", aconsejó también). Pero le dolió, sobre todo porque venía de alguien a quien conocía desde hacía mucho tiempo.

Bill lo expresó en términos de ventajas y desventajas. Supongamos que confías en alguien y que él o ella merece esa confianza. Esa es una gran ventaja. Las personas confiables se sienten validadas y motivadas cuando se confía en ellas. ¿Cuál es la desventaja si...? ¿Te equivocas? Mientras no te expongas a una pérdida inaceptable, sentirás dolor y decepción. Considera la otra cara: ¿Cuál es la ventaja de desconfiar? Minimizas el dolor y la decepción. ¿Cuál es la...? ¿La desventaja de la desconfianza? Bill aconsejó que esta es la clave: si asumes que las personas no son confiables, desmotivarás y alejarás a las mejores personas. Esta era la "Apuesta de Confianza" de Bill: una creencia firme de que...

Hay más ventajas y menos desventajas en una oferta inicial de confianza que en una oferta inicial de desconfianza.

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

Primero, hay que asegurarse de que no sea solo un malentendido. O incompetencia.

"¿Incompetencia?"

“Claro”, dijo Bill. “Hay dos tipos de pérdida de confianza. La primera es perder la confianza en las capacidades de alguien porque descubres que es un incompetente bienintencionado. La segunda es perder la fe en el carácter de alguien. Quizás puedas ayudar a alguien

incompetente a volverse competente, pero si descubres que alguien tomó...

“Aprovechando tu confianza, nunca vuelves a confiar plenamente en ellos”.

La confianza y la fe de Bill en los demás actuaban como un imán, atrayendo a la gente a un nivel superior de desempeño y carácter simplemente porque no querían decepcionarlo. Las decepciones nunca le impidieron creer en la gente. Apostó fuerte por la gente, una y otra vez. Y cuando...

Algunas de esas personas demostraron que valieron la apuesta: permanecieron comprometidas y leales a Bill por el resto de su vida.

Construya una vida significativa construyendo relaciones

«Puedes vivir la vida como una serie de transacciones, o puedes vivirla construyendo relaciones», me dijo Bill una vez. «Las transacciones pueden darte éxito, pero solo las relaciones te hacen una vida plena».

“¿Cómo sabes si tienes una gran relación?”, pregunté.

Bill lo pensó un momento y luego respondió: “Si le preguntaras a cada persona en la relación quién se beneficia más de ella, ambos responderían: ‘Yo’”.

“¿No es esa una manera un poco egoísta de verlo?”, me pregunté.

“No, la idea es que cada persona aporte tanto a la relación que ambos se sientan enriquecidos”, explicó Bill. “Déjame preguntarte, Jim, ¿quién crees que se beneficia más de nuestra relación?”

—Oh, qué fácil... ¡Sí que lo hago! Me has dado tanto.

—Ah, a eso me refiero —dijo Bill con una sonrisa—. Mira, yo diría que me beneficio más que tú.

El enfoque de Bill sólo funciona cuando ambas personas invierten en la relación, no principalmente por lo que “obtendrán” de ella, sino por lo que pueden aportar.

Bill fue un mentor particularmente generoso. En el último cuarto de siglo de su vida, Bill se cruzó con cientos de jóvenes que recibieron una parte de su mentoría. Tenía curiosidad por ver a quiénes elegía Bill como mentor y a quiénes continuaba. Aquellos en quienes Bill invirtió comprendieron que ser mentorizado no se trata de “hacer contactos”, “crear redes” ni “conseguir que un mentor te abra puertas”. La mentoría —ser mentor y recibir mentoría— es una relación, no una transacción.

A pesar de la amable declaración de Bill sobre cuánto se benefició de nuestra duradera amistad, siempre

sentí que había ganado mucho más de su mentoría de lo que podía devolverle. Y otras personas conmovidas por la mentoría de Bill me han dicho que sentían lo mismo. Pero Bill tenía una petición tácita para todos nosotros. Esperaba que las personas a las que asesoraba participaran en un círculo virtuoso, mediante el cual los aprendices se convirtieran en mentores de la siguiente generación, quienes a su vez mantenían el ciclo. Y de esa manera, la mentoría se convierte no solo en una relación bidireccional, sino en una red de relaciones en expansión que se extiende mucho más allá de la vida útil tanto del mentor como del aprendiz.

Empieza con valores, siempre valores

A Bill le encantaba enseñar el caso LLBean. Disfrutaba especialmente hablando con los estudiantes sobre su fundador, Leon Bean, y cómo Bean tomaba decisiones basadas más en valores fundamentales que en maximizar el crecimiento y los ingresos.

Contrariamente a la mentalidad común de los MBA de que el objetivo es ganar más dinero, Leon Bean dejó de lado el dinero para centrarse en atender a clientes como...

Amigos, cultivar una cultura de la que enorgullecerse y pasar tiempo al aire libre. En opinión de Bill, el éxito empresarial no debería basarse principalmente en lo que haces, sino en quién eres. Así como una gran pintura o pieza musical refleja los valores internos del artista, también lo hace una gran empresa. refleja los valores fundamentales de sus líderes emprendedores.

Usando a Bean como ejemplo catalizador, Bill retaba a sus estudiantes a desarrollar una filosofía de vida clara y orientadora, una que no se definiera por el dinero. Una de las citas favoritas de Bill (que encontrarán más adelante en el texto principal de Más allá del emprendimiento) fue la respuesta de Leon Bean a quienes pensaban que debía crecer más rápido para ganar más dinero: «Ya como tres comidas al día y no podría hacer una cuarta».

Para Bill, el dinero nunca fue el factor decisivo en su vida. Podría haber ganado más dinero, mucho más, si hubiera dedicado las últimas dos décadas de su vida a maximizar el éxito de su negocio. En cambio, optó por enseñar. Bill me enseñó una lección fundamental, tanto con palabras como con su ejemplo: Si... Si defines el éxito por el dinero, siempre pierdes. El verdadero factor clave en la vida es lo bien que construyes relaciones significativas y lo bien que vives tus valores fundamentales. Esto significa que los valores están por encima de los objetivos, la estrategia, las

tácticas, los productos, las decisiones del mercado, la financiación,

Planes de negocios, antes de cada decisión. De Bill aprendí la idea de que una empresa debería comenzar no tanto con un plan de negocios, sino casi con una Declaración de Independencia que comience con una declaración de valores: Consideramos que estas verdades son evidentes. Los valores son lo primero, y todo lo demás viene después: en los negocios, en la carrera profesional, en la vida.

Bill enseñó que los valores fundamentales no son lo "suave". Vivir según ellos es lo difícil.

Un valor fundamental que Bill me inculcó es la naturaleza sagrada de *compromisos* "Ten mucho cuidado con lo que haces", aconsejó Bill.

"Porque no hay manera honorable de incumplir un compromiso asumido libremente."

En 2005, me comprometí a dar una conferencia magistral de clausura en una reunión cerca de Fort Lauderdale, Florida, el 25 de octubre. Tenía previsto volar el 24 de octubre, el mismo día en que el huracán Wilma azotó el sur de Florida. Seis millones de personas se quedaron sin electricidad. Los aeropuertos cerraron. Hangar.

Las puertas se rompieron. Esperaba recibir una llamada de aquellos con quienes me había comprometido, absolviéndome de mi compromiso. Pero la conferencia ya había comenzado antes del huracán, y era la

conferencia

Evento de despedida de la carrera del organizador. Quería que fuera de todos modos y hablara con todos los asistentes que, después de todo, estaban atrapados en el sur de Florida.

¿Qué hacer?

Mi equipo y yo debatimos si debía cancelar. Entonces hice una pregunta sencilla, inspirada por Bill: "¿Es imposible cumplir mi compromiso? O sea, ¿de verdad imposible?".

De hecho, existía una remota posibilidad. Podría volar a Orlando, que aún aceptaba aviones, y llegar tarde por la noche. Luego podría viajar en coche, cuatro o cinco horas en plena noche, con la esperanza de evitar chocar con cables de electricidad caídos, árboles y señales de tráfico torcidas. Si las carreteras estaban en buen estado, podría llegar temprano por la mañana. Así que eso fue lo que hice: organicé un vuelo a Orlando alrededor de la medianoche, navegando a toda velocidad.

Carreteras desoladas durante la noche, llegando a un lugar sin electricidad y gente haciendo filas afuera de los supermercados para obtener agua y comida, para dar el discurso de cierre mediante un generador a gas, justo a tiempo.

Bill me inculcó la idea de que vivir según mis valores fundamentales suele ser incómodo, a veces costoso y siempre exigente. Sin duda, es lo difícil. Sigo siendo imperfecto al vivir según mis valores fundamentales

todo el tiempo. Pero me comporto de forma mucho más coherente con ellos gracias a las enseñanzas y el ejemplo de Bill. Me enseñó que uno debe autocorregirse continuamente, como un barco en alta mar guiado por una constelación de estrellas: a veces uno se desvía un poco, pero vuelve a centrarse en sus valores y retoma el rumbo. Y esto se hace para siempre, a lo largo de toda una vida bien vivida.

Ponle mantequilla a tus waffles

En 1991, cuando comencé a luchar con la redacción del manuscrito de lo que se convertiría en *Más allá del emprendimiento*, me quejé a Bill de que sentía que estaba en un oscuro viaje de desesperación, tratando de hacer que las palabras funcionaran. Más allá *Emprendimiento* Fue mi primer esfuerzo en formato de libro y me sentí terriblemente inadecuado para la tarea, un sentimiento que se reforzaba cada día cuando leía el texto del día anterior y pensaba: “Pasé seis horas produciendo algo que mereciera la pena tirar a la basura”.

Esperaba que Bill me diera una charla sobre la necesidad de disciplina para superar el dolor, como luchar en los últimos kilómetros de un maratón. Estaba empezando a comprender una verdad sobre el sufrimiento inherente que se requiere para

Usa las palabras correctas. Escribir es como correr: si corres con todas tus fuerzas, siempre te dolerá. Nunca es más fácil; solo mejoras.

Pero en cambio, recibí un sermón sobre la diversión. "Bueno, Jim, si no te gusta hacerlo, no lo harás lo suficiente como para llegar a ser realmente bueno". Luego agregó: "La vida es demasiado corta para no disfrutar lo que haces. Si no podemos... *¡Haz que esto sea divertido, deberíamos dejar de hacerlo!*"

Al día siguiente de entregar el manuscrito para Más allá del emprendimiento, El editor, Bill, sufrió un infarto y se sometió a una cirugía de quíntuple bypass. Unos meses después de la cirugía, Bill y yo nos reunimos para uno de nuestros frecuentes festivales de waffles los sábados por la mañana en la heladería Peninsula Creamery de Palo Alto, California. Cuando llegó su waffle, Bill le puso una buena rebanada de mantequilla encima.

—¡Bill! —exclamé—. ¿Qué haces? ¿No te dijeron que dejaras de comer mantequilla, dado lo mal que estás del corazón?

Bill vertió tranquilamente un poco de almíbar tibio sobre el gofre, mientras observaba cómo la mantequilla y el almíbar se arremolinaban juntos en una deliciosa mezcla de azúcar y grasa.

“Cuando me llevaban en camilla al quirófano”, empezó a explicar Bill, “apuesto a que vieron una sonrisa en mi

rostro. Me di cuenta de que si este iba a ser el final de mi vida, pues que así fuera. Dorothy y yo habíamos tenido una vida fabulosa, una vida maravillosa. Saber eso —o sea, sentirlo de verdad— mientras entraba al quirófano... ese fue el momento en que supe que había tenido una vida maravillosa”.

—Pero ¿qué tiene eso que ver con la mantequilla en los waffles? —pregunté.

Ya he tenido una vida estupenda. Todo lo que viene de aquí es solo una ventaja. Así que le pongo mantequilla a mis waffles.

Bill nunca confundió una gran vida con una larga. Me marché reflexionando que no podía determinar la duración de mi vida; todos somos criaturas efímeras, vulnerables a enfermedades o accidentes en cualquier momento. Cuarenta años, cincuenta años, sesenta años, cien años, incluso ciento diez años: son números diminutos en el vasto horizonte del tiempo.

Y el tiempo se acelera. Un día, mientras conducía hacia el campus con Bill, le pregunté si notaba que el tiempo pasaba más rápido a medida que envejecía.

"¿Qué quieres decir?" preguntó.

“Estoy notando que los días semanales de recolección de basura, cuando tengo que sacar la basura para que la recojan, parecen tomarme por sorpresa cada vez más rápido”, dije, y agregué: “Yo sé que siguen siendo los mismos siete días de siempre, pero seguro que parecen siete días más cortos que hace una década”.

—¡Ah! —se rió Bill—. ¡Espera a que tengas mi edad y sientas que las Navidades llegan tan rápido como los días de la basura!

Entonces, si la vida es corta, incluso si vives cien años, la pregunta principal no es cómo prolongarla lo más posible, sino cómo vivir una vida que valga la pena vivir hasta el final, vivir una vida con la que te sientas bien cuando te la quiten.

El punto aquí no es realmente la mantequilla en los waffles... sobre todo si no te gusta la mantequilla ni los waffles. El punto es una lección que desearía haber asimilado mejor: el valor intrínseco de divertirse y disfrutar, de amar lo que haces, de vivir con la paradójica suposición de que tienes...

Quedan décadas de vida y que ésta podría acabarse mañana.

El 23 de diciembre de 2004, Bill se despertó de una siesta y, al cruzar la habitación, cayó muerto por una insuficiencia cardíaca congestiva. Dorothy me contó después que tenía una sonrisa en el rostro, con aspecto de haber muerto feliz con la vida que había llevado.

Un par de horas después de la muerte de Bill, recibí una llamada con la noticia. Colgué el teléfono y me volví hacia Joanne: «Bill ha muerto». Cuando murió mi padre, solo lloré por lo que nunca tuve. Pero cuando murió Bill, lloré por lo que había perdido.

En el servicio conmemorativo de Bill en la

espaciosa Iglesia Memorial de Stanford, se reunieron más de mil personas, la gran mayoría de ellas con... Su ejemplo y sus enseñanzas me inspiraron. Me senté allí e imaginé a cada persona como un vector que se movía a través del tiempo y el espacio, cada una con una trayectoria alterada porque Bill había influido en sus valores y decisiones. Si un indicador de una vida bien llevada es que has cambiado la vida de otros —que la vida de algunas personas es diferente y mejor gracias a ti—, sería difícil tener una vida mejor que la de Bill.

OceanofPDF.com

LA PERSPECTIVA DE
IMPERFECTOS

Capítulo 2

GRAN VISIÓN SIN GRANDES LA GENTE ES IRRELEVANTE

Quítennos a nuestras 20 mejores personas y les digo que Microsoft se convertiría en algo sin importancia. compañía.¹

Bill Gates

EN OCTUBRE DE 2007, recibí una llamada de Steve Jobs para hablar sobre su idea de...

crear Apple University como parte de su objetivo de hacer de Apple una gran empresa duradera, una que pudiera seguir ofreciendo resultados superiores y marcar una diferencia.

Un impacto distintivo mucho después de su partida. Quería que Apple se elevara muy por encima del desalentador descenso que sufre muchas empresas exitosas como

envejecen más allá de sus fundadores, de convertirse en otra gran empresa de la que el mundo podría prescindir.

A mitad de la conversación, no pude resistirme a desatar mi curiosidad y preguntarle cómo fueron los oscuros días de 1997 cuando regresó para salvar a Apple. Tengan en cuenta que, en ese momento, pocos creían que Apple pudiera sobrevivir.

Como empresa independiente, y mucho menos recuperar su grandeza. No existían iPod, iPhone, iPad ni iTunes. E incluso si hubo atisbos de estos productos revolucionarios como ideas incipientes, los productos reales se remontan a años atrás.

el futuro. (Apple no lanzó el iPhone hasta casi una década después del regreso de Jobs.²) Microsoft Windows había ganado en gran medida el mercado personal.

Guerra de estándares informáticos. Una de las empresas emergentes más grandes de todos los tiempos, Apple, tuvo

caído al borde mismo de la capitulación ante la irrelevancia en 1997.³ Entonces pregunté:

¿Qué te sirvió de base para salir de la oscuridad? ¿Qué te dio esperanza?

Al otro lado de la línea tenía al que quizás fuera el mayor visionario de productos de nuestro tiempo, y esperaba que hablara sobre sistemas operativos orientados a objetos.

Sistemas o el potencial restante de la computadora Macintosh, o quizás alguna otra idea de producto "increíblemente genial" que tenía en mente en ese momento. Pero no, esa no fue la respuesta en absoluto.

En cambio, habló de personas. Jobs me dijo que había encontrado, escondidas entre bastidores, a algunas de las personas adecuadas con las que construir su transformación: personas que aún tenían una pasión ardiente por la visión de cambiar el mundo que había marcado los inicios de la empresa, personas que aún compartían la visión de Jobs.

Dedicación apasionada a la creación de productos exquisitos, personas que aún se entusiasmaban con la idea de crear "bicicletas para la mente" que pudieran amplificar la creatividad individual. Hablaba de ellos casi como los restos de los Jedi dispersos, escondidos bajo la pantalla del radar del Imperio, listos para resurgir en el momento oportuno. Los valores de Apple vivían en esas personas —ocultos, latentes, atrofiados, pero vivos— y él comenzó a reconstruirlos, primero encontrando la solución adecuada.

creyentes apasionados.

Asociamos el espectacular cambio de rumbo de Jobs con el iPod y el iPhone. No es que perdiera su ímpetu por crear los productos adecuados, pero aprendió que la única manera de construir una gran empresa duradera que haga grandes cosas...

La clave para el éxito de los productos es contar con las personas adecuadas trabajando en la cultura adecuada. Jobs, el emprendedor visionario que dirigió Apple en sus inicios con un estilo de liderazgo de "genio con mil ayudantes", se obsesionó con convertir a Apple en una empresa que pudiera ser visionaria sin él. Tras el regreso de Jobs, Apple se convirtió en la primera empresa estadounidense en superar el billón de dólares en capitalización bursátil. ¿Y cuánto de esa capitalización bursátil provino?

después ¿Jobs renunció en su último año de vida? Más de 600 mil millones de dólares.⁴

Mientras me sentaba a actualizar Beyond Entrepreneurship a BE 2.0, pregunté

Yo mismo me pregunto: “¿Hay algo que Bill y yo hayamos omitido de la edición original que sea tan significativo que merezca su propio capítulo completamente nuevo?” Sí. Deberíamos Hemos incluido un capítulo sobre las decisiones de personal, y deberíamos haberlo puesto al principio, como el primer capítulo. Tras reflexionar sobre más de un cuarto de siglo de rigurosa investigación sobre lo que hace que las grandes empresas funcionen, he llegado a

ver "primero quién" como el principio fundamental que no debe equivocarse. En primer lugar, por encima de cualquier otra actividad, está el imperativo de...

Consiga a las personas adecuadas en el autobús. Mi equipo de investigación y yo identificamos el principio del "primero quién" (primero consiga a las personas adecuadas en el autobús y luego determine dónde conducirlo) en De Bueno a Excelente. En este capítulo completamente nuevo, no repetiré lo que escribí en ese libro. Más bien, ampliaré la idea, compartiendo algunas lecciones que he aprendido sobre el principio de "primero quién" desde De Bueno a Excelente, especialmente en lo que respecta a los lectores de BE 2.0.

Necesitas a las personas adecuadas mucho más que la idea de negocio adecuada, especialmente porque cualquier idea de negocio específica probablemente fracasará de todos modos. Si tú tener personas que no son aptas para nada excepto para la idea específica o

Estrategia de negocios que tienes en mente, ¿qué sucede cuando esa idea falla y necesitas pasar a la siguiente idea y a la siguiente después de esa?

Por otro lado, ¿qué pasa si tu primera idea triunfa, pero luego generas una idea aún más grande o mejor que quieres desarrollar (como cuando Apple pasó de las computadoras personales a los iPods y iPhones)? Si has contratado personal solo para una estrategia específica, has aumentado las probabilidades de fracaso.

Desde el principio. Incluso si eres un visionario

excepcional, quizás incluso el próximo Steve Jobs, la habilidad más importante para construir una gran empresa es tomar excelentes decisiones con el personal. Sin el personal adecuado, simplemente no se puede construir una gran empresa, punto.

Ed Catmull, cofundador de Pixar Animation Studios y colega cercano de Jobs, creía que incluso se puede empezar con una mala idea y terminar con un gran resultado si se cuenta con las personas adecuadas. "Al principio, todas nuestras películas apestan", escribió Catmull en su libro *Creativity, Inc.* (que recomiendo encarecidamente), y agregó que "todas las películas que ahora consideramos brillantes fueron, en su momento, terribles". A veces, el equipo de Pixar incluso descubría que el concepto original de la historia tenía que desecharse por completo. *Monsters, Inc.*, por ejemplo, comenzó como una historia sobre un hombre que lidiaba con monstruos que aparecían y lo seguían, cada monstruo representando un miedo sin resolver, y simplemente no funcionó. Entonces, el director y su equipo reelaboraron la historia una y otra vez, iteración tras iteración, hasta que encontraron la fórmula perfecta. Catmull construyó Pixar sobre la idea de que la primera pregunta no es "¿Cuáles son las grandes historias en las que apostar?". La primera pregunta debería ser "¿Quiénes son las grandes personas en las que apostar?". Catmull comprendió que una idea visionaria con la gente equivocada produce una mala película, pero gente excelente con la historia

equivocada cambiará la historia para bien.

Hacer una película excelente. A pesar de que casi todas las películas de Pixar sufrieron episodios de crisis, la estrategia de Catmull de "primero quién" resultó en catorce películas número uno consecutivas.^{[5](#)}

“La historia es el estudio de las sorpresas”. Esta frase del profesor de historia Edward T. O'Donnell captura el mundo en el que vivimos.⁶ Estamos viviendo la historia, sorpresa tras sorpresa tras sorpresa. Y justo cuando pensamos que hemos...

Tuve todas las grandes sorpresas por un tiempo, y llega otra. Si la primera

Dos décadas del siglo XXI nos han enseñado algo: que la incertidumbre es crónica; la inestabilidad, permanente; la disrupción, común; y no podemos predecir ni controlar los acontecimientos. No habrá una "nueva normalidad"; solo habrá una serie continua de episodios "anormales", que desafían la predicción e imprevistos para la mayoría de nosotros hasta que suceden. Y eso significa redoblar la apuesta por el principio del "primero quién". Si vas a escalar una montaña enorme y aterradora que nunca se ha escalado antes, tu mejor protección contra obstáculos inesperados es asegurarte de tener los socios adecuados al otro lado de la cuerda, personas que puedan adaptarse a lo que encuentres en la montaña. Incluso los más visionarios entre nosotros no siempre pueden predecir.

Qué ideas funcionarán. Y nadie puede predecir con certeza qué nos deparará el futuro ni siquiera lo que está a la vuelta de la esquina.

Seguimiento de la métrica número uno

Cuando tienen reuniones semanales, mensuales o trimestrales con su equipo de gestión, ¿cuál es la métrica prioritaria que revisan? ¿Las ventas? ¿La rentabilidad? ¿El flujo de caja? ¿O algo relacionado con los productos?

¿Niveles de servicio? ¿O alguna otra métrica? Sea cual sea su respuesta, hay una métrica que destaca por encima de todas las demás, una métrica que se debe seguir con obsesión, una métrica de la que depende la grandeza de toda la empresa. Y, sin embargo, irónicamente, para la mayoría de las empresas, rara vez es la métrica que primero se discute, si es que se discute. Sin embargo, para construir una empresa verdaderamente grande y duradera, debe alcanzar la cima.

¿Y cuál es esa métrica? El porcentaje de puestos clave en el autobús ocupados por las personas adecuadas. Piensa: ¿Qué porcentaje de tus puestos clave tienes ocupados por las personas adecuadas? Si tu respuesta es menos del 90%, acabas de identificar tu prioridad número uno. Para construir una empresa verdaderamente excelente, tendrás que esforzarte por tener el 90% de tus puestos clave ocupados por las personas adecuadas.

¿Por qué no ocupar el 100 % de sus puestos clave con las personas adecuadas? En cualquier momento, existe una alta probabilidad de que al menos alguna persona clave...

Las vacantes estarán temporalmente vacantes. También podría ser que recientemente hayas ascendido a alguien a un puesto clave y aún no sepas qué tan bien se desempeñará. En algunos casos, las demandas de un puesto clave han crecido más rápido que las capacidades de la persona que lo ocupa.

¿Qué constituye un puesto clave? Cualquier puesto que cumpla alguna de las tres condiciones siguientes se considera clave:

1. La persona que ocupa ese asiento tiene el poder de tomar decisiones importantes sobre personas.
2. Una falla en el asiento podría exponer a toda la empresa a un riesgo significativo o una posible catástrofe.
3. El éxito en el puesto tendría un impacto significativamente enorme en el éxito de la empresa.

La cuestión de a quiénes colocar en puestos clave se vuelve crucial cuando no es fácil conseguir que la gente deje su puesto. Esto puede deberse a dinámicas familiares, empleados con casi titularidad, políticas internas o incluso simple lealtad a algunas de las personas que contribuyeron al éxito de la empresa desde el principio. Pero sean cuales sean las limitaciones y los motivos, aún queda la tarea de ocupar esos puestos clave con las personas adecuadas.

Sepa cuándo pasar de “desarrollar” a “reemplazar”

Considere el siguiente escenario: Tiene a una persona en un puesto clave que está haciendo un buen trabajo, pero no excelente. Le cae bien. Realmente desea que tenga éxito. Ha invertido tiempo y energía en ella. Pero la realidad es que aún no ve el rendimiento de alto nivel que necesita en el puesto. Ante esta situación, ¿hacia dónde se inclina: hacia invertir más en el desarrollo de la persona o hacia actuar con decisión para reemplazarla? ¿Persona? (Nota: Reemplazar a la persona no significa necesariamente echarla del autobús; es posible moverla a un asiento diferente).

No hay una única respuesta correcta. Al analizar a los mejores líderes que hemos estudiado, observamos una división de aproximadamente el 50/50 entre quienes se inclinaron por el desarrollo y quienes se inclinaron por el reemplazo. Por ejemplo, aquí están diez de los mejores líderes corporativos en la historia, cinco de los cuales se inclinaron hacia el desarrollo de personas y cinco de los cuales se inclinaron hacia el reemplazo de personas cuando luchaban por ofrecer un rendimiento superior en puestos clave:

Inclinado hacia el

desarrollo Anne

Mulcahy, Xerox

Bill Hewlett, HP

Herb Kelleher, Southwest Airlines

JW Marriott,

Marriott William

McKnight, 3M

Inclinado hacia Reemplazar

Katharine Graham, The Washington Post

Andy Grove,

Intel Ken

Iverson, Nucor

Peter Lewis, Progressive

Insurance George

Rathmann, Amgen

Pero incluso quienes se inclinan por el desarrollo tienen una línea de demarcación, un punto en el que se enfrentan a la dura realidad de tener que reemplazar a alguien en un puesto clave. He hecho esta pregunta a multitud de ejecutivos en reuniones: "¿Cuál de las siguientes dos categorías de errores ha cometido con más frecuencia? Categoría 1: En retrospectiva, esperó demasiado antes de actuar para destituir a la persona del puesto clave. Categoría 2: En retrospectiva, actuó demasiado rápido y debería haber sido más paciente.

Deténgase y piense: ¿Qué error comete con más frecuencia?". En respuesta a esta pregunta, la gran mayoría de las manos se inclinan por la Categoría 1, esperar demasiado antes de tomar una decisión.

Para ser justos, es más fácil saber cuándo se ha cometido un error de Categoría 1 que cuándo se ha cometido uno de Categoría 2, especialmente si estos errores salen de la empresa. Aun así, lo cierto es que toda organización lidia con la tensión entre desarrollar a las personas y reemplazarlas en puestos clave. Y ningún líder acierta siempre. A veces invierten demasiado tiempo en desarrollar a alguien y, a veces, actúan con demasiada rapidez para reemplazarlo. No hay un algoritmo que aplicar, un diagrama de flujo que seguir, ni una ecuación que ejecutar para obtener un índice de acierto perfecto en la decisión de desarrollar o reemplazar. Los mejores ejecutivos se preocupan profundamente por su gente, y por eso a menudo esperan demasiado. Pero también mejoran su criterio con el tiempo.

Lo cual nos lleva a una pregunta crucial: ¿cómo saber cuándo se ha cruzado la línea de demarcación, cuándo es el momento de hacer el cambio?

¿“Desarrollar” para “reemplazar” un puesto clave? He llegado a creer que el mejor enfoque es hacer preguntas meditadas y dejar que esas preguntas te guíen hacia una respuesta. He condensado años de reflexión en siete preguntas que ofrezco aquí para estimular tu reflexión cuando te enfrentes al "desarrollo o reemplazar". Para ser claros, no se trata de una receta; es posible que
Puedes pensar en una sola preocupación y decidir reemplazarla, o puedes pensar en seis preocupaciones y decidir desarrollarlas.

1. *¿Estás empezando a perder a otras personas al mantener a esta persona en el asiento?*

Las mejores personas quieren trabajar con las mejores, y si perciben una tolerancia crónica hacia el desempeño mediocre en puestos clave, podrían empezar a votar con los pies. Peor aún, si toleras a personas de alto rendimiento que se comportan en contra de tus valores fundamentales declarados, el verdadero

Los creyentes comenzarán a desanimarse y a volverse cínicos, y algunos se marcharán. No hay mejor manera de destruir una gran cultura que retener en puestos clave a personas que no cumplen con su deber o que pisotean los valores fundamentales de la empresa.

2. *¿Tiene usted un problema de valores, un problema de voluntad o un problema de habilidades?*

Si alguien en un puesto clave se comporta sistemática o flagrantemente en contra de los valores fundamentales de la empresa, los mejores líderes lo reemplazan. Si

Si alguien abraza con pasión los valores fundamentales de la empresa y tiene la voluntad inquebrantable de hacer lo que sea necesario para dominar su puesto, puede ser más paciente antes de tomar la decisión de reemplazarlo. La decisión más difícil es la de la voluntad.

¿Le falta (o ha perdido) la voluntad de desarrollarse para cumplir con las exigencias del puesto? Si no es así, ¿puedes despertar su voluntad? ¡Genial!

Los líderes nunca subestiman el potencial de crecimiento de las personas, pero también saben que este depende de la humildad y la incansable voluntad de mejorar. (El mérito del marco de valores, voluntad y habilidades corresponde al difunto Dale Gifford de Hewitt Associates, quien me lo enseñó).

3. *¿Cuál es la relación de la persona con la ventana y el espejo?*

Las personas adecuadas en puestos clave demuestran una madurez que les permite ver las cosas desde la perspectiva de la ventana. Cuando las cosas van bien, las personas adecuadas señalan la ventana, atribuyendo el mérito a factores ajenos a ellos mismos; arrojan luz sobre otros.

personas que contribuyeron al éxito y se atribuyen poco mérito.

Y cuando las cosas van mal, no culpan a las circunstancias ni a otros.

las personas por los reveses y los fracasos; se señalan en el espejo y dicen: "Yo soy

Responsable. Quienes se miran al espejo, quienes siempre se preguntan: "¿Qué podría haber hecho mejor? ¿Qué me perdí?", crecerán. Quienes siempre señalan la ventana para justificar los problemas o culpar a otros, verán frenado su crecimiento.

4. *¿La persona ve el trabajo como un empleo o una responsabilidad?*

Las personas adecuadas en puestos clave entienden que no tienen "trabajos"; tienen responsabilidades. Comprenden la diferencia entre su lista de tareas y sus verdaderas responsabilidades. Un gran médico no solo tiene...

El "trabajo" de realizar procedimientos, pero asume la responsabilidad de la salud del paciente. Un gran entrenador no solo tiene el "trabajo" de preparar entrenamientos, sino que asume la responsabilidad de convertir a sus jugadores en mejores personas.

Un gran maestro no solo tiene la

El "trabajo" de estar en el aula de 8:00 a 15:00, pero asume la responsabilidad del aprendizaje de cada niño. Cada persona en un puesto clave tiene una responsabilidad más amplia que una lista de tareas, y las personas adecuadas nunca se escudan en el "ya terminé las tareas" como excusa para no cumplir con esa responsabilidad más amplia.

5. *¿Su confianza en la persona ha aumentado o disminuido en el último año?* Así como el precio de las acciones de una empresa sube o baja según la

confianza de los inversores en su crecimiento y rendimiento, la confianza en una persona también sube o baja en función de su crecimiento y rendimiento. La variable clave es la trayectoria de esa confianza a lo largo del tiempo.

Cuando alguien dice “¡Lo tengo!”, ¿dejas cada vez más de lado tus preocupaciones o sientes cada vez más la necesidad de hacer un seguimiento?

6. *¿Tienes un problema con el autobús o con el asiento?*

A veces, puede que tengas a la persona adecuada en el autobús, pero en el asiento equivocado.

Quizás la hayas colocado en un asiento que no se ajusta a sus capacidades o temperamento. O quizás —y esto sucede con frecuencia en empresas de alto crecimiento— las exigencias de un asiento hayan superado las capacidades de la persona que lo ocupa.

7. *¿Cómo te sentirías si esa persona renunciara?*

Si se siente aliviado en secreto, es posible que ya haya llegado a la conclusión de que no es la persona adecuada en el autobús. Si está realmente angustiado, es probable que crea que sigue siendo la persona adecuada en el autobús.

Cuando hayas llegado a la línea de demarcación y hayas decidido reemplazar

Si alguien ocupa un puesto clave, tenga presente una distinción esencial: sea riguroso, no despiadado. El rigor implica aplicar la honestidad con uno mismo y afrontar

las cosas directamente.

La necesidad de destituir a alguien de un puesto clave. Pero ser riguroso al tomar decisiones no significa ser implacable al implementar el cambio. Ser riguroso, no implacable, requiere una combinación de valentía y compasión. La valentía reside en ser directo y directo, sin escudarse en razones inventadas ni delegar la tarea difícil a nadie más. Si no tienes las agallas para asumir la responsabilidad personal de tomar la decisión y dar la noticia, entonces no tienes derecho a liderar. La compasión se manifiesta con el tono y el respeto. ¿Estás gestionando el cambio de tal manera que te sentirías cómodo llamando a esta persona en su cumpleaños el año que viene y años después? ¿Y esa persona recibiría con gusto la llamada?

Si quieres que tu gente crezca, primero crece tú mismo

Anne Bakar no esperaba convertirse en directora ejecutiva de Telecare, y mucho menos a los veintinueve años. Cuando su padre falleció por una reacción adversa a un tratamiento médico, Bakar le encomendó la responsabilidad de decidir qué hacer con la pequeña empresa de servicios psiquiátricos que su padre había cofundado. Conocí a Bakar justo cuando Bill y yo estábamos finalizando el manuscrito de la edición original de *Beyond Entrepreneurship*. "Quería mucho a mi padre. Quiero honrar lo que construyó y quiero que Telecare sea grande y...

"Perdurable", dijo. Le dimos una copia del manuscrito y reunió a veinticuatro miembros de su equipo en el Hotel Claremont de Berkeley para sentar las bases de Telecare como una gran empresa. Bakar y su equipo se aferraron al marco de visión establecido en el capítulo original de Beyond Entrepreneurship (el mismo capítulo reproducido en esta edición) para plasmar los valores fundamentales y establecer un propósito duradero para la empresa: ayudar a las personas con discapacidad mental a alcanzar su máximo potencial.

Era una gran ambición para una pequeña empresa dirigida por un joven director ejecutivo en el vasto mundo de la atención médica y el tratamiento de enfermedades mentales. Pero Bakar sentía una gran pasión por el propósito, inspirada por la creencia de su padre de que las personas con discapacidades mentales podían lograr una recuperación significativa. También tenía...

Perspicacia estratégica, perfeccionada durante su trabajo en Montgomery Securities, donde tuvo que realizar inversiones basándose en análisis incisivos de empresas. Y ella...

Tuvieron el coraje de hacer grandes apuestas bien elegidas, basadas en una validación empírica.

Sin embargo, para convertir Telecare en una gran empresa, Bakar necesitaba convertirse en una gran líder, escalar sus propias capacidades junto con el crecimiento y

La escala de la empresa. Anne Bakar 1.0 era inteligente y estratégica, impulsada por la pasión de su juventud, con el instinto de liderazgo justo para impulsar a Telecare en la dirección correcta. Pero eso no fue suficiente. Tuvo que convertirse en Anne Bakar 2.0, y luego en Anne Bakar 3.0.

Aprendió a contratar personas excelentes y a integrarlas en un equipo cohesionado. Aprendió que la cultura no solo respalda la estrategia, sino que... La cultura es estrategia. Aprendió a contratar por valores y temperamento, no solo por inteligencia y experiencia. Aprendió cómo y cuándo delegar, y cuándo no. Aprendió a responsabilizar a sus líderes de unidad para mantener una cultura vibrante en la primera línea. Aprendió a tomar decisiones inteligentes que reducen las ganancias a corto plazo en aras de la grandeza a largo plazo. Aprendió a mantener la calma y a mitigar su impulso de quitarle el control a su gente cuando las cosas salían mal. Aprendió a enfrentar amenazas existenciales saliendo de la empresa para cultivar mentores de los que pudiera aprender tanto intelectual como emocionalmente. "Cuando me

enfrenté a crisis organizacionales, atravesé hacia afuera en lugar de hacia adentro, buscando incansablemente el mejor consejo posible de tantos expertos como fuera posible", reflexionó más tarde. "Aunque el impulso predeterminado puede ser replegarse cuando hay incertidumbre o caos, conscientemente hice lo contrario, y eso fue fundamental para mi aprendizaje y crecimiento". Y su crecimiento no se detuvo. Mientras escribo estas palabras, Bakar está trabajando en Anne Bakar 3.0, y después de la versión 3.0, habrá... Anne Bakar 4.0. Su mayor fortaleza es su compromiso de convertirse en el líder que la teleasistencia necesita, en cada paso del camino.

En 2015, Telecare celebró su quincuagésimo aniversario, habiendo crecido bajo la dirección de Bakar hasta ofrecer ochenta y cinco programas en ocho estados y atender a decenas de Miles de personas. En el camino, el crecimiento del valor del ESOP (plan de propiedad de acciones para empleados) para empleados superó con creces al S&P 500. Y en 2017, Bakar fue incluido en el Salón de la Fama de Negocios del Área de la Bahía de San Francisco.

Fama,⁷ un reconocimiento enrarecido que anteriormente se otorgaba a fundadores, directores ejecutivos y presidentes de empresas como Cisco, Salesforce, Intel, Apple, HP y Charles Schwab.

La mayoría de los grandes líderes no empiezan como

grandes líderes. Claro, hay algunos fenómenos extraños de la naturaleza que parecen nacidos para el liderazgo, que son...

Son fascinantes de ver, como una especie de bicho exótico. Además, son en gran medida irrelevantes; simplemente no puedes hacer nada sobre si naciste como uno de esos bichos raros y extraños. Y —este es el punto crucial— la mayoría de los líderes excepcionales desarrollan sus capacidades. No porque quieran "ser" un gran líder, sino porque intentan ser dignos de las personas que lideran. Si quieres que las personas con las que trabajas mejoren su rendimiento, primero mejora el tuyo. Si quieres que otros amplíen sus capacidades, primero amplía las tuyas.

¿Qué hacía Dwight Eisenhower a principios de 1936? Era un mayor relativamente anodino, sirviendo como asistente del general Douglas MacArthur en Filipinas. Ocho años después, era Comandante Supremo de las Fuerzas Aliadas. En West Point, había demostrado ser una promesa mediana. Nadie dijo: «Miren, ahí se va el futuro gran general Eisenhower, y algún día le pondrán el nombre de Eisenhower Hall en su honor».

Eisenhower no empezó como el Eisenhower que conocemos hoy; se convirtió en ese Eisenhower. Por supuesto, fue necesario el general George C. Marshall, jefe del Estado Mayor del Ejército, para...

reconocer los dones de Eisenhower y ayudarlo a avanzar más rápidamente hacia una posición de importante responsabilidad.⁸ A medida que construye y dirige su propia organización, es posible que desee preguntarse: "¿Quién es mi líder oculto?"

¿Eisenhower?

Steve Jobs, a sus veinte años, no podría haber liderado el resurgimiento de Apple a principios de la década de 2000. El joven Jobs era conocido por sus arrebatos temperamentales y degradantes, y era visto como un genio inmaduro, totalmente intolerante con cualquiera que no promoviera su peculiar visión. Pero no se quedó estancado en su inmadurez empresarial. Los jóvenes líderes harían bien en absorber el libro "Becoming Steve Jobs" de Brent Schlender y Rick Tetzeli, que captura la trayectoria y la maduración de Jobs. No confunda el comportamiento de Steve Jobs con su...

veinteañeros con su eficacia de liderazgo en sus cincuenta; no confunda al duro "genio con mil ayudantes" con el hombre motivado y reflexivo que buscó construir una gran empresa duradera que pudiera sobrevivirlo; no

Confundir a Steve Jobs 1.0 con Steve Jobs 2.0.

Comprender el mensaje de la vida de Steve Jobs es verlo no como una historia de éxito,⁹ pero como una historia de crecimiento.

Uno de los mitos más destructivos es que un emprendedor-fundador o

El líder de una pequeña empresa casi inevitablemente alcanzará su límite gerencial y necesitará ser reemplazado por un CEO "real" para construir la empresa. Steve Jobs

La versión 1.0 se creyó ese mito y casi mata a Apple;

hizo falta Steve Jobs 2.0 para salvarla. Si alguien intenta convencerte de ese mito, responde con una pregunta.

“Bueno, si eso es cierto, ¿cómo se explica el hecho empírico e innegable de que muchas de las grandes empresas de la historia fueron construidas por un fundador?
¿emprendedor?”

Aquí hay una lista corta (podría hacer una mucho más larga) de fundadores o cofundadores emprendedores que se convirtieron en los líderes que sus empresas necesitaban para alcanzar la grandeza: Wendy Kopp (Teach For America), Gordon Moore y Robert Noyce (Intel), George Rathmann (Amgen), Bill Gates. (Microsoft), Jeff Bezos (Amazon), Walt Disney (Disney), Bill Hewlett y David Packard (HP), Robert W. Johnson (Johnson & Johnson), JW Marriott (Marriott), Herb Kelleher (Southwest Airlines), Sam Walton (Walmart), Ed Catmull (Pixar), Fred Smith (Federal Express) y Phil Knight (Nike). Si eres un emprendedor fundador, nunca dejes que nadie te convenza de que los fundadores no pueden convertirse en constructores. Nuestra investigación...

muestra que la permanencia media de los arquitectos que dieron forma a grandes empresas perdurables es más bien de tres décadas que de tres años.^{[10](#)}

La misma lógica se aplica a quienes, como Anne Bakar en Telecare, heredan

Liderazgo por transición familiar. Por pura probabilidad estadística, quizás la mayoría de los líderes familiares de segunda o tercera generación no están a la altura.

Pero, una vez más, hay ejemplos que desmienten por completo la creencia popular de que los hijos y nietos de los fundadores no están a la altura. Cuando Peter Lewis se hizo cargo de Progressive Insurance, el negocio familiar, con solo treinta y dos años. Creó Progressive desde una pequeña empresa.¹¹ negocio regional en una de las compañías de seguros de automóviles líderes de Estados Unidos. JW

Marriott Jr. comenzó a trabajar en la pequeña cadena de Hot Shoppe de su padre.

restaurantes,¹² y lideró la evolución del negocio de su familia hasta convertirlo en una icónica empresa hotelera y turística conocida en todo el mundo.

Katharine Graham se convirtió en una de las directoras ejecutivas más importantes del siglo XX tras heredar inesperadamente la responsabilidad de liderazgo de la empresa familiar tras el suicidio de su esposo. Cuando Fortune...

La revista me dio la oportunidad de escribir un artículo de portada sobre “Los 10 mejores directores ejecutivos de todos los tiempos”, y elegí a Graham como uno de los diez, con la siguiente descripción:

Además de la conmoción y el dolor, Graham se enfrentó a otra carga. Su padre había puesto la Washington Post Co. en manos de su esposo con la idea de que la heredara a sus hijos. ¿Qué haría? ¿Qué ha pasado ahora? Graham zanjó el asunto de inmediato:

La empresa no se vendería, informó a la junta directiva. Asumiría la administración.

Sin embargo, "Steward" no describiría el enfoque de Graham hacia su nuevo cargo. En aquel entonces, el Washington Post era un periódico regional sin pretensiones; Graham aspiraba a que la gente hablara de él en la misma línea que del New York Times. Un punto de decisión crucial llegó en 1971 cuando se enfrentó a qué hacer con los Papeles del Pentágono, un estudio filtrado del Departamento de Defensa que revelaba engaños del gobierno sobre la guerra de Vietnam. El Times ya había recibido una orden judicial por publicar extractos. Si el Post publicaba, se arriesgaba a ser procesado bajo la Ley de Espionaje. Eso, a su vez, podría poner en peligro la oferta pública de acciones pendiente de la compañía y sus lucrativas licencias de televisión. "Estaría arriesgando la
"Toda la empresa se ha mostrado convencida de esta decisión", escribió Graham en sus memorias, Historia Personal. Sin embargo, optar por una supervivencia segura a costa del alma de la empresa, concluyó, sería peor que no sobrevivir. The Post publicó...

Finalmente reivindicada por la Corte Suprema, fue una decisión notable para una directora ejecutiva accidental que sufrió sentimientos de

inseguridad durante toda su vida; frases como "Estaba aterrorizada" y "Temblaba en mis botas" salpican sus memorias. Esa ansiedad pronto alcanzaría un punto álgido cuando los periodistas del Post, Bob Woodward y Carl Bernstein, investigaron tenazmente lo que se conoció como Watergate. Hoy damos por sentado el resultado de esa historia. Pero en ese momento, el Post estaba prácticamente solo en su búsqueda. Al elegir publicar, Graham construyó un gran periódico y, a su vez, una gran empresa, una que se encuentra entre las 50 OPV con mejor rendimiento del último cuarto de siglo y que obtuvo la inversión de Warren Buffett. Graham nunca se reconoció mucho, insistiendo en que, con Watergate, "nunca sentí que hubiera mucho Elección". Pero, por supuesto, eligió. Se dice que la valentía no es la ausencia de miedo, sino la capacidad de actuar ante él. Según esa definición, Katharine Graham podría ser la directora ejecutiva más valiente del mundo.

Esta lista. [13](#)

El viejo dicho "de la nada a la nada en tres generaciones" puede ser estadísticamente cierto, pero no es una ley natural determinista. A Bill y a mí nos encantaba enseñar el caso LLBean en nuestro curso de Stanford. En este caso, Leon

Gorman, nieto del fundador, pronto asumiría la dirección de la empresa, y les planteamos a nuestros estudiantes si Leon era la opción correcta. Gorman tenía poco más de treinta años, una licenciatura en humanidades, una estancia en la Marina y ningún MBA. Muchos de nuestros estudiantes dijeron que no, que la empresa debería contratar a alguien con una gestión "de verdad", alguien con un MBA de Stanford o Harvard y amplia experiencia en la creación de marcas y el crecimiento de empresas.

En sus memorias, *LLBean: The Making of an American Icon*, Gorman cuenta cómo, antes de convertirse en presidente, llevaba consigo en todo momento un pequeño cuaderno negro en el que anotaba notas sobre cómo mejorar la operación y llegó a recopilar más de cuatrocientas ideas específicas.

Al asumir la presidencia, comenzó a implementar la lista. Bajo la dirección de Gorman, LLBean multiplicó por más de cuarenta sus ingresos en dólares ajustados a la inflación.¹⁴ Si eso es así, de pies a cabeza en tres generaciones, entonces...

Deben ser unas mangas de camisa muy bonitas en verdad.

Así que, para quienes tienen la responsabilidad de liderar a cualquier nivel, tengo una pregunta: ¿Están dispuestos a hacer lo necesario para convertirse en el líder que su unidad, organización, empresa o causa necesita? A medida que su empresa crece de 1X a 2X, de 5X a 10X, ¿aumentarán su propio liderazgo de 1X a

2X, de 5X a 10X? ¿Madurarán su liderazgo de la versión 1.0 a la 2.0 y de la versión 2.0 a la 3.0? ¿Se conformarán con ser simplemente un buen líder o...?

Como Anne Bakar, Dwight Eisenhower, Steve Jobs, Katharine Graham y Leon Gorman, ¿nunca dejarás de crecer para convertirte en un gran hombre?

¿Líder? El liderazgo es una responsabilidad, no un derecho; una decisión, no un accidente; una cuestión de voluntad, no genética. Aprender o no a liderar con éxito es, en última instancia, una decisión.

Aprovecha al máximo "Who Luck"

A menudo pensamos en "¡Qué suerte!" cuando nos suceden cosas inesperadas y trascendentales. Por ejemplo, sale el número ganador de la lotería; una tormenta retrasa un viaje a una reunión importante; o alguien...

contrae una enfermedad rara. Pero me he acostumbrado a un segundo tipo de suerte, más poderoso: la "suerte de quién".

Piensa en la suerte de tu propia vida. Podría ser la suerte de encontrarte con un mentor que te cambiara la vida. Podría ser la suerte de encontrar a...

Un gran amigo, una pareja ideal, un jefe o compañero de equipo increíble. También podría ser un encuentro casual con alguien que sería una persona espectacular en tu autobús.

Encontré a uno de los mejores miembros de nuestro equipo de investigación al frecuentar una hamburguesería en Boulder. Mi esposa Joanne y yo tuvimos el mismo camarero, siempre amable y eficiente, varias veces seguidas, y una noche empecé a hacerle preguntas.

—Terrence, ¿eres de Boulder? —No, soy de Nueva Jersey.

“¿Cómo llegaste aquí?”

“Estoy estudiando aquí en la Universidad de Colorado”.

¿Estás tomando un descanso de tus estudios? Parece que estás trabajando aquí cada vez que venimos.

—No, llevo una carga completa. Me estoy pagando la universidad trabajando.

“¿Cuánto trabajas?”

“De cuarenta a cincuenta horas a la semana.”

"¿Mientras estabas en la escuela?" "Sí."

"¿En qué te estás especializando?"

“Estoy haciendo una doble carrera, economía y finanzas”. “¿Y tú cómo estás?”

“Todo A.”

De camino a casa, Joanne y yo hablamos de este joven extraordinario que habíamos conocido. Nos impresionó tanto que, tan solo unos días después, volvimos al mismo restaurante en una misión de reclutamiento. Quería a ese chico en mi equipo.

“Debes amar mucho las hamburguesas”, dijo Terrence mientras se dirigía a nuestra mesa.

"No estamos aquí hoy por las hamburguesas", dije.
"Vinimos por ti, para animarte a que solicites un puesto en mi programa de investigación de verano".
equipo."

Terrence se unió al equipo y trabajó estrechamente conmigo durante varios años antes de graduarse. Se convirtió en una fuerza fundamental en nuestros esfuerzos, contribuyendo...
significativamente a tres publicaciones posteriores, Good to Great and the Social Sectors, How the Mighty Fall y Great by Choice. Cada una de ellas
Las obras mejoraron notablemente porque Terrence se unió al equipo.

Practicar el "primero quién" significa reclutar constantemente, manteniéndote muy atento a encontrar grandes talentos dondequiera que estés. Nunca se sabe cuándo te va a tocar la "suerte del quién", pero la tendrás repetidamente. Si miras desde una perspectiva de "primero quién" en todo lo que haces — si cambias cada pregunta de "qué" por una pregunta de "quién" —, es probable que reconozcas tu "suerte del quién" cuando llegue.

He tenido muchísima suerte en mi vida, pero mi mayor fortuna reside en reconocer y honrar mis momentos de "suerte". Tuve la suerte de encontrarme con Joanne en la universidad y comprometerme cuatro días después de nuestra primera cita. Tuve la suerte de conocer a Bill Lazier por casualidad cuando asistí a su clase de emprendimiento la primera vez que impartió clases. Tuve la suerte de que Jerry Porras se pusiera en contacto conmigo en Stanford para colaborar en un proyecto de investigación fundamental que se convertiría en el clásico "Construidos para Perdurar". Cuando recuerdo mis primeras seis décadas, ahora las veo.

más definido y moldeado por el "quién" que por el "qué", y que consiste principalmente en incidentes de "quién tiene suerte": mentores, maestros, amigos, colegas y socios que han alterado y moldeado el arco de mi vida. Y ahora, al conocer a los jóvenes

Gente como Terrence que se cruza en mi camino, espero ser un poco de “suerte” para algunos de ellos.

Vivimos en una cultura del "qué". Preguntamos a los candidatos políticos: "¿Qué van a hacer con la educación, la política exterior, el presupuesto o lo que sea?". Preguntamos a los aspirantes a emprendedores: "¿Cuál es su gran idea?". Preguntamos a los jóvenes: "¿Qué carrera elegirán?". Preguntamos a los mentores: "¿Qué trabajo deberían...?".

¿Qué debemos hacer para resolver un problema urgente? No es que...

Estas son malas preguntas, pero son secundarias a la pregunta de quién. Si pones a alguien adecuado a cargo de la política exterior, obtendrás buenas políticas. Elige a alguien adecuado para tu equipo fundador y tendrás más probabilidades de generar buenas ideas y hacerlas funcionar. Si encuentras a alguien adecuado que te oriente, tendrás más probabilidades de tomar buenas decisiones profesionales. Si encuentras a alguien adecuado para quien trabajar, tendrás más probabilidades de tener una excelente experiencia laboral. Si identificas a alguien adecuado para quien encargarte de un problema, tendrás más probabilidades de obtener mejores soluciones que si intentas resolverlo tú mismo.

De todos los conceptos de nuestra investigación sobre qué hace que las grandes empresas funcionen, el cambio de una mentalidad de "primero qué" a una de "primero quién" ha sido el más transformador en mi

forma de conducir mi propia vida. Logros en
Las cosas por sí mismas aportan poco significado o
satisfacción duradera, pero la búsqueda del logro del
brazo de las personas adecuadas puede producir
resultados tremendos.

satisfacción. Si tienes la suerte de sobresalir en un trabajo significativo que disfrutas, eres muy afortunado. Pero si haces un trabajo significativo que disfrutas con Gente que amáis, realmente habéis ganado la lotería.

Concéntrase en su unidad y cuide a su gente
—No es tu carrera

Una de las principales lecciones que aprendí durante mi experiencia de desempeñar un cargo de dos años como Presidente de la Clase de 1951 para el Estudio del Liderazgo en la Academia Militar de los Estados Unidos en West Point es la importancia fundamental

La importancia del liderazgo de unidad. La estructura celular de cualquier organización verdaderamente grande es la unidad bien liderada, pues es aquí donde se logran grandes cosas. Un liderazgo excepcional en la cima no sirve de mucho sin un liderazgo excepcional a nivel de unidad. Si se desea construir una empresa o empresa del sector social verdaderamente grande, es necesario cultivar legiones de unidades.

Líderes que, a su vez, crean cohesión en la unidad para alcanzar objetivos ambiciosos. Si desea escalar su cultura, si desea pasar de ser una gran empresa a una gran empresa duradera, debe invertir en construir una canalización de los líderes de unidad adecuados.

Los líderes de unidad adecuados son aquellos que se

centran ante todo en su unidad de responsabilidad — aquellos que lideran su minibús hacia un espectacular foco de grandeza— en lugar de obsesionarse con su próximo paso profesional. Cuando los jóvenes acuden a mí en busca de consejos profesionales, a veces les digo: «Lo mejor que pueden hacer por su carrera es dejar de centrarse en ella». Luego les hablo de Anne Mulcahy y del general Lloyd Austin III.

Anne Mulcahy nunca buscó convertirse en directora ejecutiva de Xerox, pero cuando la compañía se encontraba al borde de la irrelevancia a principios de la década de 2000, con el precio de sus acciones cayendo un 92 % y su deuda calificada como basura, la junta directiva tuvo dificultades para determinar quién podría salvar la compañía. Xerox había...

Intentó traer un “agente de cambio”^{[15](#)} desde fuera, y esa estrategia no funcionó.

Con una sabiduría poco común en las empresas estadounidenses, la junta directiva decidió no buscar otro salvador externo y, en cambio, buscar un líder probado dentro de la empresa. ¿A quién seguirá la gente? ¿En quién cree la gente? ¿En quién redoblará sus energías? ¿En quién confiará la gente? ¿Quién ha demostrado resultados? ¿Quién ha creado focos de grandeza en cada paso de su...

¿Su carrera? Y un nombre saltó a la fama: Anne Mulcahy. Le pidieron que asumiera la responsabilidad de dirigir la empresa, y Mulcahy diseñó

Uno de los cambios corporativos más improbables de la historia moderna,¹⁶ Salvar a la empresa del olvido, recrear una rentabilidad robusta, reconstruir la balance general y darle a la empresa la oportunidad de recuperar su posición como uno de los casos más históricos en la historia empresarial estadounidense.

¿Cómo llegaron a ser directores ejecutivos muchos de los más grandes directores ejecutivos de la historia, especialmente aquellos que evitaban la autopromoción? Al igual que Mulcahy, con cada responsabilidad que asumían, en cada paso de su trayectoria profesional, buscaban liderar su microbús hacia resultados excepcionales. A medida que sus resultados crecían, se les pedía que asumieran la carga de unidades de responsabilidad aún mayores. Prestaban atención a lo que tenían justo delante, sin importar cuán grande o pequeño fuera, llevando sus microbuses a brillantes focos de grandeza. Mulcahy se centró en obtener resultados en su unidad de responsabilidad, transmitiendo los valores fundamentales de la empresa y cuidando a su gente. La gente creía en ella porque ella creía en ellos; la seguían porque nunca se trataba de ella. Cuando la junta directiva la eligió para sacar a Xerox de la oscuridad, Mulcahy no intentó cambiar su estilo de liderazgo.

Simplemente, ahora tenía la responsabilidad de liderar todo el microbús, en lugar de un microbús.

El general Lloyd Austin III se graduó en la clase de West Point de 1975 y

Ascendió al rango de general de cuatro estrellas. Hacia el final de su ilustre carrera militar, Austin se desempeñó como vicejefe del Estado Mayor del Ejército y luego como comandante del Comando Central de los EE. UU.¹⁷

Durante ese tiempo estuvo responsable de los esfuerzos militares de Estados Unidos en Oriente Medio, desde Egipto hasta Pakistán, incluidos Siria, Irak y Afganistán.

Unos años después de graduarse de West Point, Austin se preocupaba por si lo ascendían con la suficiente rapidez. "Un día me desperté", me dijo, "y decidí dejar de centrarme tanto en cuidar mi carrera. En cambio, decidí cuidar de mi gente. Y ahí fue cuando todo cambió. ¡No me dejarían fracasar!"

Durante una de mis visitas al general Austin, este ofreció una pequeña cena para un grupo de líderes de las comunidades empresarial, política y militar. En medio de la cena, el general Austin interrumpió la conversación. "Necesitamos hacer una pausa para hacer algo".

"Importante", dijo. Tres militares salieron de la cocina. Habían preparado nuestra comida y el general Austin quería asegurarse de que supiéramos

Compartió un resumen de su servicio y algunos antecedentes personales de cada uno, y luego dio a la mesa la oportunidad de agradecerles la exquisita comida. Nunca vi al General Austin dejar pasar la oportunidad de destacar a su gente. Y nunca lo vi levantar la voz. Tranquilo y sereno, exudaba una palpable presencia de mando, imbuida de humildad personal y férrea determinación. El General Austin lideró con un espíritu de servicio: a la patria, a... el cumplimiento de la misión, al pueblo que tuvo el honor de guiar.

Anne Mulcahy y el general Austin ejemplifican una lección que debemos aprender cuanto antes: cuida de tu gente, no de tu carrera. Cada responsabilidad que asumas, cada minibús que conduzcas, cada unidad que lideres, por pequeña que sea, conviértela en un foco de grandeza. Si haces eso, es más probable que mueras de indigestión por tener demasiadas oportunidades de responsabilidad que de hambre por muy pocas.

Acepte el dilema de Jorge Paulo

He tenido la alegría y el privilegio de observar de cerca la trayectoria de uno de los emprendedores y creadores de empresas más inspirados del mundo, el brasileño Jorge Paulo Lemann. Lemann y sus dos socios, Marcel Herrmann Telles y Carlos Alberto Sicupira comenzaron con una

pequeña firma de corretaje y, a partir de ahí, construyeron uno de los bancos de inversión más exitosos de Latinoamérica. Si bien los socios eran inteligentes y hábiles en la gestión financiera, descubrieron que tenían un talento peculiar para construir una cultura llena de personas ávidas y fanáticas que prosperaban gracias a la meritocracia. Se volvieron tan hábiles en la construcción de cultura que finalmente comenzaron a considerar comprar... empresas enteras directamente y luego dirigirlas en función de su sistema operativo cultural con el objetivo de construirlas y hacerlas crecer para siempre. "Si nosotros

"Creen en nuestra cultura", se dijeron, "¿por qué no apostar fuerte por ella?"

Así que compraron una empresa minorista, Lojas Americanas, y una cervecera, Brahma. Su tesis resultó acertada: si contaban con las personas adecuadas con el ADN cultural adecuado, podrían incorporarlas a las empresas adquiridas y obtener grandes beneficios.

Lemann y sus socios se centraron en construyendo una "Máquina de Personas"¹⁸ Para contratar y capacitar a un grupo cada vez mayor de líderes jóvenes, agresivos y ambiciosos para su eventual despliegue.

La "estrategia" definitiva era encontrar jóvenes apasionados y motivados; ponerlos en una intensa cultura meritocrática; desafiarlos con objetivos audaces; y

Darles participación en el resultado, lo que resumieron como Sueño-Personas-Cultura. No importaba que no supieran en qué negocios podrían eventualmente incursionar; lo que importaba, ante todo, era tener suficientes personas con el ADN cultural adecuado para aprovechar oportunidades gigantescas. Y esas oportunidades seguían surgiendo y creciendo. Lemann y sus socios finalmente fusionaron su negocio cervecero con

Interbrew de Bélgica creará InBev.

Cada año, a principios de la década del 2000, la junta directiva acudía a mi laboratorio de gestión en Boulder, Colorado, para intensas sesiones de diálogo socrático de dos días, impulsadas por una gran pregunta: ¿Qué debemos hacer a continuación para construir una gran empresa duradera? En una de esas reuniones, la junta directiva empezó a considerar seriamente la compra de Anheuser-Busch, con todo y sus Clydesdales.

En un momento dado, durante un descanso, Lemann dijo: «Jim, siento que estás un poco nervioso por la magnitud de esto».

Sí, sé que les encantan las grandes apuestas, pero esta es una apuesta enorme. Necesitamos asegurarnos de que la junta tome una decisión disciplinada, no basada en la arrogancia.

"Lo entiendo, pero no entiendes mi problema fundamental", dijo Lemann, haciendo una pausa para darle más efecto. "Tengo demasiados líderes jóvenes

excelentes, y tengo que darles tareas realmente importantes. Nunca subestimes el poder de mantener el impulso".

Y fue entonces cuando comprendí plenamente cómo Lemann, Telles y

Sicupira había creado una poderosa máquina de impulso. Desde sus inicios como una pequeña startup, se obsesionaron con encontrar, atraer y desarrollar excelentes personas. No contrataban principalmente para conseguir personas con habilidades específicas, para cubrir una vacante, para alcanzar un objetivo específico o para perseguir una oportunidad de mercado. Invirtieron la ecuación por completo, apostando a que si llenaban la máquina con personas motivadas por el fanatismo, iniciarían un círculo virtuoso de impulso. Primero, se consiguen excelentes personas. Luego, hay que darles algo importante que hacer. Si se elige algo lo suficientemente grande, se necesitarán más personas excelentes. Luego, hay que idear cosas más importantes que hacer, lo que requiere conseguir más

Gente maravillosa, lo que te impulsa a buscar cosas aún más importantes que hacer. Repite una y otra vez, sin parar, sin disminuir la velocidad, sin romper la magia del impulso.

¿Tiene usted el dilema de Jorge Paulo? ¿Tiene demasiados líderes jóvenes y talentosos, demasiadas personas ambiciosas, capaces y motivadas? Si

Si creas este “problema” para tu empresa, te verás obligado a perseguir el próximo gran sueño; de lo contrario, los mejores buscarán otra cosa que hacer.

Si necesitas incentivos financieros para motivarte, estás en el lugar equivocado

En nuestra investigación, no encontramos ningún patrón sistemático que vincule la remuneración de los ejecutivos con el proceso por el cual las empresas pasan de buenas a excelentes.¹⁹ Los incentivos financieros no hacen que las empresas logren sus objetivos (y de hecho no pueden hacerlo). grandeza, por la sencilla razón de que no puedes convertir a las personas equivocadas en *las personas adecuadas con dinero* Después de todo, si alguien necesita incentivos financieros para desempeñarse a un alto nivel, le falta el intenso impulso interior, la neurosis productiva, necesaria para hacer grandes cosas.

He tenido el privilegio de estudiar o trabajar con algunas de las empresas de mayor rendimiento del mundo, no solo corporaciones comerciales, sino también unidades militares de élite, escuelas primarias y secundarias exitosas, equipos deportivos de campeonato, sistemas de salud modelo y organizaciones con causas sociales. Y a lo largo de todo este proceso, he observado impresionantes logros de liderazgo y rendimiento, a menudo sin incentivos

económicos significativos.

Mientras redactaba este capítulo, mi equipo de investigación y yo realizábamos un estudio sobre la educación primaria y secundaria, aprendiendo de líderes de unidad escolar (directores) extraordinarios que habían mejorado los resultados educativos en las circunstancias más adversas. La premisa del estudio es que contar con el líder de unidad adecuado en el centro educativo puede crear la cultura de rendimiento necesaria para estimular una enseñanza excepcional. Ninguno de estos líderes escolares utilizó los incentivos financieros como factor clave para lograr resultados. Ni uno solo.

La Clínica Cleveland se convirtió en uno de los centros de atención sanitaria más admirados. instituciones del mundo atrayendo a médicos de élite que querían trabajar con otros médicos de élite en pos de un objetivo singular: hacer lo mejor para El paciente. En su mejor momento, la Clínica Cleveland convirtió esta obsesión por "conseguir al personal adecuado" en un impulso que se refuerza: empezar con el personal adecuado operando en una cultura colaborativa que impulsa los resultados del paciente, lo que a su vez impulsa la atracción de pacientes de todo el mundo, lo que a su vez genera reputación y recursos para invertir en la mejor investigación e instalaciones. Todo esto atrae a aún más profesionales médicos de primer nivel. profesionales para unirse a la empresa. Y la Clínica

Cleveland logró

Todo esto con una estructura salarial sencilla para sus médicos, sin pago por incentivos de desempeño basados en el número de pacientes o procedimientos.²⁰ El director ejecutivo de la Clínica Cleveland me invitó a visitarla y observarla. Una cultura distintiva en acción, incluyendo la oportunidad de presenciar una cirugía a corazón abierto. Era una exhibición de exquisita coreografía en el quirófano. Cuando el cirujano extendía la mano, sin levantar la vista ni pronunciar palabra, su asistente quirúrgico tenía lista la herramienta adecuada; la mano del cirujano se abría; la herramienta se colocaba en sus dedos; su mano se cerraba y luego volvía a entrar en la cavidad torácica, todo en uno.

Movimiento fluido. Los operadores de la máquina de circulación extracorpórea (perfusionistas cardiovasculares) calcularon a la perfección el momento de inflar los pulmones, justo a tiempo. Cada persona desempeñó su papel en sincronía con el procedimiento general, creando la sensación de estar viendo una coreografía de ballet, hermosa en su concepción y exquisita en su ejecución. No había absolutamente nada que los incentivos financieros pudieran haber hecho para mejorar la profesionalidad en ese quirófano. Después del procedimiento y durante toda mi visita, pregunté a los profesionales médicos de la Clínica Cleveland qué les había llevado a Cleveland, Ohio, precisamente a ese lugar. La respuesta siempre

fue la misma: porque querían hacer el mejor trabajo con los mejores profesionales en su campo.

O considere las unidades militares de élite. Piense en el nivel de responsabilidad, entrenamiento, habilidad y criterio necesarios para liderar una unidad de fuerzas especiales en un...

Una peligrosa operación encubierta de importancia nacional. Estos líderes ganan un salario de clase media,^{[21](#)} Y no hay nada parecido a la participación en las ganancias ni a las opciones sobre acciones.

Cuando lees "El único superviviente" de Navy SEAL Marcus

Luttrell, no ves nada ahí que diga: "Bueno, si vas a hacer estas cosas difíciles, y misiones arriesgadas, hay una gran bonificación de fin de año para ti". No es que la cultura SEAL carezca de incentivos, pero esos incentivos son en gran medida no financieros.

Mucho más poderoso que cualquier cantidad de dinero es el respeto entre los compañeros SEAL. Dick Couch, quien sirvió como líder de pelotón SEAL y cuyo... Los libros son muy valorados entre los miembros de la comunidad SEAL,^{[22](#)} Lo resumió en El Sheriff de Ramadi: "En los equipos, la reputación lo es todo. La reputación de un SEAL lo acompaña desde los comandos de entrenamiento hasta los equipos SEAL y el despliegue operativo. Es una comunidad pequeña y todos se conocen, o tienen un amigo cercano que los conoce". Los SEAL arriesgan sus vidas rutinariamente para no

separarse nunca de un compañero SEAL.

Quedarse atrás, no por razones económicas, sino por una promesa sagrada mutua. Imagina vivir en una cultura donde sabes con total certeza —no al 90%, ni al 95%, ni al 99%, sino con absoluta certeza— que, pase lo que pase, nunca te dejarán atrás. Podrías ofrecerle a un equipo de SEALs un millón de dólares para que dejen atrás a un hermano, y la respuesta más amable que probablemente recibirías sería una incompreensión absoluta seguida de un absoluto disgusto; probablemente tendrías un día muy malo.

Incluso en lo más alto del ejército estadounidense, los generales con múltiples estrellas ganan mucho menos que muchos directores ejecutivos corporativos (por un factor de cinco).²³ diez, o incluso veinte. Siempre que escucho a miembros de juntas corporativas decir:

"Bueno, necesitamos pagar decenas de millones para conseguir verdaderos talentos de liderazgo en la cima", me encuentro pensando en los generales responsables de miles de vidas y que gestionan enormes riesgos estratégicos mientras logran difíciles objetivos nacionales. Si realmente se trata de incentivos financieros, ¿cómo explicamos que algunos de los mejores líderes del mundo sirvan en nuestras fuerzas armadas? ¿O en nuestras escuelas? ¿O en los mejores centros médicos? ¿O en movimientos sociales impulsados por la energía de miles de jóvenes idealistas?

Para ser claro, no digo que los incentivos financieros carezcan de impacto. De hecho, la evidencia económica

lo deja claro: las personas sí responden a los incentivos (aunque no sean la principal fuente de motivación para los mejores).

Ignorar la influencia de los incentivos es ignorar la naturaleza humana. Y eso

Esto me lleva a un punto clave: los incentivos incorrectos no son solo benignos, sino que pueden ser absolutamente peligrosos. Si intentas construir una gran empresa guiada por un conjunto de valores profundamente arraigados, simplemente no puedes permitirte tener incentivos que refuercen un comportamiento incompatible con tus valores fundamentales, o peor aún, que...

reforzar el comportamiento de las personas equivocadas y alejar a las personas adecuadas.

De hecho, un sistema de incentivos incorrecto puede alentar a las personas a hacer cosas equivocadas y quizás incluso sumir a una empresa en una crisis.

Consideremos lo que le ocurrió a Wells Fargo. Dick Cooley y Carl Reichardt lideraron a Wells Fargo a través de una fase de inflexión que iba de buena a excelente en las décadas de 1980 y 1990. Berkshire Hathaway, de Warren Buffett, apostó por Wells Fargo cuando se vio guiada por el inspirado liderazgo de Reichardt. «Con Wells Fargo, creemos haber obtenido a los mejores gerentes del sector», escribió Buffett en 1991. Observó con satisfacción el valor de la inversión de Berkshire en Wells Fargo.

crecer,^{[24](#)} lo que le animó a comprar más acciones a lo largo del camino.

Sin embargo, para 2017, Wells Fargo había dañado gravemente su marca, lo que llevó a algunos a preguntarse si la compañía había abandonado los principios que la habían impulsado de buena a excelente en primer lugar. Contrariamente a los líderes ethos encarnado por Cooley y Reichardt,²⁵ y las prácticas que habían generado confianza en los clientes durante décadas, Wells Fargo (en palabras de su propio presidente) “violó esa confianza al abrir cuentas para ciertos clientes de banca minorista que no solicitaron o que en algunos casos ni siquiera conocían”. Timothy J. Sloan, quien se convirtió en director ejecutivo a raíz del escándalo,²⁶ escribió en una carta a los accionistas: “Reembolsamos más de \$3,2 millones en cargos y tarifas en aproximadamente 130.000 cuentas que no pudimos descartar que se iniciaron sin la autorización de un cliente”.

Ciento treinta mil es una cifra asombrosa. ¿Cómo sucedió esto, especialmente en una empresa que había sido realmente grande en Cooley? ¿La era de Reichardt? Parte de la respuesta es que Wells Fargo instituyó una cultura de ventas agresiva, sumada a un sistema de incentivos que presionaba a personas a actuar en contra de los valores fundamentales de la empresa. Si bien el informe de los directores independientes de la junta citó múltiples factores contribuyentes, identificó la causa raíz como “la

distorsión de la cultura de ventas y el sistema de gestión del rendimiento del Banco Comunitario, que, al combinarse con una gestión de ventas agresiva, creó presión sobre los empleados para vender productos no deseados o innecesarios a los clientes y, en algunos casos, para abrir cuentas no autorizadas”. En un intento por abordar el problema,^{[27](#)} Wells Fargo realizó cambios claves de liderazgo y reformó su sistema de compensación de incentivos.

Ninguna empresa, por muy grande que sea, es inmune al círculo vicioso de incentivos desalineados y personas equivocadas en puestos clave. El círculo vicioso comienza cuando se incorporan personas equivocadas que se comportan en contra de los valores fundamentales de la empresa y degradan la cultura. Algunas de estas personas adquieren poder suficiente para instalar incentivos que no se ajustan a los valores fundamentales. Esto refuerza el comportamiento de las personas equivocadas y aleja a las personas adecuadas. La cultura se vuelve cada vez más dominada por las personas equivocadas y cada vez más hostil para las personas adecuadas. Cada vez más personas adecuadas se desvían del autobús, y la proporción de personas equivocadas aumenta hasta alcanzar una masa crítica. Y entonces, un día, te das cuenta de la terrible realidad de que la cultura que has cultivado con tanto esmero ha sido destruida.

La cuestión no es que una empresa no deba tener mecanismos de compensación financiera. De hecho, la mayoría de las grandes empresas de nuestra investigación sí emplearon mecanismos de compensación que iban más allá de los salarios tradicionales. Sin embargo, estos mecanismos de compensación solo funcionan si se alinean con los valores de la empresa y contribuyen a cumplir la función fundamental de la compensación. ¿Y cuál es esa función fundamental? Al construir una organización verdaderamente excelente, el propósito principal de un sistema de compensación, independientemente de su estructura, es asegurar la capacidad de atraer y retener a las personas adecuadas: personas motivadas y disciplinadas que...

Adopta tus valores fundamentales, no intentes "motivar" a las personas equivocadas. Todo se reduce al principio de "primero quién": subir a las personas correctas al autobús, bajar a las incorrectas y colocar a las personas correctas en los puestos clave.

Por supuesto, las personas adecuadas deben recibir una buena remuneración en su campo. Y necesitan sentir que el sistema de compensación es justo. Si alguna vez se pregunta si le gustaría compartir una mayor parte del éxito financiero de la empresa con quienes la hacen grande, tenga presente el mantra de Bill Hewlett: «Nunca reprimas un impulso generoso».

Construir una cultura donde las personas dependan de las personas

William Manchester se convirtió en uno de los historiadores biográficos más destacados del siglo XX, conocido por sus libros sobre John F. Kennedy, Douglas MacArthur y su apreciada serie "El Último León" sobre Winston Churchill. Su preámbulo a "El Último León: Volumen 2" se considera la mejor obra biográfica en prosa que he leído. Pero, por mucho que me gusten sus biografías e historias, sus memorias, "Adiós, Oscuridad", me resultaron profundamente conmovedoras.

En Adiós, Oscuridad, Manchester se dedica a sí mismo para desentrañar un misterio desconcertante en su vida. Había sido marine en el Pacífico durante la Segunda Guerra Mundial. El 2 de junio de 1945, mientras combatía con su unidad, Manchester sufrió una herida de un millón de dólares: tan grave que terminó su despliegue de combate con un Corazón Púrpura, pero tan leve que le permitió recuperarse y llevar una vida normal. Mientras se recuperaba antes de ser enviado a casa, decidió desafiar las órdenes, ausentarse sin permiso del hospital de campaña y regresar a su unidad, que estaba desplegada tras las líneas enemigas en Okinawa. Apenas unos días después, su unidad recibió un impacto directo de mortero, con Manchester gravemente herido.

Que lo habían dado por muerto hasta que un médico notó que aún respiraba. Esta vez, lo enviaron a casa definitivamente.

Décadas después, Manchester tuvo una pesadilla recurrente en la que aparecía como un joven sargento enfrentándose a su yo de mediana edad en la cima de una colina, «un hombre dividido contra su propia juventud». Incapaz de reprimir las pesadillas, decidió escribir un libro que entrelazara tres historias en una sola.

—la historia de la Guerra del Pacífico, la historia de sí mismo como un joven marine en esa guerra, y la historia de sí mismo como un hombre de mediana edad que regresa a visitar las islas de la Guerra del Pacífico. Las historias convergieron en la isla de Okinawa en Sugar Loaf Hill, el sitio de una batalla que costó más de siete mil bajas a los marines en diez días.

Pero la historia más profunda era el deseo de Manchester de desentrañar el misterio: ¿Por qué había regresado a su unidad, desafiando órdenes y ausentándose sin permiso arriesgándose a ser asesinado, cuando podría haber regresado a un lugar seguro y cómodo con su honor?

¿Intacto? La respuesta —que recomiendo encarecidamente que lea en su contexto original— se reduce a lo que él llama un acto de amor por su Compañeros marines.²⁸ Nunca me habían defraudado,

y yo no podía defraudarlos. Tenía que estar con ellos, en lugar de dejarlos morir y vivir con la certeza de que podría haberlos salvado.

La cuestión no es que la vida empresarial y organizacional sea como una guerra ni nada parecido. Sugerir que construir una empresa —fabricar computadoras, crear medicamentos biotecnológicos, abrir tiendas minoristas, dirigir una aerolínea o incluso crear una empresa social con una causa— está al mismo nivel que la batalla por Sugar Loaf Hill sería un sacrilegio. No, la cuestión es destacar el poder de crear una cultura donde las personas sepan...

Los camaradas cuentan con ellos para que logren su objetivo y no pueden defraudarlos.

El comandante del Cuerpo de Marines una vez me pidió que diera una charla.

Los cien generales de mayor rango. En el almuerzo previo, le pregunté: "¿Cuál es el propósito del campamento de entrenamiento? ¿Por qué mantienen esta práctica tan brutal?". Me dijo que la gente cree erróneamente que se trata solo de encontrar a los ejemplares físicamente más fuertes. El objetivo, continuó, no es encontrar a las personas más fuertes, sino eliminar a quienes, bajo presión, se dedican a cuidar de sí mismos en lugar de ayudar a quienes los rodean.

Cuando Fred Smith concibió por primera vez su idea de un servicio de entrega urgente confiable y la presentó para un curso de negocios en Yale, obtuvo una C en su trabajo porque el profesor consideró la idea inviable.

Después de Yale,

Smith dio un paso contracultural para un graduado de Yale en 1966: se alistó en el Cuerpo de Marines de los Estados Unidos. En despliegue de combate.

(donde obtuvo una Estrella de Plata por valentía y dos Corazones Púrpuras), Smith adquirió la visión clave que impulsaría a Federal Express de una idea a un negocio viable, de un negocio a una gran compañía. Al igual que Manchester, comprendió que las personas hacen cosas irrazonables para triunfar, no por grandes ideas, incentivos, jefes, jerarquías o incluso reconocimiento, sino por los demás.

Smith salió de su experiencia en Vietnam con una mayor fe en que si se comienza con un respeto básico por las personas y se demuestra confianza al ponerlas en situaciones donde tienen que salir adelante porque otros dependen de ellas, harán todo lo posible para cumplir la misión. Entonces, cuando

Tienes camiones y aviones que tienen que estar totalmente coordinados,^{[29](#)} dónde

No llegar a tiempo a un punto de transferencia puede tener consecuencias negativas y poner en peligro la promesa de marca de "total y positivamente de la noche a la mañana". Para tener éxito se necesita más que capital financiero, sistemas, aviones y camiones.

Federal Express se ha integrado tanto en nuestras vidas que es un verbo ("¿Puedes enviar eso por FedEx?"). Sin embargo, en sus inicios, la compañía estuvo tan al límite que, en cierto momento, Smith

supuestamente viajó a Las Vegas en desesperación,³⁰ Donde ganó 27.000 dólares para abastecer los aviones y mantener el sistema en funcionamiento. La historia puede ser apócrifa, pero su perdurabilidad en la mitología corporativa muestra cómo la gigantesca empresa actual tuvo dificultades en su momento como una pequeña startup. Pero la verdadera razón por la que Federal Express prevaleció contra...

Las probabilidades de que una empresa en sus inicios luche por su propia existencia no dependen de una mesa de juego en Las Vegas. El ingrediente secreto fue que Smith construyó un...

Una cultura de confianza, respeto y amor: una cultura en la que las personas dependen de las personas. Esta historia está excepcionalmente bien contada en el libro ¡Avances! de P. Ranganath Nayak y John M. Kettingham (uno de los mejores libros de casos).

escrito sobre innovadores que desafiaron las probabilidades),³¹ lo que describe la cultura de compromiso mutuo de Smith como el verdadero avance.

Cuando recuerdo el momento en que Bill Lazier me defendió ante los decanos de la Escuela de Posgrado de Negocios de Stanford, abriendo una Al darme la oportunidad de enseñar y embarcarme en un viaje de treinta años para estudiar qué impulsa a las grandes empresas, veo que Bill me dio lo mejor de mí, porque lo estaría decepcionando si fracasaba. Sí, un

propósito noble combinado con objetivos audaces
puede inspirar mucho nuestros esfuerzos. Pero al final,...

dar lo mejor de nosotros cuando otras personas dependen de nosotros para lograrlo, cuando no podemos defraudarlas.

Vivimos en un mundo rico en éxito, pero pobre en significado. Una vida de trabajo incansable sin sentido es brutal y oscura. La mayoría de nosotros nunca... Tenemos la profundidad del amor en nuestro trabajo diario que Manchester tenía con su Compañeros marines. Pero podemos acercarnos a ello construyendo una cultura donde las personas dependan de las personas. Y al hacerlo, les brindarán algo de inmenso valor: un trabajo que importa. Y eso es realmente grandioso.

OceanofPDF.com

Capítulo 3 ESTILO

DE LIDERAZGO

***La clave del impacto de un líder es la sinceridad.¹ Antes de inspirar con emoción, debe dejarse llevar por ella. Antes de conmover sus lágrimas, debe fluir la suya. Para convencerlos, debe...
creer.***

Winston Churchill

LO LLAMAMOS EL Síndrome MM es la inicial de un director ejecutivo particularmente ineficaz que observamos. M también es la primera letra de la palabra «malestar».

M tenía un coeficiente intelectual superior a 150. Poseía un doctorado y un MBA. Contaba con 20 años de sólida experiencia en el sector. Mantenía una relación

de confianza con los líderes de su sector. Trabajaba 80 horas semanales. Su mercado crecía a un ritmo superior al 30 % anual.

Sin embargo, la empresa de M, tras un éxito inicial, se tambaleó y se vio arrastrada a una oscura espiral descendente: la tristeza y el malestar de la mediocridad. ¿Por qué? Porque el estilo de liderazgo de M era tan ineficaz, tan opresivo, que se cernía sobre la organización como una niebla fría y penetrante. Deprimía a la gente. Erosionaba su confianza. Poco a poco, les absorbía la energía y la inspiración. Poco a poco, iba destruyendo la empresa, día a día, semana a semana.

¿Qué hizo mal M?

- M predicaba el "respeto a las personas" (porque había leído sobre la creencia de Hewlett-Packard en el respeto), pero nunca confió en la gente. M defendía el trabajo en equipo, pero lo definía como obediencia ciega.
- M era terriblemente indeciso. Ante una decisión importante, la analizaba una y otra vez, postergando la acción. La empresa dejaba pasar oportunidades importantes y pequeños problemas se convertían en grandes crisis.
- M no tenía prioridades claras. Constantemente lanzaba listas de 10 a 20 acciones a la gente, diciéndoles: «Todas son de máxima prioridad».
- M pasaba la mayor parte del tiempo encerrado en su oficina, tras gruesas puertas cerradas. Rara vez paseaba por los pasillos o se detenía a ver cómo estaba la gente.
- M criticaba constantemente a la gente, pero nunca les daba ningún refuerzo positivo. Un solo error atormentaba a un empleado para siempre; M nunca le daba la oportunidad de demostrar que había aprendido de él.
- M nunca comunicó eficazmente la visión de la empresa. Por lo tanto, la gente sentía que no existía visión, que la empresa era como un barco azotado por violentas tormentas sin rumbo.
- M hablaba y escribía con un lenguaje técnico y ampuloso. En lugar de inspirar a la gente, la dejaba

aburrida y confundida.

- Tras alcanzar un punto de estancamiento en el éxito de la empresa (con unos 15 millones de dólares en ingresos y 75 empleados), M se negó a avanzar con nada nuevo, audaz o arriesgado. La empresa se estancó. Los ambiciosos se marcharon.

Como en el caso de M, la principal barrera para la grandeza en muchas empresas es un liderazgo ineficaz. La tecnología más avanzada, la estrategia más meditada y la mejor ejecución táctica pueden verse totalmente eclipsadas por un estilo de liderazgo deficiente. Esto aplica a todas las empresas, pero es especialmente cierto en las pequeñas y medianas, donde los líderes principales tienen un impacto diario considerable y deben ser los artífices de la grandeza corporativa.

En pocas palabras, es imposible construir una gran empresa si se tiene un estilo de liderazgo destructivo.

El efecto multiplicador

Si usted es la persona más importante, su estilo marcará la pauta para toda la organización. Es un efecto multiplicador, para bien o para mal: el estilo que establezca en la cima afecta los patrones de comportamiento de las personas en toda la empresa. Si es eficaz, su estilo será un factor clave para construir una gran empresa. Sin embargo, si es ineficaz o negativo, será como una pesada manta aguada que se cierne sobre la empresa y la agobia.

Diferentes estilos

¿Deberíamos todos tener el mismo estilo de liderazgo? No, claro que no. Tu estilo de liderazgo dependerá de tus características personales.

De hecho, existen muchos estilos efectivos. Algunos líderes efectivos son tranquilos, tímidos y reservados; mientras que otros son extrovertidos y sociables. Algunos son hiperactivos e impulsivos; otros son más metódicos. Algunos son mayores, sabios y experimentados; otros son jóvenes, impetuosos y aventureros. A algunos les encanta dar discursos; a otros les pone nerviosos frente a una multitud. Algunos son carismáticos; otros no. (No confunda liderazgo con carisma. Carisma no es lo mismo que liderazgo, y algunos de los líderes más efectivos tienen muy poco carisma).

Examine el espectro de líderes mundiales y observe cuánto difieren sus estilos: Mahatma Gandhi (frágil y de voz suave), Abraham Lincoln (melancólico y reflexivo), Winston Churchill (el bulldog feroz e indomable), Margaret Thatcher (severa y tenaz, la "Dama de Hierro"), Martin Luther King Jr. (apasionado y elocuente). Sin embargo, a pesar de la amplia gama de estilos, cada uno de estos líderes fue sumamente eficaz.

Cultiva tu propio estilo; no intentes ser alguien que no eres ni adoptar un estilo que no te encaja. ¿Te imaginas a Winston Churchill intentando imitar el estilo de Gandhi, con taparrabos y hablando con una voz suave, casi inaudible? Por el contrario, ¿te imaginas a Gandhi masticando puros enormes y gruñendo: «Nuestra política es librar la guerra, por mar, tierra y aire, con todas nuestras fuerzas y con toda la fuerza que Dios pueda darnos...»? Estas imágenes son absurdas. Pero no son más absurdos que si intentaras imitar el estilo de otra persona.

Un estilo efectivo nace de tu interior. Debe ser completamente tuyo. Nadie más que tú debería tener un estilo idéntico al tuyo.

Liderazgo eficaz: función más estilo

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

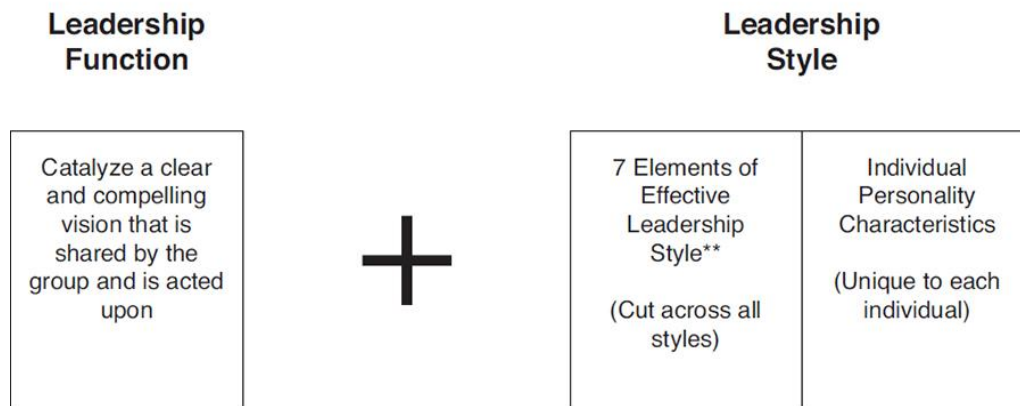
La función del liderazgo —la principal responsabilidad de un líder— es catalizar una visión clara y compartida para la empresa y asegurar el compromiso con dicha visión y su firme búsqueda. Este es un requisito universal del liderazgo, y sin importar su estilo, debe desempeñar esta función.[Capítulo 2](#) Explica el concepto de visión y cómo establecer una.)

En cambio, el estilo de liderazgo es único para cada individuo. Existen muchos estilos que pueden utilizarse para ejercer la función de liderazgo. Pero aquí reside una paradoja espinosa. Por un lado, afirmamos que su estilo debería ser peculiar y que muchos estilos pueden ser eficaces. Por otro lado, tenemos el temido síndrome de M, donde el estilo de M fue el principal obstáculo para la grandeza corporativa. ¿Cómo podemos conciliar esta paradoja? ¿Significa esto que, aunque cada líder tendrá su propio estilo, algunos estilos son más eficaces que otros?

Para resolver la paradoja, hemos destilado los elementos de estilo que observamos en los líderes

corporativos más eficaces. Si bien cada líder tiene un estilo personal único, existen ciertos elementos que tienden a ser comunes en una variedad de estilos eficaces. Ver [Figura 3.1](#) que sigue.

Effective Corporate Leadership



** Authenticity, Decisiveness, Focus, Personal Touch, Hard/Soft People Skills, Communication, Ever Forward

Figura 3.1

Una analogía ayudará a aclarar nuestra solución a la paradoja. Pensemos un momento en los excelentes escritores. Cada uno tiene su propio estilo; el de William Faulkner es muy diferente al de Ernest Hemingway, y el de Barbara Tuchman difiere del de William Manchester. Si bien el estilo es personal para cada escritor, hay ciertos elementos que tienden a ser comunes a todos los grandes escritores: captan la atención del lector desde el principio, captan la imaginación con detalles vívidos, utilizan bien el lenguaje, tienen buenos comienzos y finales, etc.

¿Qué es exactamente el “liderazgo”?

La experiencia más significativa que he tenido en mi continua investigación sobre el tema del liderazgo se produjo en 2012 y 2013, cuando tuve el honor y el privilegio de desempeñar un cargo de dos años como Presidente de la Clase de 1951 para el Estudio del Liderazgo en la Academia Militar de los Estados Unidos en West Point.

Es una de las instituciones de desarrollo de liderazgo más importantes del mundo, dedicada a formar mujeres y hombres líderes de carácter. Viajé a

Visité West Point varias veces para interactuar con cadetes y profesores y para reflexionar sobre la esencia del liderazgo, cómo se pueden formar líderes y cómo los buenos líderes pueden convertirse en grandes líderes.

Uno de mis objetivos era profundizar en una pregunta aparentemente simple: ¿qué es el liderazgo? Hablamos de ello constantemente, pero ¿qué es exactamente?

Primero, seamos claros: no existe la "personalidad de liderazgo". Vivimos en una era de celebridades donde la gente venera el culto a la personalidad, pero confundimos personalidad con liderazgo, para nuestro propio riesgo.

Pensemos en una de las líderes emprendedoras más influyentes de las últimas décadas, una de mis heroínas personales, Wendy Kopp, fundadora de Teach For America. Para uno de mis seminarios en West Point, llevé a Kopp conmigo a una sesión especial con un pequeño grupo de cadetes. Una de las primeras cosas que notaron fue que Kopp era tímida, reservada y algo incómoda siendo el centro de atención. Nos reunimos en una pequeña sala de seminarios diseñada para solo unas treinta personas, pero ella hablaba tan bajo que los cadetes se esforzaban por oírla por encima del zumbido distante de la maquinaria que trabajaba en una obra de construcción cercana.

Contó la historia de su ansiedad durante su último año de universidad, pues aún no sabía qué quería hacer

con su vida. Mientras vagaba en este estado de ánimo existencial, tuvo que terminar su tesis. Decidió dedicarse a la educación, algo por lo que sentía una pasión incipiente, con el objetivo de promover dos premisas fundamentales. Primero, todos los niños, sin importar su familia o vecindario, merecen la oportunidad de una educación sólida.

En segundo lugar, los jóvenes egresados de universidades destacadas podrían inspirarse para dedicarse por su cuenta como docentes durante un mínimo de dos años en algunas de las comunidades más desatendidas de Estados Unidos, desde el Delta del Misisipi hasta Harlem y el Bronx. Entonces supo qué hacer con su vida y fundó Teach For America.

Desde su fundación,² Teach For America ha inspirado a más de medio millón de jóvenes a postularse al programa y ha desplegado a más de sesenta mil miembros del cuerpo en las aulas. Cuando un editor de la revista Inc. me entrevistó para su trigésimo aniversario en 2009, conversamos sobre algunos de los emprendedores más destacados de todos los tiempos. tiempo. En esa discusión,³ Propuse a Kopp como mi elección indiscutible para el empresario de la década.

El talento de liderazgo de Wendy Kopp incluía una capacidad instintiva para conectar a las personas adecuadas con otras personas adecuadas y luego integrarlas en el noble sentido de la misión por los niños. Al principio de su carrera en Teach For America, Kopp se centró en atraer a personas altamente capacitadas a la causa y luego impulsarlas para que triunfaran como docentes y líderes educativos. A medida que progresaba en Teach For America y ahora en Teach For All (una red de organizaciones similares en países de todo el mundo), adoptó una visión más colectiva del liderazgo, en la que las personas en todos los niveles del sistema —estudiantes, padres, maestros, directores de escuela, administradores de distrito, funcionarios de políticas, empresarios, trabajadores de la salud— trabajan juntas por objetivos comunes. Aprovechando todo el ecosistema relacionado con la infancia, Kopp logró unir a miles de personas, dentro y fuera de su organización, en la búsqueda de un sueño: que todos los niños, en todas partes, algún día tengan la oportunidad de obtener una educación excelente.

En esa sala de seminarios de West Point, Wendy Kopp encarnó una verdad esencial y enseñó a los cadetes una profunda lección sobre liderazgo: no se necesita una personalidad poderosa y carismática para inspirar a la gente a hacer grandes cosas. Tampoco se necesita un poder formalizado. Kopp no tenía el poder de la autoridad institucional, ni el poder del rango jerárquico,

ni el poder de un título exaltado, ni el poder de las acciones con derecho a voto, ni el poder de los mandatos gubernamentales. Ni siquiera tenía el poder del atractivo financiero, dado que la mayoría de los miembros del cuerpo podían ganar un salario mayor haciendo otras cosas con su...

talentos. Como enseñó James MacGregor Burns en su texto clásico,⁴ *Liderazgo* Nunca debemos confundir el poder bruto con el liderazgo.

El verdadero liderazgo solo existe si las personas siguen cuando, de otro modo, tendrían la libertad de no seguir. Muchos líderes empresariales creen que están liderando cuando, de hecho, simplemente están ejerciendo poder, y podrían descubrir con horror que nadie los seguiría si no tuvieran poder. Si dependes principalmente del rango, el título, la posición, el dinero, los incentivos, la fama o cualquier otra forma de poder puro para lograr resultados, simplemente, has abdicado del liderazgo. Aquellos que emiten dictados arbitrarios solo porque pueden son la antítesis del liderazgo. Como lo expresó el general Colin Powell, cuyo libro "It Worked for Me" recomienda ampliamente: "En mis treinta y cinco años de servicio, no recuerdo haberle dicho a nadie: 'Es una orden'". Powell aprendió que a menudo es mucho mejor ejercer el mando "con el toque más delicado".⁵

Entonces, si el liderazgo no es personalidad, poder, rango, posición ni título, ¿qué es exactamente? En West Point, influenciados directamente por las palabras y reflexiones del general Eisenhower,⁶ Finalmente cristalicé una definición corta.

de liderazgo que mejor se adapta a todo lo que he estudiado y observado. Eso

La definición es simplemente esta: el liderazgo es el arte de lograr que la gente quiera hacer lo que se debe hacer.

Observe tres aspectos de esta definición. Primero, como líder, es su responsabilidad determinar qué se debe hacer. Puede hacerlo por su propia intuición e instinto o, más probablemente, mediante el diálogo y el debate con las personas adecuadas; pero, sea cual sea su método, debe ser claro. Segundo, no se trata de lograr que las personas hagan lo que se debe hacer, sino de lograr que quieran hacerlo. Tercero, no es una ciencia; es un arte.

Me encanta la palabra “arte”, que viene directamente de Eisenhower, porque captura lo que creo que Bill y yo estábamos buscando cuando originalmente redactamos el capítulo de liderazgo en Beyond Entrepreneurship: tienes que descubrir y cultivar tus propios elementos de estilo, un arte de liderazgo distintivo que te hace eficaz para lograr que las personas adecuadas trabajen apasionadamente contigo para lograr lo que se debe hacer.

Quizás, como Wendy Kopp, tienes el don de definir

una visión clara y magnética que se puede expresar en pocas palabras. Quizás, como Kopp, tienes el don de hacer creer a la gente en hacer realidad los sueños imposibles, inculcándoles la idea de que lo que otros consideran imposible (¡Todos los niños! ¡En todas partes!) es la única meta aceptable.

Tal vez, como Kopp, usted tiene un don para convocar a un grupo diverso de personas adecuadas, establecer discretamente un tono de colaboración, crear un clima donde se escucha la verdad y crear espacio para que ganen las mejores ideas.

Tal vez, como Kopp, usted tiene un don para encontrar personas inteligentes y prácticas que sienten pasión por convertir ideales elevados en sistemas escalables.

O quizás tengas un don completamente diferente.

Quizás, como Anne Mulcahy, tengas el don de cautivar a la audiencia con un discurso conmovedor.

Quizás, como Herb Kelleher de Southwest Airlines, tienes el don de mantener la diversión y hacer que tu gente se sienta respetada y querida. Quizás, como Katherine Graham, tienes el don de ser innatamente incapaz de rendirse, dotado de una determinación estoica que se contagia a quienes te rodean y les infunde confianza. Quizás, como Bill Gates, tienes el don de simplificar un mundo complejo, para que las personas enérgicas se sientan seguras y tengan claro dónde están invirtiendo sus energías.

La clave es descubrir sus dones de liderazgo y luego, como sigue haciendo Wendy Kopp, refinarlos de la misma manera que un gran pintor, compositor, actor o arquitecto mejora a lo largo de décadas de atención obsesiva a su oficio.

Al reflexionar sobre el sencillo marco que Bill y yo incluimos en la edición original de *Beyond Entrepreneurship* —la idea de separar la función de liderazgo del estilo de liderazgo—, me sorprende lo acertados que estuvimos al articular la esencia del liderazgo. Desde entonces, mi escepticismo sobre la adoración a la personalidad no ha hecho más que aumentar. Todas mis investigaciones posteriores sobre el funcionamiento de las grandes empresas revelaron pruebas convincentes de que algunos de los líderes empresariales más destacados de todos los tiempos carecían de carisma evidente. Además, nuestros estudios demostraron que algunos de los peores episodios de declive y fracaso empresarial ocurrieron con líderes carismáticos y peculiares al mando. (Véase *Cómo caen los poderosos*). Es mucho mejor ser un líder sin carisma que consigue que las personas adecuadas se enfrenten a la cruda realidad que ser una fuerza magnética de personalidad que lleva a seguidores obedientes al desastre. Si tienes carisma, aún puedes construir una gran empresa duradera. Pero nunca lo olvides: si tu empresa no puede ser grande sin tu carisma personal para inspirar, entonces aún no es una

gran empresa.

Siete elementos del estilo de liderazgo

En este capítulo, hemos identificado los elementos de estilo comunes a los líderes eficaces. Estos son:

1. Autenticidad
2. Decisión
3. Enfocar
4. Toque personal
5. Habilidades interpersonales duras y blandas
6. Comunicación
7. Siempre adelante

Elemento 1 del estilo de liderazgo: Autenticidad

El elemento más importante de la eficacia del liderazgo es vivir auténticamente la visión de la empresa. Los valores y las ambiciones de una empresa no se inculcan únicamente en lo que dicen los líderes, sino principalmente en lo que hacen.

En una empresa sana no hay inconsistencias entre lo que se dice y lo que se cree en el fondo: los valores surgen de los líderes y se imprimen en la organización a través de la actividad diaria.

Piense en ello como en amasar pan, masajeando constantemente los valores en la esencia misma de la organización.

Es cierto que los líderes corporativos eficaces son conscientes de los beneficios prácticos de sus valores. Pero se comportarían de forma coherente con esos valores en el *ausenciade* tales beneficios. Y es precisamente este punto el que los hace tan exitosos y efectivos.

Cuando Bill Hewlett y Dave Packard fundaron HP, no se sentaron a preguntar: "¿Cuáles son los valores empresariales más pragmáticos?". No. Creían profundamente en el respeto a las personas y simplemente lo plasmaban en todo lo que hacían. Para ellos era tan natural como respirar.

MUESTRA TU CONVICCIÓN

Hemos observado que los líderes empresariales eficaces transmiten una intensidad feroz en cuanto a sus valores, creencias y deseos. No temen mostrar la pasión que conllevan estos valores, llegando a veces a ser bastante emotivos.

Es conocido por mostrar una emoción bastante conmovedora cuando habla sobre cómo el producto de Giro salvó una vida o ayudó a un atleta a realizar un sueño.

Phil Knight, director ejecutivo de NIKE, es tímido; no es de los que animan a los demás. Pero al hablar con sus empleados sobre el orgullo que sentía por ellos durante una reunión de empresa en 1990, sus emociones eran evidentes. Knight, fundador de una de las empresas más exitosas de nuestra era —un hombre motivado por el rendimiento, la competencia y el triunfo—, lloró y apenas pudo terminar su charla. Conmoverse profundamente a la gente de NIKE porque era real.

SEA EL MEJOR MODELO A SEGUIR

Hablar con autenticidad no basta; también hay que actuar con autenticidad. Cada decisión y acción debe estar en consonancia con tu filosofía y ser en sí misma una declaración de tus valores fundamentales.

Las personas de tu empresa se verán enormemente influenciadas por lo que haces. Como líder corporativo, eres como un padre o un maestro y, como tal, es probable que sigan tu ejemplo.

No subestimes el grado en que tus acciones influyen en quienes trabajan para ti. Tus modales de habla, tu estilo de toma de decisiones, tu forma de comportarte y otros atributos se contagiarán. Por ejemplo, pocas semanas después de que John...

F. Kennedy asumió el cargo,⁷ Los miembros del personal de la Casa Blanca hablaban con frases entrecortadas, al estilo de Kennedy, y golpeaban el aire con los dedos, tal como él lo hacía.

Así es como la gente responde a las figuras de autoridad. Inevitablemente, empezarán a imitarte. Incluso en un entorno sin jerarquías, seguirás siendo percibido como una figura de autoridad, y la gente te tratará como tal.

Por lo tanto, tienes que ser un modelo a seguir de la cultura que quieres crear.

Sam Walton,⁸ El fundador y principal líder de Walmart durante su ascenso de una sola tienda a una

exitosa cadena de tiendas de descuento, comprendió la importancia de ser el modelo a seguir de Walmart. Walton, como se describe en el libro de Vance Trimble, Sam Walton, creía que la cultura de Walmart debía basarse principalmente en la frugalidad: que la austeridad y la eficiencia extremas generarían una fuerza insuperable.

Por lo tanto, como ejemplo a seguir de esta filosofía, Walton no alquilaba ningún coche más caro que un subcompacto para viajar. Cuando volaba en aerolíneas comerciales, volaba en clase turista. Pedía sándwiches fríos y patatas fritas para las reuniones de la Junta Directiva; los miembros de la junta debían llevar sus propias monedas para la Coca-Cola. Conseguía su café en la máquina expendedora del vestíbulo, como todos los demás. Conducía una camioneta vieja y destartalada, incluso para recibir a dignatarios ingleses (para su disgusto).

Burton Stacy, del banco de la ciudad natal de Walton, dijo: “Él [Walton] no va a ser visto en nada mejor de lo que se le permite a su gente... Sam Walton no se va a quedar en un mejor hotel... ni va a comer en un mejor restaurante,

ni conducir un coche mejor”. Jack Stephens, ex miembro de la junta directiva de Walmart, dijo: “Sam Walton vive y respira eficiencia”.

Como todos los líderes corporativos eficaces, Walton es un artículo 100% genuino: nada artificial, nada forzado.

En contraste, está el ejemplo de Fortune Systems, una empresa de informática que fracasó a mediados de la década de 1980, a pesar de contar con una capitalización excepcional y estar en las primeras etapas de su mercado. Un alto ejecutivo comentó: «Aquí todos somos un equipo, igualitarios por naturaleza, que trabajamos por los mismos objetivos. Creemos en concentrarnos en la tarea en cuestión, no en los símbolos de estatus».

Sin embargo, en flagrante violación de este sentimiento, los altos directivos contaban con una suite ejecutiva separada y el director ejecutivo contaba con una plaza de aparcamiento privada. Al observar esta inconsistencia, supimos que la empresa se encaminaba, en el mejor de los casos, hacia la mediocridad. Ni siquiera lo logró.

Al igual que Walton, tu filosofía corporativa declarada debe ser, en última instancia, un reflejo genuino de los valores y creencias que albergas en tu interior. Estos valores deben ser tan parte de ti —de tu esencia— que respondas instintivamente a las situaciones de forma coherente con tu filosofía declarada. No deberías tener

que pensar en ello. Del mismo modo, cuando otros toman acciones que van en contra de esos valores, deberías sentirte profundamente afectado.

También es importante que esta autenticidad se aplique a las principales decisiones estratégicas de la empresa. Así como usted debe ser un modelo ejemplar de valores y creencias a través de sus acciones diarias, la propia empresa debe ser un modelo a seguir de su filosofía, ejemplificada en sus principales decisiones.

EJEMPLO DE CASO: YVON CHOUINARD Y LOST ARROW CORPORATION

En Lost Arrow Corporation (empresa matriz de Patagonia), Yvon Chouinard tenía una profunda convicción sobre el papel que su empresa debía desempeñar en la preservación del medio ambiente. Lo demostraba donando anualmente el 10 % de sus beneficios antes de impuestos a causas ambientales y abasteciéndose de telas de empresas que empleaban métodos respetuosos con el medio ambiente, incluso si estos métodos eran más costosos.

Aún más impresionante es la larga trayectoria de gestión de Lost Arrow en consonancia con esta convicción. A principios de la década de 1970 (décadas antes de que ser una empresa con conciencia ambiental se pusiera de moda), Chouinard se propuso usar su empresa para

cambiar por completo la forma en que el rock...

Los escaladores se protegen en los acantilados; quería que usaran dispositivos que dejaran la roca intacta. Lo consiguió introduciendo dispositivos de protección inocuos llamados cuñas o tuercas.

En aquel momento, muchos lo consideraron imprudente. Pocos escaladores querían cambiar los pitones (puntas metálicas clavadas en la roca, dañándola permanentemente) y la mayoría pensaba que Chouinard estaba librando una batalla cuesta arriba. Sin desanimarse, Chouinard introdujo el nuevo equipo y trabajó con ahínco para que la comunidad escaladora cambiara.

Y funcionó. Para 1975, prácticamente nadie usaba pitones, y los acantilados estaban prácticamente preservados para las generaciones futuras. Esta acción, liderada por Chouinard, atrajo a empleados dedicados y leales a la empresa. Sabían que, a diferencia de muchas empresas que simplemente hablaban de "preocupación por el medio ambiente", Chouinard hablaba en serio. Y esto los inspiró.

PALABRAS DE ATRÁS CON ACCIÓN

No simpatizamos con los gerentes que no respaldan sus palabras con acciones. Es cierto que nadie es perfecto y que todos fallamos en vivir al 100% de nuestros ideales. Pero algunos líderes empresariales ni siquiera

alcanzan el 25% de sus ideales. Su discurso es retórica. Su insinceridad es nauseabunda. No merecen ser líderes. Y, de hecho, sin duda no construirán grandes empresas.

Vive lo que dices. No solo hables de ello, hazlo.

JIM'S VIEW FROM 2020

¿A qué causa sirves?

Durante mi periodo como jefa de liderazgo en West Point (descrito en el ensayo anterior), me sorprendió descubrir que muchos de los cadetes que conocí parecían más felices que mis alumnos de MBA cuando impartí clases en Stanford. Creo que una de las principales razones de lo que observé es que la ética del servicio —el compromiso con una causa más grande que uno mismo— impregna todo el Oeste.

Experiencia puntual. Y es Servicio con mayúscula. Los cadetes saben que incluso podrían morir prestando ese servicio.

¿Qué tienen en común Anne Mulcahy, Gordon Moore, Wendy Kopp y George C. Marshall? Todos lideraron con un espíritu de servicio a una causa más grande que ellos mismos. Para Mulcahy, la causa era salvar a la empresa que amaba, Xerox, y crear un futuro inspirador para su gente. Para Moore, era convertir a Intel en una fuerza catalizadora para revolucionar el funcionamiento de la civilización mediante el poder cada vez mayor de la microelectrónica. Para Kopp, es el servicio a la gigantesca meta de que todos los niños del mundo tengan acceso a una educación excelente. Para Marshall, era el servicio a la patria y la derrota de regímenes tiránicos que cruzaban sus fronteras para oprimir a pueblos libres. Estos líderes subyugarían sus propias ambiciones y egos al servicio de su causa.

Consideremos a Marshall, quien sirvió como jefe del Estado Mayor del Ejército y uno de los principales artífices de la victoria aliada en la Segunda Guerra Mundial. Siendo uno de los oficiales militares de mayor rango en 1944, Marshall podría haber cabildeado para ser comandante del Día D, liderando la invasión aliada de Europa, garantizándose una estatura heroica en vida y reivindicando una fama inmortal. Pero como enseña el historiador militar y biógrafo de Marshall, el profesor Mark Stoler, en su curso "La Guía del Escéptico para la

Historia Estadounidense", Marshall le dejó claro al presidente Roosevelt que haría lo que fuera mejor para el país y el esfuerzo bélico. Roosevelt dijo que no podía dormir por las noches sin Marshall a su lado en Washington. Así pues, Eisenhower obtuvo el puesto de campo mientras Marshall continuó sirviendo como artífice entre bastidores. Fue su férrea determinación por el objetivo mayor y su disposición a subvertir su gloria personal por ese objetivo lo que marcó a Marshall como uno de los generales más grandes de la historia. oficiales.⁹

En la investigación para "Good to Great" (publicada una década después de que Bill y yo trabajáramos en "Beyond Entrepreneurship"), mi equipo de investigación y yo descubrimos el factor X del liderazgo "good to great". Se trata del principio del Nivel 5. El Nivel 5 es el nivel más alto en una jerarquía de capacidades que abarca desde el Nivel 1 (habilidades individuales), el Nivel 2 (habilidades de trabajo en equipo), el Nivel 3 (habilidades de gestión) y el Nivel 4 (habilidades de liderazgo). En el Nivel 5, un líder aplica todas las habilidades de los Niveles 1 al 4 al servicio de una causa mayor que él mismo, y lo hace con una paradójica combinación de humildad personal y voluntad indomable. Los líderes de Nivel 5 son increíblemente ambiciosos. Son fanáticos, obsesionados, monomaniacos, implacables y agotadores. Pero su ambición es lo primero y...

ante todo por la causa, por la empresa, por el propósito, por el trabajo, no por ellos mismos.

Anne Mulcahy, Gordon Moore, Wendy Kopp y George Marshall son modelos de liderazgo de Nivel 5, al igual que muchos otros líderes mencionados en este texto, desde Anne Bakar y el general Lloyd Austin III hasta Fred Smith y Katharine Graham. También lo es Steve Jobs en sus últimos años, cuando pasó de ser Steve Jobs 1.0 a Steve Jobs 2.0 y canalizó su genio creativo para hacer de Apple una gran empresa que perduraría mucho más allá de su propia vida.

Me han preguntado muchas veces si las personas pueden alcanzar el Nivel 5 y, de ser así, ¿cómo? Sí, y la mejor manera de despertar ese liderazgo en ti es afrontar una pregunta simple y difícil: ¿A qué causa sirves? ¿Por qué causa estás dispuesto a sacrificarte y sufrir, cuando debes tomar decisiones que te causan dolor a ti y a los demás para avanzar en ella? ¿Qué causa le dará sentido a tu vida? Puede ser una causa importante y muy visible, o una más privada y menos visible; lo importante es que lideres al servicio de esa causa, no al servicio de ti mismo.

Elemento 2 del estilo de liderazgo: Decisión

George C. Marshall señaló que el mayor don que puede tener un líder es la capacidad de decidir.^{[10](#)} A juzgar por la cantidad de ejecutivos que sufren de indecisión

crónica, creemos que Marshall podría tener razón.

Los líderes que construyen grandes empresas rara vez sufren de indecisión.

La capacidad de decidir (de llegar de algún modo a una decisión, incluso en ausencia de información perfecta (y nunca la habrá) es un atributo esencial de los equipos que funcionan bien y de los líderes individuales.

NO DEJES QUE EL ANÁLISIS IMPIDA UNA DECISIÓN

El análisis nos permite decir “tal vez”, pero la vida (especialmente en una empresa pequeña o mediana) no.

El uso juicioso del análisis es beneficioso, siempre y cuando no se caiga en la "parálisis del análisis". Rara vez hay suficientes hechos o datos para eliminar todo riesgo o para tomar una decisión basándose únicamente en ellos. Además, todo análisis empresarial se ve drásticamente afectado por sus suposiciones. Dos personas...

Al analizar el mismo conjunto de hechos, a menudo se llegan a conclusiones completamente diferentes. ¿Por qué? Porque se abordan con diferentes suposiciones.

Por ejemplo, puedes probar este experimento. Pide a un grupo de empleados que evalúen la viabilidad de un posible nuevo producto y tomen una decisión. Les proporcionas un verdadero bosque de datos. Ahora bien, todos son excelentes empleados con la misma formación empresarial. Sin embargo, aproximadamente la mitad dirá "sí" y la otra mitad "no". ¿Por qué? Para realizar su análisis, tienen que hacer suposiciones, y estas suposiciones determinan sus respuestas.

Esto es cierto en la mayoría de las situaciones empresariales. Se pueden realizar análisis prácticamente infinitos, pero estos rara vez serán concluyentes. Y aun así, hay que tomar una decisión.

No sugerimos que actúes de forma desconsiderada y te dejes llevar por un impulso impulsivo. Los hechos, los análisis y las probabilidades tienen su lugar en la toma de decisiones. Solo recuerda que el objetivo es tomar una decisión, no destruirla con análisis.

Hay que percibir cuándo se ha realizado suficiente análisis y se han recopilado suficientes datos. Y luego, ponerse manos a la obra. David Starr Jordan, presidente fundador de la Universidad de Stanford, lo plasmó a la perfección en su enfoque de la toma de decisiones.

haciendo: “Cuando toda la evidencia parece estar ahí,^{[11](#)}
“Me gusta decir sí o no inmediatamente y arriesgarme”.

SIGUE TU INSTINTO

El enfoque de Jordan, de "sí o no", aún deja una pregunta sin respuesta: ¿cómo se toma una decisión final basándose en información imperfecta? Parte de la respuesta reside en estar dispuesto a seguir tu instinto, tu intuición.

Es cierto que a algunas personas les incomodan las decisiones intuitivas.

La intuición parece poco científica e irracional, y su uso resulta incómodo para quienes no tienen mucha práctica. Sin embargo, quienes toman las decisiones más eficaces utilizan una combinación de análisis riguroso e intuición.

Paul Cook, fundador y guía clave del desarrollo de Raychem Corporation, es un buen ejemplo. Durante una charla, comentó al público:

Por extraño que parezca,¹² La empresa ha cometido dos o tres grandes errores que jamás habría cometido si hubiera seguido mi intuición fielmente. No permitiría que eso volviera a ocurrir. He aprendido a confiar plenamente en mi intuición. De verdad que sí. Ha marcado una gran diferencia.

Cook no está solo. Paul Galvin (fundador de Motorola), William McKnight (creador de 3M), Sam Walton (de Walmart), Kristine McDivitt (directora ejecutiva de Patagonia durante 17 años) y muchos otros ejecutivos corporativos se sentían cómodos y practicaban su intuición.

No existe ninguna persona no intuitiva: todo el mundo tiene intuición.

La dificultad radica en reconocerla y usarla. ¿Qué se necesita para usar la intuición eficazmente? Aquí tienes algunas sugerencias.

- Ve directo al meollo de cualquier problema o decisión. No permitas que un sinfín de datos, análisis, opciones y probabilidades te abruman y te sumerjan en una indecisión catatónica.
- Despeja el desorden —las largas listas de pros y contras— y concéntrate en la pregunta central. Cuando te enfrentes a un problema, pregúntate: "¿Cuál es la esencia de esto? Olvídate de los detalles, ¿qué es lo importante?". No te detengas en todos los

atributos y complejidades de un problema. Reduce la situación a sus elementos esenciales.

- Una técnica útil es destilar una decisión hasta su esencia y hacer una pregunta sencilla: ¿tu instinto te dice “Sí” o “No”?

Con el tiempo, desarrollarás una percepción muy precisa de lo que te dice tu intuición. Esta "percepción" tiene una cualidad especial: simplemente sabes si algo es correcto. Una herramienta eficaz para desarrollar esta "percepción" es observar atentamente tus reacciones internas a las decisiones que tomas.

Por ejemplo, si te encuentras abrumado por una elaborada lista de pros y contras, elige una decisión al azar y observa cómo reaccionas. Si sientes alivio, probablemente tomaste la decisión correcta. Si, por el contrario, te sientes incómodo o tenso (como si te revolvieran el estómago), probablemente tomaste la decisión equivocada. Podrías intentar tomar una decisión y vivir con ella durante 24 horas sin decírselo a nadie. Esto te permitirá observar cómo te sientes al tomarla antes de hacerla pública.

Cuidado con la influencia del miedo en tus instintos. El miedo crea autoengaño. Lo que se presenta como una decisión intuitiva a veces es una decisión inspirada por el miedo disfrazada. Una decisión inspirada por el miedo es aquella en la que, debido a los riesgos que implica, temes hacer lo que en el fondo sabes que es correcto.

Las decisiones impulsadas por el miedo pueden confundirse fácilmente con las decisiones intuitivas, ya que apaciguar el miedo produce una falsa sensación de alivio. (Sin embargo, este falso alivio no dura, y la intuición acaba regresando).

Si te encuentras diciendo: «Creo que esto es lo correcto, pero me temo que...», corres el riesgo de tomar una decisión que vaya en contra de tu instinto. Para usar tu intuición eficazmente, necesitas la valentía de hacer lo que sabes que es correcto, sin importar el riesgo.

Un ejemplo famoso de esto proviene de Harry Truman, uno de los presidentes más decisivos de Estados Unidos, quien se dejó llevar por su instinto al tomar la impopular decisión de despedir al general MacArthur en 1951. Había mucho en juego, no solo para la estatura política de Truman, sino también por la rápida escalada del conflicto militar en Corea. Pero Truman despidió a MacArthur de todos modos. Años después, Truman reflexionó:

Lo único que aprendí de todo el asunto de

MacArthur es que cuando hay algo que sabes en tu interior que tienes que hacer, cuanto antes lo hagas,¹³ Cuanto mejor esté todo el mundo.

UNA MALA DECISIÓN A MENUDO ES MEJOR QUE NO TOMAR NADA

No importa lo inteligente que seas, es imposible acertar al 100% con tus decisiones. Muchas de tus decisiones no serán óptimas; así es la vida. Si esperas a estar completamente seguro antes de tomar una decisión, te verás atrapado en un atolladero de indecisión.

No hacer nada puede resultar cómodo porque no implica ningún riesgo inmediato.

Pero, en el mundo de una pequeña o mediana empresa que debe seguir avanzando, suele ser una receta para el desastre. Si tienes un problema urgente, toma una decisión y ponte manos a la obra.

La indecisión suele ser peor que tomar una decisión equivocada. Adelántate al problema; toma la ofensiva en lugar de dejar que te arrincone y te veas obligado a actuar. Si tomas una mala decisión, que así sea.

Regresará pronto y te dará un golpe en la cabeza para que puedas resolverlo correctamente.

Desafortunadamente, la mayoría de nosotros tememos equivocarnos, lo que dificulta seguir este consejo. Muchos albergamos un fuerte temor al ridículo, la culpa, la crítica o a que se rían de nosotros. En otras palabras, las consecuencias psicológicas de cometer un error a menudo pueden parecer peores que las consecuencias reales. Podemos ser reacios a tomar una decisión por miedo a —¡sorpresa!— cometer un error.

Debes aprender a vivir con el hecho de que cometerás errores —muchísimos— y que aprenderás de ellos. De hecho, los errores son una gran fuente de fuerza; cometer errores es análogo a desarrollar músculo en el entrenamiento atlético. Piénsalo un momento: ¿cómo se fortalece un atleta? Esforzándose hasta el fallo. Haces, por ejemplo, tres dominadas y fallas en la cuarta. El cuerpo se adapta y se fortalece, y la siguiente vez puedes hacer cuatro dominadas y fallar en la quinta. La siguiente vez puedes hacer cinco dominadas y fallar en la sexta, y así sucesivamente.

El proceso de tomar decisiones, algunas de las cuales son "fracasos", y aprender de ellas es "desarrollar músculo". Si nunca cometes errores, te quedarás estancado en tres dominadas para siempre.

Siéntete orgulloso de cometer errores periódicamente. Demuestra que no eres de esas

personas tímidas que tienen tanto miedo de equivocarse que no hacen nada que valga la pena en la vida. Como dijo Paul Garvin:

El fundador y arquitecto de Motorola, dijo: “No temas a los errores.^{[14](#)} “La sabiduría nace a menudo de tales errores”.

SEA DECIDIDO PERO NO TERCERO

Ser decisivo no significa ser inflexible ni obstinado. Sí, hay que tomar decisiones y comprometerse con los cursos de acción. Pero también hay que estar dispuesto a hacer ajustes y adaptarse a la nueva información o circunstancias. Si necesitas cambiar una decisión, hazlo. Es mucho mejor hacerlo que aferrarse obstinadamente a una mala decisión o no tomar nunca una. A la larga, es mucho mejor acertar que ser constante.

TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

¿Hasta qué punto debería involucrar a los demás en sus decisiones? En *Managing for Excellence*, David Bradford y Allan Cohen señalan que existe una amplia gama de estilos de toma de decisiones.¹⁵ En un extremo del continuo se encuentra *toma de decisiones delegativa*, donde el líder pospone la decisión a otros, diciendo: “Tú tomas la decisión”.

El siguiente paso es la toma de decisiones por consenso puro, donde la decisión surge de un proceso grupal facilitado por el líder. En un estilo de consenso puro, el grupo toma la decisión. El líder no impone su solución, sino que busca una opción que cuente con el consenso general de todo el grupo. La habilidad del líder reside en formular preguntas, hacer observaciones, aportar ideas y catalizar una decisión. Los líderes de consenso eficaces guían al grupo hacia el cierre en el momento justo; no interrumpen el proceso prematuramente ni permiten que las deliberaciones se prolonguen improductivamente.

¡Consenso no es sinónimo de unanimidad! Demasiados gerentes han interpretado el consenso como unanimidad absoluta. No es necesario que todos estén de acuerdo con la decisión para que haya consenso; basta con un acuerdo general. El acuerdo general es significativamente mayor que una mayoría del 51%, pero no suele alcanzar la unanimidad

absoluta. Es algo que se percibe, no se cuantifica. Una vez alcanzado el consenso, quienes discreparon durante el proceso deben aceptar o abandonar el proyecto.

Más adelante en el continuo se encuentra la toma de decisiones participativa, en la que el líder solicita ideas, sugerencias, evaluaciones de alternativas y soluciones. Sin embargo, a diferencia del estilo de consenso puro, es el líder (no el grupo) quien finalmente toma la decisión final. (Un excelente caso práctico de toma de decisiones participativa se presenta en "Trece Días", el libro de Robert F. Kennedy que detalla los acontecimientos de la Crisis de los Misiles de Cuba).

La ventaja de la toma de decisiones participativa es que ofrece múltiples puntos de vista y un debate intenso, a la vez que permite una vía para una decisión rápida. Tras un intenso debate sobre los temas, el líder puede afirmar con rapidez y firmeza: «Esto es lo que vamos a hacer».

En el extremo opuesto del espectro se encuentra la toma de decisiones autocrática. En este estilo, el líder solo obtiene información de los demás (no sugerencias ni soluciones). El líder no involucra a otros en el proceso de toma de decisiones ni invita al debate grupal sobre alternativas. Todo el proceso de toma de decisiones queda en manos del líder.

¿Qué estilo es más efectivo para la salud y el éxito a largo plazo? No hay una respuesta única y contundente, pero podemos ofrecer algunas observaciones.

En general, los líderes más eficaces tienden a hacer un uso extensivo de la toma de decisiones participativa. Las mejores decisiones se toman con cierto grado de participación; nadie es lo suficientemente brillante o experimentado como para tener...

Todas las respuestas.¹⁶ *Nadie.*

Bob Miller, director ejecutivo de MIPS Computer, un líder altamente eficaz, explicó:

Las mejores decisiones surgen de facilitar las ideas y sugerencias de un grupo de personas excelentes. Rodéate de personas excelentes, involúcralas en las decisiones y acertarás la mayoría de las veces.

El grado de participación depende en gran medida de la importancia de la decisión. Si se busca una amplia participación en cada decisión, incluso en las más triviales, la gente dedicará todo su tiempo a las reuniones. Sin embargo, a medida que aumenta la importancia de la decisión, suele ser prudente invitar a un grupo más amplio a participar.

Las personas se comprometen más con las decisiones que influyen en su toma que con las que se decretan desde arriba. Es cierto que un proceso grupal (ya sea

participativo o por consenso) puede llevar más tiempo, pero la decisión probablemente se implementará con mayor rapidez y rigor. Y lo que importa en última instancia es la acción resultante de la decisión, no la decisión en sí. Tenga en cuenta que puede llevar más tiempo convencer a las personas para que acepten una decisión una vez tomada que involucrarlas en el proceso de toma de decisiones desde el principio.

¿Acaso un proceso grupal no invita al desacuerdo entre sus miembros, desacuerdo que puede ser incómodo y difícil de resolver? Sí. Y eso es bueno.

Reitero: el desacuerdo durante la toma de decisiones es positivo. Al tomar decisiones importantes, conviene tener argumentos constructivos y diferentes puntos de vista. El desacuerdo aclarará los problemas y dará lugar a una solución más meditada. Sin desacuerdo, probablemente no se comprenda completamente el problema.

Refiriéndose al ejemplo de la Crisis de los Misiles de Cuba, Robert Kennedy escribió sobre la importancia del desacuerdo para llegar a las mejores decisiones:

El hecho de que pudiéramos hablar,¹⁷ Debatir, discutir, discrepar y luego debatir aún más fue esencial para elegir nuestro rumbo final... Las opiniones, incluso los hechos mismos, se juzgan mejor mediante el conflicto, mediante el debate. Hay un elemento importante que falta cuando hay unanimidad de puntos de vista.

Los líderes de grandes empresas también suelen recurrir ampliamente a la delegación de decisiones. Para construir una gran empresa —una empresa con líderes eficaces en todos los niveles— es necesario desentenderse de muchas de las decisiones y obligar a las personas a valerse por sí mismas. Si bien hay muchas decisiones en las que es necesario participar, hay muchas otras en las que no es esencial. Además, las empresas más innovadoras tienden a delegar las decisiones en los niveles más bajos de la organización, brindando a las personas de todos los niveles la oportunidad de actuar con rapidez, utilizar su creatividad, aplicar su intelecto y asumir responsabilidades.

Delegar decisiones no significa distanciarse, ni quedarse de brazos cruzados si todo se va a estrellar. Simplemente significa dar a las personas el poder de tomar decisiones que afectan su área. Les da la oportunidad de ponerse a prueba y desarrollar su propia capacidad de decisión.

Tenga en cuenta que ningún estilo funciona en todas

las situaciones y que es útil dominar diversos métodos. Ofrecemos las siguientes pautas generales para la toma de decisiones en grupo:

1. Siempre que sea apropiado, delegue decisiones a niveles inferiores; dé a las personas la oportunidad de desarrollar su capacidad de decisión. Sea muy claro sobre las decisiones que ha delegado y exija responsabilidades a las personas por ellas.
2. En las decisiones importantes que requieren un compromiso generalizado para su implementación exitosa, tomen la decisión en grupo, ya sea de forma participativa o por consenso. Participen en el proceso con sus propios puntos de vista, pero estén abiertos a que otros influyan en sus ideas. Tengan claro si la decisión final se tomará por consenso o por ustedes mismos.
3. Fomentar el desacuerdo durante el proceso.
4. Reserva las decisiones autocráticas para situaciones en las que no hay tiempo para invitar a la participación (por ejemplo, cuando el barco se estrella contra las rocas), para decisiones triviales, para decisiones en las que quieres enviar un mensaje simbólico.

mensaje para reforzar tus valores, y para ese pequeño conjunto de decisiones que crees que siempre debes tomar enteramente tú mismo.

5. Sea cual sea el estilo que uses, sé sincero al respecto. Fingir ser participativo o estar orientado al consenso para lograr la aprobación de una decisión ya tomada es terriblemente destructivo. Si practicas este tipo de engaño, la gente lo verá, no se impresionará y se sentirá manipulada. Este tipo de engaño genera cinismo y falta de compromiso genuino. Si vas a ser autocrático, simplemente sé honesto al respecto.

ACEPTAR LA RESPONSABILIDAD Y COMPARTIR EL CRÉDITO

Prepárese para asumir toda la responsabilidad por las malas decisiones y, a la inversa, para compartir el mérito por las buenas. Si hace lo contrario —si se atribuye todo el mérito por las buenas decisiones pero culpa a otros de los errores—, perderá rápidamente el respeto de su gente.

Se necesita valentía cuando las cosas salen mal para decir: "Es mi responsabilidad". Pero eso es exactamente lo que debería decir, al menos si quiere ganarse el respeto y el compromiso duraderos de la gente. Algunos ejecutivos intentan justificar una mala decisión diciendo: "La idea era buena, pero otros la ejecutaron mal". Puede

que sea cierto. Pero un líder eficaz asumirá la culpa.

Cuando todo salga bien, dale a tu equipo la gloria y el mérito. Si eres un buen líder, no tendrás necesidad de ser el centro de atención ni atribuirte el esfuerzo de tu equipo. Tu contribución será evidente. Simplemente déjalo ser. Como señaló el filósofo chino Lao-Tzu hace 2500 años: «Los verdaderos líderes inspiran a la gente a hacer grandes cosas y, una vez finalizado el trabajo, su gente dice con orgullo: 'Lo hicimos nosotros mismos'».

JIM'S VIEW FROM 2020

Buenas decisiones, momento oportuno

Durante su ascenso de startup a gran empresa, Intel implementó un mecanismo de toma de decisiones llamado "confrontación constructiva". Como miembro del equipo de Intel, tenías la responsabilidad de discutir, debatir y discrepar para ayudar a resolver problemas urgentes. No importaba.

ya sea que fueras un ingeniero junior o una persona de marketing de campo;¹⁸ Si usted sentía que la lógica y los hechos apuntaban a una solución contraria a la propuesta por otras personas en la sala, incluso contraria a las opiniones del CEO, se esperaba que defendiera esa solución.

La cultura de confrontación constructiva de Intel (a veces denominada "discrepar y comprometerse") ejemplifica un patrón de toma de decisiones cultivado por los líderes de Nivel 5 en nuestra investigación. Fomentaron el diálogo, el debate y el desacuerdo como ingredientes indispensables para tomar decisiones sumamente acertadas. También crearon un clima donde la evidencia, la lógica y los hechos prevalecían sobre la personalidad, el poder y la política. Como miembro de un equipo de Nivel 5, no solo tiene la oportunidad de participar en el diálogo, sino también la responsabilidad de hacerlo. Si no logra presentar su argumento, si no discrepa con la persona más influyente de la sala, si no aporta lógica y evidencia sólidas al debate, si ataca a una persona en lugar del

problema, entonces está incumpliendo esa responsabilidad.

Cultivar el debate, la argumentación, el diálogo y el desacuerdo: todo esto requiere tiempo, lo que resulta en un proceso de toma de decisiones más lento que simplemente emitir una orden ejecutiva. Pero también aumenta la probabilidad de elegir un curso de acción sensato. Claro, no se puede permitir dedicar todo el tiempo a la argumentación, y no todas las decisiones ameritan un debate exhaustivo. Pero en las decisiones importantes, especialmente aquellas que implican grandes riesgos o tienen grandes desventajas si salen mal, el objetivo principal no debe ser que la gente se sienta cómoda en una nube de consenso feliz. El objetivo debe ser tomar una buena decisión y ejecutarla brillantemente.

Peter Drucker ofreció una primera regla para la toma de decisiones: no tomes una decisión a menos que haya desacuerdos. En *El ejecutivo eficaz*, Drucker escribió la historia del director ejecutivo de General Motors, Alfred P. Sloan, en medio de una decisión importante.

"Supongo que todos estamos completamente de acuerdo".

"Sobre la decisión aquí", dijo Sloan a su equipo.^{[19](#)}

Todos asintieron. "Entonces propongo que pospongamos la discusión de este asunto".

“Hasta nuestra próxima reunión para darnos tiempo de desarrollar el desacuerdo y tal vez ganar algo de comprensión de lo que significa la decisión”.

Los grandes líderes toman decisiones claras, pero no siempre rápidas. La obra maestra de Ron Chernow, *Washington: Una Vida*, bien documentada, ofrece detalles exquisitos sobre cómo George Washington — una de las pocas figuras que alcanzó una estatura histórica de élite tanto en liderazgo militar como político— era lento para decidir, firme en sus decisiones y poco propenso a dudar. Su asistente, Alexander Hamilton, dijo de Washington: «Consultaba mucho, reflexionaba mucho; resolvía con lentitud, resolvía con seguridad». Thomas Jefferson escribió sobre Washington: «Quizás el rasgo más fuerte de su carácter era la prudencia, nunca actuaba hasta que cada circunstancia, cada consideración, se sopesaba con madurez; se abstenía si veía alguna duda, pero, una vez decidido, seguía adelante con su propósito sin importar los obstáculos que se le opusieran». Washington cultivó una cultura de diálogo abierto,²⁰ practicando su famosa autodisciplina del silencio, alentando los argumentos para competir, escuchando y sondeando, hasta que decidió actuar.

Un ingrediente crucial para tomar buenas decisiones es conocer el cronograma.

A veces, el plazo para tomar una buena decisión puede ser de meses o más, mientras que en otras situaciones, el plazo puede ser mucho más corto. En la Crisis de los

Misiles de Cuba de 1962, el presidente Kennedy tuvo que tomar decisiones que, si eran imprudentes, conllevaban la desventaja de una guerra nuclear a gran escala. Y tuvo que tomar esas decisiones en un plazo de días y horas. Aun así, incluso con la presión,²¹ Buscó claridad y comprensión, perfeccionadas mediante argumentos y debates entre sus asesores clave y agudizadas por sus preguntas agudas.

Ernest R. May y Philip D. Zelikow publicaron las transcripciones de las deliberaciones del presidente Kennedy y su equipo durante la Crisis de los Misiles de Cuba en *The Kennedy Tapes: Inside the White House during the Cuban Missile Crisis*. Con la curiosidad de comprender el patrón del debate y la decisión, le pedí a un miembro de mi equipo de investigación que analizara sistemáticamente las transcripciones. Como parte de ese análisis, calculó la...

La proporción de preguntas y declaraciones se mantuvo durante los trece días de la crisis. La proporción alcanzó su punto máximo el primer día; con el paso de los días, la proporción de preguntas y declaraciones del presidente Kennedy disminuyó por debajo de la de ese día. Esta alta proporción indica inicialmente que Kennedy buscaba estimular el diálogo y el debate, y encontrar las mejores respuestas, en lugar de emitir directivas rápidas de liderazgo.

Robert F. Kennedy describió en sus memorias clásicas, *Trece Días*, que el presidente se mantuvo al margen intencionalmente de algunos debates para evitar que sus asesores se dejaran influir excesivamente. Cuando el destino del mundo está en juego, lo único que importa es descubrir y obtener la vía más sensata y práctica para disipar la crisis, y Kennedy brindó el espacio para que los mejores argumentos triunfaran. Sin embargo, a lo largo de la crisis, a medida que Kennedy clarificaba el siguiente paso, actuaba y su equipo se unía en torno a la decisión (independientemente de sus desacuerdos previos). El patrón repetitivo de diálogo, debate y desacuerdo, todo ello imbuido de los mejores datos disponibles, ayudó al presidente a tomar una serie iterativa de decisiones clave que salvaron al mundo de la aniquilación nuclear.^{[22](#)}

Por supuesto, es posible que te encuentres en una situación en la que tengas que decidir rápido y eso simplemente no permite un debate prolongado. Si usted es Ben Sliney, gerente nacional de operaciones de la Administración Federal de Aviación (FAA), en la mañana del 11 de septiembre de 2001, no tiene meses, días ni siquiera horas para tomar decisiones trascendentales; tiene minutos. Justo antes de las 8:30 a.m. del 11-S, Sliney recibió la noticia de que el vuelo 11 de American Airlines que salía de Boston había sido secuestrado. Poco después de las 8:30, un supervisor interrumpió la reunión matutina de Sliney

para transmitirle información de que un auxiliar de vuelo había sido apuñalado. A las 8:46, un avión se estrelló contra la Torre Norte del World Trade Center. El equipo de Sliney en el Centro de Comando intentó dar sentido a los informes de que una avioneta se había estrellado contra la torre. Cuando las imágenes de CNN mostraron humo saliendo de una gigantesca abertura, rápidamente se dieron cuenta de que "eso no era "avión pequeño."²³ A las 9:03, el vuelo 175 de United se estrelló contra la Torre Sur del World Trade Center. En ese momento, Sliney comprendió que Estados Unidos estaba bajo un ataque coordinado de proporciones desconocidas, y empezó a correr el reloj.

"Estoy rodeado en una instalación de control de tráfico aéreo como esta con alrededor de cuarenta personalidades tipo A que me muerden los brazos para que haga algo", contó Sliney más tarde.²⁴ "Con frecuencia estábamos conferenciando e

intercambiando información, por lo que había mucha urgencia... de hacer algo positivo.... Yo

Tenía un equipo extraordinario ese día y mucha gente dispuesta a darme consejos sin que yo los solicitara. Sliney también buscó la opinión de la sede, aunque no recibió respuesta antes de tener que empezar a tomar decisiones importantes. A las 9:25, Sliney decidió detener todos los despegues en todo el país.

Luego, a las 9:37, un avión de American Airlines se estrelló contra el Pentágono, y Sliney vio claramente lo

que debía hacerse: cerrar todo el espacio aéreo.

Sobre Estados Unidos, una acción sin precedentes en la historia de la aviación estadounidense. A las 9:42, treinta y nueve minutos después de que el United 175 impactara contra la Torre Sur, la FAA emitió la directiva de Sliney de aterrizar todos los vuelos en el aeropuerto más cercano, independientemente del destino. La gente se unió en torno a la decisión y la ejecutaron. Sin problemas, aterrizó 4.556 vuelos en aeropuertos grandes y pequeños,²⁵ En todo el país.

En "Great by Choice", Morten Hansen y yo realizamos un análisis sistemático del ritmo de la toma de decisiones ejecutivas, con énfasis en los líderes emprendedores que construyen grandes empresas en entornos altamente turbulentos. Descubrimos que algunas de las mejores decisiones se tomaron rápidamente y otras más lentamente. Aprendimos que...

La pregunta crítica que debemos hacer en cualquier situación dada es:²⁶ "¿Cuánto tiempo tenemos antes de que cambien nuestros riesgos?" En algunas situaciones, no incurrirás en un aumento significativo del riesgo (ni de catástrofe ni de perder una gran oportunidad) si te tomas más tiempo para decidir. En otras, sin embargo, aumentarás drásticamente tus riesgos si esperas demasiado. La clave está en saber en qué situación te encuentras, no en tener una predisposición a "siempre rápido" o "siempre lento". Necesitas ser bueno en ambas. Tomar la decisión

correcta en el momento equivocado es una mala decisión.

He aquí, entonces, una arquitectura básica de la toma de decisiones ejecutivas que encontramos en nuestra investigación:

1. Determina cuánto tiempo tienes para decidir, ya sean minutos, horas, días, meses o incluso años.
2. Estimular el diálogo y el debate, guiados por hechos y evidencia, para determinar las mejores opciones.
3. Tome una decisión, firme e inequívoca, una vez que tenga claro lo que debe hacerse y/o cuando se acabe el tiempo de la decisión; no espere a que se llegue a un acuerdo por consenso.
4. Uníos plenamente en torno a la decisión y ejecutadla con disciplina fanática.

Los líderes de nuestra investigación que construyeron grandes empresas comprendieron que lo que sucede después de una decisión —el nivel de compromiso y la firmeza de la implementación— es tan importante como la decisión misma. En una cultura de liderazgo de Nivel 5, donde los miembros del equipo priorizan el éxito de la empresa y su causa por encima de sus propios intereses, las personas se unen en torno a una decisión una vez tomada. Sería un pecado secular menospreciar la decisión a posteriori diciendo algo como: "Bueno, esa es la decisión del CEO..."

Se tomó, pero no creo que sea una buena decisión. En todas nuestras investigaciones sobre qué impulsa a las grandes empresas, descubrimos que las decisiones importantes casi siempre se toman con desacuerdos aún presentes. Pero luego las personas se comprometen a que la decisión funcione, incluso si hubieran defendido con vehemencia una línea de acción diferente.

Sin desacuerdo, es posible que no comprendas completamente el problema.

Sin un compromiso unificado, es casi seguro que no lograrás nada. La verdadera grandeza requiere una serie de buenas decisiones, ejecutadas con sumo cuidado, que se acumulan una tras otra durante un largo periodo.

Por supuesto, todo esto depende de contar con las personas adecuadas. Se necesitan personas capaces de argumentar y debatir con un compromiso apasionado con el éxito de la empresa, que defiendan las mejores decisiones para ayudar a la organización y su causa, no a sí mismos. Se necesitan personas que prefieran ver al equipo ganar y su argumento perder a ver su argumento ganar y el equipo perder. Se necesitan personas que aporten hechos y pruebas al diálogo, no solo opiniones. Se necesitan personas que acepten la responsabilidad de hacer todo lo posible para garantizar el éxito de una decisión con la que no están de acuerdo; y si no pueden vivir con la decisión, acepten la responsabilidad de autoexpulsarse. En

resumen, se necesitan líderes de Nivel 5 que puedan operar en un equipo de Nivel 5 en una cultura de Nivel 5; es decir, si se desea convertir el negocio en una empresa verdaderamente grande y duradera.

Elemento 3 del estilo de liderazgo: Enfoque

Haz primero lo primero, y no hagas nada de lo segundo.²⁷ La alternativa es no hacer nada.

PETER F. DRUCKER

Los líderes eficaces enfocan sus esfuerzos, minimizando las prioridades y concentrándose en ellas. No se puede hacer todo; ni tampoco una empresa en camino a la grandeza.

TOMA UNA TOMA A LA VEZ

Crea una lista corta de prioridades clave y mantenla breve. Algunos líderes han encontrado útil tener solo una prioridad en un momento dado. Luego se concentran en esa única prioridad hasta que la descartan.

Si debe tener más de una prioridad, entonces límitese a un máximo de tres: tener más de tres prioridades es admitir que realmente no tiene ninguna.

Bob Bright, director ejecutivo de una empresa de eventos deportivos con sede en Chicago, propietaria del Maratón de Chicago, ilustró este punto. Durante su gestión, la carrera pasó de ser un evento regional de segunda categoría a un evento internacional de primer nivel y escenario de récords mundiales. Cuando se le preguntó cuál era la clave de su éxito, Bright respondió con una simple frase: «Nunca pongas el rifle en automático».

Le pedimos que nos lo explicara.^{[28](#)} Nos contó que había estado en la Infantería de Marina en Vietnam durante ocho años. Estuvo en medio de muchas batallas; dirigió equipos de cebo directamente a los campamentos enemigos. Fue allí donde aprendió una de las lecciones más importantes de su vida:

Cuando solo tienes unas pocas personas y el enemigo te rodea, lo mejor es decir: "Toma esta sección de aquí a aquí y toma esta sección de aquí

a aquí", y no dispares en automático. Dispara un tiro a la vez. No te asustes.

Bueno, lo mismo aplica a los negocios, y es muy importante. Concéntrate en una sola cosa a la vez. Si no lo haces, te meterás en serios problemas.

Esto no pretende equiparar los negocios con liderar una unidad militar en combate. Aun así, la idea básica — mantenerse concentrado, hacer una cosa a la vez, no entrar en pánico— se aplica al ajetreo de dirigir una empresa. ¿Significa esto que solo deberías tener una cosa en tu lista de tareas pendientes? Sí y no.

Claramente, es prácticamente imposible dirigir una empresa y tener solo una tarea pendiente en tu lista. Pero deberías dedicar la mayor parte de tu tiempo a tu prioridad número uno, concentrando tus esfuerzos en ella hasta completarla.

GESTIONA TU TIEMPO, NO TU TRABAJO

El recurso más limitado de su empresa es su tiempo. Prácticamente todos los demás recursos se pueden adquirir o fabricar de alguna manera, pero usted no puede adquirir ni fabricar más tiempo para sí mismo. El día solo tiene veinticuatro horas.

Kenneth Atchity, presidente de Atchity Entertainment International, observó que existe una diferencia fundamental entre gestionar el tiempo y gestionar el trabajo: el trabajo es infinito; el tiempo es finito. El trabajo se expande para ocupar el tiempo que se le asigne. Por lo tanto, para ser productivo, debes gestionar tu tiempo, no tu trabajo. La pregunta clave no es "¿Qué voy a hacer?", sino "¿Cómo voy a emplear mi tiempo?".

Suena un poco al revés, pero tiene todo el sentido si lo piensas. La cantidad de trabajo que tienes que hacer, especialmente si eres el líder de una organización, puede crecer indefinidamente; simplemente no es posible hacerlo todo.

Atchity dio en el clavo perfectamente en su libro *El tiempo de un escritor*:

Si su trabajo tiene éxito,^{[29](#)} genera más trabajo; como resultado, el concepto de “terminar tu trabajo” es una contradicción en términos tan evidentes y tan peligrosa que puede llevar a crisis nerviosas, porque pone presión en los lugares

equivocados de tu mente y tus hábitos.

¿Cuántas veces has sentido que no tienes tiempo para hacerlo todo? Probablemente muchas. Empatizamos. Nadie tiene (ni tendrá jamás) tiempo suficiente para hacerlo todo. Cada noche nos acostaremos con trabajo sin hacer. Si llevamos una vida productiva, moriremos con trabajo sin hacer.

Sin embargo, y esto es crucial, hay mucho más tiempo disponible del que solemos aprovechar. Si gestionas tu tiempo sabiamente, probablemente descubrirás muchas reservas de tiempo productivo sin usar en tu vida.

El primer paso es examinar adónde va realmente tu tiempo. Haz un seguimiento periódico de tu tiempo y analiza en qué lo inviertes. ¿Lo dedicas a tus prioridades? ¿O lo distraes y lo desvías hacia actividades sin importancia?

¿Invierte su tiempo principalmente en actividades que refuerzan su visión o contribuyen directamente a la consecución de su estrategia? Si no es así, entonces no está...

suficientemente concentrado

Una forma segura de obligarte a concentrarte es trabajar menos. J. Willard Marriott,^{[30](#)} El fundador de Marriott Corporation, tenía una filosofía útil que aplicó a la construcción de su empresa desde un restaurante de una sola unidad hasta un gran Corporación: “Trabaja duro. Aprovecha cada minuto en el trabajo. Trabaja menos”. horas, algunos de nosotros perdemos la mitad de nuestro tiempo”.

Winston Churchill,^{[31](#)} Uno de los individuos más prolíficos de la historia, dedicaba tiempo a pintar, colocar ladrillos, alimentar a los animales y socializar. Luego, dedicaba su tiempo de trabajo (que a menudo no comenzaba hasta las 23:00) solo a lo más importante.

DECISIONES DIFÍCILES: UNA REVISIÓN DE LA DECISIÓN

Establecer prioridades requiere tomar decisiones difíciles sobre lo que es realmente importante. Una razón por la que a muchas personas les cuesta concentrarse es que también les cuesta tomar decisiones: se resisten a elegir qué elementos dejarán fuera de su lista de prioridades. Y debes estar dispuesto a quitarlos.

Un director ejecutivo con el que trabajamos volvía loco a su equipo directivo porque no sabía priorizar. Quería que todo se hiciera. Pero, por desgracia, casi

nada se hacía. Les daba a sus empleados veinte "prioridades", lo cual, por supuesto, era una lista de deseos imposible de cumplir. Un gerente se quejó, con razón:

Se supone que debemos centrarnos en veinte elementos. Eso simplemente no es posible. Pero cuando le pregunto a nuestro director ejecutivo: "¿Cuáles son los más importantes, porque solo puedo hacer un subconjunto?", se queda paralizado. Simplemente no puede tomar decisiones difíciles.

Este director ejecutivo no se atrevió a eliminar cosas de la lista, pues eso habría requerido una decisión. Pero eso era precisamente lo que se necesitaba. Como era de esperar, la empresa se enfrentó a serias dificultades poco después de la entrevista mencionada.

Elemento 4 del estilo de liderazgo: Toque personal

Los líderes que construyen grandes empresas son muy participativos: siempre aportan su toque personal al negocio. No hay excusa para ser distante, distante o indiferente.

CONSTRUIR RELACIONES

Las grandes empresas mantienen excelentes relaciones: con clientes, proveedores, inversores, empleados y la comunidad en general. En todas sus relaciones, el énfasis está en desarrollar y cultivar relaciones constructivas y duraderas.

(Nota: Esto es muy diferente de la atención poco sincera y poco entusiasta que se da a las “relaciones con los empleados” o las “relaciones con los clientes”. En la mayoría de las empresas, las “relaciones con los empleados” tienen el objetivo de apaciguar a las personas, en lugar de construir una relación con ellas. Estamos escribiendo sobre algo muy diferente aquí).

En una gran empresa, los empleados tienen una relación con la empresa que va mucho más allá de la mentalidad tradicional de “me pagan a cambio de trabajo”.

Incluso los exempleados sienten que aún mantienen una relación con la empresa mucho después de su salida. ¿Has notado que los empleados que han dejado

ciertas empresas aún usan "nosotros" al referirse a ellas?

Los clientes de las grandes empresas tienen un vínculo más estrecho que el tradicional intercambio de "te pago por un producto". Creen que tienen una relación personal con la empresa. Recuerden lo que hizo Leon Bean con...

Corporación LLBean,^{[32](#)} como se describe en un artículo del Saturday Evening Post: “

...cada uno de sus clientes parece compartir la ilusión de que LLBean es un descubrimiento personal y, muy probablemente, un amigo personal”.

Estas relaciones estrechas se desarrollan porque los líderes de la empresa invierten su tiempo personal en ayudar a dar forma a las relaciones.

Joanne Ernst es una atleta que mantuvo un contrato con NIKE durante siete años. Durante este tiempo, la dirección de NIKE invirtió en construir una relación a largo plazo con Ernst. Incluso recibió notas personales escritas a mano y felicitaciones navideñas del presidente Phil Knight.

Esta inversión personal en la relación generó una intensa lealtad y compromiso con NIKE. Como resultado, Ernst se esforzó al máximo por ser una buena portavoz de la empresa, a menudo esforzándose — mucho más allá de su obligación contractual— para hacer algo "perfecto". Ella explicó:

Nunca fue solo una transacción comercial. Siempre me he identificado con el espíritu de NIKE: el espíritu competitivo y la magia del deporte. Pero es más que eso. Si hacía un mal trabajo, sentía que estaría decepcionando a mis amigos. Así me sentía. Incluso después de retirarme del deporte y terminar mi vínculo formal con la empresa, sigo sintiéndome parte de la familia NIKE.

Siempre lo sentiré.

Considere cada interacción como una oportunidad para establecer o fortalecer una relación positiva a largo plazo. Esto solo se logra con un toque personal. No se construyen relaciones con los empleados escribiendo memorandos formales y aburridos; se logra interactuando de forma más personal.

Sal y habla con la gente. Camina. Siéntate en el comedor y come con personas de todos los niveles. Aprende los nombres de todas las personas que puedas. (Algunas personas, como Kristine McDivitt en Patagonia, se aprenden los nombres de todos los

empleados). Saluda a las personas por su nombre.

Aquí hay un ejemplo de lo que no se debe hacer. El gerente general de una empresa de informática se convenció de que debía "darle un toque personal". Había leído sobre MBWA (gestión por desplazamientos) y le pidió a su secretaria que organizara reuniones con los empleados en su oficina. Quería programar algunas actividades de gestión por desplazamientos para no tener que salir a caminar.

Quizás te preguntes si eso realmente ocurrió. Sí, ocurrió. Y, aunque es un caso extremo, no es un caso aislado. Además, es inexcusable. Simplemente no hay justificación para no salir de la oficina e interactuar personalmente con la gente de forma informal.

Larry Ansin, quien revitalizó por completo Joan Fabrics Corporation después de tomar el control de la empresa de su padre, nos dijo:

Tienes que salir de detrás de tu escritorio y ver por ti mismo lo que está pasando. Sal y habla con la gente. Escúchalos. Sé...

visible. No te encierres en una avalancha de memorandos corporativos.

Ansín tuvo mucho más éxito en la creación de una gran empresa que el gerente general que “programaba” la gestión caminando por su oficina privada.

UTILIZAR LA COMUNICACIÓN INFORMAL

Una forma eficaz de añadir tu toque personal es usar la comunicación rápida e informal. Un método especialmente efectivo es llevar siempre contigo un fajo de papel para notas personales. Úsalo para escribir notas breves a mano. Te sorprendería la diferencia que esto puede suponer. Y no te llevará mucho tiempo; a veces solo toma un minuto escribir una nota personal y sesenta segundos es poco comparado con el impacto. Les hace saber a las personas que estás pendiente de ellas, de lo que hacen y que te importan.

Bill cuenta cómo este método particular marcó una gran diferencia para él personalmente en su relación con Stanford:

Estaba en medio de un trimestre de docencia particularmente agotador y estaba completamente agotado. También me sentía un poco deprimido porque varios proyectos en los que estaba trabajando no iban del todo bien. Abatido, entré a mi oficina a trompicones y

rebusqué entre la pila de correo sobre mi escritorio. Abrí un sobre de correo interno y, para mi sorpresa y alegría, encontré una breve nota manuscrita del decano agradeciéndome por mi esfuerzo en uno de mis cursos. Esa nota, que probablemente no le llevó más de treinta segundos escribir, contribuyó mucho a consolidar mis sentimientos sobre Stanford y a levantarme la moral.

SER ACCESIBLE Y ACCESIBLE

La formalidad rígida no beneficia. Mantén un tono accesible. Trata a los clientes por su nombre de pila. Minimiza las barreras de estatus. Plazas de aparcamiento privadas, oficinas ostentosas y un claro "solo para ejecutivos".

Los privilegios deben evitarse o minimizarse. Los símbolos de estatus ejecutivo lo distancian del resto de la empresa.

Descubre cómo hacerte accesible. Si la gente siente que hay un foso (con caimanes en forma de secretarias malhumoradas) alrededor de tu oficina, sin duda empezarás a perder el toque personal. Las personas de todos los niveles deben sentir que pueden tener contacto directo con los altos ejecutivos de la empresa.

¿Se mantiene esto incluso a medida que la empresa crece? ¿Tienen sentido la accesibilidad, el contacto directo y el trato personal una vez que la empresa supera cierto tamaño? La respuesta es sí, y basta con mirar a IBM como ejemplo. Incluso después de que Thomas J. Watson, Jr. asumiera el control de su padre (cuando IBM ya superaba con creces los mil millones de dólares), se mantuvo firme en...

la famosa “política de puertas abiertas”.³³ Watson, Jr. escribió en *Father, Son & Company*:

La política de puertas abiertas era una práctica de papá que se remontaba a principios de la década de 1920. Se esperaba que los empleados descontentos de IBM primero presentaran sus quejas a sus gerentes. Pero si no obtenían satisfacción, tenían derecho a acudir directamente a mí... En al menos una ocasión, una sola protesta provocó un cambio sustancial en nuestra forma de trabajar.

A medida que la empresa crecía, la oficina de Watson manejaba entre 200 y 300 casos cada año.

Para que la gestión fuera más llevadera, contrató asistentes personales, elegidos entre los jóvenes directivos más prometedores de IBM. Incluso después de que IBM hubiera superado los 100.000 empleados, Watson seguía gestionando personalmente algunas quejas de los empleados «...para que corriera la voz de que el jefe seguía disponible».

Si los Watson podían ser accesibles y mantener un toque personal en el negocio a medida que IBM crecía, entonces decir “somos demasiado grandes para esas cosas” es una excusa realmente pobre.

SEPA LO QUE ESTÁ PASANDO

Rechace la creencia popular de que, a medida que su empresa crece, debe distanciarse y alejarse de lo que sucede en la línea de fuego.

Sí, necesitas delegar autoridad. Sí, debes superar el impulso compulsivo de dirigir cada decisión. Es cierto que tu tiempo estará limitado y cada vez más dominado por reuniones de alto nivel.

Sin embargo, aún deberías dedicar tiempo a experimentar de primera mano los ritmos y las actividades de la empresa. La única manera de hacerlo es observar con tus propios ojos y escuchar con tus propios oídos. Observa por ti mismo cuáles son los problemas, qué va bien y cómo se siente la gente.

Por ejemplo, Sam Walton buscaba constantemente formas de estar al tanto de todo lo que ocurría en la empresa.³⁴ Walton visitaba los Walmart sin previo aviso, a veces hasta diez en un solo día. En uno Por ejemplo, Walton se despertó a las 2:30 am, compró una caja de donas y las llevó.

Fue a un muelle de carga de un almacén y los compartió con los trabajadores del muelle, preguntándoles cómo mejorar las cosas. En otra ocasión, inesperadamente se subió a la cabina de un camión semirremolque de Walmart y recorrió 160 kilómetros para obtener información directa y personal sobre el sistema de transporte de Walmart.

El comportamiento de Walton no es inusual entre los líderes corporativos más eficaces. Si bien es cierto que es una tarea que requiere tiempo, especialmente a medida que la empresa crece, no es imposible. Los mejores líderes corporativos se toman el tiempo para ello. Saben que escuchar a las personas en la planta, en

el campo o en el laboratorio es tan importante como escuchar a otros ejecutivos.

REFORZAR LOS VALORES CON DETALLES SIMBÓLICOS

Existe una paradoja evidente en quienes construyen las grandes empresas. Por un lado, se concentran en la visión y la estrategia de alto nivel, mientras que, por otro, se involucran en detalles aparentemente triviales. Aceptar esta paradoja radica en comprender que los detalles no son triviales. Los detalles importan. Los líderes más eficaces están obsesionados tanto con la visión como con los detalles. Son fanáticos de acertar con los detalles.

La forma en que tratas ciertos detalles es en realidad una declaración de muy alto nivel.
—una declaración sobre los valores fundamentales de la empresa. Involucrarse en ciertos detalles puede transmitir un mensaje simbólico muy poderoso.

EJEMPLO DE CASO: DEBBIE FIELDS

Debbie Fields, fundadora de Mrs. Fields Cookies, escribió en su libro One Smart Cookie que entró en una de sus tiendas sin avisar (una práctica muy común en ella) y notó "... un lote de galletas con un aspecto muy desagradable, dispuesto para los clientes".

Estaban planos y demasiado horneados.^{[35](#)}

Una galleta Mrs. Fields perfecta tiene media pulgada de grosor, y estas medían un cuarto de pulgada. Una galleta Mrs. Fields perfecta tiene tres pulgadas de diámetro, y estas parecían medir tres pulgadas y un cuarto. También estaban un poco más doradas de lo debido.

Las galletas solo tenían una diferencia de un cuarto de pulgada en cada dirección.

¡Un cuarto de pulgada! Pero lo que realmente recalcó la importancia del detalle y reforzó la filosofía subyacente de la Sra. Fields fue su forma de manejar la situación.

Podría haber despedido al gerente de la tienda en el acto, pero no lo hizo. Podría haber enviado un memorando corporativo insistiendo en el tamaño y el color adecuados de las galletas, pero tampoco lo hizo. Hizo algo mucho más impactante y simbólico.

Me volví hacia el joven que estaba a mi lado y le dije: “Dime, ¿qué te parecen estas galletas?”

"Ah", dijo, "son bastante buenos".

Asentí. Tenía la respuesta. Bandeja a bandeja, tomé las galletas —cinco de seiscientos dólares— y las tiré con cuidado al cubo de la basura. «Sabes», le dije, «lo suficientemente bueno nunca lo es».

Piense en reforzar valores como si estuviera amasando pan. Su participación personal en detalles específicos forma parte del proceso. Al igual que Debbie Fields, que desechó seiscientos dólares en galletas, su toque personal en un detalle aparentemente mundano puede adquirir proporciones míticas y grabarse en la mente de las personas como un símbolo vívido de la filosofía de la empresa.

Mantenemos una estrecha relación con Hewlett-Packard Company. Gracias a ella, hemos escuchado numerosas historias llamadas "Bill y Dave".

Historias”. Cada historia retrata vívidamente cómo Hewlett o Packard lidiaron con un incidente específico en las etapas formativas de la empresa.

En una historia, según la leyenda de HP, Bill Hewlett, mientras paseaba por una división, notó un pequeño detalle: el almacén estaba cerrado con cadena y candado. Furioso, Hewlett consiguió unas tenazas, destruyó la cadena y dejó los restos en el escritorio del gerente de división, junto con una nota: «Así no se hacen las cosas aquí. Confiamos en nuestra gente. Bill Hewlett».

Cuando le preguntaron si esta historia era cierta, Hewlett respondió simplemente: «Podría ser». Luego explicó que había hecho muchas cosas como el incidente de la cizalla en los inicios de la empresa; tantas, de hecho, que no podía recordarlas todas.

TOQUE PERSONAL VERSUS MICROGESTIÓN

No confunda el contacto personal con la microgestión; no son lo mismo. La microgestión —un comportamiento terriblemente destructivo— se ilustra en la siguiente descripción del estilo de gestión de cierto director ejecutivo:

Nuestro director ejecutivo intenta controlar y dirigir cada pequeño detalle. En lugar de sentirte competente y confiable, sientes que te están

vigilando. Le pone mucha pega a todo y eso nos saca de quicio. Algunos de nuestros mejores empleados se han ido a otras empresas porque es tan desmoralizante. ¿Conoces el dicho de ver el bosque detrás de los árboles? Pues este tipo está tan abajo en los árboles que intenta controlar la dirección y el tamaño de cada aguja de pino.

El estilo de este director ejecutivo es claramente opresivo, pero ¿en qué se diferencia del toque personal? ¿Somos coherentes? Primero, les aconsejamos que «estén al tanto de lo que ocurre» y que «refuerce los valores con detalles específicos»; luego, les aconsejamos que no «microgestionen». ¿Cómo se complementan estas ideas?

La diferencia es simplemente esta: un microgestor no confía en su gente y busca controlar cada detalle y decisión; cree que, en última instancia, solo él tomará las decisiones correctas. Un líder con un toque personal, en cambio, confía en que su gente tomará decisiones básicamente buenas; respeta sus capacidades.

Un microgestor no respeta las capacidades de su gente. Hace que las personas se sientan asfixiadas, como se sentiría un joven de veinte años si sus padres aún le dictaran la hora de dormir. Cualquiera que haya sido microgestionado puede atestiguar que tiene un efecto terriblemente desmoralizante.

La microgestión también limita el desarrollo personal. En lugar de ser una guía o un modelo a seguir, un microgestor dominante busca controlar a los demás y, con el tiempo, se ve rodeado de enanos atrofiados que preguntan: "¿Por qué debería aprender a pensar por mí mismo, si él quiere pensar por mí?".

Sí, debes ser fanático de acertar con los detalles. Sí, debes moldear los valores del grupo con actos simbólicos sobre ciertos detalles específicos, pero no sobre todos. Los actos simbólicos están destinados a marcar el camino.

—Guiar, mostrar, dar ejemplo. Su objetivo es dejar una impresión duradera, de modo que no sea necesario controlar a las personas, para que se comporten por sí mismas, de acuerdo con la filosofía central.

Puedes involucrarte activamente sin agobiar a los demás; puedes estar al tanto de lo que ocurre en la organización sin sofocarlos. De hecho, un toque personal sin control tiene el efecto contrario a la microgestión. En lugar de desmoralizar a las personas, las eleva y las inspira a hacer quizás más de lo que de otro modo creerían posible, lo que nos lleva

directamente al siguiente elemento del estilo de liderazgo.

JIM'S VIEW FROM 2020

No confundas empoderamiento con desapego

Nunca olvidaré la primera vez que vi a Jorge Paulo Lemann trabajando. En aquel entonces, a principios de los 90, la mayoría de las oficinas ejecutivas ofrecían privacidad y espacio proporcionales a la supuesta importancia del ejecutivo. Así que, cuando visité por primera vez sus oficinas en São Paulo, esperaba que me acompañaran a la suite ejecutiva de Lemann. Pero no existía tal suite. En cambio, me encontré con una sala gigantesca, escritorios desordenados, un bullicio de actividad por todas partes, gente gesticulando desenfrenadamente y tan absorta en su trabajo que nadie me prestó mucha atención. Y justo en medio de la confusión, Jorge Paulo estaba sentado en una mesa sencilla y anodina. Su semblante sereno evocaba la imagen de un monje zen.

Sentado en pleno Times Square de Nueva York, contemplaba con serenidad el mar de actividad que se extendía por todas partes a su alrededor. Resultó que allí era donde Lemann pasaba la mayor parte del día: observando, escuchando, conversando y haciéndose accesible a todos.

Como todos los grandes creadores de cultura que he conocido y estudiado, Lemann nunca confundió empoderamiento con desapego. Creía apasionadamente en liderar sin estorbar a sus mejores empleados. Sin embargo, si bien no microgestionaba, también era la antítesis del desapego autoritario.

Un desapego imperioso, o incluso una feliz distracción, apareció como un hilo conductor entre muchas empresas otrora grandes mientras se tambaleaban al borde del declive. Es como si los ejecutivos comenzaran a creer que debían actuar como, bueno, ejecutivos. En lugar de hacer preguntas, emitían directivas. En lugar de ir a ver por sí mismos qué estaba pasando, pedían informes. En lugar de recibir información de quienes estaban más cerca de la acción, recibían información filtrada por la gerencia media. En lugar de preguntar: "¿Cuáles son los detalles esenciales que necesito comprender?", decían: "Me mantengo enfocado en el panorama general". En lugar de tomar notas basadas en las aportaciones de quienes estaban en primera línea, emitían memorandos para que los leyeran.

Winston Churchill siempre buscó conocer los detalles sobre el terreno de la forma más directa posible. Incluso creó un departamento completamente separado de la cadena de mando habitual para que le proporcionara los hechos más crudos.³⁶ para que el La verdad sin adornos le alcanzaría. Uno de los pocos puntos de angustia y El desacuerdo entre el Rey y él mismo durante la Segunda Guerra Mundial surgió en vísperas del Día D, cuando Churchill sintió que era su deber estar en el lugar durante el ataque, observando la acción directamente desde un barco bombardeador. El Rey Jorge, horrorizado por la imagen de su primer ministro terminando en el fondo del Canal de la Mancha, le rogó a Churchill que no fuera; y ambos intercambiaron múltiples despachos: Churchill argumentaba a favor de ir, el Rey le imploraba que no lo hiciera. Al final, Churchill accedió, escribiendo: «Debo someterme a los deseos y, de hecho, a las órdenes de Su Majestad». Aun así, pocos días después del Día D, Churchill cruzó el Canal para presenciar la acción de primera mano. Más tarde escribió sobre llegar a un castillo que había sido bombardeado la noche anterior: «Ciertamente, había muchos cráteres a su alrededor». Churchill le preguntó al general Montgomery: «¿Qué hay entonces que impida que...?».

¿Una incursión de blindados alemanes interrumpiendo nuestro almuerzo? Montgomery dijo que no creía que vinieran. Afortunadamente para la historia,³⁷ No lo hicieron.

Si algo es realmente un imperativo estratégico, es necesario darle su

Atención personal directa. Cualquier cosa que no merezca tu participación directa no es, por definición, un imperativo estratégico.

En julio de 1987, George Rathmann se despertó con una noticia impactante y aterradora que amenazaba a su joven empresa, Amgen. El Instituto de Genética de su rival había recibido una patente que eludía la tecnología patentada de Amgen para producir EPO (eritropoyetina, una hormona liberada por los riñones que estimula la producción de glóbulos rojos). El Instituto de Genética había obtenido una patente sobre la llamada EPO natural, elaborada a partir de orina humana. Esta EPO "natural" había...

sin viabilidad comercial,³⁸ Ya que se necesitarían casi seis millones de galones de orina humana para producir suficiente EPO para un paciente durante un año. El avance tecnológico de Amgen creó la única vía viable para el destino final de la EPO. Pero la patente del Instituto de Genética amenazó la capacidad de Amgen para capitalizar plenamente su avance. Resumió un artículo en

Naturaleza, “Como las células genéticamente modificadas [de Amgen] son esenciales para producir

grandes cantidades de EPO, la situación es perfecta para la disputa: el Instituto de Genética tiene un reclamo sobre el destino final y Amgen sobre la única forma de

"llegar allí."^{[39](#)}

Muchos directores ejecutivos involucrados en una compleja batalla legal delegarían en sus abogados la tarea de encontrar una solución, quizás negociando un acuerdo de licencia cruzada para compartir las recompensas. Pero Rathmann asumió la responsabilidad personal como comandante de campo y coordinó él mismo el esfuerzo legal. Amgen soportó la batalla legal con un Rathmann indignado al frente. Al final, Amgen obtuvo una victoria completa en los tribunales y continuó su odisea hacia convertirse en una de las primeras grandes empresas de biotecnología.^{[40](#)}

Rathmann modeló una capacidad de liderazgo que Kevin Sharer (CEO de Amgen de 2000 a 2012) también adoptó, incluso cuando la empresa creció considerablemente. Sharer la describió como la capacidad de cambiar continuamente de actitud. En un día inusual, como relató en una entrevista para Harvard Business Review, Sharer dedicó la mañana a su equipo de liderazgo para tomar una decisión de inversión de 100 millones de dólares que tuvo importantes implicaciones estratégicas para las operaciones internacionales de Amgen. Un poco más tarde, dedicó

tiempo a las evaluaciones ejecutivas y a reflexionar sobre la sucesión. Luego, dedicó tiempo a la maqueta de una nueva mesa de conferencias para la sala de juntas, centrándose en cómo la nueva

La mesa podría afectar la dinámica del grupo.⁴¹ Altitud de treinta mil pies, luego tres mil pies, luego treinta pies.

Entonces, ¿en qué momento de la vida de una organización debería un líder emprendedor aprender a "soltarse" y dejar de preocuparse por acertar con los detalles? ¿Cuándo debería el emprendedor pasar de un estilo intensamente práctico a uno de no intervención? ¿Cuándo debería el fundador centrarse por completo en la visión y la estrategia, dejando las tácticas y la implementación en manos de otros?

Éstas son las preguntas equivocadas.

La elección no es entre involucrarse o no involucrarse. En nuestra investigación, los emprendedores que lideraron sus empresas desde startups hasta convertirse en algunas de las corporaciones más grandes de la historia generalmente tenían un estilo práctico y empoderador. Sin importar el tamaño de sus empresas, se mantuvieron estrechamente conectados con su gente, hiperconscientes de la realidad y directamente comprometidos con los imperativos estratégicos. Si pierdes tu voraz curiosidad por los detalles tácticos, si pierdes el interés apasionado por las personas y cómo se sienten, si te aíslas en la protección de la comodidad ejecutiva, es muy posible que un día descubras que tu empresa ya ha entrado en un círculo vicioso de declive y autodestrucción.

Aun así, los mejores emprendedores de nuestra investigación no permitieron que su liderazgo práctico

se convirtiera en una microgestión abrumadora ni en la patología de liderar como un "genio con mil ayudantes". Observamos el modelo del "genio con mil ayudantes" entre algunos de los CEOs de comparación menos exitosos en nuestro estudio de investigación de buenos a excelentes. En este modelo, una persona brillante —el líder genio— ocupa puestos clave con ayudantes que implementan sus grandes ideas. Este modelo del "genio con mil ayudantes" puede funcionar excepcionalmente bien a corto plazo, siempre que el genio se mantenga plenamente comprometido (y siga siendo un genio). Sin embargo, a largo plazo, este modelo no supera la prueba de la grandeza duradera. Después de todo, si todos dependen del genio imponente para tomar todas las decisiones, grandes y pequeñas, es probable que la empresa sucumba a una mediocridad apática y a la deriva cuando el fundador se retire.

Por supuesto, el objetivo no es solo dominar el equilibrio entre el liderazgo práctico y el empoderamiento. El objetivo es convertirse en un creador de cultura y constructor de personas para que la empresa pueda ser excelente durante décadas, más allá de su propia vida. Cuando haya encontrado personas tan entusiastas por conseguir...

los detalles esenciales tal como son, cuando les has enseñado cómo construir y liderar un sistema que ofrece una excelencia táctica constante, cuando se esfuerzan por superar con creces lo que tú mismo logras durante tu propio mandato, entonces realmente has sentado las bases para una gran empresa duradera.

Elemento 5 del estilo de liderazgo: Habilidades interpersonales duras y blandas

Los líderes que construyen grandes empresas dominan la paradoja de lo duro y lo blando. Exigen a sus empleados estándares de rendimiento increíblemente altos (duro), pero se esfuerzan al máximo para que se sientan bien consigo mismos y con lo que son capaces de lograr (blando).

LA IMPORTANCIA DE LA RETROALIMENTACIÓN

Si tuviéramos que escoger el elemento menos utilizado de un liderazgo corporativo eficaz, sería la retroalimentación, especialmente la positiva.

Es un hecho de la naturaleza humana que las personas se desempeñan mejor cuando tienen una autoimagen positiva. En diversos experimentos, los psicólogos han descubierto que el desempeño de las personas, medido objetivamente, mejora o empeora dependiendo del tipo de retroalimentación que

reciben.⁴² La retroalimentación positiva tiende a mejorar el rendimiento, mientras que la retroalimentación negativa tiende a disminuirlo.

Sin embargo, con demasiada frecuencia, las personas reciben muy poca retroalimentación de los líderes de la empresa, ya sea positiva o negativa.⁴³ Esta ausencia de retroalimentación envía un mensaje: No nos importas. Y cuando la gente siente que no te importan... No van a dar lo mejor de sí. ¿Por qué deberían hacerlo?

Los grandes entrenadores deportivos —aquellos que han dominado el arte de catalizar a las personas para que rindan al máximo nivel posible— siempre han sabido la importancia de dar retroalimentación a sus atletas y demostrar que les importan.

Tommy Lasorda, mánager de los Dodgers de Los Ángeles durante cuatro campeonatos de la Liga Nacional y dos de la Serie Mundial, dijo en una entrevista con la revista Fortune:

La gente feliz da mejores resultados.⁴⁴ Quiero que mis jugadores sepan que aprecio lo que hacen por mí. Verán, creo en abrazarlos. Creo en darles palmaditas en la espalda. La gente dice: "Dios, ¿me estás diciendo que tienes a un tipo que gana un millón y medio de dólares al año y tienes que motivarlo?". Yo digo que sí. Todos necesitan estar motivados, desde el presidente de los Estados Unidos hasta el que trabaja en el vestuario.

John Wooden, el entrenador de baloncesto universitario más exitoso de la historia (diez campeonatos de la NCAA en UCLA en doce años), creía en buscar siempre la manera de desarrollar a sus jugadores y, al mismo tiempo, desafiarlos continuamente para que sean mejores. Tenía una filosofía simple: «La gente», decía, «necesita modelos, no críticos». Una de sus advertencias personales era: «...

para terminar la práctica con una nota feliz.⁴⁵ “En la práctica, siempre he intentado contrarrestar cualquier crítica con un poco de elogio”.

Otro gran entrenador, Bill Walsh (que supervisó a tres equipos campeones del Super Bowl en los San Francisco 49ers),⁴⁶ Enfatizó la importancia del estímulo personal y positivo. Walsh sacudiría Manos y decir una palabra personal positiva de aliento a cada jugador

Justo antes de cada partido. También pidió a sus entrenadores asistentes que reconocieran a cada jugador, le estrecharan la mano y le ofrecieran palabras de apoyo.

Estos coaches son buenos modelos a seguir para los ejecutivos. Claramente, cumplen con estándares increíblemente altos y realizan evaluaciones objetivas y desapasionadas de las personas. Aun así, siguen utilizando el refuerzo positivo.

Esto, por supuesto, implica la suposición de que realmente te preocupas por las personas de tu organización: que sientes compasión, empatía y respeto por ellas. Y, de hecho, este es un requisito para un liderazgo corporativo eficaz. Una organización dirigida por personas que no se preocupan ni respetan a quienes trabajan para ellas tiene pocas probabilidades de alcanzar una grandeza duradera.

Atribuimos gran parte del increíble éxito de John Wooden a su sincera preocupación por cada jugador.^{[47](#)} “Mi amor por los jóvenes”, escribió, “es la razón principal por la que he permanecido como entrenador y he rechazado puestos que Habría sido mucho más lucrativo”.

¿Qué pasa con la retroalimentación negativa o crítica? No se puede dirigir una empresa y ofrecer únicamente retroalimentación positiva. Obviamente, hay momentos en que la retroalimentación crítica es necesaria. Y, sin duda, es esencial ofrecer únicamente retroalimentación honesta.

Retroalimentación. Si inventas retroalimentación positiva solo para que alguien se sienta bien, perderá credibilidad. Además, hay ocasiones en las que el trabajo de alguien debe evaluarse críticamente, ya que su desempeño podría estar muy por debajo de las expectativas.

En su libro Construyendo un campeón, Bill Walsh escribió:

El elegante,⁴⁸ Un entrenador de jugadores elegante, tranquilo y afable te ayudará a completar hasta el 80 % del trabajo. El 20 % restante se debe a la toma de decisiones difíciles, la exigencia de un alto nivel de rendimiento, el cumplimiento de las expectativas, la atención a los detalles y la atención cuando es necesario.

Dicho esto, hemos observado que los malos líderes tienden a ofrecer demasiada retroalimentación crítica y muy poca retroalimentación positiva. En muchas empresas, las personas solo reciben retroalimentación cuando hacen algo mal, en lugar de recibirla siempre que hacen algo bien.

Además, los mejores líderes siempre buscan maneras de colocar a las personas en puestos donde tengan un buen desempeño, donde rindan a niveles que ameriten un refuerzo positivo. Siempre buscan maneras de fortalecer a las personas, en lugar de derribarlas.

De hecho, si descubre que alguien no se desempeña

bien, lo primero que podría preguntarse es: "¿Tenemos a esta persona en el puesto adecuado?". Es común encontrar que un empleado que no rinde bien en un puesto prospera en otro. Por ejemplo, los ingenieros y vendedores excelentes suelen fracasar en puestos directivos.

Finalmente, tengan en cuenta que cuando las cosas van mal no es necesariamente el momento de ser más críticos. De hecho, reprender duramente a quienes probablemente ya saben que las cosas no van bien puede ser contraproducente. En circunstancias difíciles, las personas a menudo necesitan un poco de ánimo y apoyo.

EJEMPLO DE CASO: RUSSELL S. REYNOLDS

Un ejemplo interesante es cómo Russ Reynolds, fundador de Russell Reynolds Associates, gestionó una visita a una oficina con bajo rendimiento.

Toda la oficina estaba aterrorizada por la inminente visita de Reynolds, temiendo que criticara y tal vez despidiera a gente. Todos estaban nerviosos, en parte por la declaración del director de la oficina de que...

"Si no puedes cumplir, estoy seguro de que Russ se deshará de ti y encontrará a alguien que pueda".

A la hora señalada, los empleados se reunieron en la sala de conferencias principal, esperando lo peor. Reynolds inició la reunión simplemente charlando. Después de unos 30 minutos, el director de la oficina intentó pasar a una discusión más seria sobre los problemas en cuestión. Reynolds llevó la conversación a un tono más ligero y positivo. Finalmente, exasperado, el director de la oficina preguntó: "¿No quieren ir al grano y tratar nuestros problemas?".

"No", respondió Reynolds, "veo que están haciendo todo lo posible. Estoy seguro de que si siguen esforzándose, algo se resolverá y la oficina mejorará. Son buenas personas aquí, y tengo plena confianza en ustedes. Sigán adelante".

Fue absolutamente brillante. Reynolds sabía que en ese momento era necesario fortalecer a la gente, no derribarla. En la oficina, respondieron diciendo: «Oigan, este hombre cree en nosotros. No podemos defraudarlo». Su confianza en ellos estaba bien fundada; la oficina se recuperó y se convirtió en una unidad muy exitosa.

LÍDER COMO MAESTRO

El enfoque más constructivo para la retroalimentación

crítica se basa en el concepto de líder como maestro. Cuando necesite brindar orientación correctiva o negativa, no se considere un crítico, ni siquiera un jefe, sino un guía, mentor y maestro. El proceso de crítica debe ser una experiencia educativa que contribuya al desarrollo personal.

EJEMPLO DE CASO: H. IRVING GROUSBECK

Irv Grousbeck, cofundador y presidente de Continental Cablevision, ha desarrollado un enfoque muy eficaz para las habilidades interpersonales duras y blandas.

Durante una conversación con nosotros, nos explicó su filosofía y estilo:

Siempre he trabajado desde el modelo del gerente como maestro. Me interesa cómo los errores pueden utilizarse para mejorar las capacidades de las personas.

Primero, y esto es importante, no critiques a la persona. En cambio, analizas el evento. Es como criar bien a los hijos: abordas el problema de un armario desordenado, en lugar de criticar a tu hijo por ser una persona desordenada.

Lo mismo ocurre en la gestión. Siempre pido la versión individual de la historia. Le pido que me dé una idea de lo que sucedió para que el evento resultara como resultó.

Luego, le pregunto qué opciones consideró, le presento otras y le pregunto si las consideró. Le lanzo sugerencias en forma de preguntas.

Todo el proceso es de educación y desarrollo. Dejo claro que estamos de acuerdo, que no hay ningún problema con él como persona ni entre él y yo. Hago hincapié en que todos cometemos errores, y a veces lo ilustro haciendo referencia a errores que yo he cometido.

Pero también dejo claro que quiero que la persona aprenda cómo se podría haber gestionado mejor el evento, para que pueda

hacerlo mejor en el futuro. De esta manera, desarrolla continuamente sus capacidades y toda la empresa se beneficia.

Grousbeck tiene un estilo suave al brindar retroalimentación correctiva. Sin embargo, se dedica firmemente a un alto estándar de excelencia, tanto para sí mismo como para los demás. Y, en la mayoría de los casos, este estándar se alcanza.

EL PAPEL DE LOS ALTOS ESTÁNDARES

No interprete la importancia de capacitar a las personas y ayudarlas a aprender de sus errores como si debiera permitir un desempeño incompetente, deficiente o irresponsable. La necesidad de refuerzo positivo va de la mano con la necesidad de altos estándares.

Así como brindar refuerzo positivo a las personas tiende a mejorar su rendimiento, también lo hace la presencia de desafíos y altas expectativas. Los buenos maestros siempre han sabido que los estudiantes generalmente buscan desafíos y que suelen responder favorablemente a las altas expectativas. Piensa por un momento en los mejores maestros que has tenido. Probablemente fueron aquellos que tenían estándares muy estrictos para la clase. El mismo principio se aplica al liderazgo corporativo eficaz.

Como un buen maestro, un buen líder asume que personas de todos los ámbitos y orígenes pueden alcanzar un alto nivel y que, en el fondo, desean hacerlo. Un buen líder no exige un alto rendimiento (exigir implica que las personas son básicamente perezosas y tienden a no dar lo mejor de sí; que hay que extraerles el máximo provecho, como si les sacaran una muela).

No, un buen líder ofrece a las personas la oportunidad de probarse a sí mismas, de crecer y de hacer su mejor trabajo.

No faltan personas interesadas en hacer algo de lo que enorgullecerse. Pero hay una gran escasez de líderes que ofrezcan el estímulo de un reto exigente y altos estándares, junto con la convicción inquebrantable de que personas aparentemente comunes pueden lograr cosas extraordinarias.

Coloque a las personas en puestos donde se les exija

alcanzar altos estándares y hágales saber que confía en que lo harán. Tenga presente el enfoque que Trammell Crow adoptó al construir su empresa: apostar por las personas y tener fe en ellas. En Trammell Crow, de Robert Sobel, un joven desarrollador relató su experiencia con Crow:

Recuerdo cuando me llevó a una reunión con los contratistas y todos los prestamistas y me los presentó.⁴⁹ Me construyó como si yo fuera algo que realmente no era, lo cual creo. Demostró confianza en mis habilidades. No podía creer que él le daría a alguien tan joven e inexperto [como yo] ese nivel de responsabilidad.

Esta combinación de tira y afloja, yin y yang, fuerza y suavidad, altos estándares y refuerzo positivo es la esencia de estimular a las personas a desarrollar toda su capacidad. Al ayudar a cada persona a alcanzar su máximo potencial, sea cual sea su nivel (y existe un espectro de habilidades en cualquier...

grupo de personas), puedes estimular a toda la empresa a saltar un listón muy alto.

Elemento 6 del estilo de liderazgo: Comunicación

Sabemos que suena trivial enfatizar la necesidad de la comunicación, y de hecho desearíamos que así fuera. Lo lamentable es que muchos líderes empresariales son malos comunicadores. No es que no sepan comunicarse; es que no lo hacen.

Una gran empresa prospera gracias a la comunicación. Los líderes eficaces fomentan la comunicación constante: ascendente, descendente, transversal, grupal, individual, a nivel de toda la empresa, escrita, oral, formal e informal. Trabajan para mantener una comunicación fluida en toda la organización.

COMUNICAR VISIÓN Y ESTRATEGIA

En el siguiente capítulo, recalcamos la importancia de desarrollar una visión y una estrategia claras para la empresa. Pero desarrollarlas no basta; también es necesario comunicarlas.

No hace falta ser un orador espectacular ni un escritor elocuente para comunicarse eficazmente. No te preocupes por cómo comunicar hacia dónde se dirige la empresa, simplemente dilo. Y dilo mucho. Dilo. Escríbelo. Dibújalo. Repítelo. Nunca dejes que la visión

se pierda de vista; mantenla presente en todo momento. Refiérete a ella constantemente.

Por ejemplo, cuando Jim Burke era director ejecutivo de Johnson & Johnson,^{[50](#)} Calculó que pasaba el 40% (sí, es el cuarenta por ciento) de su tiempo comunicando el Credo de J&J (los valores y creencias fundamentales de la empresa).

Al observar a Doug Stone, exdirector ejecutivo de Personal CAD Systems, recorrer la empresa, notamos que dibujaba imágenes de la estrategia de la empresa en rotafolios en oficinas y salas de conferencias por todo el edificio. En casi todas las reuniones, de alguna manera, se las arreglaba para dibujar estos diagramas, y los dejaba por todas partes: en trozos de papel, en los blocs de notas de los demás, en rotafolios, en pizarras blancas, en tableros de anuncios y en servilletas de comedor. Cuando se le preguntó sobre esto, dijo:

Dejo esos dibujos por ahí a propósito. Es muy difícil que toda una organización entienda hacia dónde se dirige, así que hay que insistir en el mensaje. Dejo esos dibujos por ahí para que la gente los encuentre constantemente y quizás los consulte durante las reuniones. Supongo que es como una especie de sugestión subliminal.

UTILIZAR ANALOGÍAS E IMÁGENES

Utilice imágenes vívidas para transmitir lo que la empresa intenta hacer. Utilice ejemplos concretos para ilustrar cómo la empresa está logrando su visión. Cuente historias que ilustren los valores y el espíritu de la organización.

Las analogías, parábolas y metáforas, descritas gráficamente, son una forma poderosa de comunicación. Úselas.

En 1940, Franklin Roosevelt necesitaba comunicar eficazmente el concepto y la necesidad del programa de Préstamo y Arriendo (un programa mediante el cual Estados Unidos proporcionaría suministros a una Gran Bretaña asediada durante las primeras fases de la Segunda Guerra Mundial). Podría haber profundizado en todas las complejidades financieras del programa, pero eso no habría logrado cautivar al público estadounidense. En su lugar, recurrió a una parábola:

Supongamos que la casa de mi vecino se incendia,⁵¹ Y tengo una manguera de jardín larga. Si puede conectarla a su hidrante, quizá lo ayude a apagar el incendio. ¿Y ahora qué hago? No le digo antes de la operación: «Vecino, mi manguera me costó quince dólares; tienes que pagarme quince dólares por ella». No quiero quince dólares; quiero que me devuelvas la manguera cuando se apague el incendio.

Uno de nuestros ejemplos empresariales favoritos es el de Steve Jobs, quien transmitió la esencia de la visión de Apple. En 1980 (antes de la creación de Macintosh), dijo durante una charla en Stanford:

[Apple] se basa en el principio de que una persona y una computadora son fundamentalmente diferentes de 10 personas y 1 computadora.⁵² Es

Como el coste de capital de un tren de pasajeros: se pueden comprar 1.000 Volkswagen, y sí, no son tan cómodos ni tan rápidos, pero esas 1.000 personas pueden ir adonde quieran, cuando quieran. De eso se trata nuestra industria.

La mejor analogía... es que un hombre en bicicleta es el doble de eficiente que un cóndor [el animal más eficiente]. El hombre puede crear herramientas que amplifiquen su capacidad inherente. De eso se tratan estas computadoras: son bicicletas.

Olvídate de lo literal. Dibuja imágenes. Cuenta historias. Usa analogías inexactas. Sé vívido. No te preocupes por si la analogía es lógicamente correcta; la clave es comunicar eficazmente, no ser lógicamente correcto.

AÑADE UN TOQUE PERSONAL A LA COMUNICACIÓN FORMAL

La mayoría de los textos comerciales son aburridos, tediosos y estériles. Carecen de vida, de chispa. Carecen de personalidad. En su afán por ser profesionales o presidenciales, algunos gerentes eliminan cualquier esperanza de comunicarse eficazmente.

¿Has notado alguna vez que un buen escritor te hace

sentir como si estuviera teniendo una conversación personal contigo? ¿O que un buen orador te atrae, creando una intimidad entre ambos, aunque haya mucha gente (quizás miles) en la audiencia? Este es el efecto que debes procurar crear.

Hay dos formas básicas de lograr este efecto.

- Primero, muéstrate. No tengas miedo de compartir historias de tu propia experiencia y observaciones. Contar algo sobre ti, tu propia experiencia o tu visión única del mundo crea intimidad, aunque no haya contacto personal entre tú y el escritor o el orador.
- En segundo lugar, usa un estilo directo, personal y sin pretensiones. Usa palabras como "nosotros", "tú" y "yo" en lugar de palabras despersonalizadas como "uno". Usa palabras cálidas como "amigos" y "camaradas". Habla o escribe directamente al oyente como si estuviera sentado frente a ti. Acorta tus oraciones. Sé enérgico. Usa un lenguaje claro. Usa palabras concisas.

No digas: «Se nota que hay cierta insatisfacción con los métodos aplicados en las relaciones laborales». Di: «Veo que están enojados por cómo los han tratado».

No digas: «Nuestra política es maximizar la cadena de valor y el vector de calidad de nuestras bebidas de malta». Di: «Hacemos una excelente cerveza».

No digas: «El problema es la reducción de recursos financieros debido a la depredación económica propia de los litigios». Di: «Las demandas nos están costando mucho dinero».

LLAMA PATO AL PATO Y NO TE ESCONDAS

Es un gran error presentar noticias desagradables de forma edulcorada, y un error aún mayor es evadir la responsabilidad de comunicar hechos desagradables. Es mucho mejor ser honesto y directo.

Por ejemplo, considere el siguiente memorando:

Para: Director de
Personal Fr: CEO
Re: Ajuste de personal

Ante la caída de nuestro negocio, es hora de recortar gastos. Por lo tanto, debemos reestructurar el personal. Adjunto encontrará una lista de las personas que deben ser despedidas en

los próximos 60 días. Por favor, discuta la situación con sus gerentes.

Enfatiza que esto no es un despido. Más bien, díles que simplemente es hora de eliminar a los empleados con menor rendimiento.

Dado que esta es la primera vez en nuestra historia que tenemos un reajuste de personal, por favor, manejen la situación con cuidado. Espero que minimicen las interrupciones.

Piensen un momento: ¿qué tiene de malo esto? El memorando tiene al menos cuatro problemas:

1. Si algo parece un pato, grazna como un pato y se contonea como un pato, probablemente sea un pato. No importa cómo lo expreses, este reajuste de personal es un despido, y solo los ingenuos no lo reconocerán como lo que es.
2. El director ejecutivo se esconde. En lugar de asumir la responsabilidad de anunciar una decisión desagradable, se la está delegando al director de personal.
3. Dado que el despido no se está abordando de forma directa y abierta, la mayoría de las personas se enterarán a través de rumores. Esto aumentará sus miedos y les causará mucha inseguridad: "¿Cuántos serán? ¿Soy uno de ellos? ¿Cuánto durará esto? ¿Debería empezar a buscar un nuevo trabajo?". Además, estarán resentidos: "¿Creen que soy idiota? ¿Por qué nuestro director ejecutivo no nos lo cuenta? ¿Es que no nos respeta?".
4. El resultado es predecible: algunas de las mejores personas —aquellas que la empresa más desea conservar— optarán por marcharse. Quienes se queden dedicarán incontables horas de nerviosismo a preocuparse por su situación, en lugar de realizar un trabajo productivo.

La gente odia que la engañen. Odia que la tomen por tonta. Pierde el respeto rápidamente a los líderes que no tratan con ellos honesta y directamente.

¿Qué debería haber hecho diferente el director

ejecutivo? Debería haber comunicado él mismo una decisión tan dolorosa. Aquí hay un ejemplo de lo que podría hacer un líder más eficaz.

Mis amigos y socios de negocios,

Siempre he creído en la comunicación, tanto en las buenas como en las malas, y en ser franco y abierto con casi todo lo que afecta a nuestra empresa. Siguiendo esa filosofía, debo abordar una de las decisiones más difíciles que he tenido que tomar en toda nuestra historia.

Como saben, hemos experimentado una caída drástica en nuestro negocio. Esta caída nos ha obligado a recortar gastos en todas las áreas, incluyendo personal. Por lo tanto, hemos decidido implementar un recorte de personal del diez por ciento.

Sé que esto debe ser un shock; nunca antes habíamos tenido que hacer esto. Y, Dios sabe, espero que no tengamos que hacerlo nunca más. Pero para asegurar la supervivencia de la empresa, que está en juego, hemos llegado a la conclusión de que esta dolorosa medida es necesaria.

Quiero que sepan que hemos decidido implementar el despido en una sola ronda. Les aseguro que esperamos que este sea el único despido; no tenemos otros planeados.

Preferimos tomar la amarga medicina en una sola dosis grande que prolongar la agonía y la incertidumbre durante un largo período de tiempo.

Independientemente de cómo se presente, la noticia de un despido será dolorosa, especialmente para los desafortunados empleados que pierden su trabajo. Sin embargo, es probable que un enfoque más directo genere menos disrupción y genere mayor respeto que el primero.

Llamar a un pato por su nombre no solo es buena comunicación, sino que también transmite respeto por tu gente. Siempre asume que las personas en todos los niveles tienen detectores de patos casi infalibles y que prefieren líderes que dan un paso al frente y asumen la responsabilidad de la comunicación directa y honesta.

ESTIMULAR LA COMUNICACIÓN EN LOS DEMÁS

La comunicación no debe fluir solo de arriba a abajo. Debe darse en todos los niveles y en todas las direcciones. Tenga en cuenta que su estilo puede inhibir la comunicación en los demás. Por el contrario, también puede fomentar una excelente comunicación. Recuerde: usted marca la pauta.

A continuación se presentan algunas cosas que podría considerar para estimular la comunicación en toda la organización:

- Haga muchas preguntas y deje tiempo a las personas para responderlas.
- Pídeles a las personas que asistan a las reuniones de personal (que deben programarse a intervalos regulares) con al menos un punto importante que creen que todos deberían saber.
- Pida a los participantes que asistan a las reuniones de personal con al menos una pregunta que les gustaría plantear. Anímelos a que hagan cualquier pregunta que tengan en mente. Responda a las preguntas diciendo: "Buena pregunta. Me alegra..."

Tú preguntaste eso”. No hay nada que cierre la comunicación más rápidamente que hacer que las personas se sientan estúpidas por hacer preguntas.

- Pídeles a las personas, tanto en reuniones informales como formales, que “digan lo que realmente piensan”.
- Cuando alguien no está de acuerdo con el grupo, asegúrese de que esa persona tenga una audiencia justa por su desacuerdo.
- Sea espontáneo. Anime a las personas a reunirse espontáneamente para resolver problemas. Las reuniones informales improvisadas son una de las mejores vías de comunicación.
- Reduce la formalidad opresiva y rígida. Haz que la gente se sienta cómoda. Aflójate el botón superior y la corbata. Súbete las mangas. Quítate los zapatos.
- Cuando haya facciones o tensiones, no te conviertas en intermediario. Diles a las facciones que se reúnan en la misma sala y discutan el problema entre ellas, en lugar de usarte como intermediario. En las empresas, las personas suelen ser como los niños en una familia: acuden corriendo a mamá o papá para quejarse, en lugar de abordar el problema directamente. No fomentes esto.
- Anime a las personas a expresar sus sentimientos y pensamientos.

Todos tenemos sentimientos fuertes sobre las cosas. Cuando se reprimen, la comunicación real no

puede darse. ¿Sentimientos en los negocios? Sí, por supuesto. Al fin y al cabo, los negocios son cosas de personas, y las personas tienen sentimientos.

- No dejes que una o dos personalidades dominen la discusión. Invita a los miembros más reticentes de tu equipo a expresarse preguntándoles su opinión.
- Agradezca a las personas por plantear cuestiones clave, incluso si se trata de cuestiones incómodas.

De nuevo, puede parecer trivial insistir en la comunicación. Pero es fundamental, y muchos ejecutivos la manejan fatal. Si vas a equivocarte, que sea por exceso de comunicación. No puedes invertir demasiado en ella.

Elemento 7 del estilo de liderazgo: Siempre adelante

Nos gustaría destacar un último elemento de un estilo de liderazgo eficaz: una mentalidad de "siempre hacia adelante". Los líderes de las grandes empresas están siempre en movimiento.

Avanzan —progresan— como individuos (crecimiento personal) y transmiten esta mentalidad progresista a la empresa. Tienen un alto nivel de energía y nunca se conforman.

TRABAJO DURO

No hay forma de obviar la necesidad de trabajar duro. Es un hecho. Es parte del oficio.

Sin embargo, existe una gran diferencia entre el trabajo duro y la adicción al trabajo.

Trabajas duro para lograr algo. Un adicto al trabajo, en cambio, trabaja por compulsión, por miedo. La adicción al trabajo es perjudicial y destructiva. Trabajar duro es saludable, estimulante y se puede practicar hasta el día de la muerte, mientras que la adicción al trabajo provoca agotamiento.

Conocemos a algunos líderes eficaces que trabajan solo 40 o 50 horas semanales, pero a quienes, aun así, clasificamos como muy trabajadores: su nivel de intensidad y concentración en el trabajo es increíblemente alto. Por el contrario, conocemos a algunos adictos al trabajo que trabajan 90 horas semanales y son básicamente ineficaces. Más no es necesariamente mejor.

MEJORAR CADA DÍA

Nunca dejes de esforzarte por ser un líder más eficaz. Siempre puedes ser mejor. Siempre hay un estándar más alto. Nunca dejes de aprender ni de desarrollar tus habilidades. Mantén un firme compromiso con la búsqueda constante de un estándar más alto. Intenta, cada día, ser mejor que el anterior.

Preste atención a sus debilidades y deficiencias. Solicite retroalimentación concisa sobre sus puntos débiles y en qué debería trabajar. Solicite críticas sinceras sobre su estilo de liderazgo a quienes trabajan con usted y para usted. También pida a personas externas, objetivas y contundentes, que observen su estilo de liderazgo y hagan comentarios. (Esto es algo que hemos hecho con varios directores ejecutivos, y les ha resultado sumamente útil, pero también doloroso). Incluya a personas externas, objetivas y honestas, en su junta directiva.

A ninguno de nosotros nos agrada que nos señalen nuestros defectos. Duele.

Por lo tanto, tendemos a evitar recibir retroalimentación que sabemos que expondrá nuestras deficiencias. Pero, como la medicina desagradable, es necesaria. Para ser realmente...

Para ser un líder excepcional, debes comprometerte con la mejora continua.

MANTÉN LA ENERGÍA

Si te vuelves obsoleto, tu organización también lo será. En el momento en que dejes de sentir entusiasmo y energía por tu trabajo, dejarás de ser un líder eficaz. Quienes construyen grandes empresas se mantienen enérgicas durante toda su trayectoria. Nunca se jubilan en el trabajo. De hecho, algunos nunca se jubilan. No pueden imaginarse pasar sus años de sabiduría como jubilados inertes e improductivos.

Cuídate física, emocional y espiritualmente. Duerme lo suficiente. Mantente sano. Haz ejercicio. Ten diversiones. Lee. Conversa con gente interesante. Expónte a nuevas ideas. Dedica tiempo a actividades solitarias y renovadoras. Ponte nuevos retos. Haz lo que sea necesario para mantenerte vibrante, estimulado, creciendo y vivo como ser humano.

También te tiene que gustar lo que haces. Nunca hemos conocido a un líder eficaz de una pequeña empresa que no disfrute de su trabajo. Hacer cosas que no disfrutas acaba provocando bajos niveles de energía y agotamiento.

Finalmente, una de las mejores maneras de mantener un alto nivel de energía es cambiar constantemente. Prueba cosas nuevas, participa en nuevos proyectos,

cambia tu forma de hacer las cosas, experimenta; haz lo que sea necesario para mantener las cosas frescas.

Algunos piensan que hacer cambios cuesta energía.

Después de todo, ¿no es más fácil simplemente dejar las cosas como están? Ah, pero aquí está el secreto: sí, cambiar cuesta energía, pero añade más energía de la que consume.

¿Has notado alguna vez que al mudarte a una nueva oficina o casa, sientes mayor entusiasmo y energía?

Quizás incluso te quejes de las molestias de la mudanza, pero la novedad de la situación sigue siendo estimulante y vigorizante. El mismo principio se aplica al trabajo.

OPTIMISMO Y TENACIDAD

La investigación psicológica ha demostrado que las personas más productivas y felices tienen una visión básicamente optimista del futuro. Creemos que esto también aplica a las empresas.

Ciertamente, no se deben subestimar en absoluto las dificultades que se deben afrontar, los reveses que se podrían encontrar, el dolor que se debe soportar y la posibilidad de fracasar. Las gafas color de rosa son realmente peligrosas.

Sin embargo, no puede permitirse dudar de que la empresa tenga la capacidad de mejorar su futuro y el de sí misma. Debe creer en su empresa y en su futuro. Si no lo hace, ¿quién lo hará?

Pero el optimismo no basta: debe ir de la mano de la tenacidad y la persistencia.

Cuando conocimos a Bob Miller, quien asumió el cargo de director ejecutivo de MIPS Computer en 1987 (cuando la empresa se encaminaba hacia la insolvencia) y la sacó con éxito de la crisis, nos sorprendió descubrir su estilo tranquilo. Al principio, incluso podríamos describirlo como discreto o de voz suave. ¿Cómo, nos preguntamos, logró impulsar a MIPS hacia adelante?

Tras unos minutos, empezamos a comprender. Mientras hablaba, percibíamos su firme convicción de que MIPS tenía el potencial de transformar su industria. A esto se sumaba una determinación clara y firme de que, mientras estuviera allí, nunca se rendiría. Miller

describió su visión de los negocios como una misión, y que nunca permitió que los obstáculos le impidieran perseverar.

MANTENER LA EMPRESA SIGUIENDO ADELANTE

Paul Galvin, fundador de Motorola,⁵³ Señaló continuamente que “Todo saldrá bien si nos mantenemos en movimiento, avanzando”. William McKnight,⁵⁴ Arquitecto principal de 3M en sus inicios, destacó que muchos de los éxitos de los productos de la empresa provienen de tropezar con algo, pero que “sólo puedes tropezar si estás en movimiento”.

Al igual que Galvin y McKnight, los líderes corporativos que han dado forma a grandes empresas, personas como los Watson, Leon Gorman y su abuelo Leon Bean, Sam Walton, Bill Hewlett, Akio Morita, William Procter, Walt

Disney y Henry Ford creían en el “siempre adelante”⁵⁵ movimiento para sus empresas.

Una de las características distintivas de una gran empresa es que no cesa de intentar cambiar, mejorar y hacer cosas nuevas. Una gran empresa nunca llega a su fin, nunca cree que es lo suficientemente buena.

La grandeza no es un punto final. Es un camino: un largo, arduo y tortuoso sendero de desarrollo y mejora continuos. Una gran empresa alcanza un punto muerto y luego busca nuevos retos, nuevos riesgos, nuevas aventuras, nuevos estándares. Una gran empresa celebra sus éxitos, los saborea, los disfruta, pero solo como breves paradas en un camino inconcluso.

Siempre adelante. Si algo falla, prueba con otra cosa.

Arregla. Intenta. Haz. Ajusta. Muévete.

Actúa. Como dijo Henry Ford: «Tienes que seguir actuando y avanzando».

TOCA EL ESPÍRITU

La esencia del liderazgo, como ya hemos mencionado, es catalizar una visión clara que el grupo comparta y ponga en práctica. Pero hay un elemento adicional: conectar con el espíritu de las personas.

Todos tenemos un lado espiritual. Para algunos, se esconde bajo un cinismo recalcitrante, mientras que para otros es superficial. Pero en todos los casos, está ahí para ser explorado.

Por espiritual no nos referimos necesariamente a religioso. Nos referimos al lado superior de las personas; el lado que nos pone un nudo en la garganta cuando prevalece el desvalido; el lado que quiere ver ganar a los buenos; el lado que desea un mundo mejor para nuestros hijos; el lado que nos impulsa a devolver el cambio extra cuando un empleado nos ha dado demasiado; el lado que espera no decepcionar a nuestros compañeros en la batalla; el lado que nos indigna ante el engaño y la injusticia; el lado que nos impulsa hasta altas horas de la noche a completar una tarea ardua simplemente porque dimos nuestra palabra; el lado que se lanza instintivamente a un río helado para salvar a alguien que se está ahogando; el lado que nos convierte en héroes.

Es cierto que esta es solo una faceta de nosotros. Existe otra: la que Joseph Conrad describió en El corazón de las tinieblas. Es la que rompe compromisos, decepciona a sus camaradas, se queda con el cambio extra, busca aplastar a los menos afortunados, prioriza la conveniencia sobre la excelencia, ignora nuestras propias inconsistencias y debilidades. Todos tenemos ambas facetas.

El líder, sin embargo, apela al lado positivo, incentivando a las personas a tomar el camino correcto. Un líder habla de las mejores cualidades que todos poseemos y anima a las personas a expresarlas. En definitiva, un líder transforma a las personas.

De nuevo, volvemos a nuestra analogía del líder como maestro, y les pedimos que piensen en los maestros que han cambiado su vida. Probablemente les ayudaron a ver más en sí mismos de lo que antes veían. Despertaron algo en su interior que despertó nuevas percepciones y expectativas; sus ideales personales alcanzaron un nuevo nivel.

Como un maestro, un líder idealiza a las personas y tiene la firme convicción de que pueden alcanzar este ideal. Un líder capta el espíritu de las personas, impulsándolo y despertándolo. Un líder cambia la percepción que las personas tienen de sí mismas, haciéndolas verse de la manera idealizada en que él las ve.

El líder transmite el mensaje: «Podemos lograr nuestras grandes y difíciles metas. Sé que podemos hacerlo, porque creo en ti».

OceanofPDF.com

Capítulo 4 VISIÓN

La pregunta básica es:¹ ¿A qué visión aspiras?

Abraham Maslow

LA FUNCIÓN DEL LIDERAZGO —la principal responsabilidad de un líder— es catalizar una visión clara y compartida para la empresa, así como asegurar el compromiso con dicha visión y su firme aplicación. Como ya comentamos, este es un requisito universal del liderazgo, y sin importar su estilo, debe desempeñar esta función.

¿Por qué es tan importante la visión? ¿Qué es exactamente la visión? ¿Y cómo se logra establecerla?

Responder a estas preguntas es el tema de este capítulo. Esperamos inspirarte para que "catalizar una visión compartida" sea tu prioridad número uno. A continuación, presentaremos el "Marco de Visión Collins-Porras", un marco útil y concreto que aclara la vaguedad que rodea al tema y, al mismo tiempo,

preserva la magia o la chispa que es una cualidad esencial de la visión. A lo largo de este capítulo, brindaremos consejos específicos sobre el proceso de catalizar una visión compartida.

Antes de profundizar en los beneficios de la visión, nos gustaría ofrecerle una descripción rápida de la estructura general que utilizaremos en este capítulo y en el resto del libro.

Figura 4-1 Muestra el flujo básico: se empieza con la visión, se pasa a la estrategia y luego a la táctica. También muestra que la visión se compone de tres partes fundamentales: valores y creencias fundamentales, propósito y misión.

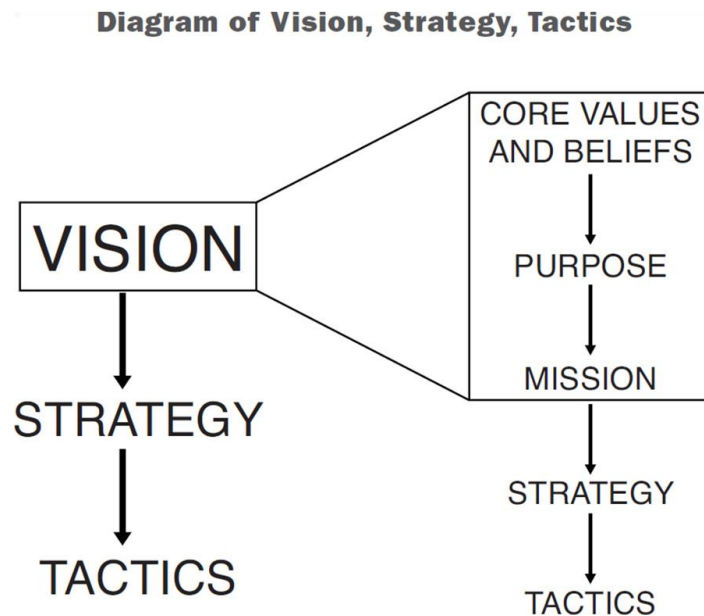


Figura 4-1

Explicaremos cada una de estas partes más adelante en este capítulo y daremos numerosos ejemplos. Pero primero, explicaremos por qué deberías asumir la difícil tarea de establecer una visión.

La visión es esencial para la grandeza

Considere cualquier gran organización, una que haya perdurado a lo largo de los años, y creo que encontrará que debe su resiliencia al poder de lo que llamamos

***creencias,² y el atractivo que estas creencias tienen para su gente... Lo básico
La filosofía, el espíritu y el impulso de una organización tienen mucho más que ver con
Sus logros son mayores que los recursos, la estructura, la innovación y el tiempo..***

THOMAS J.
WATSON, JR. EX
DIRECTOR EJECUTIVO
DE IBM
CORPORATION

Inculcar en su empresa una visión corporativa duradera es una tarea difícil. Como nos dijo un gerente: "Al pedirme que haga esto, están sentando las bases".

un nivel muy alto”. Y efectivamente lo somos. Es difícil, no lo negamos.

Pero la visión es esencial para alcanzar la grandeza corporativa. Observe que en la cita anterior, Tom Watson no dijo: «Consideren cualquier organización...», sino: «Consideren cualquier gran organización...».

La visión no es necesaria para ganar dinero; sin duda, puedes crear un negocio rentable sin ella. Hay muchas personas que han ganado mucho dinero, pero no tenían una visión convincente. Pero si quieres hacer más que simplemente ganar mucho dinero, si quieres construir una empresa grande y duradera, —Entonces necesitas una visión.

Si examinamos de cerca la evolución histórica de grandes empresas, como IBM, LLBean, Hewlett-Packard, Merck, Herman Miller, 3M,³ McKinsey & Company, Sony, McDonald's, NIKE, Walmart, Disney, Marriott, Procter & Gamble, Boeing, Johnson & Johnson, Motorola, Federal Express, Russell Reynolds Associates, General Electric, PepsiCo, Pioneer Hi-Bred, entre otros, descubrirá que, en algún momento, mientras la empresa todavía era relativamente pequeña, líderes clave inculcaron una visión convincente en la organización.

En algunos casos, como Federal Express, la visión se planteó desde la fundación de la empresa. En otros, la empresa fue fundada por emprendedores para satisfacer una necesidad específica (como trabajar por cuenta propia o comercializar un producto específico) y

no articularon una visión más amplia hasta varios años después. Minnesota Mining and Manufacturing Company, por ejemplo, se fundó simplemente para extraer corindón (una sustancia dura similar a las esmeraldas) de un pequeño lago en Minnesota. Fue solo después del fracaso de esa empresa inicial y de que la empresa buscara a tientas durante varios años que el director ejecutivo, William McKnight, desarrolló una visión amplia y clara de 3M Company y su potencial impacto en el mundo.

Pero, en todos los casos, ya sea en la fundación o unos años más tarde, los líderes clave de las grandes empresas catalizan y articulan una visión compartida para toda la organización.

Cuatro grandes ejemplos

IBM

Thomas J. Watson, Jr., director ejecutivo de IBM de 1956 a 1971, creía que la visión de IBM era el ingrediente más importante de su éxito.

pasar de ser una pequeña empresa al borde de la quiebra en 1914, a través de las peligrosas fases de crecimiento hasta su posición como una de las corporaciones más admiradas y de mayor éxito constante en la historia.

Watson sintió esto tan fuertemente que publicó un libro completo sobre el tema: Una empresa y sus creencias: las ideas que ayudaron a construir IBM, donde escribe:

Cualquier organización, para sobrevivir y alcanzar el éxito,⁴ Debe tener un sólido conjunto de creencias sobre las que basar todas sus políticas y acciones. Creo que el factor más importante para el éxito corporativo es la fiel adhesión a esas creencias. Finalmente, la organización debe estar preparada para cambiar todo, excepto esas creencias.

El padre de Watson,⁵ Tom Watson, Sr., arquitecto principal de IBM, enfatizó la importancia de la visión para IBM. En 1936, escribió en una carta a su hijo que el valor principal que un líder debe desarrollar es la visión.

(Notarás que los términos misión, visión, propósito, valores, objetivos, creencias, cultura y filosofía parecen usarse indistintamente y con

cierta ligereza por diferentes autores y gerentes. Algunos hacen un uso extensivo de la palabra misión. Otros usan el término visión y otros usan propósito, metas, objetivo general, objetivos o cultura. Por el momento, no te distraigas con la terminología y pasa mucho tiempo tratando de averiguar si la visión es diferente de la misión, es diferente de los valores, etc. Los desentrañaremos y aclararemos con el Marco de Visión de Collins-Porras que se presenta más adelante en el capítulo).

JOHNSON Y JOHNSON

Después de que Robert W. Johnson, Jr. asumiera el cargo de director ejecutivo de Johnson & Johnson, de su padre, dedicó gran atención a redactar una declaración clara de las creencias de la empresa. Conocido a partir de entonces como el

“El Credo de Johnson & Johnson”⁶ Se convirtió en el telón de fondo de toda la planificación y toma de decisiones futuras en la empresa.

MCKINSEY & COMPAÑÍA

Marvin Bower, arquitecto jefe de McKinsey & Company,⁷ La firma de consultoría de gestión más exitosa del mundo, puso mucho énfasis en el desarrollo y la comunicación de una visión compartida desde los primeros días de la empresa.

En 1937, cuando McKinsey era una pequeña firma con solo dos oficinas (para 1990 contaba con 48 oficinas en todo el mundo), Bower dedicó una enorme cantidad de tiempo a codificar y articular la visión de McKinsey. En la Conferencia Anual de la Firma de 1953, Bower presentó un "Diagrama de las Principales Características de Personalidad de la Firma", que se utilizó durante años como modelo para el "Enfoque McKinsey".

Posteriormente, Bower escribió un libro sobre McKinsey, que enfatizaba su visión.

Las palabras “nuestra filosofía”, “nuestro enfoque”, “tuvimos que pensar en términos visionarios”, “creemos” y “nuestros principios” aparecen ampliamente a lo largo del libro y en los títulos de los capítulos.

Hewlett-Packard

A mediados de la década de 1950, cuando Hewlett-Packard tenía tan solo 15 años y aún era relativamente pequeña, Bill Hewlett y Dave

Packard llevaron a su equipo directivo a la región vinícola de Sonoma, California, para definir los principios y objetivos permanentes de HP. Conocidas posteriormente como las "Conferencias de Sonoma", estas reuniones consolidaron los preceptos fundamentales de HP.

Quizás pienses: «Pero mi empresa es pequeña; no estoy seguro de que toda esta visión se aplique a nosotros. No somos HP, IBM, J&J ni McKinsey. Solo intentamos salir adelante».

Buen punto. Pero recuerda, cada una de las empresas mencionadas fue en su momento una pequeña empresa con dificultades, y, en todos los casos, la visión se forjó cuando la empresa aún era pequeña. No es que estas empresas sean grandes y, por lo tanto, tengan el lujo de tener una visión; es que la visión las ayudó a alcanzar la grandeza desde el principio. La visión precede a la grandeza, no al revés.

Una advertencia: no queremos decir que la visión solo sea necesaria si quieres crecer. Entendemos que quizás prefieras seguir siendo una empresa pequeña. Si eso es lo que quieres, sigues necesitando una visión. ¿Por qué?

Porque si eres bueno, habrá oportunidades para crecer. La única manera

Seguir siendo pequeño (si eso es lo que quieres) es tener una visión clara de lo que quieres que sea la empresa en primer lugar.

Por ejemplo, trabajamos con la dueña de una pequeña empresa que atravesaba una grave crisis debido a la falta de una visión clara. Ella nos cuenta su historia:

Estábamos a punto de finalizar la agotadora fase de desarrollo de un nuevo producto con un enorme potencial de mercado. Éramos entonces una empresa de diez personas, y este nuevo producto nos catapultaría a al menos tres o cuatro veces ese tamaño. Suena genial, ¿verdad?

¡Fue la peor experiencia de mi vida! A medida que el producto estaba casi terminado, empezamos a correr como gallinas decapitadas, preparándonos para la avalancha de pedidos. Tenía la sensación de que algo no iba bien; que realmente no quería esto.

Pero seguimos adelante, avanzando inexorablemente hacia el lanzamiento de un producto que cambiaría para siempre el carácter de la empresa. Ninguna persona en su sano juicio rechazaría una oportunidad tan grande: crecimiento, ganancias, éxito rotundo, admiración ajena, ¿verdad? Sin embargo, me sentía cada vez peor, hasta que llegué al límite, completamente agotado.

Se me ocurrió: lo que hacíamos era totalmente

contrario a lo que quería para mí, mi familia y la empresa. El problema era que nunca había expresado lo que quería que fuera nuestra empresa, y nunca lo habíamos hablado entre nosotros. Simplemente seguíamos avanzando día a día, con una oportunidad tras otra. Las normas sociales dictaban que debíamos crecer y alcanzar el éxito de la noche a la mañana. Y eso era lo que nos impulsaba. Pero no era nuestra visión para la empresa, ni lo que buscábamos en la vida. Cuando el nivel de estrés finalmente alcanzó un punto insostenible, eliminamos el producto y fuimos mucho más felices.

Si hubiéramos tenido claro que nuestra visión era seguir siendo pequeñas (una pequeña empresa rentable y feliz con un buen estilo de vida), no habríamos tomado la decisión de fabricar el producto y nunca nos habríamos metido en ese horrible lío en primer lugar.

Los beneficios de la visión

Centremos ahora nuestra atención en los cuatro beneficios principales de la visión corporativa:

1. La visión constituye la base del esfuerzo humano extraordinario.
2. La visión proporciona un contexto para las decisiones estratégicas y tácticas.
3. La visión compartida crea cohesión, trabajo en equipo y comunidad.
4. La visión sienta las bases para que la empresa evolucione y deje de depender de unas cuantas personas clave.

Una base para un esfuerzo humano extraordinario

Los seres humanos respondemos a valores, ideales, sueños y desafíos estimulantes. Es nuestra naturaleza. Haremos todo lo posible para estar a la altura de los ideales de nuestra organización, grupo de pares o sociedad si los compartimos y los consideramos valiosos. Los gerentes que construyen sus organizaciones basándose en un conjunto de valores valiosos, convicciones sólidas y una misión convincente sientan las bases para un esfuerzo humano extraordinario.

La mayoría de la gente quiere hacer más que ganarse la vida. Quieren un trabajo en el que crean y que tenga sentido. Puede que esto no sea cierto para todos, pero

sin duda lo es para quienes tienen más probabilidades de contribuir de forma sólida a una gran empresa. Si se aprovecha el deseo humano fundamental de un trabajo significativo, el problema tradicional de gestión de "cómo motivar a los empleados" desaparece en gran medida. Las personas se motivarán cuando realicen un trabajo en el que crean.

La motivación depende en gran medida de la capacidad de una persona para enmarcar su trabajo en un propósito general más amplio. Esto aplica incluso a trabajos rutinarios.

Durante una visita a Giro Sport Design, un operario de montaje señaló con orgullo un tablón de anuncios. Allí había cartas que describían accidentes graves de bicicleta y cómo los cascos Giro habían salvado a personas de lesiones cerebrales graves. "Por suerte", escribió una persona, "fue el casco el que se rompió, en lugar de mi cabeza. Gracias por seguir en el negocio".

"Eso es lo que hacemos", dijo el ensamblador. "No solo fabricamos cascos. Mejoramos la vida de las personas".

Un objetivo general rector, cuando es claro y compartido, es tan poderoso que incluso puede constituir la columna vertebral de la motivación de todo un país. Escribiendo sobre

En 1967, Barbara Tuchman comentó:

A pesar de todos sus problemas, Israel tiene una ventaja destacada:⁸ Un sentido de propósito. Los israelíes quizá no tengan riqueza, ni televisión, ni suficiente agua, ni una vida tranquila. Pero tienen lo que la riqueza suele sofocar: un motivo.

Crear este motivo es tu tarea como líder. Lo logras creando la visión, creando lo que Tuchman llama «la tarea estimulante» que une a un grupo.

Piense en cómo el pueblo británico se unió en un esfuerzo supremo para derrotar a Hitler en la Segunda Guerra Mundial. Piense en cómo la NASA superó las dificultades para enviar un hombre a la Luna a finales de la década de 1960. Piense en cómo los empleados de Boeing se dedicaron a la tarea "imposible" de convertir el revolucionario Jumbo Jet 747 en una realidad comercial. Piense en cómo los ingenieros de Apple trabajaron 80 horas semanales para crear una computadora que cambiaría el mundo.

Un contexto para decisiones estratégicas y tácticas

La visión corporativa proporciona un contexto en el que las personas de todos los niveles pueden tomar decisiones. Su importancia es innegable.

Una visión compartida es como tener una brújula y

un destino lejano en las montañas. Si le das a un grupo de personas una brújula y un punto de destino y luego los dejas libres en las montañas para alcanzarlo, probablemente encontrarán la manera de llegar.

Pueden encontrar obstáculos, desvíos, giros bruscos y desvíos en el camino. Sin embargo, con las direcciones generales de la brújula, un objetivo final claro y la convicción de que trabajan hacia un destino digno, probablemente alcanzarán la meta.

En cambio, las empresas sin un objetivo general compartido carecen de contexto, y su personal deambula sin rumbo fijo y se desvía sin rumbo. Estas empresas se asemejan a cuerpos de bomberos sobrecargados, con personal que responde a las crisis y a las oportunidades de ingresos a medida que surgen.

en lugar de tomar decisiones proactivamente dentro de una concepción coherente de lo que la organización está tratando de hacer en última instancia.

EJEMPLO DE CASO: CÓMO BOB MILLER SALVÓ LA COMPUTADORA MIPS

MIPS Computer se fundó a mediados de la década de 1980 para capitalizar los importantes avances en tecnología informática. Contaba con más de 10 millones de dólares en financiación de capital de riesgo, tecnología de vanguardia y la promesa de una creciente demanda de computadoras potentes en el mercado.

Sin embargo, cuatro años después de su fundación, se encontraba en crisis y al borde de la quiebra. ¿Por qué?

MIPS no tenía una idea clara de lo que pretendía hacer. No tenía una idea clara de en qué quería convertirse. En cambio, el departamento de ventas persiguió ciegamente todas las oportunidades de ingresos, sin preguntarse: ¿qué oportunidades de ingresos son las más adecuadas en el contexto de lo que intentamos lograr?

Esto, a su vez, impulsó a I+D a desarrollar (con un alto coste) una gran cantidad de productos no relacionados, sin plantearse la pregunta: ¿cómo nos ayudan estos productos a alcanzar nuestra

visión? Los líderes de MIPS buscaron empresas conjuntas que limitaron gravemente la oportunidad de distribución internacional, sin plantearse jamás la pregunta: ¿cómo encaja el mercado internacional con nuestra visión?

Por supuesto, no podían plantear esa pregunta, ya que no había una visión clara. No había un punto focal para un esfuerzo conjunto, y la organización se desintegró gradualmente en facciones. Cada facción culpaba a las demás de la precaria situación de la organización. La moral decayó. Buenas personas se marcharon en busca de mejores oportunidades. Los inversores y clientes perdieron la confianza y, por consiguiente, el flujo de caja se volvió negativo.

Fue necesario el liderazgo de un nuevo director ejecutivo, Bob Miller, para salvar la empresa. Al comentar cómo logró sacar a la empresa de su crisis y llevarla a una posición destacada en el sector de la tecnología RISC, Miller comentó:

La pregunta más importante es: ¿qué quieres ser dentro de cinco o diez años? La empresa nunca se había planteado ni respondido claramente a esa pregunta. Puede parecer simplista, pero plantearla fue la solución fundamental. Solo entonces pudimos tomar buenas decisiones estratégicas.

El comentario de Miller conduce a un punto muy importante:⁹ La estrategia es imposible sin establecer primero una visión.

Hay miles de páginas en la literatura de gestión dedicadas a la estrategia. La Gestión Estratégica es una asignatura obligatoria en la mayoría de las escuelas de negocios. Las grandes consultoras consiguen clientes vendiendo "soluciones estratégicas". Y hay una buena razón para ello: una estrategia sólida es esencial para alcanzar la excelencia.

Pero piensa un momento en la palabra «estrategia».

¿Qué significa realmente?

La estrategia es cómo uno pretende alcanzar un fin deseado. Es la

medio A un fin. Por lo tanto, es completamente imposible tener una estrategia efectiva a menos que se tenga claro, absolutamente claro, cuál es el objetivo final. La estrategia es un camino para alcanzar la visión. Saber cómo llegar a ella es imposible si no se puede articular qué es.

La mayoría de las empresas (creemos que la mayoría de las organizaciones carecen de una visión clara) se dejan guiar por las crisis, los conflictos y las decisiones tácticas. A esto lo llamamos "estrategia impulsada por la táctica". La visión debe impulsar la estrategia y, a su vez, la estrategia debe impulsar la táctica, no al revés.

Esto puede parecer obvio, y quizás se pregunten por qué insistimos en ello. Estamos de acuerdo. Es obvio.

Sin embargo, su práctica es extraordinariamente poco frecuente. Hemos observado que en casi todas las empresas con problemas organizativos significativos, una de las dificultades fundamentales es la falta de una visión clara. De hecho, siempre nos sorprende la gravedad con la que algunas organizaciones sufren este problema de raíz.

Incluso en situaciones de importancia nacional, puede darse el fenómeno del éxito táctico pero del fracaso general debido a la falta de un objetivo general claro.

EJEMPLO DE CASO: LA GUERRA DE ESTADOS UNIDOS EN VIETNAM

Ya sabes, nunca nos derrotaste en el campo de batalla..[10](#)

UN CORONEL AMERICANO, HANOI, 1975

Puede que así sea. Pero también es irrelevante.

CORONEL NORVIETNAMITA EN RESPUESTA

En términos de táctica y logística,¹¹ Según Harry G. Summers en su libro "Sobre la estrategia", el Ejército de los Estados Unidos tuvo éxito en Vietnam. Más de un millón de soldados eran transportados anualmente hacia y desde Vietnam, y su resistencia en el campo de batalla era mayor que la de cualquier otro ejército en la historia. En combates tácticos, el ejército tuvo una tasa de éxito extraordinaria, con las fuerzas enemigas siendo repelidas con terribles pérdidas en combate tras combate.

Aun así, fue Vietnam del Norte el que salió victorioso. ¿Cómo pudo Estados Unidos haber tenido tanto éxito y, sin embargo, fracasado tan miserablemente?

Diversos autores sobre el tema llegaron a una conclusión sorprendentemente simple: Estados Unidos desconocía con precisión sus objetivos y, por lo tanto, era imposible contar con una estrategia eficaz. Una encuesta realizada en 1974 a generales del Ejército que habían comandado en Vietnam reveló que casi el 70 % de ellos no estaban seguros de los objetivos estadounidenses.

“Esta confusión sobre los objetivos”,¹² Summers concluyó que “tuvo un efecto devastador en la capacidad [de Estados Unidos] para conducir la guerra”.

“Los directores nunca definieron ni la misión ni el número de tropas”,¹³ escribió David Halberstam, autor de *The Best and the Brightest*. "Parece increíble en retrospectiva, pero es cierto. Por lo tanto, nunca hubo

una

“una clara demostración de cuál sería la estrategia”.

Halberstam podría haber señalado que sin esta claridad de objetivos, habría sido absolutamente imposible siquiera tener una estrategia. No nos malinterpreten. No queremos decir que la excelencia táctica (como la que Estados Unidos demostró en Vietnam) carezca de importancia. Es esencial, pero debe estar en el contexto de una visión general clara. Visión, luego estrategia, luego táctica.

Cohesión, trabajo en equipo y comunidad

Como señaló el entrenador John Wooden de los Bruins de UCLA, hay que preparar a cada jugador para que alcance su máximo potencial como base, pívot o delantero, pero es aún más importante desarrollar el orgullo y la confianza de cada jugador en el equipo y sus objetivos. Entrenadores como Wooden concilian ambas cosas con éxito al tener objetivos compartidos muy claros y un conjunto de principios y valores subyacentes que mantienen unido al equipo.

Sin una visión compartida, cualquier organización puede fácilmente degenerar en facciones. Agendas dispares, disputas territoriales, construcción de imperios y politiquería.

Se vuelven comunes; las luchas internas destructivas minan la energía de las personas, en lugar de trabajar por un objetivo común y por el fortalecimiento de toda la organización. Se vuelve imposible mantener un sentido de comunidad fuerte y positivo.

Las empresas generalmente se fundan con un sentido de propósito claro y vibrante.

Sin embargo, a medida que las empresas maduran, a menudo se desintegran en facciones enfrentadas. El autoengrandecimiento institucional y las disputas territoriales sofocan la chispa y el espíritu del sentido inicial de propósito.

En una empresa, entrevistamos por separado a los diez gerentes principales y les preguntamos: "¿Qué es esta empresa? ¿Qué buscan convertirse? ¿Qué buscan lograr?". Ninguna persona dio la misma respuesta. Como explicó uno de ellos: "En realidad somos un grupo de diez personas con agendas personales, dispuestas a ir en la dirección opuesta a la de los demás. Con razón tenemos problemas".

La empresa estalló en una devastadora serie de batallas internas, con pactos secretos entre actores clave para atacar a otros. Finalmente, la empresa fue adquirida (a bajo precio) por una gran corporación, lo que llevó a uno de los vicepresidentes a comentar:

Teníamos tanto potencial, pero lo desperdiciamos. Una vez que perdimos el sentido de propósito unificado, dedicamos toda nuestra

energía creativa a luchar entre nosotros, en lugar de ganar en el mercado. Es triste.

Por el contrario, hemos visto a empresas al borde de la ruina unirse con un propósito común y superar adversidades increíbles. Ramtek Corporation, por ejemplo, se declaró en bancarrota bajo el Capítulo 11. Un nuevo director ejecutivo, Jim Swanson, tomó las riendas de la empresa, la resucitó y la libró de la bancarrota. (La mayoría de las empresas que se declaran en bancarrota bajo el Capítulo 11 mueren en la mesa de operaciones).

“Nuestra misión”, dijo Swanson, “era salir de la bancarrota. Fue una tarea tan desafiante que unió al equipo para esforzarse al máximo y superar las adversidades”.

Poco después de salir de la bancarrota, Swanson llevó a su equipo fuera de la oficina para establecer una nueva misión. "Teníamos un gran desafío", dijo. "Lo superamos. Ahora necesitamos uno nuevo o perderemos ese espíritu de equipo".

En [Capítulo 8](#) En “Innovación”, destacamos la importancia de la descentralización y la autonomía. El problema, por supuesto, es cómo liberar el potencial individual.

Creatividad y, al mismo tiempo, avanzar en una dirección unificada. La visión es el vínculo. Si todos en la empresa tienen una estrella guía (una visión común), pueden dispersarse en cientos de pequeños botes independientes, remando en la misma dirección.

Evolucionando más allá de la dependencia de unos pocos individuos clave

En las primeras etapas de una organización, la visión de la empresa proviene directamente de sus primeros líderes; es en gran medida su visión personal. Sin embargo, para alcanzar la excelencia, una empresa debe superar la dependencia excesiva de una o pocas personas clave. La visión debe ser compartida como comunidad e identificada principalmente con la organización, más que con ciertas personas que la dirigen. La visión debe trascender a los fundadores.

Para ilustrar este punto, nos gusta usar el impactante ejemplo histórico de la fundación y el posterior desarrollo de Estados Unidos. En lugar de crear un país que dependiera de la presencia continua de los líderes entonces vivos (Washington, Jefferson, Adams, etc.), los fundadores establecieron un conjunto de principios básicos que guiarían al país durante siglos después de su muerte.

En esencia, codificaron la visión del país en la Declaración de Independencia y la Constitución de los

Estados Unidos. De este modo, garantizaron que el futuro de Estados Unidos se acercara a sus convicciones sobre cómo debía funcionar el país y, lo que es igual de importante, no requiriera la presencia continua de estas personas.

Aquellos hombres de Filadelfia en 1787 fueron muy inteligentes: al instituir los principios perdurables de la Constitución, crearon el "pegamento" que mantendría unido al país incluso en ausencia de un enemigo común o de un único "gran dictador". Los historiadores coincidirán en que esto es realmente muy poco común.

[Nota: Reconocemos que la Constitución de los Estados Unidos no es un documento perfecto. Nuestro propósito aquí no es deificar la Constitución en sí, sino ilustrar la idea de crear un conjunto de principios perdurables, más allá de la presencia de líderes específicos.]

Es interesante notar que cuando Tom Watson, Jr. tomó las riendas de IBM de manos de su padre en 1956, tenía la Constitución en mente cuando sacó a los altos ejecutivos de la empresa para crear el “Plan Williamsburg”, como escribió en Father, Son & Company:

Elegí Williamsburg [Virginia] porque es un lugar histórico y esta reunión pretendía ser una especie de convención constitucional para IBM.^{[14](#)}

En contraste, está el ejemplo de Duncan Syme y Vermont Castings.^{[15](#)} Syme tenía una visión: fabricar las mejores estufas de leña del mundo. Creía tanto en ello que participaba personalmente en la línea de producción para garantizar que cada estufa cumpliera con sus exigentes estándares. Durante la década de 1970, Vermont Castings se convirtió en la empresa de mayor crecimiento en la industria de las estufas de leña, alcanzando ventas de 29 millones de dólares y márgenes de hasta el 60 %.

Luego, a principios de la década de 1980, Syme se alejó de las operaciones diarias y entregó la empresa a gerentes profesionales (la gestión diaria, admitió Syme, no era su fuerte).

Pero había un problema crítico: la visión de Syme se retiró con Syme. En su ausencia, la empresa redujo los estándares de calidad, diluyó su enfoque tradicional en estufas de leña, redujo el servicio al cliente y la desvió

de su visión original. El crecimiento de las ventas y las ganancias se estancó, la empresa perdió su capacidad para lanzar productos innovadores y muchos sintieron que había perdido su grandeza.

Syme regresó a Vermont Castings en 1986 y volvió a encaminar el negocio, restableciendo su visión y recuperando la posición de la empresa como el principal fabricante de estufas de leña.

Esta vez, sin embargo, adoptó un enfoque completamente diferente, como explicó en la revista Inc. En lugar de confiar únicamente en sí mismo como guardián del "Vermont Castings Way", inició un proceso de institucionalización de su visión. Redactó una "Declaración de la Visión y el Credo de Vermont Castings" y emprendió el largo proceso para asegurar que se reflejara en todas las decisiones operativas.

Crear una empresa con una visión (en lugar de una empresa con un único líder visionario del que todo depende) es difícil para algunos líderes. Les gusta ser el "visionario" —el héroe o el gran líder— del que todo depende. Los gerentes verdaderamente visionarios son aquellos que hacen...

visión propiedad de toda la empresa e inculcarla de tal manera que permanezca fuerte e intacta mucho después de que el líder se retire de las operaciones diarias.

Un marco de visión

La palabra visión evoca todo tipo de imágenes. Pensamos en logros extraordinarios. Pensamos en valores y creencias profundamente arraigados que unen a las personas de una sociedad. Pensamos en objetivos audaces y estimulantes que motivan a la gente. Pensamos en algo eterno: las razones subyacentes de la existencia de una organización. Pensamos en algo que nos llega desde dentro y nos impulsa a dar lo mejor de nosotros.

Y ahí radica el problema. La visión es agradable. Podemos estar de acuerdo en que es esencial para la grandeza. Pero ¿qué es exactamente?

El marco de visión de Collins-Porras^{[16](#)}

Varios directores ejecutivos nos han dicho que no logran comprender qué es la visión. Han escuchado muchos términos como misión, propósito, valores e intención estratégica, pero nadie les ha dado una forma satisfactoria de verlo que trascienda el mar de palabras y establezca una visión coherente para la

empresa.

A raíz de esta frustración, se desarrolló el Marco de Visión Collins-Porras. Gran parte del material de este capítulo se basa en una extensa investigación realizada en Stanford y en el artículo «Visión Organizacional y Organizaciones Visionarias» (California Management Review, otoño de 1991). No es necesario detallar aquí todos los fundamentos teóricos ni la investigación de fondo del marco. En esencia, una buena visión consiste en:

1. VALORES Y CREENCIAS FUNDAMENTALES
2. OBJETIVO
3. MISIÓN

Hemos descubierto que las personas comprenden rápidamente el concepto de valores y creencias fundamentales. Sin embargo, la diferencia entre propósito y misión suele generar confusión.

Collins-Porras Vision Framework

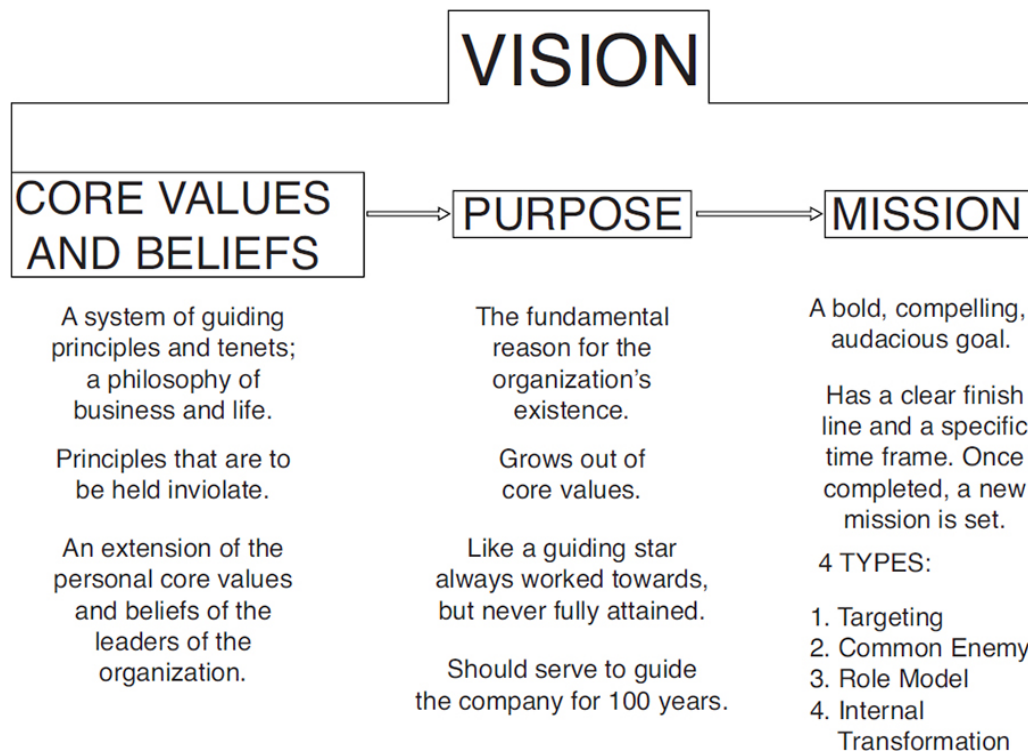


Figura 4-2

Para comprender rápidamente la diferencia entre propósito y misión, imagina seguir una estrella guía a través de una cordillera. Tu propósito es la estrella guía, siempre presente en el horizonte, inalcanzable, pero que siempre te impulsa hacia adelante. Tu misión, en cambio, es la montaña específica que estás escalando en cada momento. Al alcanzar esa montaña, toda tu concentración y energía se concentran en ese ascenso específico. Pero una vez que llegas a la cima, vuelves a fijarte en la estrella guía (tu propósito) y eliges otra montaña para escalar (otra misión). Y, por supuesto, durante toda la aventura, te mantienes fiel a

tus valores y creencias fundamentales.

Con estos como modelos, puedes configurar y codificar tu propia visión corporativa a partir de los siguientes ejemplos.

Componente 1 de la Visión: Valores y creencias fundamentales

Los valores y creencias fundamentales son el punto de partida de la visión. Son como un éter que impregna una organización —sus decisiones, políticas y acciones— a lo largo de todas las fases de su evolución. Algunas empresas se refieren a esto como su «filosofía rectora».

Los valores y creencias fundamentales forman un sistema de principios y dogmas motivadores fundamentales: preceptos sobre lo que es importante tanto en los negocios como en la vida, cómo se deben llevar adelante los negocios, su visión de la humanidad, su papel en la sociedad, la forma en que funciona el mundo, lo que debe considerarse inviolable, etc.

Se puede pensar en ello como algo similar a la filosofía de vida que un individuo podría tener. Los valores y creencias fundamentales son análogos al código genético de un organismo biológico: están en el fondo, pero siempre presentes como una fuerza moldeadora.

Los valores y creencias fundamentales provienen de tu interior. Como líder de la empresa, imprimes tus valores y creencias personales sobre la vida y los negocios en tus acciones diarias.

Y ahí reside el aspecto crucial de los valores y creencias fundamentales: deben ser una extensión absolutamente auténtica de los valores y creencias que albergamos en nuestro interior. No se "establecen"

valores. La pregunta correcta no es "¿Qué valores y creencias deberíamos tener?", sino "¿Qué valores y creencias albergamos realmente en nuestro interior?".

En última instancia, los valores y creencias fundamentales se inculcan mediante lo que hacemos, mediante acciones específicas y concretas, no mediante lo que decimos.

Por ejemplo, LLBean se fundó sobre los valores y creencias fundamentales de Leon Leonwood Bean. Bean, quien fundó la empresa en 1911, tenía una filosofía personal profundamente arraigada que se resumía simplemente en: «Vender bien...

mercancía a un precio razonable,¹⁷ “Trata a tus clientes como tratarías a tus amigos y el negocio se cuidará solo”.

Un sentimiento positivo. Pero la base de la fortaleza de Bean no reside en el sentimiento; son las acciones que reflejan la sinceridad del sentimiento. Implementó una garantía del 100 % de satisfacción absoluta mediante una política sin preguntas. (En una ocasión, la empresa reembolsó el precio total de una camisa sin estrenar comprada 32 años antes). Decidió que Bean nunca cerraría, manteniendo las líneas de pedidos telefónicos abiertas las 24 horas del día, los 365 días del año. Exigió que todos los productos se fabricaran con estándares rigurosos y que se cobrara a los clientes un precio justo.

«Pero eso no son valores», podrías pensar. «Son solo buenos negocios». Estamos de acuerdo. Son buenos negocios.

Pero el poder de la mística de Bean —la razón de sus empleados dedicados y su base de clientes fanáticamente leales— reside en que detrás de sus acciones se esconde un conjunto de valores genuinos. Ol' LL creía sinceramente en tratar a los clientes les gustan los amigos.¹⁸ ¡No lo hubiera hecho de otra manera!

Algunos ejemplos

Ejemplos de valores y creencias fundamentales de Herman Miller,¹⁹ Corporación Telecare,²⁰ A continuación, Merck, Hewlett-Packard y Johnson & Johnson. Creemos que podemos ilustrar mejor nuestros valores y creencias fundamentales con información específica.

Ejemplos detallados. Algunos de estos ejemplos provienen de conversaciones con Gerentes de esas empresas, documentos u observaciones de sus acciones. No sugerimos que los valores y creencias específicos de nuestros ejemplos deban ser los suyos. Son ejemplos.

Herman Miller, Inc. | Valores y creencias fundamentales*

Somos una empresa de productos impulsada por la investigación; no somos una empresa impulsada por el mercado.

Nuestra intención es contribuir a la sociedad a través de nuestros productos, servicios y la forma en que los entregamos.

Nos dedicamos a la calidad; calidad del producto, calidad del servicio, calidad de las relaciones, calidad de nuestras comunicaciones, calidad de nuestras promesas.

Creemos que debemos ser, para todos los involucrados, un espacio donde se alcance el potencial. No podemos vivir aislados de las necesidades de la sociedad.

Estamos profundamente comprometidos con la idea de Scanlon, un plan para practicar la gestión participativa, incluyendo la productividad y la participación en los beneficios.

La ganancia, como respirar, es indispensable. Si bien no es el único objetivo de nuestras vidas, en el contexto de nuestras oportunidades, la ganancia debe ser el resultado de nuestra contribución.

*Extraído de *El liderazgo es un arte* Por Max De Pree,

director ejecutivo de Herman Miller. Publicado por Doubleday en 1989.

Corporación Telecare | Valores y creencias fundamentales

Creemos en hacer un trabajo realmente excepcional; simplemente no queremos hacer nada sin alta calidad.

Creemos en tener un compromiso a largo plazo con el desarrollo de los empleados.

Creemos que tenemos una responsabilidad hacia la sociedad y que nuestro servicio es de vital necesidad para las personas, las familias y la comunidad.

Creemos que debemos ayudar a los pacientes a rehabilitarse hasta su máximo nivel, independientemente de su discapacidad.

Creemos en el trabajo duro y en disfrutarlo.

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

No existimos para maximizar las ganancias, pero aun así debemos ser una empresa eficiente, productiva y rentable, o de lo contrario limitamos nuestra capacidad de ser útiles.

Johnson & Johnson | Credo*

Creemos que nuestra primera responsabilidad es con nuestros clientes. Nuestra segunda responsabilidad es con nuestros empleados.

Nuestra tercera responsabilidad es con nuestra gestión. Nuestra cuarta responsabilidad es con las comunidades

en las que vivimos. Debemos ser buenos ciudadanos. Nuestra quinta y última responsabilidad es con nuestros accionistas. Las empresas deben obtener ganancias sólidas. Cuando operamos conforme a nuestros principios, los accionistas deben obtener una rentabilidad justa.

Estamos decididos, con la ayuda de la gracia de Dios, a cumplir estas obligaciones lo mejor que podamos.

*Parafraseado del Credo de Johnson & Johnson,^{[21](#)} por RW Johnson, 1943

Hewlett-Packard | Valores y creencias fundamentales*

En palabras de Dave Packard:^{[22](#)} El método HP dice: "Trata a los demás como te gustaría que te trataran". De eso se trata realmente.

En palabras de Bill Hewlett:^{[23](#)} Fundamentalmente, el estilo HP se basa en el respeto por la persona. Si le das una oportunidad, hará mucho más de lo que crees que puede. Así que dale la libertad. Respeto por la persona, no solo por los empleados, sino también por los clientes y todo el equipo.

*De entrevistas con Bill Hewlett y Dave Packard

Merck & Company | Valores y creencias

fundamentales*[24](#)

Valoramos por encima de todo nuestra capacidad de servir al paciente.

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

Somos responsables ante nuestros clientes, nuestros empleados y las sociedades a las que servimos...

Nuestras interacciones con todos los segmentos de la sociedad (clientes, proveedores, gobiernos y el público en general) deben reflejar los altos estándares que profesamos.

Nos comprometemos con la investigación que conecta la ciencia con las necesidades de la humanidad. Dado que nuestro futuro como empresa se basa íntegramente en el conocimiento, la imaginación, las habilidades, el trabajo en equipo y la integridad de nuestros empleados, valoramos enormemente estas cualidades.

Esperamos ganancias, pero ganancias de un trabajo que beneficie a la humanidad.

*Extraído de la “Declaración de propósito corporativo” de Merck & Company, 1989

El papel de las ganancias

Observe que las empresas de nuestros ejemplos tienden a considerar las ganancias como una necesidad, más que como el objetivo final del negocio. ¿Qué opina de esto? ¿Cómo encaja esto con la doctrina clásica de las escuelas de negocios de que el propósito de una empresa —la principal responsabilidad de sus gerentes— es maximizar la riqueza de los accionistas?

Para convertirse en una gran empresa, les pedimos que rechacen la doctrina clásica de las escuelas de negocios. "Maximizar el patrimonio de los accionistas" es una forma teórica simple de ver los negocios, pero no se sustenta en la realidad de muchas grandes empresas. La mayoría de las grandes empresas se

forman para alcanzar los objetivos y expresar los valores de sus fundadores, lo que no siempre equivale a maximizar el patrimonio de los accionistas. Para ellas, el beneficio es simplemente una necesidad estratégica, no el fin último.

Sabemos que este concepto puede resultar chocante. Pero ciertamente no somos los únicos escritores de gestión que han llegado a la misma conclusión. Peter F. Drucker, en su obra clásica, «Gestión: Tareas, Responsabilidades, Prácticas», llegó a la misma conclusión hace años:

El negocio no puede definirse ni explicarse en términos de ganancias...²⁵ El concepto de maximización de beneficios, de hecho, no tiene sentido... La primera prueba de cualquier negocio no es la maximización de beneficios, sino la consecución de beneficios suficientes para cubrir los riesgos de la actividad económica.

No negamos —ni tampoco lo hacen las empresas con las que hemos trabajado y estudiado— que las ganancias sean esenciales. De hecho, no son las ganancias en sí mismas lo esencial, sino el flujo de caja que generan. Una empresa no puede existir sin un flujo de caja adecuado, y para tener una fuente de efectivo permanente y autogenerada, la empresa debe ser rentable.

Pero la rentabilidad y el flujo de caja no son, en definitiva, lo que importa en el trabajo.

Maximizar las ganancias no proporciona el tipo de objetivo inspirador al que las personas de la empresa están dispuestas a dedicar toda su energía, a comprometerse con una parte de su espíritu. No decimos que las ganancias sean malas. Sí, sin duda son necesarias, pero las ganancias en sí mismas no aportan sentido.

Tom Chappell, fundador de Tom's of Maine, una empresa altamente rentable, explicó en la revista Inc. cómo la mera búsqueda de números es una cinta de correr sin fin:

Los objetivos cuantitativos no pueden darle propósito a un proceso que no lo tiene.²⁶ La simple búsqueda de más de algo es inherentemente insatisfactoria. Si no hay sentido ni alegría en lo que haces, o si pierdes de vista el propósito, entonces medir tu progreso por sí solo no lo hará valioso ni divertido. Si puedo organizar a las personas en torno a un propósito, esa es la forma más poderosa de liderazgo.

Volviendo a nuestro ejemplo de LLBean,²⁷ Vemos que Leon Leonwood Bean estaba motivado principalmente por su amor por la naturaleza, su pasión por sus productos y el deseo de hacer negocios de una manera

que reflejara sus valores. Creció el negocio lentamente, y tardó 55 años en alcanzar los 160 empleados. Las ganancias como porcentaje de las ventas en 1966 fueron de tan solo el 2,2%, con un amplio margen de mejora (como lo demuestra el hecho de que la rentabilidad mejoró drásticamente después de que su nieto asumiera el control).

Sí, Bean podría haber tenido una empresa más grande y rentable. Pero ese no era su propósito. Como decía el viejo LL al expresar su satisfacción con su vida: «Ya como tres comidas al día y no podría comer ni una cuarta».

Pero si maximizar las ganancias no es necesariamente el propósito de la empresa, ¿entonces cuál lo es? Esto nos lleva al siguiente componente de una buena visión: el propósito.

Componente 2 de la Visión: Propósito

El propósito, el segundo componente principal de una buena visión, es el resultado de tus valores y creencias fundamentales. El propósito es la razón fundamental de tu...

La existencia de la empresa: su razón de ser. El propósito de su empresa encaja con el sentido de propósito personal que usted y los demás miembros de la empresa albergan en lo más profundo de su ser, y por lo tanto, da sentido al trabajo.

Un aspecto crucial del propósito es que siempre se trabaja por alcanzarlo, pero nunca se alcanza por completo, como perseguir el horizonte de la Tierra o seguir una estrella guía. El carácter perdurable del propósito queda bien ilustrado por Steve Jobs, cofundador de Apple y fundador de NeXT:

No siento que alguna vez terminaré.²⁸ Hay muchos obstáculos, y siempre hay uno que jamás alcanzaré en mi vida. La clave es seguir luchando por él.

Para hacer una analogía personal, el propósito cumple la función que un sentido de propósito vital puede brindarle a una persona. Una persona con un propósito siempre encontrará trabajo significativo.

¿Has notado alguna vez que personas extraordinarias —como Miguel Ángel, Churchill, Roosevelt y Maslow— llevaron vidas productivas y plenas hasta su muerte? Tenían un sentido de propósito personal que jamás podrían completar; jamás terminarían; jamás podrían someterse al olvido de una jubilación improductiva. El propósito en una empresa desempeña un papel motivador similar.

La declaración de propósito

Debes poder articular el propósito de tu empresa de forma concisa, en una o dos frases. Esto se denomina "Declaración de Propósito". Una declaración de propósito debe transmitir de forma rápida y clara la razón de ser de tu empresa, cómo satisface necesidades humanas básicas y cómo impacta al mundo.

Una buena declaración de propósito es amplia, fundamental, inspiradora y perdurable. Debe servir de guía para su organización durante al menos 100 años.

DECLARACIONES DE PROPÓSITO

Merck[29](#)

Todos nos dedicamos a preservar y mejorar la vida humana. Todas nuestras acciones deben medirse por nuestro éxito en este logro.

COMPAÑÍA DE CERRADURA SCHLAGE[30](#)

Para hacer el mundo más seguro.

DISEÑO DEPORTIVO GIRO

Giro existe para mejorar la vida de las personas a través de productos innovadores y de alta calidad.

LABORATORIOS CELTRIX[31](#)

Mejorar la calidad de vida a través de terapias humanas innovadoras.

FLECHA PERDIDA/PATAGONIA[32](#)

Ser un modelo a seguir y una herramienta para el cambio social.

PIONEER HI-BRED INTERNATIONAL[33](#)

Crear productos científicos agrícolas que podrían resultar cruciales para el sostenimiento de la humanidad en el futuro.

CORPORACIÓN DE TELESACARE[34](#)

Ayudar a las personas con discapacidad mental a desarrollar todo su potencial.

MCKINSEY & COMPAÑÍA

Ayudar a las principales corporaciones y gobiernos a tener más éxito.

COSMÉTICOS MARY KAY[35](#)

Ser una empresa que brinde oportunidades ilimitadas a las mujeres.

KENNEDY-JENKS[36](#)

Nuestro propósito es brindar soluciones que protejan el medio ambiente y mejoren la calidad de vida.

SISTEMAS DE DECISIÓN AVANZADOS[37](#)

Para mejorar el poder de toma de decisiones.

UNIVERSIDAD DE STANFORD

Mejorar y difundir conocimientos que mejoren a la humanidad.

Descubriendo el propósito: los “cinco porqués”

Al articular el propósito, no cometa el error de simplemente escribir una descripción específica de sus líneas de productos o segmentos de clientes actuales.

"Existimos para fabricar computadoras para trabajadores del conocimiento" no es una buena declaración de propósito.

No es lo suficientemente convincente ni flexible como para durar 100 años. Es simplemente una descripción de lo que hace actualmente una empresa determinada.

Un propósito mucho mejor sería:

Nuestro propósito es hacer un aporte creando grandes herramientas para la mente que hagan avanzar a la humanidad.

¿Significa esto que debería evitar mencionar sus productos o clientes en su declaración de propósito? Sí y no. Sí, debería evitar declaraciones estériles, descriptivas, insulsas y aburridas como: «Existimos para fabricar X productos para Y clientes».

Por otro lado, si tiene claro que solo fabricará ese

tipo de producto durante los próximos 100 años, podría elaborar una declaración de propósito como la de Celtrix Laboratories. Celtrix se sintió tentado a declarar su propósito como «Desarrollar, fabricar y vender productos terapéuticos humanos». Sin embargo, sabiamente, el director ejecutivo Bruce Pharriss fue un paso más allá y preguntó: ¿Por qué queremos hacer esto? ¿Por qué es importante? ¿Por qué queremos dedicar parte de nuestras vidas a esto? En respuesta, Celtrix creó la siguiente declaración de propósito:

Mejorar la calidad de vida a través de terapias humanas innovadoras.

Este proceso de plantearse múltiples preguntas de "por qué" es poderoso para alcanzar el propósito. Una pregunta de "por qué" muy poderosa es: "¿Por qué deberíamos seguir existiendo? ¿Qué perdería el mundo si dejáramos de existir?" [Nota: esto puede

Puede parecer una pregunta extraña, pero es muy efectiva para llegar rápidamente al núcleo del propósito: por qué existe la empresa.

Otro enfoque eficaz es empezar con la afirmación: "Fabricamos X productos" y luego preguntar "por qué" cinco veces. A esto lo llamamos el enfoque de los "cinco porqués". Después de cinco porqués, descubrirá que está llegando al propósito fundamental del negocio.

He aquí un ejemplo de cómo los cinco "por qué" conducen desde los productos hasta el propósito de Patagonia.

“Fabricamos ropa
para actividades al
aire libre”. “¿Por
qué?”

“Porque es lo que mejor sabemos hacer y lo
que nos gusta hacer”. “¿Por qué es
importante?”

“Porque es la mejor manera de crear productos
innovadores y de alta calidad por los que la gente
esté dispuesta a pagar bien”.

“¿Por qué es eso importante?”

“Porque así es como podemos seguir
teniendo éxito financiero”.

“¿Por qué es eso importante?”

“Porque necesitamos la credibilidad de ser una
empresa exitosa y los recursos para hacer
negocios como creemos que se debe hacer”.

“¿Por qué es eso importante?”

“Porque, en última instancia, existimos para ser un modelo a seguir y una herramienta para el cambio social, y la única manera de lograrlo es siendo financieramente viables y lo suficientemente exitosos como para que el resto de la comunidad empresarial nos vea como un modelo a seguir”.

Ya tienes un propósito

¿Toda empresa necesita una declaración de propósitos?

Al responder a esta pregunta, aclaremos algo: toda empresa tiene un propósito, una razón de ser. Solo que la mayoría nunca lo ha expresado formalmente. Sin embargo, existe un propósito, ya sea escrito o no. A menudo es tácito e implícito, pero siempre presente, en la estructura.

Por ejemplo, NIKE ha existido durante años sin una declaración de propósito formalmente articulada. Sin embargo, NIKE se rige por un poderoso propósito que impregna toda la compañía: ser un vehículo para la competencia y la victoria, tanto en la vida corporativa como en el combate deportivo. Aunque no se especifica en una sola frase, este propósito subyacente, que proviene del espíritu competitivo de su fundador, Phil Knight, es el motor principal de NIKE. (De hecho, el nombre de NIKE proviene de la diosa de la victoria en la mitología griega).

Incluso aunque ya tengas un propósito, sigue siendo un ejercicio valioso reflexionar sobre la pregunta: ¿cuál es exactamente nuestro propósito?

Una respuesta breve y directa ayuda a aclarar el propósito fundamental del negocio. Y, una vez aclarado, sirve como prueba para todas las decisiones: ¿es esta acción coherente con nuestro propósito?

El propósito no necesita ser único

Seguramente habrás notado que algunos de los ejemplos de propósito que hemos dado podrían aplicarse a numerosas organizaciones; no necesariamente diferencian a una empresa de otra. No hay problema. El propósito es un factor motivador, no un factor diferenciador. Es perfectamente posible que dos empresas tengan el mismo propósito.

Tu misión, por otra parte, ciertamente te diferenciará del resto.

JIM'S VIEW FROM 2020

Un propósito más allá de las ganancias: no confunda lo raro con lo nuevo

“Exigimos una forma totalmente nueva de liderar que nos inspire y nos motive”, dijo un veinteañero cuando le pregunté a un grupo de jóvenes sobre sus opiniones sobre el emprendimiento y el liderazgo.

¿De qué manera?, pregunté.

“Para empezar”, dijo, “exigimos que nuestros líderes no solo nos orienten, sino que también nos expliquen por qué. Y debe ser un 'por qué' que vaya mucho más allá de maximizar las ganancias para los accionistas. Queremos formar parte de algo que tenga un propósito más allá de simplemente generar ingresos”.

Lo pensé un momento y luego dije: «Pero los grandes creadores de empresas siempre lo han hecho. Estás confundiendo lo raro con lo nuevo».

Cuando algo es excepcional y exquisito, puede sentirse "nuevo" al ser vislumbrado por primera vez por cada generación sucesiva. La grandeza es excepcional, por definición. Pero los ingredientes esenciales de la grandeza —incluida la idea de estar motivado por un propósito que trasciende lo meramente económico— han sido ejemplificados por excepcionales creadores de empresas durante generaciones. Para construir una gran empresa perdurable.*en cualquier época* Requiere ser casi obsesivo en la búsqueda de un propósito. Esto siempre ha sido así. Sigue siéndolo hoy. Y casi con toda seguridad seguirá siendo así para siempre.

Componente 3 de la Visión: Misión

La misión, la tercera parte clave de una visión eficaz, es un objetivo general claro y convincente que sirve como punto focal del esfuerzo.

Para comprender rápidamente el concepto de

misión, pensemos en la misión a la Luna de la NASA articulada por el presidente Kennedy en 1961:

Esta nación debe dedicarse a lograr el objetivo,^{[38](#)}
Antes de que termine esta década, de aterrizar
un hombre en la Luna y devolverlo sano y salvo a
la Tierra.

A diferencia del propósito, que nunca se alcanza, una misión debe ser alcanzable. Traduce valores y propósito en una meta energizante y muy concreta, como la misión a la Luna. Es nítida, clara, audaz y estimulante. Conmueve profundamente. Requiere poca o ninguna explicación; la gente la capta al instante. Una vez cumplida una misión, se vuelve al propósito para establecer una nueva.

Recuerda la analogía de perseguir una estrella guía a través de una cordillera. Tu propósito es la estrella guía, siempre ahí en el horizonte, inalcanzable, pero siempre impulsándote hacia adelante. Tu misión es...

Una montaña específica que estás escalando en cada momento. Al llegar a la cima, vuelves a mirar la estrella guía y eliges otra montaña para escalar.

Una buena misión tiene una meta: debes saber cuándo la has logrado, como la misión a la Luna o la cima de una montaña. Una buena misión es arriesgada, y se encuentra en la zona gris donde la razón dice: «Esto es irrazonable» y la intuición: «Pero creemos que podemos lograrlo».

Nos gusta utilizar la siguiente frase para transmitir la idea de misión:

objetivo grande, peludo y audaz.

Por último, y esto es importante, una buena misión tiene un marco temporal específico.
por su logro.

El proyecto lunar fue un bello ejemplo de este tipo de misión. Fue emocionante. Fue grande, ambicioso y audaz, pero alcanzable. Tenía una meta clara y un plazo definido.

Rechazar la declaración de misión estándar

Somos conscientes de que nuestra definición de misión difiere de la que se utiliza en la mayoría de las empresas. ¡Por favor, rechacen el enfoque estándar! La mayoría de las declaraciones de misión corporativas son terribles. Con demasiada frecuencia, no son más que una descripción, y además insulsa, de las

operaciones de la empresa: un torrente aburrido de palabras que evoca la respuesta: "Cierto, pero ¿a quién le importa?". Los directivos redactan un montón de palabras que tienen sentido, pero que tienen el mismo atractivo que acurrucarse junto a un pez muerto y frío. Huelen a doble discurso corporativo y son incapaces de conectar con la gente.

A continuación se muestran algunos ejemplos de declaraciones de misión típicamente ineficaces (de empresas reales):^{[39](#)}

La Corporación está comprometida a brindar soluciones de ingeniería innovadoras a problemas especializados donde la tecnología y la atención al cliente pueden diferenciarla de las operaciones de producción o de taller.

Simplemente te hacen ganas de salir y conquistar el mundo, ¿no?

Ofrecemos a nuestros clientes productos de banca minorista, bienes raíces, finanzas y banca corporativa que satisfagan sus necesidades crediticias,

Necesidades de inversión,
seguridad y liquidez. ¡Eso sí que
es emocionante!

[La empresa] se dedica a aplicar la microelectrónica y la tecnología informática en dos áreas generales: hardware relacionado con las computadoras y servicios de mejora de las computadoras, que incluyen computación, información, educación y finanzas.

Esto nos pone los pelos de punta y nos cuesta mucho quedarnos quietos.

Sabemos que estamos siendo un poco sarcásticos y duros. Sin embargo, debemos dejar claro que declaraciones de misión como estas simplemente no funcionan.

No inspirarán ni impulsarán a su empresa. Como nos comentó un empleado de una de las empresas mencionadas en respuesta a la declaración de misión de su empresa:

Esto es ridículo. La declaración es muy larga y aburrida. Para cuando terminé de leerla, estaba totalmente desmotivado y había perdido la confianza en los altos mandos de esta organización. En fin, bla, bla.

¿Quién quiere leer esto? Es deprimente. Si no

muestran entusiasmo por lo que la organización intenta hacer, ¿cómo esperan que alguien más se inspire?

Sea convincente y apasionado en su misión

Tu misión debe cumplir un criterio primordial: ser convincente. Las mejores misiones tienen un componente de auténtica pasión.

No establezcas una misión como ésta:

Fabricar y vender calzado deportivo a nivel mundial.

Establece una misión como ésta:

Aplastar a Reebok.

No establezcas una misión como ésta:

Fabricar microprocesadores de alta gama con conjuntos de instrucciones reducidos para una amplia gama de aplicaciones.

Establece una misión como ésta:

Hacer que la arquitectura MIPS sea omnipresente en todo el mundo

mediados de la década de 1990.[⁴⁰](#)

No establezcas una misión como ésta:

Ser un productor de productos automotrices que satisfagan las necesidades de los consumidores y proporcionen una rentabilidad adecuada a los accionistas.

Establezca una misión como la de Henry Ford en 1909:

Vamos a democratizar el automóvil.[⁴¹](#)

Uno de nuestros ejemplos favoritos de una buena declaración de misión es la misión de Gran Bretaña en 1940, tal como la expresó Winston Churchill:

Todo nuestro pueblo y nuestro imperio se han comprometido con la única tarea de limpiar a Europa de la peste nazi y salvar al mundo de una nueva era oscura.[⁴²](#) Buscamos sacarle la vida y el alma a golpes.

Hitler y el hitlerismo. Solo eso. Eso siempre. Eso hasta el final.

Eso sí que es una misión. Si bien la misión británica de

1940 no es precisamente el tipo de objetivo que podría asumir una empresa pequeña, transmite la idea de que una misión debe tener un componente de pasión.

Riesgo, compromiso y la zona de incomodidad

¿Pero no es arriesgado emprender una misión tan audaz? Sí. Una buena misión debería ser difícil de lograr. Debería existir la posibilidad de fracasar, junto con la creencia, que la contrarresta, de que lo lograrás de todas formas. Eso es parte de lo que la convierte en una verdadera misión.

¿Qué pasa con las empresas altamente conservadoras que han alcanzado la grandeza? No se gestionan como empresas emprendedoras que apuestan todo, ¿verdad? De hecho, algunas de las empresas más conservadoras han establecido objetivos muy altos.

Misiones arriesgadas. Veamos brevemente tres ejemplos: IBM, Boeing y Procter & Gamble.

- A principios de la década de 1960, IBM apostó por una gran misión: rehacer la industria informática con el IBM 360.⁴³ Fue el proyecto comercial más grande financiado con fondos privados jamás emprendido y requirió más recursos que los que se necesitaron para construir la primera bomba atómica. Fortune La revista lo calificó como «quizás la decisión empresarial más arriesgada de los últimos tiempos». Durante la introducción de la versión 360, IBM acumuló casi 600 millones de dólares en inventario de trabajo en proceso y casi necesitó préstamos de emergencia para cubrir la nómina.
- Boeing se ha llevado al límite con misiones arriesgadas,⁴⁴ Como uno ambientado en la década de 1950: crear un avión comercial de éxito. Boeing invirtió una parte sustancial de su patrimonio neto en el proyecto, el cual, de haber fracasado, habría puesto en peligro la solvencia de la compañía. El resultado fue el Boeing 707. Una década después, Boeing realizó una apuesta similar con el 747.
- Procter & Gamble, conocida como una de las empresas más conservadoras, tiene un historial de compromiso con objetivos arriesgados. Por ejemplo, a principios del siglo XX, P&G estableció una misión interna: alcanzar un punto en el que pudiera

proporcionar empleo estable a sus trabajadores, en lugar de las fluctuaciones de contratación y despido impuestas por las demandas estacionales.

Estas fluctuaciones se debieron a la demanda de los mayoristas, que hacían pedidos en grandes cantidades y luego, como una serpiente que digiere una comida copiosa, permanecían inactivos. Para lograr su misión, P&G dio el paso audaz de crear un equipo de ventas para vender directamente a los minoristas, una medida que en aquel momento era...

Los observadores de la industria consideran que esto es una locura.⁴⁵ Pero el director ejecutivo Richard Deupree tenía una filosofía simple acerca de los movimientos audaces y atrevidos:

Nos gusta probar lo impráctico e imposible y demostrar que es práctico y posible.⁴⁶ Haces algo que crees que es correcto. Si te convence, te lo llevas. Si te sale bien, hipotecas la finca y te vas a por todas.
en bancarrota.

Todas estas empresas tenían en común: 1) la convicción de poder cumplir la misión y 2) la disposición a comprometerse. Esta disposición a arriesgarlo todo forma parte del proceso de definición de la visión. Su tarea es elegir una misión.

que cae en una zona de incomodidad, donde no es una apuesta segura, pero en el fondo crees que la empresa puede hacerlo.

Una misión no se establece por puro análisis, sino por análisis e intuición. Nunca podrás demostrar con antelación que una misión audaz será 100 % alcanzable. Tienes que saber instintivamente que se puede lograr, reconociendo esta simple verdad: una vez comprometido con un reto audaz, las probabilidades de éxito cambian.

Cuando Kennedy propuso por primera vez la misión a la Luna, le dijeron que sólo había un 50/50 de posibilidades de éxito.⁴⁷ Creía en la capacidad de Estados Unidos para lograr la misión, para cambiar de alguna manera las cosas. Sabía que si Si el país se comprometiera con la misión, de alguna manera encontraría la manera.

Piénsalo así. Si alguien te pone en una montaña difícil y te deja una vía de escape fácil, las probabilidades de éxito estarían en cierto nivel, digamos, por ejemplo, del 50 %. Ahora supón que estás en la misma montaña y te quitan la vía de escape; si no lo logras, mueres. Las probabilidades de éxito se acercan al 100 %.

¿Por qué? Porque estás comprometido. Lucharás, te esforzarás, inventarás o, de alguna manera, encontrarás la manera de llegar a la cima porque no tienes otra opción.

Sea sincero

Al igual que tus valores y tu propósito, tu misión tiene que ser sincera y auténtica.

—Algo que desees con tanta intensidad que estás dispuesto a hacer sacrificios personales para lograrlo. Hemos visto casos en los que los líderes de una empresa describen una misión que suena muy bien, pero que no refleja fielmente sus verdaderos objetivos para el negocio. Esto nunca funciona y, de hecho, es contraproducente.

En una ocasión, el director ejecutivo no dejaba de hablar de «Nuestra misión...» cuando en realidad solo buscaba vender la empresa y canjear sus opciones sobre acciones. No solo perdió la dedicación de la mayoría de los empleados, sino también su respeto. Como dijo una persona: «No podíamos entusiasmarlos si no era honesto con nosotros. O sea, no somos tan tontos».

Cuatro tipos de misión

Hay cuatro tipos básicos de misión para elegir:

1. Segmentación
2. Enemigo común
3. Modelo a seguir
4. Transformación interna.

TIPO DE MISIÓN 1: OBJETIVOS

La focalización es, como su nombre indica, establecer un objetivo claro y bien definido y apuntar hacia él. El proyecto lunar de la NASA es una misión de objetivo. El objetivo de Ford de «democratizar el automóvil» y el de MIPS de generalizar su arquitectura a nivel mundial para mediados de los 90 también son misiones de objetivo.

Otro enfoque para la segmentación es establecer el objetivo de llevar a la empresa a un nivel completamente nuevo de prestigio, éxito, dominio o posición en el sector. A continuación, se presentan algunos ejemplos:

*Merck:*⁴⁸ “Constituir a Merck como el principal fabricante de medicamentos a nivel mundial en la década de 1980”. (Ambientada en 1979).

*Coors:*⁴⁹ Ser el número tres en la industria cervecera a finales de la década de 1980. (Ambientada en 1980). Ser el número dos en la

industria cervecera a finales de la década de 1990.
(Ambientada en 1990).

Cerradura Schlage: “Convertirnos en el principal proveedor de cerraduras de Estados Unidos para el año 2000”. (Ambientada en 1990).

¿Has oído hablar alguna vez de Tokyo Tsushin Kogyo?^{[50](#)}
Probablemente no. En 1952, era una empresa pequeña y con dificultades, de siete años de antigüedad, y sus fundadores se debatían sobre cómo impulsarse hacia la grandeza. Decidieron establecer una misión audaz y audaz:

Crear un producto que se generalice en todo el mundo.

La empresa implementó su misión creando y comercializando la primera radio lo suficientemente pequeña como para caber en el bolsillo de una camisa. Hoy en día, la empresa se conoce como SONY Corporation.

Probablemente hayas notado que ninguno de nuestros ejemplos de objetivos está definido con cifras. ¿Puede un objetivo cuantitativo ser una misión eficaz? Sí, pero con precaución.

Por ejemplo, la misión de Home Depot establecida a finales de la década de 1980 fue:[51](#)

Crece a nivel nacional con 10 mil millones de dólares en ventas y 350 sucursales para 1995.

En 1997, el fundador de Walmart, Sam

Walton, estableció la misión:[52](#)

Convertirse en una empresa de 1.000 millones de dólares en 1980.

Esta era una misión para más que duplicar el tamaño de la empresa, pero Walmart logró la misión en el plazo previsto con ventas de 1.200 millones de dólares en 1980.

Entonces ¿por qué dijimos: “Sí, pero con precaución”?

Porque hemos descubierto que las misiones cuantitativas suelen ser menos emocionantes para toda la empresa que, por ejemplo, democratizar la industria automotriz o convertirse en la empresa líder del sector. Decir simplemente: «Nuestra misión es alcanzar los 50 millones de dólares en ingresos en 1995» no

necesariamente entusiasmará a la gente. Si utiliza una misión cuantitativa, asegúrese de vincularla a algo significativo para todos.

Jack Stack utiliza ampliamente las misiones de objetivos cuantitativos en su empresa, Springfield Remanufacturing Company. También se asegura de contextualizar las cifras, como explicó en una entrevista para la revista Inc.:

Nuestros objetivos siempre se basan en la seguridad de la empresa,^{[53](#)} Así que el significado más amplio es crear empleos y mantener a la gente trabajando. Cada objetivo es una necesidad, no un deseo. Buscamos crear una empresa que dure 30, 40 o 50 años.

Recuerde, el objetivo aquí no es sólo crear un objetivo preciso, sino crear uno que galvanice a la gente.

TIPO DE MISIÓN 2: ENEMIGO COMÚN

Derrotar a un enemigo común es una forma de misión particularmente poderosa, aunque poco creativa. Apela al instinto competitivo de las personas. Elegir un enemigo común para buscar y destruir, especialmente si se es el menos favorecido, puede generar una extraordinaria unidad de propósito. La misión británica de 1940 (para aniquilar a Hitler) es un excelente ejemplo histórico. El mismo tipo de misión puede implementarse en el ámbito empresarial.

La misión de Pepsi en un momento dado fue "¡Superar a Coca-Cola!". Un alto ejecutivo de Pepsi describió el impacto de tener esta misión:

Siempre creímos,^{[54](#)} Desde principios de los setenta, cuando Pepsi era considerada la eterna perdedora, sabíamos que podíamos lograrlo. Todos empezamos con ese objetivo, y nunca lo perdimos de vista... Nos puso en una misión de búsqueda y destrucción contra un Goliat.

En uno de nuestros ejemplos favoritos de todos los tiempos, Honda, cuando se enfrentó a Yamaha y lo había superado como el fabricante de motocicletas número uno del mundo, respondió con:

¡Yamaha no Tsubusu!^{[55](#)}

**¡Aplastaremos, aplastaremos y masacraremos a
Yamaha!**

Poco después de que Honda estableciera esta misión, demolió tanto a Yamaha que más tarde Yamaha se disculpó públicamente con Honda por haber afirmado que dominaría a Honda.

NIKE ha prosperado durante años gracias a misiones enemigas comunes. Primero, se propuso vencer a Adidas en Estados Unidos. Lo logró. Luego, tras el inesperado ascenso de Reebok, se propusieron aplastar a Reebok en la competitiva "guerra de las zapatillas". (Durante una entrevista sobre la "Guerra de las Zapatillas", en el programa 20/20 de ABC, emitido el 19 de agosto de 1988, se le preguntó al director ejecutivo de NIKE, Phil Knight, si sabía...

el presidente de Reebok.⁵⁶ Knight dijo que sí. El entrevistador le preguntó si le gustaba el presidente de Reebok. Knight respondió: «No. Y no quiero que me guste». Un miembro de la junta directiva de NIKE comentó una vez: «Nuestra idea de un día perfecto es levantarnos por la mañana y lanzar piedras a nuestros competidores».

Las misiones enemigas comunes generalmente las establecen empresas que se esfuerzan por ser el número uno, pero aún no lo han logrado; encajan muy bien con la motivación de David contra Goliat.

Un efecto extremadamente poderoso de las misiones enemigas comunes es que pueden convertir a una organización contra las cuerdas, preocupada por su propia supervivencia, en una actitud de "prevaleceremos". A la gente no le gusta "solo sobrevivir", le gusta ganar. Y una misión enemigas comunes aprovecha esta motivación humana básica.

Micron Technology ofrece un excelente ejemplo. En 1985, el dumping ilegal de productos por parte de empresas japonesas a precios inferiores al coste casi llevó a la quiebra a la pequeña empresa de semiconductores. El director ejecutivo, Joseph Parkinson, aprovechó la existencia de un enemigo externo como fuerza unificadora para sacar a la empresa adelante.

lo que él llama "los días oscuros".⁵⁷ Parkinson nos dijo en una entrevista:

Cuando las cosas iban mal, intentaba mantener a todos motivados para que siguiéramos con vida. Al principio, no sumaba muchos puntos, pero luego se me ocurrió destacar que a la gente le gusta ganar. Es decir, ¿a quién le gusta simplemente sobrevivir? Así que, con la espalda contra la pared, pasamos a la ofensiva. Sí, era una gran ventaja tener un enemigo acérrimo. Pero era más que eso. Juramos vencerlo. Y este cambio del modo supervivencia al modo "prevaleceremos" — superando las probabilidades como el perdedor —

es algo que todos pueden apoyar, desde los trabajadores de la línea de montaje hasta los vicepresidentes.

Una advertencia: a pesar de sus obvias ventajas, las misiones enemigas comunes tienen sus desventajas. Es difícil pasarse la vida entera en guerra. ¿Qué haces cuando has derrotado al enemigo y te has convertido en el número uno? ¿Qué pasa cuando ya no eres David y te has convertido en Goliat? Nike, por ejemplo, entró en una mala racha tras derrotar a Adidas. No se recuperó hasta que Reebok los superó y se convirtió en un blanco digno de la furia competitiva de Nike.

TIPO DE MISIÓN 3: MODELO A SEGUIR

Otro tipo útil de misión son los modelos a seguir corporativos. Utilice organizaciones que admire como imágenes de lo que quiere que su empresa se convierta. Las misiones de modelo a seguir son excelentes para empresas pequeñas y medianas con perspectivas brillantes.

Por ejemplo, en sus primeros años, Trammell Crow tenía la misión “Ser el IBM de la industria inmobiliaria”.⁵⁸ Jim Gentes de Giro Sport habla sobre convertirse en la industria del ciclismo lo que NIKE es para el calzado deportivo y Apple. es para computadoras. Northwest Corporation de Minneapolis aspira a ser “La “El Walmart de la banca”.⁵⁹

Y hablando de Walmart,⁶⁰ Es interesante notar que Sam Walton usó JC Penney como su modelo a seguir, incluyendo la copia directa de los siete principios de gestión empresarial de Penney en los primeros días de Walmart.

TIPO DE MISIÓN 4: TRANSFORMACIÓN INTERNA

Las misiones de transformación interna son poco frecuentes. Suelen ser más efectivas en organizaciones que necesitan una reestructuración drástica.

Por ejemplo, Estados Unidos tuvo una misión de transformación interna a finales del siglo XIX: reconstruir la Unión tras la Guerra de Secesión. El intento de la Unión Soviética, a finales del siglo XX, de convertirse en una economía de libre mercado es otro ejemplo social de una misión de transformación interna. Un excelente ejemplo corporativo proviene de Jack Welch, de General Electric:

Nos comprometemos a desarrollar la sensibilidad,^{[61](#)}
La delgadez, la sencillez y la agilidad de una pequeña
empresa.

Para una empresa del tamaño de GE, esto es realmente
grande, complicado y audaz.

Dado que las misiones de transformación interna
tienden a ser más apropiadas para organizaciones
grandes y estancadas, hemos encontrado muy pocos
buenos ejemplos en empresas pequeñas y medianas.

¿Hasta dónde en el futuro?

Hemos enfatizado la importancia de tener un plazo
específico asignado a su misión. ¿Hasta dónde debe
extenderse una misión? ¿Debería ser algo que pueda
cumplirse en seis meses? ¿Un año? ¿Tres años? ¿Una
década? ¿Cincuenta años?

No hay una respuesta definitiva. Algunas misiones tardan 30 años o más en completarse. Otras podrían completarse en un año o menos. Una buena regla general es un horizonte de 10 a 25 años, o incluso más si la misión es particularmente difícil. Por supuesto, algunas misiones pueden completarse en menos de diez años, y puede ser apropiado y eficaz tener un plazo corto.

Sea cual sea la duración de la misión que te propongas, asegúrate de reconocer cuándo la has cumplido y, lo más importante, establece una nueva. De lo contrario, podrías caer en una de las trampas más peligrosas: el síndrome de "Hemos llegado".

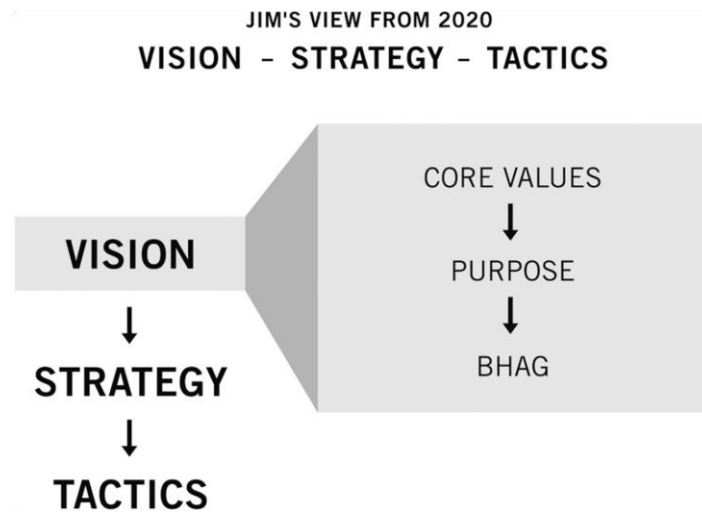
JIM'S VIEW FROM 2020

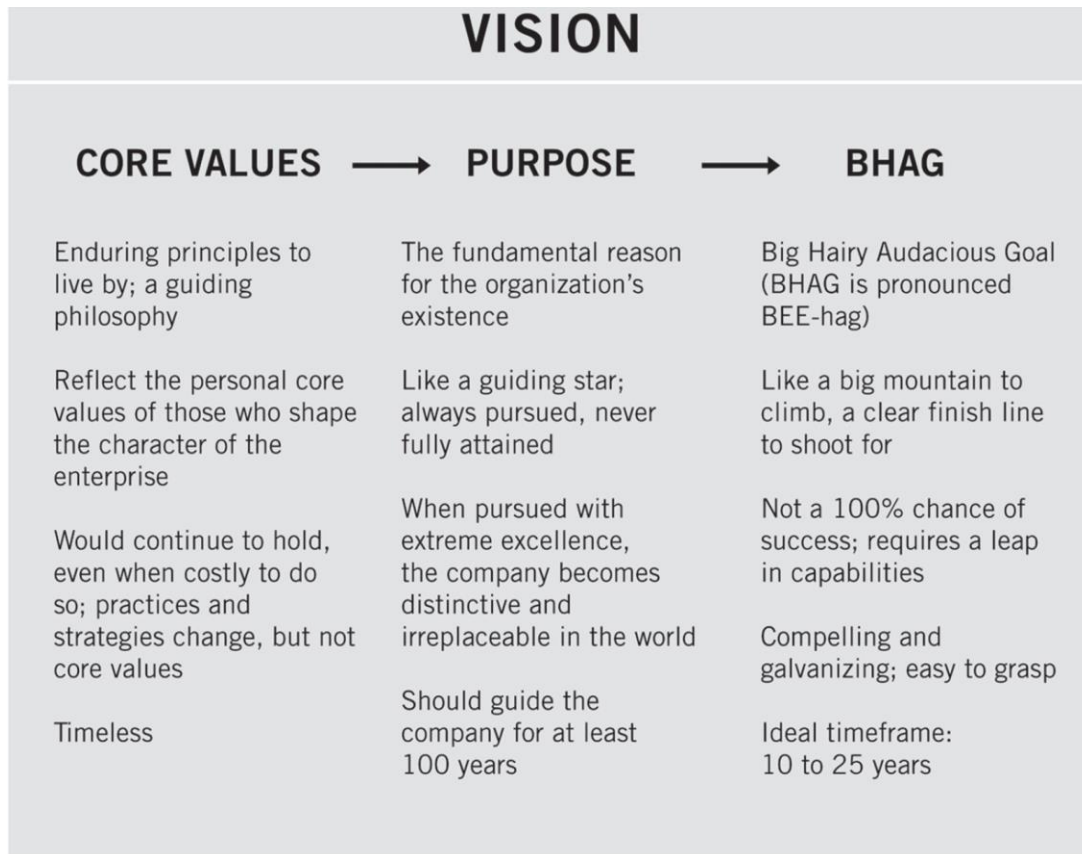
Grandes metas, grandes metas por todas partes

Cuando Jerry Porras y yo conceptualizamos por primera vez un marco para desarrollar una visión organizacional con base en nuestra investigación, debatimos cómo llamar a la tercera parte del marco (después de los valores fundamentales y el propósito). Al principio, nos decidimos por el término más corporativo "misión". Pero un día, al enseñar el marco en mi curso de Stanford, el término "BHAG" (pronunciado *BEE-hag*) salió de mi boca, seguido de la frase "Gran gol, peludo y

audaz".

Y nació el BHAG.





Al principio, Jerry Porras, Bill Lazier y yo decidimos usar BHAG simplemente para enseñar qué constituye una buena misión. Pensamos que sería más fácil lograr que la gente se involucrara con un término más tradicional que lograr que los líderes aceptaran algo tan grande y, bueno... complejo.

En un par de años, habíamos revolucionado por completo nuestra forma de pensar. Cuanto más enseñábamos el marco, más personas comprendían y captaban mejor el verdadero espíritu de la idea si íbamos directo a su esencia. Un par de años después de publicar la edición original de *Beyond Emprendimiento* Había abrazado por completo lo grande, lo complejo y lo audaz. Para cuando Jerry Porras y yo

empezamos a escribir "Construidos para Perdurar", prácticamente habíamos desechado el término "misión" y lo habíamos reemplazado por completo por "BHAG".

Los grandes objetivos comenzaron a aparecer por todas partes. No solo los directores ejecutivos hablaban de sus grandes objetivos, sino también líderes gubernamentales, emprendedores con causas sociales, directores de escuela, entrenadores deportivos, oficiales militares y líderes religiosos.

El New York Times incluso publicó un artículo sobre cómo los BHAG estaban “arrasando con las oficinas de esquina de todo el país”.⁶² En una entrevista para ese artículo, el periodista intentó provocarme un poco, diciéndome que

Algunos de los otros pensadores de gestión con los que había hablado afirmaban ser los primeros en introducir la idea de un BHAG (aunque evitaban palabras como grande, ambicioso y audaz) y que no habíamos descubierto nada nuevo.

“¿Qué dices a eso?”, me desafió.

"No creo que ninguno de nosotros pueda afirmar ser el primero en tener la idea de un BHAG", respondí. "Sin duda, se remonta a mucho antes de que viviéramos".

—Bueno, entonces, ¿quién crees que puede afirmar ser el primero? —insistió. —Mmm... quizá Moisés —respondí.

Los objetivos BHAG han inspirado a grandes líderes a lo largo de la historia, quienes los han utilizado para impulsar el progreso e impulsar a la gente. En realidad, no importa si lo llamas "misión", "BHAG" o cualquier otra cosa que te funcione. Lo importante es que te comprometas con algo que cumpla con las pruebas de un BHAG. Hazte las siguientes preguntas sobre cualquier BHAG:

- ¿Usted y su gente encuentran el BHAG emocionante?
- ¿Es el BHAG claro, convincente y fácil de entender?
- ¿El BHAG se conecta con el propósito de la empresa?
- ¿Es el BHAG un objetivo innegable y no una “declaración” de misión o visión verbosa, difícil de entender, enrevesada e imposible de recordar?

- ¿Tiene usted sustancialmente menos de un 100 por ciento de posibilidades de lograr el BHAG pero al mismo tiempo cree que su empresa puede lograrlo si se compromete plenamente?
- ¿Sería capaz de decir claramente si ha logrado el BHAG?

Los mejores objetivos BHAG te hacen pensar en grande. Te obligan a involucrarte tanto en el desarrollo a largo plazo como en la intensidad a corto plazo. La única manera de lograr un BHAG es con un sentido de urgencia incansable, día tras día, semana tras semana, mes tras mes, durante años. ¿Qué necesitas hacer hoy, con un enfoque monomaniaco, y mañana y al día siguiente, y al otro para desafiar las probabilidades y finalmente lograr tu BHAG? Si vas a poner una computadora potente en cada bolsillo, o erradicar la malaria, o dar a todos los niños una educación sólida desde preescolar hasta el bachillerato, o reducir la tasa de criminalidad en un 80%, o neutralizar las fuerzas oscuras del terrorismo, o construir la empresa más admirada de tu sector, o lograr cualquier objetivo, no es posible lograr el BHAG en cuestión de días, semanas o meses. Los mejores BHAG corporativos requieren de 10 a 25 años de intensidad incansable para lograrse.

Para quienes se mueven por un objetivo BHAG, la incomodidad prolongada, la búsqueda constante, puede ser en sí misma una forma de dicha. Cuando te comprometes con un objetivo BHAG, este vive contigo. Te despiertas por la mañana y allí, en un rincón —con pies enormes y peludos y ojos grandes y brillantes— está el objetivo BHAG. Te acuestas por la noche y allí, justo cuando estás a punto de apagar la luz, ves de nuevo al objetivo BHAG de pie en el rincón. «Mejor duerme bien —parece decir el objetivo BHAG—, porque mañana volveré a ser dueño de tu vida».

Cuidado con el síndrome de “Hemos llegado”

Es absolutamente esencial reconocer cuándo has cumplido una misión y por lo tanto necesitas establecer una nueva.

Cuando se ha cumplido una misión, las personas tienden a establecer sus propios rumbos y a fragmentar el conjunto. Un ejemplo histórico clásico es el esfuerzo aliado de la Segunda Guerra Mundial entre Rusia, Inglaterra y Estados Unidos.

Los aliados lograron una colaboración extraordinaria mientras compartían la misión de derrotar a Hitler. Pero, por desgracia, una vez que el destino de Hitler quedó asegurado, la alianza se desintegró, sumiendo al mundo en la Guerra Fría.

Además, se necesitan nuevas misiones para

mantener a la empresa impulsada hacia nuevos desafíos. Así como las personas pueden perderse, desorientarse y perder el rumbo una vez alcanzada una meta, lo mismo ocurre con las empresas. Esto es lo que queremos decir cuando hablamos del síndrome “Hemos llegado”.

Jan Carlzon aprendió esta lección a las malas como director ejecutivo de Scandinavian Airlines, después de que la compañía alcanzara su primera misión. En una entrevista con la revista Inc., dijo: «Tuvimos un sueño,⁶³ y lo alcanzamos, y nosotros Lo alcanzamos muy rápido. Pero no teníamos otro objetivo a largo plazo. Así que...

La gente empezó a crear sus propios objetivos. Verán, todo había sido demasiado fácil. Y generamos frustración, porque esto es un juego psicológico. ¿Conocen la canción de Peggy Lee, "Is That All There Is?"

Aprendí que antes de alcanzar un objetivo hay que tener listo uno nuevo y empezar a comunicarlo a la organización.

Lo importante no es el objetivo en sí, sino la lucha por alcanzarlo.

THE "WE'VE ARRIVED" SYNDROME

THE COMPANY HAS A COMPELLING MISSION
(SOMETIMES IT IS SO COMPELLING
AND SO OBVIOUS THAT IT ISN'T EVEN
EXPLICITLY ARTICULATED)



COHESION, TEAMWORK,
PERFORMANCE, ENTHUSIASM



FULFILL MISSION, BUT
A NEW ONE IS NOT SET
("WE'VE ARRIVED")



NO BOLD NEW CHALLENGE



MALaise, COMPLACENCY, FACTIONS
FEELING THAT "SOMETHING IS MISSING"

Figura 4-3

El síndrome de "Hemos Llegado" es particularmente común en empresas en fase inicial o en proceso de recuperación, impulsadas por el reto de alcanzar un punto donde la supervivencia ya no sea un problema. Dado que la supervivencia en estas situaciones es en sí misma un objetivo primordial, la misión de sobrevivir a menudo ni siquiera se explicita: todos saben que esta es la misión sin que nadie la diga.

Ahí radica el problema. Al no ser explícito, no se reconoce explícitamente su cumplimiento. No se crea una nueva misión que reemplace a la anterior. Se

instala la complacencia y prevalecen las facciones.

EJEMPLO DE CASO: STRATEGIC SOFTWARE, INC.

Fundada en 1976 sin financiación externa, los fundadores de Strategic Software se dedicaron a construir una empresa que ofreciera excelentes productos de software, estabilidad financiera para empleados y propietarios, y un ambiente de trabajo estimulante.

Durante los primeros siete años, empleados y gerentes trabajaban doce horas al día en cubículos diminutos. «Éramos nosotros contra el mundo», explicó uno de los fundadores. «Éramos un gran equipo».

Gradualmente, año tras año, la empresa alcanzó el éxito financiero (alcanzando 25 millones de dólares en ingresos anuales con sólidos márgenes de beneficio) y una cartera de clientes estable. En 1983, se trasladó a un prestigioso complejo de oficinas con esculturas modernas, jardines impecablemente cuidados, estanques, alfombras gruesas, muebles artesanales de madera de cerezo y aparcamiento propio.

Entonces todo se vino abajo. Un fundador lo describió así:

Lo que antes era un gran espíritu de cuerpo degeneró en intensas facciones y perdimos todo sentido de equipo. La gente empezó a trabajar de 9 a 5 y, peor aún, ¡adoptó una actitud de 9 a 5! Observamos a nuestro alrededor y descubrimos que el éxito había traído malestar. Simplemente no teníamos ese mismo espíritu de lucha. A partir de ahí, todo fue cuesta abajo.

Lo que ocurrió, por supuesto, es que la organización había cumplido su primera gran

misión (llegar a un punto donde la supervivencia ya no fuera un problema). Parecía que ya no había nada por lo que luchar. Había llegado. Sus líderes deberían haber creado una nueva misión, pero no lo hicieron. Y la organización se estancó, poniéndose finalmente a la venta.

El impacto potencial de las nuevas instalaciones

En el ejemplo anterior, hicimos hincapié en un punto específico sobre el nuevo edificio. Las instalaciones pueden no parecer un tema muy importante, pero lo son.

Hemos visto a varias empresas, como la mencionada, enfrentarse a dificultades poco después de mudarse a hermosos edificios y oficinas nuevos. No es que las nuevas oficinas sean malas en sí mismas. Pero transmiten una señal: "Hemos llegado. Hemos tenido éxito. Lo hemos logrado".

Greg Hadley, un experimentado artista de recuperación, describió el impacto que un nuevo edificio tuvo en la psicología de una empresa que asumió:

Era como el Taj Mahal. La gente miraba a su alrededor y decía: «Miren esto. Debemos ser buenos. Ya debemos tener éxito». Y entonces empezaron a prestar más atención a su golf que al negocio.

Gavilan Computer Company, que gastó decenas de millones de dólares de capital al pasar de ser una startup a la quiebra, contaba con unas oficinas corporativas exquisitas. Como nos comentó un empleado: «Me sentía como si ya estuviera trabajando en la lista Fortune 500. Eso diluía cualquier sensación de urgencia. Y, bueno, no fue ni de lejos tan divertido como otras startups en las que he trabajado».

¿Queremos decir que no deberían tener buenos lugares de trabajo? No, claro que no; pero deben saber que un hermoso edificio nuevo... *simboliza* haber cruzado un umbral, haberlo “logrado”, haber completado una misión.

La clave de todo esto es que su empresa alcanzará muchas metas a lo largo de su vida, y habrá símbolos que las representen (una oferta pública de venta, nuevos edificios, premios del sector, etc.). Su trabajo es asegurarse de que estos símbolos conduzcan a un trabajo continuo hacia una misión convincente.

Al llegar a la cima de una montaña, busca la siguiente. Establece una nueva misión. Si te quedas ahí sentado, te enfriarás y morirás.

Poniéndolo todo junto

Hemos cubierto los tres elementos básicos de una buena visión: valores y creencias fundamentales, propósito y misión. Para ilustrar mejor la visión, hemos incluido dos ejemplos de cómo estos componentes se complementan: Giro Sport Design (una pequeña empresa) y Merck (una gran empresa).

EJEMPLO DE VISIÓN: DISEÑO DE GIRO SPORT

Valores y creencias fundamentales

Los valores y creencias fundamentales e inviolables del Giro son estos:

PRODUCTOS EXCELENTES. Cada producto que lancemos debe ser una contribución única al mercado, no uno que se lance solo con el propósito de generar ingresos. Por lo tanto, debe ser...*innovador, de alta calidad, y el mejor indiscutible* en su categoría.

EXCELENTE SERVICIO AL CLIENTE. Nuestros estándares de servicio son tan exigentes como los de nuestros productos. Debemos tratar a nuestros clientes como a nuestros

REGLA DE ORO. Debemos tratar a quienes nos rodean como nos gustaría ser tratados.

TRABAJO EN EQUIPO. Ningún individuo debería ser indispensable. Pensemos en nosotros, no en mí.

MÁXIMO ESFUERZO. Cada persona debe dar lo mejor de sí en cada tarea que emprenda. Esfuércese por obtener una A, no una B+.

DETALLES. Las pequeñas cosas importan; Dios está en los detalles.

INTEGRIDAD. Somos honestos. Cumplimos nuestros compromisos. Somos congruentes y justos.

Objetivo

Giro existe para mejorar la vida de las personas a través de productos innovadores y de alta calidad.

Misión (ambientada en 1990)

La misión de Giro es ser una gran empresa. Nuestro objetivo es ser la empresa más respetada y admirada de la industria ciclista mundial para el año 2000.

EJEMPLO DE VISIÓN: MERCK

Valores y creencias fundamentales

Valoramos por encima de todo nuestra capacidad de servir al paciente.

Nos comprometemos con los más altos estándares de ética e integridad. Somos responsables ante nuestros clientes, nuestros empleados y las sociedades a las que servimos.

Nuestras interacciones con todos los segmentos de la sociedad (clientes, proveedores, gobiernos, público en general) deben reflejar los altos estándares que profesamos.

Estamos comprometidos con la investigación que adapta la ciencia a las necesidades de la humanidad.

Dado que nuestro futuro como empresa depende totalmente del conocimiento, la imaginación, las habilidades, el trabajo en equipo y la integridad de nuestros empleados, valoramos

Objetivo

Nos dedicamos a preservar y mejorar la vida humana.

Todas nuestras acciones deben medirse por nuestro éxito en lograr esto.

Misión (ambientada en 1979)

Establecer a Merck como el fabricante de medicamentos más destacado a nivel mundial en la década de 1980.

Escríbelo

Es una buena práctica plasmar tu visión en papel. Escribirla te obliga a reflexionar rigurosamente sobre lo que intentas lograr. Y lo que es más importante, es un paso crucial para convertirla en la visión de la organización, y no en la de un solo líder.

Como lo expresó Steve Bostic de American Photo Group en una entrevista con la revista Inc.:

Tienes que plasmar tu visión en el papel.⁶⁴ Eso es clave. Si la gente nunca ve la visión —o si está presente hoy y desaparece mañana—, no hay forma de que puedan adentrarse en ella. Existen límites estrictos a lo que las empresas unipersonales pueden lograr.

Bostic no es el único que opina así. RW Johnson codificó el credo de J&J para las futuras generaciones de líderes de J&J. Tom Watson escribió "Una empresa y sus creencias" para codificar los principios básicos de IBM. Marvin Brower escribió sobre...

La visión de McKinsey se refleja en el libro "Perspectiva sobre McKinsey". Bill Hannemann, de Giro, siempre mantiene cerca una versión escrita de la visión de Giro. Incluso conocemos una empresa (Stew Leonard's Dairy) que literalmente grabó en piedra sus principios perdurables.

¿Y qué hay de la flexibilidad? ¿No quieres mantener la flexibilidad para adaptarte a los cambios? ¿Tiene sentido toda esta filosofía de "principios perdurables" y "propósito a 100 años"? ¿No te parece un poco limitante grabar tus principios en piedra?

El cambio es bueno, estamos de acuerdo. La pregunta es: ¿qué debería cambiar y qué debería mantenerse? La respuesta reside, en parte, en la jerarquía que va de los valores a las tácticas:

y creencias: cambian rara vez, si es que alguna vez lo hacen.

Debería durar 100 años.

Cambia cada vez que se completa una misión y es necesario establecer una nueva (generalmente cada diez a veinticinco años).

Se revisa anualmente y se reestructura por completo con cada nueva misión. En constante evolución para adaptarse a las condiciones cambiantes.

Una descripción vívida y convincente: pinta una imagen con tus palabras

Es esencial poder comunicar la visión con palabras vibrantes, atractivas y específicas: palabras que provoquen emoción y generen entusiasmo. Piénsalo como traducir la visión de las palabras a imágenes, como crear una imagen que la gente pueda llevar consigo. A esto lo llamamos "pintar una imagen con tus palabras".

Cuando tienes una misión como “Ser una gran empresa para el año 2000”, necesitas describir vívidamente lo que eso significa y luego decir: “Nuestra misión es hacer realidad esa visión”.

Utilice imágenes específicas y vívidas. Observe

cómo Jim Gentes describe el objetivo de Giro de convertirse en una gran empresa:

Los mejores ciclistas del mundo usarán nuestros productos en competiciones de élite. Los ganadores del Tour de Francia, del Campeonato Mundial y de la medalla de oro olímpica ganarán con cascos Giro. Recibiremos llamadas y cartas no solicitadas de clientes que nos dirán: "Gracias por su presencia; uno de sus cascos me salvó la vida". Nuestros empleados sentirán que este es el mejor lugar en el que han trabajado. Si le preguntas a la gente cuál es la mejor empresa del sector ciclista, la gran mayoría dirá Giro.

Así es como Henry Ford pintó un cuadro con sus palabras para comunicar la misión, "Democratizar el automóvil":

Construiré un automóvil para la gran multitud.^{[65](#)}
Será tan barato que ningún hombre que gane un buen salario podrá tener uno.
—y disfrutar con su familia de la bendición de horas de placer en los grandes espacios abiertos de Dios. El caballo habrá desaparecido de nuestras carreteras, el automóvil se dará por sentado.

Fíjense en los detalles: «Disfrutar con su familia de la bendición de horas de placer en los grandes espacios abiertos de Dios» y «El caballo habrá desaparecido de nuestras carreteras». A esto nos referimos con «pintar un cuadro con sus palabras».

Uno de nuestros ejemplos favoritos del poder de pintar imágenes con palabras proviene de Churchill, uno de los mejores comunicadores de visión que el mundo haya conocido:

Hitler sabe que tendrá que derrotarnos en esta isla o perderá la guerra.^{[66](#)}

Si podemos hacerle frente, toda Europa podrá ser libre y la vida del mundo podrá avanzar hacia tierras altas amplias y soleadas.

Pero si fracasamos, entonces el mundo entero, incluido Estados Unidos, incluido todo lo que hemos conocido y cuidado,

Se hundirá en el abismo de una nueva Era
Oscura, más siniestra y quizá más prolongada
por las luces de la ciencia pervertida.

Preparémonos, pues, para cumplir con nuestros
deberes y comportémonos de tal manera que,
si el Imperio Británico y su Commonwealth
duran mil años,

Los hombres todavía dirán:
“Este fue su mejor momento”.

«Pero ese es Churchill», dices. «Yo no soy Churchill.
Nunca podría comunicarme como Churchill. Y además,
sería fácil comunicarnos como Churchill si tuviéramos un
enemigo como Hitler. Pero no lo tenemos, y nunca lo
tendremos».

Cierto. Pocos podemos comunicarnos como Churchill.
Pero podemos aprender de Churchill, Ford y otros.
Churchill no nació elocuente. Las palabras...

No fluía; se esforzaba en ello. Dedicó horas a sus discursos y escritos, moldeando cada frase con el mismo cuidado que Miguel Ángel habría prodigado al David o a la Piedad. Prestaba atención a los detalles, a las imágenes específicas y vívidas que quedarían grabadas en la memoria, como «amplias mesetas iluminadas por el sol» y «el abismo de una nueva Edad Oscura».

Aunque pocos de nosotros podemos aspirar a ser tan elocuentes como Churchill, podemos usarlo como modelo a seguir para comunicar nuestras visiones.

JIM'S VIEW FROM 2020

Juntándolo todo: DPR Construction y su “Convención Constitucional” para la Grandeza

Lo primero que noté fueron las manos ásperas y el apretón de manos aplastante en cada apretón, acentuado por la piel bronceada que cubría unos músculos del antebrazo bastante intimidantes. Estaba almorzando con algunos de los fundadores de DPR Construction, aproximadamente un año después de la fundación de la empresa. Eran constructores, gente de la construcción, bruscos y cascarrabias.

Apenas unas semanas antes, dos miembros del equipo de DPR habían asistido a una serie de

conferencias en Stanford, donde el profesorado compartió sus investigaciones actuales y yo tuve el privilegio de presentar una versión prepublicada del marco de visión que apareció en la edición original de *Beyond Entrepreneurship*. Peter Salvati, de DPR, me llamó después de la sesión y me preguntó: "¿Le gustaría reunirse con nosotros?"

Nos gustaría hablar con usted sobre su trabajo en la creación de grandes empresas". Cuando Doug Woods, Peter Nosler y Ron Davidowski fundaron DPR, Querían desafiar la industria tradicional de la construcción. Indignados por lo que consideraban prácticas jerárquicas y miopes de algunas empresas, se independizaron de su antiguo empleador.

Aproximadamente un año después, la empresa contaba con menos de veinte personas y apenas unos pocos proyectos.

"Bueno, lo primero que tienes que hacer es articular tus valores fundamentales", dije, mientras me adentraba en la conversación del almuerzo.

Silencio.

Entonces, continué, “necesitas articular un propósito de existencia que pueda guiarte como una estrella en el horizonte durante décadas o siglos”.

Una cacofonía de silencio.

Tomando una respiración profunda, entonces, “Y necesitas un objetivo grande y ambicioso, una montaña que escalar que sea casi aterradora en su audacia”.

Finalmente, Woods habló:

“¿VALORES?” Hizo una pausa.

"¿OBJETIVO?"

Hizo una nueva pausa.

"¿Qué tiene que ver todo eso con la realidad práctica de crear una empresa?" Su mensaje fue claro: Somos gente práctica, no filósofos. Construimos cosas. Nos basamos en la realidad, no en la teoría académica. ¿De qué demonios estás hablando?

Pensé que no tenía nada que perder al replicar: «Piensen en lo que intentan hacer como si fuera la fundación de Estados Unidos, y ustedes, el equipo fundador, son como Jefferson, Franklin, Adams, Washington y Madison. ¿Qué sería de Estados Unidos sin la Declaración de Independencia y la Constitución? Los fundadores no solo querían ganar la guerra de la independencia. Querían construir una gran nación perdurable que aspirara a encarnar un conjunto de ideales. Y recuerden, fueron esos mismos ideales los que Lincoln retomó en el Discurso de Gettysburg y que

King invocó posteriormente en su discurso «Tengo un sueño».

Woods se ablandó. Sí, Woods quería ganar, pero no solo financieramente. Él y sus colegas querían demostrar en la práctica lo que podía ser una empresa constructora, demostrar que podían construir una empresa más inteligente y triunfar en el mercado.

Así pues, el equipo fundador decidió celebrar una especie de "Convención Constitucional", reuniendo a unas veinte personas del DPR en la bodega Thomas Fogarty, en lo alto del bulevar Skyline, con vistas a Silicon Valley y la bahía de San Francisco. Utilizando el marco de visión del capítulo sobre la visión de la edición original de Beyond Entrepreneurship, trabajaron durante días, no en la estrategia, sino en las preguntas más importantes: ¿Por qué existimos? ¿Qué queremos defender? ¿Qué queremos lograr?

El punto de inflexión crítico se produjo en la discusión del propósito del DPR.

De alguna manera, sentimientos como "cambiar el mundo" o "mejorar la vida de las personas con lo que hacemos" simplemente no encajaban ni se sentían apropiados. Finalmente, uno de los

Los fundadores simplemente dijeron: «Miren, somos constructores. No es solo lo que hacemos; es quiénes somos. Necesitamos plasmar esa idea en nuestro propósito».

“¿Entonces nuestro propósito es construir cosas?”, preguntó alguien. “¿De eso se trata?”.

“Bueno... sí. Construir cosas es bastante preciso.”

Pero, por alguna razón, eso no es suficiente. No estoy seguro de que eso nos haga especiales.

De ida y vuelta, el diálogo continuó.

Entonces, finalmente, apareció la frase “construir grandes cosas”.

¡Eso es! Existimos no solo para construir, sino para construir grandes cosas: grandes edificios, una gran cultura, excelentes relaciones con los clientes, un gran equipo colaborativo, y todo ello contribuye a construir una gran empresa. Y así, descubrieron su propósito: Existimos para construir grandes cosas.

El equipo fundador de DPR concluyó su "Convención Constitucional" con una visión claramente definida, basada directamente en el marco del capítulo de visión de "Más allá del emprendimiento". Además del propósito, articularon cuatro valores fundamentales perdurables (véase la página siguiente) y establecieron una meta audaz: convertirse en una empresa constructora verdaderamente excepcional para el año 2000, materializada en una vívida descripción compuesta por una docena de imágenes tangibles.

Estas fueron: Habremos logrado consistentemente el modificador de seguridad más bajo posible para un contratista general de nuestro tamaño. Hemos construido un proyecto importante que ha sido reconocido en una revista del sector. Tras un proyecto piloto, nos invitan a volver a construir una importante planta de fabricación sin competencia.

Nuestros amigos en el este comentarán que han oído hablar de la grandeza de DPR. Nuestras familias dirán que trabajamos para una gran empresa. Nos seleccionan para cada proyecto en el que expresamos interés. Durante cinco años consecutivos, nunca perdimos la oportunidad de que alguno de nuestros antiguos clientes nos volviera a invitar. Una autoridad reconocida en negocios nos considera un ejemplo de gran empresa. Recibimos cartas de clientes y subcontratistas elogiando a DPR y su labor. Tendremos minorías y mujeres en puestos de alta dirección de estimadores y gerentes de proyectos. Una revista nacional habrá escrito un artículo positivo sobre DPR y nuestro éxito.

Recibiremos rutinariamente referencias no solicitadas para proyectos importantes.

El cofundador Doug Woods describió más tarde cuán grandes eran las aspiraciones de la pequeña y joven empresa:⁶⁷ “Decir que queríamos convertirnos en una gran empresa constructora para el año 2000 era como decir algo de un niño de tres años.

“Que quiero graduarme de la universidad cuando tenga

10 años”.

DPR se convirtió en una gran constructora, alcanzando mil millones de dólares en ingresos en 1998, y continuó ganando impulso. En 2015, DPR celebró su vigésimo quinto aniversario.⁶⁸ con 3 mil millones de dólares en ingresos, veinte oficinas en todo el país y tres mil empleados.

Convirtió en clientes a algunas de las corporaciones más exigentes y creativas del planeta, desde Pixar hasta Genentech, desde UC Berkeley hasta el Centro Oncológico MD Anderson. En el camino, fijó metas aún más audaces, estableciendo una nueva misión: ser una de las empresas más admiradas, de cualquier tipo y en todos los sectores, para 2030.

En la reunión del vigésimo quinto aniversario, conocí a la siguiente generación de apasionados cascarrabias, líderes jóvenes que compraban las acciones de la época fundadora en una sucesión planificada, convirtiéndose en propietarios emprendedores. Demostraban la misma pasión por construir grandes cosas. Su actitud transmitía la filosofía de estar siempre alerta, avanzando. Dos

Años después, el DPR superó los 4.500 millones de dólares en ingresos.⁶⁹ y siguió subiendo.

Al finalizar estas palabras en 2020, DPR está a punto de celebrar tres décadas de logros desde su fundación. Treinta años de éxito es un comienzo muy bueno, pero solo un comienzo. El impulso por construir grandes cosas nunca termina.

Ejemplo de visión completa de DPR Construction

Valores fundamentales

Integridad Realizamos todos nuestros negocios con los más altos estándares de honestidad y equidad; se puede confiar en nosotros.

Disfrute Creemos que el trabajo debe ser divertido y gratificante; si no lo disfrutamos, algo estamos haciendo mal.

Unicidad Debemos ser diferentes y más progresistas que todas las demás empresas constructoras; representamos algo.

Siempre adelante Creemos en el cambio continuo, la mejora, el aprendizaje y el avance de los estándares por iniciativa propia, por el simple hecho de serlo.

Objetivo

Existimos para construir grandes cosas.

Primera misión (meta grande, peluda y audaz)

Convertirnos en una verdadera gran empresa constructora en el año 2000.

Próxima misión (meta grande, peluda y audaz)

DPR logró su primera misión audaz y estableció una nueva misión: convertirse en una de las empresas más admiradas, de cualquier tipo y en todas las industrias, para 2030.

Claro y compartido

Para ser eficaz, una visión debe cumplir dos criterios clave: debe ser clara (bien entendida) y compartida por todas las personas clave de la organización.

Esto plantea una pregunta inquietante: ¿debería la visión dictarse desde arriba (por ejemplo, desde el fundador o el director general) o debería derivarse de un proceso grupal?

La desventaja de una visión dictada desde arriba es que, aunque suele ser clara, puede no ser ampliamente compartida. Por otro lado, una visión desarrollada mediante un proceso grupal puede fácilmente resultar un "camello" poco inspirador, una "visión de comité" carente de claridad y chispa.

Cada empresa, en el contexto de sus propias normas y estilo, debe llegar a su propia conclusión. No existe una respuesta universalmente correcta a este dilema.

Hemos visto situaciones en las que una visión clara y compartida se define completamente mediante un proceso grupal. Para quienes dudan de la eficacia de un proceso grupal, les recordamos la fundación de los Estados Unidos de América.

Aunque ciertamente hubo líderes influyentes presentes (Washington, Jefferson, Madison y Adams), la visión del país se forjó enteramente mediante un proceso grupal. De hecho, George Washington apenas pronunció una palabra durante toda la Convención Constitucional.

Por otro lado, hemos visto situaciones donde la visión proviene de una sola persona. Sam Walton en Walmart y Henry Ford son ejemplos.

Entonces, ¿qué es mejor, el proceso grupal o el impulso individual? Ninguno. Depende de la situación y de tu estilo personal. Lo único que importa es que catalices una visión clara y compartida para la empresa y consigas un compromiso para perseguirla con firmeza. Si lo haces, te convertirás en un líder.

No sólo para visionarios carismáticos

Nos gustaría disipar el mito de que establecer una visión requiere poseer cualidades visionarias carismáticas, casi místicas o sobrehumanas. Para creer en este mito, toda organización necesitaría un CEO que fuera una mezcla entre Churchill, Kennedy y Martin Luther King Jr. De hecho, muchos gerentes responden a la noción de visión pensando: "No es para mí. No encajo en el estereotipo de visionario".

Pero es para ti, sin importar cuál sea tu estilo o magnetismo personal.

El papel del carisma en la definición de una visión está enormemente sobrevalorado. Algunas de las personas que han inculcado una visión extraordinaria en sus empresas no te impresionan con su carisma. Phil Knight de NIKE, Kristine McDivitt de Patagonia, Bill Hannemann de Giro, Bob Miller de MIPS, Bill Hewlett de HP, Frank Wells de Disney —incluso Abraham Lincoln y Harry Truman— no encajan en el estereotipo del visionario carismático. No hace falta ser miembro de alguna... grupo esquivo de personas que se dicen visionarios.^{[70](#)} Puedes ser tú mismo. Como dijo Ted Turner:

La gente no se considera visionaria. A la gente la llaman visionaria. Yo solo soy Ted Turner.

La tarea que tienes por delante no es ser un solo individuo carismático con visión. La tarea es construir una organización con visión. Los individuos mueren; las grandes empresas pueden perdurar durante siglos.

OceanofPDF.com

LA PERSPECTIVA DE
IMPERFECTOS

Capítulo 5

LA SUERTE FAVORECE A LOS PERSISTENTES

Empieza desde abajo.¹ Y aunque veas cosas más adelante que sabes que no puedes escalar, sigues y sigues y sigues hasta que puedes tocar el obstáculo, y la mayoría de las veces, cuando llegas tan cerca, hay una manera de pasar. Si regresas Antes de que puedas poner tu nariz contra ello, ya te estás dando por vencido.

TOM FROST

El 15 de mayo de 2007, Tommy Caldwell y yo nos sentamos juntos en una cornisa en la ladera de El Capitán, en el valle de Yosemite. Estábamos en un día de entrenamiento, con Caldwell dirigiéndome en mi aventura para escalar la cara vertical de 900 metros por

la clásica ruta de la Nariz en un solo día, mi gran objetivo personal para celebrar mis cincuenta.

"Tengo una pregunta", dijo Caldwell mientras observábamos la vasta extensión de granito. "¿Es necesario que un BHAG sea alcanzable?"

"¿Por qué lo preguntas?"

"Bueno, tengo una idea para escalar, pero no sé si sea posible". Desde donde estábamos sentados, podíamos ver una sección lisa como el alabastro del acantilado conocida como la Pared del Amanecer, llamada así porque capta los primeros rayos de luz de la mañana. Caldwell se sentó allí un momento, con la mirada fija en la Pared del Amanecer brillando bajo el sol; casi parecía como si El Capitán mismo estuviera observando, escuchando en silencio. Luego añadió: "Podría ser posible, pero

Quizás no sea cosa mía. Quizás sea algo que tenga que esperar a las generaciones futuras.

“Tommy”, dije, “si sabes con certeza que lo lograrás, no es un BHAG”.

Caldwell, de hecho, se comprometió con su gran reto: escalar en libre la Dawn Wall, que (de completarse) sería la escalada en libre de gran pared más difícil de la historia. (Escalar en libre significa ascender cada centímetro del acantilado por tus propios medios, agarrándote con las puntas de los dedos; las cuerdas solo se usan para amortiguar las caídas, no para ayudarte a ascender). Algunas de las presas en el terreno vertical de la Dawn Wall son tan pequeñas — más delgadas que el borde de una moneda de diez centavos— que son más fáciles de ver de noche con una linterna frontal (cuando se puede obtener un poco más de contraste) que a plena luz del día.

Durante los siguientes siete años, Caldwell luchó por escalar el Muro del Amanecer. Pasaba la mayor parte de cada temporada intentando dominar una secuencia de micropresas espaciadas a lo largo de la pared lisa, como un extraño código jeroglífico que debía descifrarse para alcanzar la cima. Repetidamente, mientras sus dedos resbalaban de los bordes finísimos y sus pies no lograban agarrarse al granito vertical, sufría caídas de seis, doce y hasta quince metros, volando a más de cien pisos de altura, golpeando la pared con un audible...

"umph" mientras su cuerda se tensaba.

Pero con cada intento, Caldwell se fortalecía. Innovó, incluso trabajando con una empresa de calzado para inventar un pie de escalada completamente nuevo. Aun así, se vio frustrado por las secciones más difíciles en medio de la pared y se tambaleó por los contratiempos. Un año, se retiró cuando enormes láminas de...

El hielo caía desde lo alto del acantilado, como cristales de ventana, cayendo en picado y rompiéndose a su alrededor. En otra salida, su compañero, Kevin Jorgeson, se lesionó el tobillo, lo que le puso fin a la temporada, al intentar realizar un salto dinámico lateral de dos metros y medio entre presas. En 2013, un gancho de pared falló, lanzando todo su equipo en una caída de sesenta metros antes de que se tensara contra el arnés de Caldwell, causándole una separación costocondral (que afectaba la costilla y el esternón, y que le causaba un dolor insoportable simplemente al respirar). Y durante todo el proceso, tuvo que encontrar formas de navegar sin su dedo índice izquierdo, del cual había perdido parte en un accidente con una sierra de mesa varios años antes.

A pesar de todos sus reveses y mala suerte, persistió. Mientras otros escaladores ganaban reconocimiento por sus éxitos, Caldwell languidecía en el Muro del Amanecer. Algunos incluso comenzaron a preguntarse si estaba desperdiciando...

Los mejores años de su vida como escalador (de los veintinueve a los treinta y seis años) en una búsqueda quijotesca.

En otoño de 2012, invité a Caldwell a ser mi invitado especial en uno de mis seminarios de liderazgo para cadetes de la Academia Militar de los Estados Unidos en West Point. Caldwell se encontraba en plena preparación para su quinta temporada en el Muro del Amanecer, y mientras viajábamos a West Point, no pude resistirme a preguntarle: «Tommy, ¿por qué sigues esforzándote tanto en esta escalada? Has tenido tanto éxito como escalador, pero esta escalada parece solo darte un fracaso tras otro. ¿Por qué querías volver?». ».

"Vuelvo porque la escalada me hace mejor, me hace más fuerte", respondió. "No estoy fracasando, estoy creciendo". Entablamos una larga conversación sobre cómo pensar en el fracaso, llegando a la conclusión de que la otra cara de la moneda del éxito no es el fracaso, sino el crecimiento.

“Lo que encuentro con muchas personas”, continuó, “es que están tan concentrados en el éxito que no se ponen en situaciones donde...

Es probable que crezcan a través del proceso de fracaso. Pero para encontrar realmente tu límite máximo, tienes que emprender un viaje de fracasos acumulativos y, con suerte, superarlo algún día. Incluso si nunca logro escalar en libre la Pared del Amanecer, me hará mucho

más fuerte y mejor, tanto que la mayoría de las otras escaladas parecerán fáciles en comparación.

Dos años después, con gran parte del mundo absorto por lo que decía la noticia,

Lo que los medios comenzaron a llamar "la escalada del siglo", Caldwell y Jorgeson pasaron diecinueve días fascinantes en el Muro del Amanecer desde finales de diciembre de 2014 hasta mediados de enero de 2015. Y tuvieron un golpe de suerte extraordinario: una serie casi perfecta de días frescos y soleados, que proporcionaron las condiciones perfectas para la escalada. La cima de El Capitán se secó al sol, eliminando gradualmente

El riesgo de que horribles placas de hielo, como guillotinas, cayeran sobre ellos. En enero, El Capitán suele tener mucha nieve en la cima, pero no en las dos primeras semanas de enero de 2015. El clima se mantuvo tan seco y soleado que Caldwell pudo esperar días adicionales en la pared mientras Jorgeson luchaba por...

Completar los tramos centrales más difíciles para poder terminar en equipo. Llegaron a la cima poco después de las 3 p. m. del 14 de enero de 2015, 2801 días después de aquella conversación de 2007 en la que Caldwell se preguntó en voz alta si un objetivo BHAG de Dawn Wall era alcanzable.

Si Caldwell no hubiera tenido la suerte de que todas las piezas encajaran en el momento justo, con diecinueve días consecutivos prácticamente sin mala

suerte, aún podría estar languideciendo para completar la escalada. Si no hubiera...

Si un periodista ganador del Premio Pulitzer del New York Times (cuyo editor, casualmente, era escalador) hubiera sentido que una gran historia se estaba gestando y que terminó en portada varias veces, la trayectoria vital de Caldwell podría haber sido diferente. Y si su compañero, Jorgeson, no hubiera tenido dificultades al principio con los lanzamientos intermedios, creando un drama tremendo visto en todo el mundo, y luego lo hubiera logrado, su...

El éxito final probablemente habría atraído a mucha menos gente a seguir la historia con tanta atención.

Cuando Caldwell y Jorgeson finalmente lo lograron, incluso el presidente Barack Obama tuiteó sus

felicitaciones.² enviando una foto de

Él estaba de pie frente a un cuadro de Yosemite. Pero igualmente cierto, había

Caldwell no se quedó en el juego, si se hubiera dado por vencido, no habría estado en posición de recibir toda esta buena suerte..

Cuando se paró en lo alto del Muro del Amanecer con los brazos alzados en señal de triunfo, pensé: “Tommy Caldwell, te presento a Steve Jobs”. Estos dos

Cada persona tocó mi vida profundamente y encuentro consuelo y energía renovada en lo que para mí es una enseñanza primordial de sus vidas: la suerte favorece a los persistentes.

Conocí a Jobs a finales de los 80, cuando impartía mi curso en la Escuela de Posgrado de Negocios de Stanford. Estaba al principio de mi carrera y sentía que

necesitaba ayuda para demostrar que la clase era valiosa para mis alumnos. Así que, de repente, llamé a Jobs por teléfono: «Estoy impartiendo este curso sobre cómo convertir pequeñas empresas en grandes compañías y me preguntaba si podrías impartir una sesión conmigo para mis alumnos».

Jobs aceptó amablemente y el día señalado se dirigió al centro del aula escalonada, estilo teatro; se sentó con las piernas cruzadas en un mesa frente a mis estudiantes; y dijo: “Entonces, ¿de qué quieren hablar?” Luego tuvimos un seminario de casi dos horas sobre la vida, el liderazgo, Desarrollo de empresas, tecnología y el futuro. Irradiaba pasión por su trabajo, pasión por crear y pasión por la idea de que poner computadoras en manos de millones de personas creativas cambiaría el mundo.

A mitad de la sesión, bromeó: "Bueno, me echaron de mi última empresa". Apenas unos años antes, Jobs había perdido el control de Apple en una amarga disputa en la sala de juntas, y yo me puse en contacto con él justo en lo más profundo de sus "años de desierto", cuando algunos lo descartaban, se reían a sus espaldas, lo consideraban un fracasado y cada vez más irrelevante. Su hermana lo plasmó más tarde en una simple anécdota que compartió en un panegírico, publicado posteriormente en el New York Times. Cuando quinientos Silicon

Los líderes del Valle se reunieron para una cena con el presidente de los Estados Unidos, Jobs ni siquiera consiguió una invitación.³ Podría haber sacado sus millones de las acciones de Apple que había cobrado, haberse retirado al mundo del ocio y despotricado contra el...

La injusticia de todo esto. Pero no lo hizo.

Su nueva empresa, NeXT, que fundó después de Apple, no prosperó.

la Próxima Gran Cosa. Aun así, se levantó y se puso a trabajar, día tras día, semana tras semana, mes tras mes, año tras año, trabajando duro sin

la gente le prestaba mucha atención, mientras que su archirrival Bill Gates ocupaba el centro del escenario como el principal visionario que estaba cambiando el mundo.

Entonces, en 1997, ¡bang!, la buena suerte golpeó. Como mencioné antes, en [Capítulo 2](#) La querida Apple de Jobs había caído tan bajo que casi se extinguía. Apple incluso había negociado con varias empresas su adquisición, pero no llegó a un acuerdo con ninguno de sus pretendientes.

Apple necesitaba desesperadamente un nuevo sistema operativo, y NeXT resultó tener precisamente el tipo de sistema operativo que Apple necesitaba. Así, Jobs tuvo una segunda oportunidad, regresando a Apple junto con el sistema operativo en un paquete. Si no fuera por una serie de circunstancias fortuitas, probablemente no

habría iPod, ni iPhone, ni iPad, ni tiendas Apple, ni... Steve Jobs en la cima como un ícono global. Si Apple hubiera logrado un crecimiento espectacular de las ganancias entre 1990 y 1997, Jobs no habría tenido oportunidad de regresar. Si Apple se hubiera vendido a otra empresa,

No habría existido Apple para revitalizar. Si Apple no hubiera necesitado precisamente el tipo de sistema operativo que NeXT había desarrollado, no se habrían producido las negociaciones que condujeron al regreso triunfal de Jobs.

Entonces, ¿es la historia de Jobs solo una historia de suerte? ¿Y el ascenso de Apple, como un caso de (mal) a bueno a excelente, es principalmente una historia de buena suerte? ¿Y qué hay de la pregunta más general: "¿Cuánto del éxito se explica por la suerte?"

Algunos académicos y escritores populares han argumentado que el éxito extremo se puede explicar mejor por la suerte y las circunstancias afortunadas que por la habilidad y la adherencia disciplinada a los principios; después de todo, si le preguntas a un estadio lleno de

Si cada persona lanza una moneda siete veces, algunos obtendrán siete caras seguidas por pura casualidad. Es un argumento provocador, pero cuando se trata de fundar y construir una gran empresa duradera, están completamente equivocados.

En Great by Choice, Morten Hansen y yo estudiamos a algunos de los emprendedores y creadores de empresas

más exitosos de la segunda mitad del siglo XX. Como parte de nuestro análisis, definimos, cuantificamos y

Estudiamos la variable de la suerte. Definimos un "evento afortunado" como uno que cumple tres requisitos: primero, no lo causaste; segundo, tiene una consecuencia potencial significativa, buena o mala; y tercero, tiene un elemento de sorpresa, algún El aspecto del evento es impredecible antes de que suceda. Usando esta definición, la evidencia mostró mucha suerte en la historia de estas compañías. Pero, y este es el punto crucial, ¡también encontramos cantidades comparables de suerte en el conjunto de control de los casos de comparación que estudiamos! Los grandes ganadores generalmente no tuvieron más buena suerte, menos mala suerte, mayores picos de suerte o suerte más oportuna que sus comparaciones. Lo que los mejores lograron, en cambio, fue un mayor retorno de la suerte. Hansen y yo aprendimos que la pregunta no es si tendrás suerte en el camino; ciertamente tendrás suerte, tanto buena como mala. La pregunta crítica es qué haces con la suerte que tienes. He llegado a creer que alrededor del 50 por ciento del gran liderazgo es lo que haces con lo inesperado.

De hecho, la evidencia sugiere que superar la mala suerte y el progreso temprano

Los reveses podrían, de hecho, aumentar las probabilidades de construir una gran empresa duradera. Juntos, mi mentor de investigación, Jerry Porras, y yo estudiamos dieciocho empresas que crecieron desde su inicio hasta convertirse en icónicas,

convirtiéndose en lo que llamamos "empresas visionarias", que perduraron durante décadas y dejaron una huella imborrable en el mundo en el que vivimos. Para nuestra sorpresa, descubrimos que tenían menos probabilidades de comenzar su vida con un gran éxito que sus comparaciones más mediocres. De hecho, las empresas visionarias tuvieron que superar con mayor frecuencia fracasos y derrotas tempranas, reveses que ayudaron a forjar el carácter organizacional que las haría verdaderamente excepcionales a largo plazo. Eso

Tiene sentido si lo piensas. Si tienes demasiada buena suerte al principio —como llegar al mercado con una "gran idea" que se adapta al espíritu de la época", puedes volverte perezoso y arrogante. Pero si tienes que superar el fracaso y la mala suerte desde el principio, y extraes sabiduría de esas experiencias, es más probable que desarrolles las capacidades necesarias para un éxito duradero. A largo plazo, es mejor experimentar el fracaso pronto y aprender a innovar sistemáticamente que simplemente tener un gran éxito.

Puedes ver la vida como la búsqueda de esa gran mano ganadora, o como una serie de manos bien jugadas. Si crees que la vida se reduce a una sola mano, claro que puedes perder fácilmente. Pero si ves la vida como... *serie* de manos, y si juegas cada mano lo mejor que puedes, hay un enorme efecto multiplicador. La mala suerte puede matarte, pero la buena suerte no te

puede hacer grande. Siempre y cuando no tengas un golpe catastrófico de mala suerte que te deje completamente...

Al terminar el juego, lo que realmente importa es lo bien que juegues cada mano a largo plazo. ¿Cómo jugarás esta mano y la siguiente, y todas las manos? ¿Estás repartido?

Imagínense si, tras ser expulsado de Apple en 1985, Jobs hubiera dicho: «Bueno, tuve una mala racha, una mala mano. Fin del juego». ¿Qué pasaría si hubiera perdido su ética de trabajo y su pasión? ¿Qué pasaría si hubiera convertido el dolor en amargura, en lugar de crear y avanzar? Solía pensar en Jobs como el Beethoven de los negocios: un genio creativo peculiar con una gran capacidad compositiva.

obra (el Macintosh como su tercera sinfonía, el iPod como su séptima y el iPhone/iPad como su novena). Pero mi perspectiva ha cambiado. He llegado a... Lo veo más como el Winston Churchill de los negocios, un alma hiperresiliente que ejemplificó el simple mantra: “Nunca te rindas, nunca, nunca, nunca, nunca”.

En la década de 1930, muchos veían a Churchill como una reliquia de una era romántica, irrelevante para el nuevo orden mundial. Al acercarse a los sesenta, podría haberse retirado al campo, pasando el resto de sus días pintando, colocando ladrillos, alimentando a sus patos y cisnes, y quejándose de que «simplemente no lo entienden». Pero se mantuvo en el negocio, escribiendo, sirviendo en el Parlamento, denunciando la amenaza nazi y desafiando la política de apaciguamiento. Y, por supuesto, los mejores

momentos de Churchill se produjeron años después, cuando Gran Bretaña se mantuvo firme ante la embestida de Hitler y sus secuaces nazis.

Pura maldad sobre el mundo. Si Churchill no hubiera persistido en sus años de soledad, no habría estado en la posición ideal para liderar cuando toda Europa se sumió en la oscuridad.

Al final de la Segunda Guerra Mundial, Churchill fue destituido cuando su partido perdió las elecciones. Sintió un profundo dolor y escribió más tarde: «Se me negaría el poder de forjar el futuro. El conocimiento y la experiencia que había acumulado, la autoridad y la buena voluntad que había ganado en tantos países, se desvanecerían». Mientras fruncía el ceño sobre su plato de almuerzo, su

Su esposa sugirió que tal vez se trataba de una bendición disfrazada, a lo que Churchill respondió: “En este momento parece bastante efectivamente disfrazada”.⁴

Sin embargo, incluso a sus setenta años, siguió en el juego. Entregó su famoso...

Discurso que popularizó el término "Cortina de Hierro", dando una imagen vívida de la amenaza existencial a la libertad que representaba la Unión Soviética al inicio de la Guerra Fría. Escribió sus memorias en seis volúmenes, "La Segunda Guerra Mundial" (las mejores cinco mil páginas sobre el arte del liderazgo que he leído), que le valieron el Premio Nobel de Literatura. Volvió a ser primer ministro.

Al igual que Steve Jobs, abandonó su incansable afán de ser útil sólo cuando su cuerpo se rindió.

La mayoría de nosotros caemos de golpe en algún punto de la vida, con el mundo mirándonos desde arriba. Y cuando eso sucede —no si, sino cuando—, tenemos una opción. ¿Nos levantamos? Y cuando vuelve a suceder, ¿nos levantamos de nuevo? ¿Una y otra vez? Cuando me siento abatido por los acontecimientos, abrumado por los reveses o simplemente exhausto por lidiar con mis propios errores, pienso en Steve Jobs, Winston Churchill y Tommy Caldwell. No persistiendo con tristeza, llenos de sufrimiento infinito, sino perseverando con alegría y gratitud, impulsados por la pasión por un trabajo con propósito. La vida es demasiado larga para rendirse pronto y demasiado corta para desviarse de lo que nos apasiona y para lo que estamos llamados a hacer.

Al terminar este capítulo, recuerdo una conversación fascinante que tuve sobre la suerte cuando tuve la mala suerte de que me cancelaran un vuelo y me encontré en un vuelo alternativo, apretado en el asiento del medio. Pensé que mejor aprovecharlo al máximo y ver qué podía aprender de la gente que estaba sentada a mi lado. Así que entablé una conversación.

“¿De dónde eres?”, le pregunté al pasajero del pasillo, un caballero de aspecto distinguido que parecía tener unos sesenta años.

“Ahora vivo en Denver”.

“¿Fue ahí donde creciste?”

Se rió: "No, estoy muy lejos de donde crecí. Crecí en un barrio pobre del centro de la ciudad, en la costa este".

¿Qué te llevó a Denver?

“Soy dueño de una cadena de restaurantes.” “¿Cómo pasó eso?”

“Oh, mi vida ha sido una historia de tremenda suerte.” “¿Como cuáles?”

Todo empezó con un profesor de ciencias increíble. Estaba sentado en un aula el primer día de clase, sin prestar atención ni mucho interés. Entonces entró un hombre, colocó una escalera en medio del aula, puso una almohadilla debajo y salió. Esperó, y luego volvió a entrar de golpe, subió corriendo la escalera y saltó con un grito de alegría. Luego nos miró a todos y dijo: «Hablemos de la gravedad». Me inspiró a interesarme por la ciencia y gané una beca para una importante universidad científica.

“La universidad para estudiar física”.

Continuó describiendo cómo esto lo llevó a aceptar un trabajo en una empresa tecnológica de primera línea, a realizar excelentes inversiones —"apuestas realmente afortunadas"— y a reinvertir en lo que se convertiría en la cadena de restaurantes. "Estaba en el lugar correcto en el momento correcto, y simplemente despegó".

Entonces el joven sentado en el asiento de la ventana intervino: «Bueno, no puedo permitirme creer en la suerte», dijo.

"¿Qué quieres decir?"

Estoy intentando llegar al béisbol profesional, y las probabilidades son muy bajas. Pero tengo que creer que puedo lograrlo, que puedo trabajar, entrenar y ponerme en forma. Tengo que creer que depende de mí. Si creyera que es solo cuestión de suerte, simplemente no podría soportar la lucha. Tengo que... "creo en mí mismo."

"¿Sabes?", dijo el hombre mayor del asiento del pasillo, "antes lo veía igual que tú. Tenía que creer que dependía de mí, que podía lograrlo, que no necesitaba suerte. No habría logrado lo que he logrado si hubiera empezado pensando: "Bueno, en realidad todo es cuestión de suerte". Ahora, en retrospectiva, veo el papel de la suerte, pero me habría destrozado creer que la mala suerte de dónde empecé determinaría dónde terminaría".

Esta conversación ilustra a la perfección una extraña

paradoja de la suerte. Por un lado, quienes construyen grandes empresas creen que la suerte no...

Determinan su logro y contribución final. Aceptan la plena responsabilidad de forjar su propio destino. Pero una vez que alcanzan un éxito extraordinario, incorporan la suerte a su propia historia, reconociendo el papel que jugó. Si te equivocas al atribuir parte de tu éxito a la suerte en lugar de a tu propia brillantez, sigues esforzándote por mejorar. Atribuir todos los resultados positivos a tu propio genio es arrogancia. Después de todo, ¿qué pasaría si un poco de buena suerte ocultara tus deficiencias, las cuales quedarán expuestas cuando tu suerte se acabe? La clave está en estar preparado para lo que no puedes controlar ni predecir, y en ser lo suficientemente fuerte como para sobrevivir y aprovechar al máximo la suerte y las oportunidades cuando se presenten.

Quienes ven la vida, los negocios y la búsqueda de logros como una cuestión de encontrar ese gran éxito, ese gran golpe de suerte, no comprenden cuán cierto es...

La grandeza surge. Ninguna gran empresa, ninguna gran carrera, ningún gran trabajo surge de un solo evento, de un solo lanzamiento de moneda, de una sola mano jugada. Por supuesto, la persistencia no garantiza el éxito; y lo mejor...

Los líderes comprenden que es posible que deban cambiar estrategias, planes y

métodos en el largo camino hacia la creación de una gran empresa. Pero también comprenden y viven esta simple verdad: la suerte favorece a los perseverantes.

Quisiera cerrar este capítulo con una advertencia esencial sobre la persistencia, de Built to Last. De todos los párrafos que he escrito o coescrito en treinta años, este es uno de los más esenciales para emprendedores y líderes de empresas en fase inicial, y lo reproduzco aquí como recordatorio para tenerlo muy presente al construir su empresa:

Los creadores de empresas visionarias eran muy perseverantes, fieles al lema: Nunca, nunca, nunca te rindas. Pero ¿con qué persistir? Con la empresa. Prepárate para eliminar, revisar o desarrollar una idea... pero nunca te rindas con la empresa. Si equiparas el éxito de tu empresa con el éxito de una idea específica, como muchos...

Los empresarios lo hacen, entonces es más probable que abandones la empresa si esa idea fracasa; y si esa idea tiene éxito, Es más probable que tengas una aventura emocional con esa idea y te aferres a ella demasiado tiempo, cuando la empresa debería estar pasando a otras cosas con energía. Pero si ves la creación final como...

la empresa,⁵ no es la ejecución de una idea específica... entonces puedes persistir más allá de cualquier idea específica, buena o mala, y avanzar

hacia convertirte en una gran institución perdurable.

OceanofPDF.com

LA PERSPECTIVA DE
IMPERFECTOS

Capítulo 6

¿QUÉ HACE GRANDES A LAS EMPRESAS? MARCA EL MAPA

En una sociedad en constante renovación, lo que madura es un sistema o marco dentro del cual la innovación continua,¹ La renovación y el renacimiento pueden ocurrir.

—John W. Gardner

Este capítulo reúne décadas de investigación en una sola hoja de ruta para construir una gran empresa. Los orígenes de The Map se remontan a cuando comencé mi carrera investigadora y docente en la Escuela de Posgrado de Negocios de Stanford. Un día, mientras me sentaba a elaborar un nuevo programa de estudios para la

En un curso sobre emprendimiento y gestión de

pequeñas empresas, escribí impulsivamente una descripción general que desafiaba a mis alumnos con una gran aspiración. En lugar de centrarme únicamente en los fundamentos del lanzamiento de una startup y la gestión de una pequeña o mediana empresa, reformulé todo el curso en torno a la pregunta de qué se necesitaría para construir una gran empresa duradera.

Me enamoré de la pregunta. Y me sentí energizado por la visión de mi

Estudiantes que hacían algo noble y audaz con sus vidas. Si iban a convertirse en emprendedores, quería que crearan algunas de las empresas más exitosas del mundo, empresas que tuvieran un impacto distintivo y positivo, empresas dignas de admiración, empresas que perduraran. Pero también me di cuenta de que tenía mucho trabajo por hacer. Simplemente seguí...

Mirando la frase “gran compañía duradera” y pensando, “¡Vaya, no sé nada sobre eso, pero voy a averiguarlo!”

Y eso despertó un esfuerzo apasionado por descubrir y enseñar qué impulsa a las grandes empresas. No me imaginaba que me llevaría un cuarto de siglo de trabajo satisfacer mi curiosidad.

Escribí mi primer libro sobre el tema con Bill Lazier, la edición original de *Más allá del emprendimiento*, que se basó en los casos que enseñamos en nuestro Curso en Stanford y la sabiduría práctica de Bill. A partir de ahí, guiado por la inspirada tutela de mi mentor de investigación Jerry Porras, dediqué mis energías a décadas de investigación, buscando descubrir principios atemporales que Distinguir a las grandes empresas de las demás. A veces colaboraba con un coautor y a veces escribía en solitario, y siempre contaba con equipos de investigación compuestos principalmente por estudiantes de grado y posgrado de la Universidad de Stanford y la Universidad de Colorado. Cada vez que terminábamos un proyecto de investigación y un libro, surgía otra pregunta que responder, otra perspectiva que analizar, otro ángulo que explorar. Así que seguí adelante, completando múltiples estudios de investigación que, en total, se basaron en... Más de seis mil años de historia corporativa

combinada. Enmarcamos cada estudio y libro resultante como la búsqueda de una pregunta general, como:

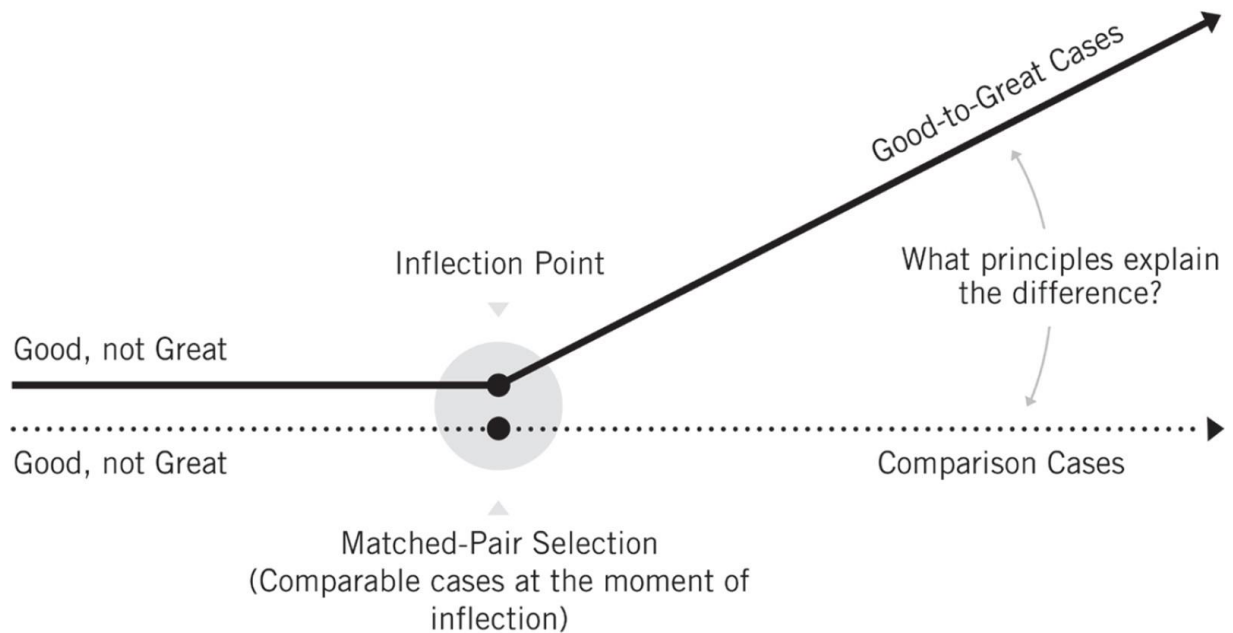
- ¿Por qué algunas empresas emergentes y pequeñas empresas se convierten en visionarias?
¿Empresas que cambian el mundo y perduran durante décadas, mientras que otras no alcanzan un estatus tan icónico? (Built to Last, en coautoría con Jerry Porras)
- ¿Por qué algunas empresas dan el salto de buenas a excelentes, mientras que otras en circunstancias similares no lo hacen? (De buenas a excelentes)
- ¿Por qué algunas empresas alcanzan la grandeza y luego la pierden, pasando de excelentes a buenas, a mediocres, a malas y finalmente al fracaso, mientras que otras la mantienen? (Cómo caen los poderosos)
- ¿Por qué algunas empresas prosperan en la incertidumbre, incluso en el caos, y otras no? Cuando se ven afectadas por fuerzas grandes y rápidas que no podemos predecir ni controlar, ¿qué distingue a quienes tienen un rendimiento excepcional de quienes tienen un rendimiento inferior o incluso peor? (Great by Choice, en coautoría con Morten Hansen)

No solo estudiamos el éxito; estudiamos el contraste entre el éxito y el fracaso, el ascenso y el declive, la

resistencia y el colapso, la grandeza y la

mediocridad. A lo largo de nuestra investigación, empleamos un riguroso método histórico de pares emparejados que Jerry Porras y yo inventamos, comparando empresas que alcanzaron la grandeza con empresas en circunstancias similares que no lo lograron, examinando sistemáticamente la evolución de las empresas desde su creación. Nuestro método de investigación se basó en el poder del contraste. La pregunta clave no es: "¿Qué tenían en común las grandes empresas?". La pregunta clave es: "¿Qué tenían en común las grandes empresas que las distinguía de sus comparaciones directas?". Las comparaciones son empresas que estaban en la misma industria con los mismos o muy similares Oportunidades y circunstancias durante la misma época, pero no tuvo el mismo éxito. Analizamos sistemáticamente las historias de los casos contrastantes y nos preguntamos: "¿Qué explica la diferencia?" (Véase el diagrama a continuación, "El método de investigación de pares coincidentes de bueno a excelente", para ilustrar cómo aplicamos esta metodología en el estudio de bueno a excelente).

THE GOOD-TO-GREAT MATCHED-PAIR RESEARCH METHOD



Antes de continuar, abordemos un punto clave sobre las grandes empresas de nuestra investigación. Estudiamos épocas históricas de grandeza, no las empresas tal como son hoy. Algunas de las empresas de nuestra investigación tropezaron o cayeron en las décadas posteriores a su época de grandeza, y quizás se pregunte: "¿Pero qué pasa con la empresa XYZ? No parece ser una gran empresa".

Hoy en día”. Piense en nuestra investigación como comparable al estudio de una dinastía deportiva durante sus mejores años. Solo porque la dinastía de baloncesto de los Bruins de UCLA de las décadas de 1960 y 1970 bajo el entrenador John Wooden (con sus diez jugadores de la NCAA) campeonatos en doce años) disminuyó después de que Wooden se retiró no invalida los conocimientos obtenidos al estudiar el programa de baloncesto de la UCLA

durante su época dinástica.² En este mismo sentido, una gran empresa puede dejar de serlo, pero esto no borra su época de grandeza de los libros de récords. Centramos nuestra investigación y basamos nuestros hallazgos en épocas históricas de...

grandeza que duró un mínimo de quince años (y la mayoría duró bastante más).

Como lector de BE 2.0, quizá le resulte desconcertante cómo se aplican los hallazgos a las empresas más pequeñas; después de todo, muchas de las empresas incluidas en nuestra investigación se convirtieron en grandes corporaciones. La respuesta es simple: todas las

Las empresas que estudiamos fueron en su día startups y pequeñas empresas, y estudiamos su desarrollo desde sus inicios. Aprendimos que es mejor construir los cimientos de la grandeza en la arquitectura de la empresa.

empresa lo antes posible. Para usar una analogía, es mejor tener una buena crianza y llegar a la edad adulta como una persona equilibrada y sana, que tener una mala crianza y tener que recuperarse de ello más adelante. Claro que las personas pueden, y a menudo lo hacen, alcanzar el éxito en la vida después de una mala crianza, pero eso no significa que la mala crianza sea la mejor opción. Lo mismo ocurre con las empresas en desarrollo: se busca una buena crianza. La gran mayoría de las grandes empresas...

Sentó las bases de la excelencia cuando era relativamente joven o pequeña. Y si bien es posible transformar una mediocridad masiva en una gran empresa con el tiempo, es mucho mejor sentar las bases desde el principio.

Cada estudio de investigación aportó perspectivas y principios. Consideramos cada proyecto de investigación como si hiciéramos agujeros y arrojáramos luz a una caja negra, dentro de la cual encontramos principios perdurables que distinguen a las grandes empresas de las buenas. Cada nuevo estudio reveló dinámicas adicionales y nos permitió ver los principios previamente descubiertos desde nuevas perspectivas.

No podemos afirmar que los conceptos que descubrimos "causen" la grandeza (nadie en las ciencias sociales puede jamás afirmar causalidad), pero sí podemos afirmar correlaciones basadas en la evidencia. Si aplicas nuestros hallazgos con disciplina, tu

Las posibilidades de construir una gran empresa duradera serán mayores que si usted se comporta como un caso de comparación.

Después de décadas de investigación y varios libros, comencé a recibir preguntas de personas que querían involucrarse con todo el trabajo en un Secuencia sistemática. Las preguntas eran similares: «Como equipo de liderazgo, ¿por dónde deberíamos empezar?». «¿Cómo encajan todas las ideas de los diferentes libros?». «¿Existe un orden óptimo para leer su trabajo o para abordar los conceptos?». «¿Deberíamos proceder libro por libro o concepto por concepto?». «¿Existe un mapa maestro de principios en todos los... ¿libros?»

Al reflexionar sobre estas preguntas, me di cuenta de que, en cierto sentido, había estado realizando un gigantesco proyecto de investigación de varias décadas, publicado por entregas, libro a libro. Decidí seleccionar los conceptos más esenciales de todos los estudios de investigación, definiendo los doce principios fundamentales. Luego, trabajé para ordenarlos correctamente, vinculados en un marco general, que definiera un camino que los líderes pudieran seguir para crear una gran empresa. Mi objetivo era condensar el trabajo de toda mi vida en grandes empresas en un único "mapa" que pudiera caber en una gran pizarra en mi laboratorio de gestión.

Treinta años después de empezar a descifrar el código de lo que hace grande a...
Las empresas funcionan, presenté El Mapa por primera

vez a un grupo de principiantes.

Emprendedores de Techstars, una aceleradora de startups. Sonreí al pensar que me había propuesto enseñar emprendimiento y pequeñas empresas en Stanford, decidido a desafiar a mis estudiantes a crear y construir grandes empresas que perduraran, y que había cerrado el círculo para desafiar a una generación completamente nueva de emprendedores y líderes de pequeñas empresas. Solo que esta vez, tenía el Mapa.

What Makes Great Companies Tick

THE MAP

Developed by Jim Collins

INPUTS				OUTPUTS
STAGE 1 DISCIPLINED PEOPLE Cultivate Level 5 Leadership First Who, Then What (Get the Right People on the Bus)	STAGE 2 DISCIPLINED THOUGHT Embrace the Genius of the AND Confront the Brutal Facts (Live the Stockdale Paradox) Clarify a Hedgehog Concept	STAGE 3 DISCIPLINED ACTION Build momentum by turning The Flywheel Achieve breakthrough with 20 Mile March discipline Renew and extend via Fire Bullets, then Cannonballs	STAGE 4 BUILDING TO LAST Practice Productive Paranoia (Avoid the 5 Stages of Decline) Do more Clock Building , less time telling Preserve the Core / Stimulate Progress (Achieve the next BHAG)	SUPERIOR RESULTS DISTINCTIVE IMPACT LASTING ENDURANCE
AMPLIFIED BY THE 10X MULTIPLIER Get a high Return on Luck				

En el texto que sigue, los guiaré a través de los componentes esenciales de El Mapa. Para cada principio, los remitiré a capítulos y monografías seleccionados relacionados con dicho principio. Si ustedes (ya sea usted o su equipo) desean comprender el flujo completo del marco, les sugiero que exploren El Mapa mientras realizan la lectura dirigida asociada a cada principio en secuencia.

Para comenzar, tenga en cuenta que el mapa tiene entradas y salidas.

What Makes Great Companies Tick

THE MAP

Developed by Jim Collins

INPUTS	OUTPUTS

Los datos de entrada delimitan el camino para construir una gran empresa, compuesto por una secuencia de principios fundamentales que derivamos de nuestra investigación. Los resultados definen qué es una gran empresa, no cómo se llega a ella. Esta es una distinción importante porque la gente suele confundir ambos. ¿Es tener "el derecho"?

¿Es la gente en el autobús un insumo (un medio para alcanzar la grandeza) o un resultado (una definición de grandeza)? ¿Lograr un rendimiento superior es un insumo (un medio para alcanzar la grandeza) o un resultado (una definición de grandeza)? En nuestra investigación, tuvimos mucho cuidado de separar los insumos de los productos, y la expresión completa de El

Mapa aclarará la distinción.

Pasemos primero a las aportaciones, comenzando por el papel de la disciplina. Un tema general en los hallazgos de nuestra investigación es el papel de la disciplina para distinguir a los excelentes de los mediocres. La verdadera disciplina requiere...

Independencia mental para rechazar las presiones de conformarse de maneras incompatibles con los valores, los estándares de desempeño y las aspiraciones a largo plazo. La única

La forma legítima de disciplina es la autodisciplina, tener la voluntad interior de hacer lo que sea necesario para lograr un gran resultado, sin importar lo difícil que sea. Cuando tienes gente disciplinada, no necesitas jerarquía. Cuando tienes...

Con un pensamiento disciplinado, no se necesita burocracia. Con una acción disciplinada, no se necesitan controles excesivos. Al combinar una cultura de disciplina con una ética emprendedora, se crea una combinación poderosa que impulsa un gran rendimiento.

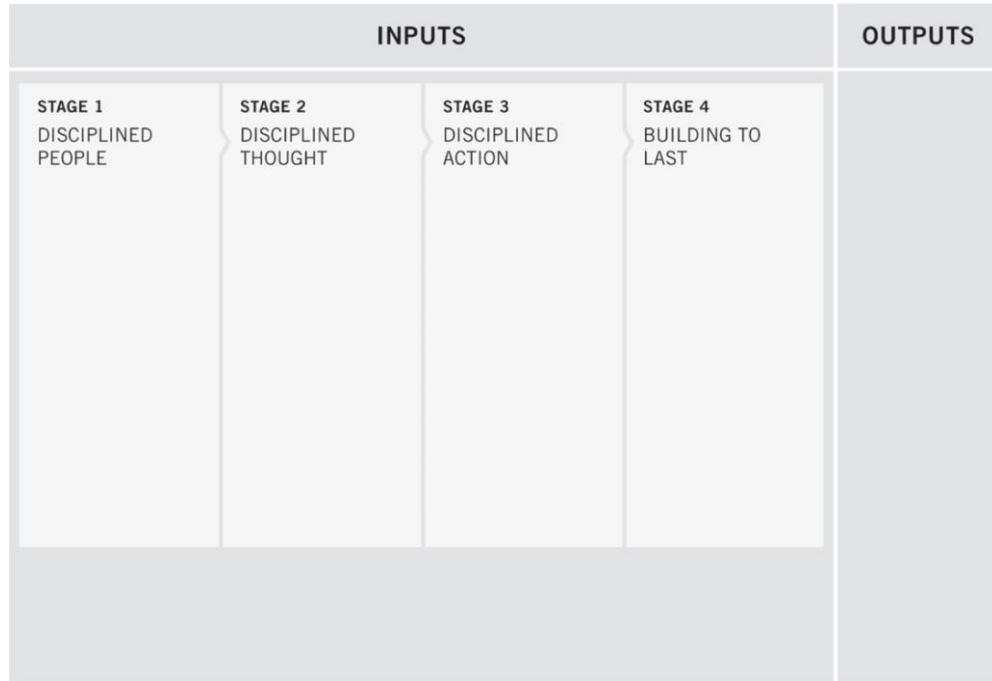
Para construir una gran organización duradera, ya sea en el sector empresarial o social, se necesitan personas disciplinadas que reflexionen y actúen con disciplina. Además, se necesita la disciplina para mantener el impulso a largo plazo. Esto constituye la columna vertebral del marco, estructurado en cuatro etapas básicas:

Etapa 1: Personas
disciplinadas Etapa 2:
Pensamiento
disciplinado Etapa 3:
Acción disciplinada
Etapa 4: Construir para
perdurar

What Makes Great Companies Tick

THE MAP

Developed by Jim Collins



ETAPA 1: PERSONAS DISCIPLINADAS

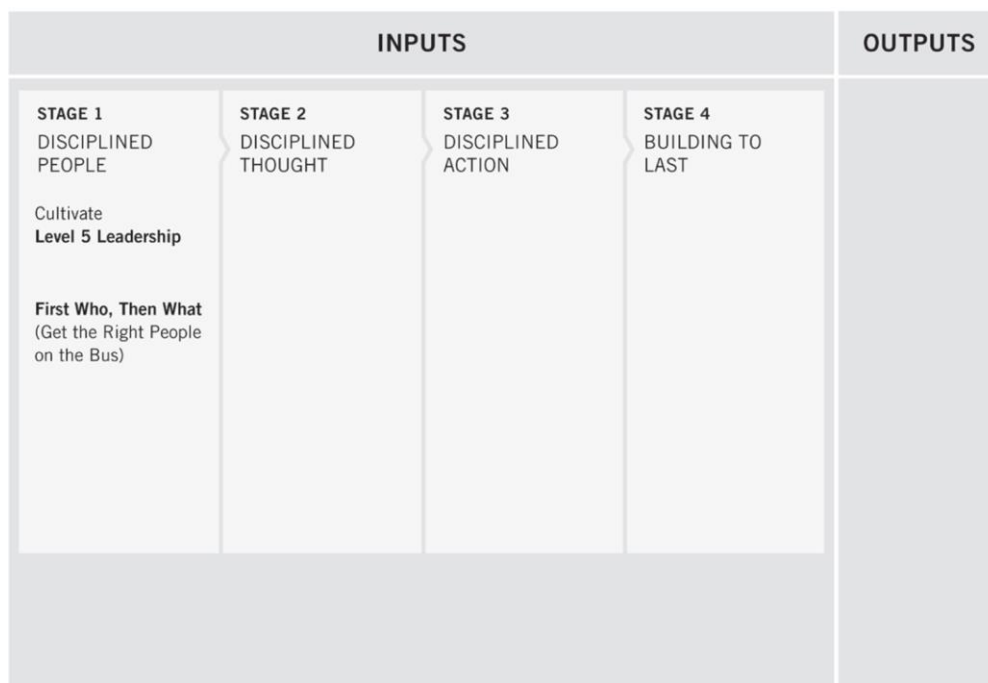
Todo empieza con las personas. Hay dos principios fundamentales en la Etapa 1:

- Cultivar el liderazgo de nivel 5.
- Primero quién, luego qué (subir a la gente adecuada al autobús).

What Makes Great Companies Tick

THE MAP

Developed by Jim Collins



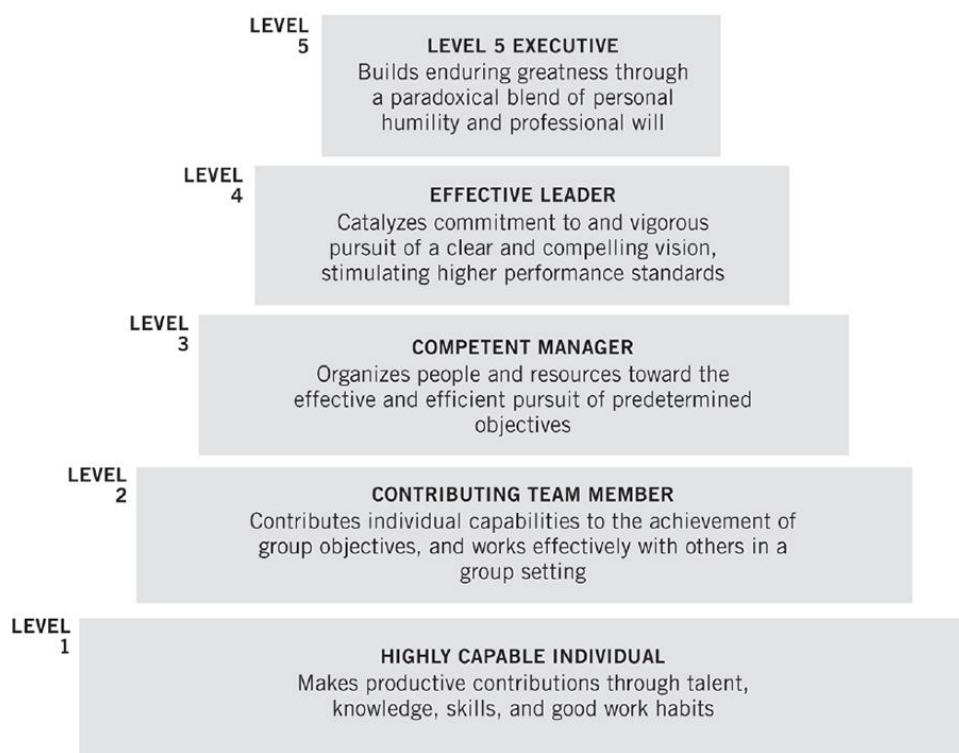
Cultivar el liderazgo de nivel 5

Nuestra investigación demostró que tener un liderazgo carismático no explica por qué algunas empresas alcanzan el éxito y otras no. De hecho, algunos de los

casos de comparación más desastrosos contaban con un liderazgo muy fuerte y carismático en la misma época en que las empresas fracasaron. Más bien, nuestra investigación descubrió que el ingrediente clave es el liderazgo de Nivel 5. La esencia del liderazgo de Nivel 5 es una combinación paradójica de humildad personal y Voluntad indomable. La humildad expresada en el Nivel 5 no es una falsa

Humildad; es la subyugación del ego personal al servicio de una causa que trasciende a uno mismo. Esta humildad se combina con la férrea determinación de hacer lo que sea necesario (sin importar lo difícil que sea) para servir mejor a esa causa. Los líderes de nivel 5 son increíblemente ambiciosos, pero canalizan su ambición hacia la creación de un gran equipo u organización y el cumplimiento de una misión compartida que, en última instancia, no se trata de ellos.

LEVEL 5 LEADERSHIP HIERARCHY



Si bien los líderes de Nivel 5 pueden tener diversas personalidades, suelen ser modestos, tranquilos, reservados e incluso tímidos. Cada transición de bueno a excelente en nuestra investigación comenzó con un

líder de Nivel 5 que motivaba a las personas más con estándares inspiradores que con una personalidad inspiradora. Cada éxito empresarial 10x en nuestra investigación tuvo fundadores y líderes que, si bien a veces eran personajes peculiares, nunca confundieron liderazgo con personalidad; estaban completamente obsesionados con hacer que la empresa fuera realmente excelente y asegurar su perdurabilidad. Construir una gran empresa requiere cultivar el Nivel 5 en uno mismo y en el equipo. Una gran empresa en su máxima expresión. Tiene una línea de liderazgo de Nivel 5 y líderes de unidad de Nivel 5 distribuidos

A lo largo de todo el libro. (Lectura dirigida: de buena a excelente, [Capítulos 1 y 2](#); Grande por elección, [Capítulos 1 y 2](#); De lo bueno a lo excelente y los sectores sociales: una monografía para acompañar De lo bueno a lo excelente.)

Primero quién, luego qué (Consiga a las personas adecuadas en el autobús)

Los líderes de nivel 5 que construyen las empresas más grandes y duraderas piensan primero en el "quién" y luego en el "qué". Primero suben a las personas adecuadas al autobús (y bajan a las personas equivocadas) y luego determinan dónde Conduce el autobús. Cuando te enfrentas al caos, la turbulencia, la disrupción y la incertidumbre, y no puedes predecir lo que se avecina, tu mejor "estrategia" es contar con un equipo de personas disciplinadas que puedan adaptarse y tener un rendimiento brillante pase lo que pase. Nuestra investigación respaldó lo que llamamos la "Ley de Packard" (nombrada en honor al cofundador de HP): Ninguna empresa puede crecer consistentemente más rápido que su capacidad para conseguir a las personas adecuadas y aun así convertirse en una gran empresa. Si una empresa crece consistentemente más rápido que su capacidad para conseguir a las personas adecuadas, no se estancará, sino que caerá. La métrica principal a seguir no son los ingresos, las ganancias, el retorno

sobre el capital (ROC) ni el flujo de caja; la métrica principal es el porcentaje de asientos clave en el autobús que están ocupados por las personas adecuadas. Todo depende de tener a las personas adecuadas. (Lectura dirigida: De bueno a excelente, [Capítulo 3](#); SER 2.0, [Capítulo 2](#))

ETAPA 2: PENSAMIENTO DISCIPLINADO

Con las personas adecuadas en su lugar, se pasa a la Etapa 2, el pensamiento disciplinado. Hay tres principios clave en la Etapa 2:

- Abraza el genio del AND.
- Enfrentar los brutales hechos (vivir la paradoja de Stockdale).
- Aclarar un concepto de erizo.

What Makes Great Companies Tick

THE MAP

Developed by Jim Collins

INPUTS				OUTPUTS
STAGE 1 DISCIPLINED PEOPLE Cultivate Level 5 Leadership First Who, Then What (Get the Right People on the Bus)	STAGE 2 DISCIPLINED THOUGHT Embrace the Genius of the AND Confront the Brutal Facts (Live the Stockdale Paradox) Clarify a Hedgehog Concept	STAGE 3 DISCIPLINED ACTION	STAGE 4 BUILDING TO LAST	

Abraza el genio del AND

Las falsas dicotomías son pensamiento indisciplinado. En palabras de F. Scott Fitzgerald:³ “La prueba de una inteligencia de primer nivel es la capacidad de mantener dos ideas opuestas en la mente al mismo tiempo y aún así conservar la capacidad de función”. Los constructores de grandeza se sienten cómodos con la paradoja. No se oprimen a sí mismos con lo que llamamos la “Tiranía del OR”, que impulsa a las personas a creer que las cosas deben ser A o B, pero no ambas. En cambio, se liberan con el "Genio del Y". Los pensadores indisciplinados fuerzan los debates a decisiones marcadas por la

"Tiranía del O"; los pensadores disciplinados amplían la conversación para crear soluciones del "Genio del Y". En nuestra investigación, encontramos innumerables permutaciones de El genio de las dualidades AND. Por ejemplo:

Creatividad Y
 Disciplinalnn
ovación y
 Ejecución

Humildad Y Audacia

Libertad Y Costo de
responsabilidad Y

Calidad

Corto plazo Y

Prudencia a

largo plazo Y

Análisis del

coraje Y Acción

Idealista Y

Pragmático C

continuidad Y

Cambiar

Realista Y

Valores

visionarios Y

Resultados

Objetivo Y Ganancia

De particular importancia para las corporaciones comerciales, nuestra investigación mostró que las empresas visionarias rechazan la idea de que el único propósito de un negocio es maximizar la riqueza de los accionistas; las empresas visionarias persiguen un propósito central más allá de ganar dinero Y generan una riqueza sustancial. (Lectura dirigida: Construido para

durar, [Capítulo 1](#), Interludio, y [Capítulo 3](#).)

Enfrentar los hechos brutales (Viva la paradoja de Stockdale)

Nuestra investigación reveló que los líderes de Nivel 5 inculcan la Paradoja de Stockdale, llamada así por el almirante Jim Stockdale, el oficial de mayor rango del campo de prisioneros de guerra Hanoi Hilton durante la guerra de Vietnam. Stockdale adoptó una genialidad de la Y en su liderazgo: Debes mantener una fe inquebrantable en que puedes y triunfarás al final, sin importar las dificultades, y al mismo tiempo debes enfrentar los hechos más brutales de tu realidad actual, sean cuales sean. Debes creer que puedes sobrevivir al campo y que vivirás para volver a ver a tus seres queridos, y al mismo tiempo debes aceptar estoicamente que no saldrás para esta Navidad ni la próxima.

Navidad o incluso la siguiente Navidad. Nunca caigas en la trampa del liderazgo de crear falsas esperanzas que pronto serán destruidas por los acontecimientos. Pero, igualmente, nunca te dejes vencer por la desesperación ni pierdas la fe en que prevalecerás al final. Necesitas la Paradoja de Stockdale para pasar de una startup a una gran empresa.

Se necesita la paradoja de Stockdale para llevar a una empresa de buena a excelente. Se necesita la paradoja de Stockdale para sortear la turbulencia y la disrupción. Se necesita la paradoja de Stockdale para revertir el declive y lograr el retorno al éxito.

Se necesita la Paradoja de Stockdale para renovar continuamente una empresa exitosa y que perdure. Los líderes de Nivel 5 confrontan los hechos crudos antes de definir la visión y la estrategia, y crean un clima donde se escucha la verdad.

No afrontar los hechos brutales es siempre un precursor de un declive catastrófico. (Lectura dirigida: De bueno a excelente, [Capítulo 4.](#))

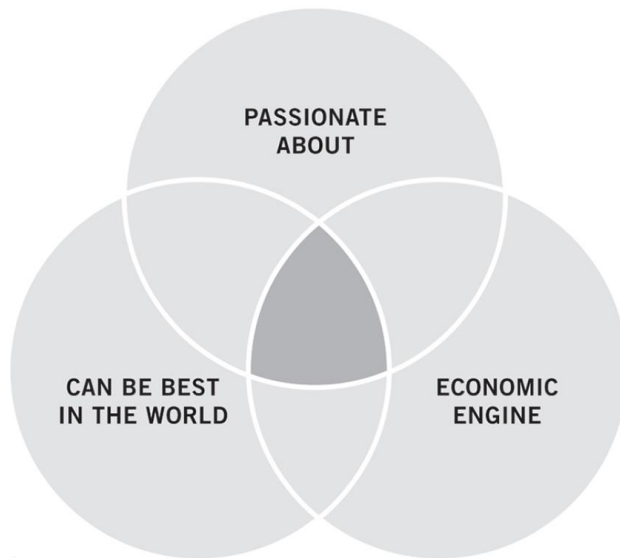
Aclarar un concepto de erizo

Una antigua parábola griega dice que el zorro sabe muchas cosas, pero el erizo sabe una cosa importante. Basándose en esta parábola, el filósofo Isaiah Berlin dividió el mundo en dos tipos de pensadores: zorros y erizos. Los zorros aceptan la complejidad inherente del mundo y persiguen muchas ideas, sin entregarse nunca a una sola búsqueda o idea organizadora. Los erizos, en cambio, gravitan hacia la simplicidad y piensan en términos de una única idea organizadora que lo guía todo. Nuestra investigación descubrió que quienes construyen grandes empresas tienden a ser más erizos que zorros. También descubrimos que

utilizan, implícita o explícitamente, el Concepto del Erizo para una toma de decisiones disciplinada. El Concepto del Erizo es un concepto simple y cristalino que surge de comprender profundamente la intersección de los siguientes tres círculos: (1) lo que estás profundamente... apasionado por (2) aquello en lo que puede ser el mejor del mundo y (3) lo que mejor impulsa su motor económico.

El Concepto del Erizo también refleja la disciplina para afrontar la cruda realidad de lo que no te apasiona, de lo que no puedes destacar y de lo que no tiene sentido económico. Cuando te vuelves fanáticamente disciplinado al tomar decisiones coherentes con los tres círculos, empiezas a generar impulso. Esto incluye la disciplina no solo de qué hacer, sino también de qué no hacer y qué dejar de hacer. (Lectura dirigida: De bueno a excelente, [Capítulos 5,6, y 7](#); De lo bueno a lo excelente y los sectores sociales: una monografía para acompañar De lo bueno a lo excelente.)

THE THREE CIRCLES
of the Hedgehog Concept



ETAPA 3: ACCIÓN DISCIPLINADA

En la Etapa 3, traduces el pensamiento disciplinado en acción disciplinada, generando impulso para lograr un avance significativo y ampliar el rendimiento. La Etapa 3 se basa en tres principios clave:

- Genere impulso girando el volante.
- Logre un gran avance con la disciplina de la marcha de 20 millas.
- Renovarse y extenderse mediante balas de fuego, luego balas de cañón.

What Makes Great Companies Tick

THE MAP

Developed by Jim Collins

INPUTS				OUTPUTS
STAGE 1 DISCIPLINED PEOPLE Cultivate Level 5 Leadership First Who, Then What (Get the Right People on the Bus)	STAGE 2 DISCIPLINED THOUGHT Embrace the Genius of the AND Confront the Brutal Facts (Live the Stockdale Paradox) Clarify a Hedgehog Concept	STAGE 3 DISCIPLINED ACTION Build momentum by turning The Flywheel Achieve breakthrough with 20 Mile March discipline Renew and extend via Fire Bullets then Cannonballs	STAGE 4 BUILDING TO LAST	

Genere impulso girando el volante

Nuestra investigación demostró que, por muy drástico que sea el resultado final, construir una gran empresa nunca se logra de golpe. No hay una acción única que defina el rumbo, ni un gran programa, ni una innovación revolucionaria, ni un golpe de suerte aislado, ni un momento milagroso. Más bien, el proceso se asemeja a impulsar sin descanso un volante gigante y pesado, giro tras giro, generando impulso hasta un punto de inflexión, y más allá. Impulsando con gran esfuerzo, se consigue que el volante avance lentamente. Se sigue impulsando, y se consigue que el volante se complete.

Una vuelta completa. No te detienes. Sigues empujando. El volante se mueve un poco más rápido. Dos vueltas... luego cuatro... luego ocho... el volante gana impulso... dieciséis... treinta y dos... moviéndose más rápido... mil... diez mil... cien mil. Entonces, en algún momento, ¡un gran avance! El volante avanza con un impulso casi imparable. Una vez que comprendes completamente cómo crear el impulso del volante en tu circunstancia particular y aplicas ese conocimiento con creatividad y disciplina, obtienes...

El poder de la capitalización estratégica. Cada turno se basa en el trabajo previo, tomando una serie de buenas decisiones, ejecutadas con gran maestría, que se complementan entre sí. (Lectura dirigida: De bueno a excelente, [Capítulo 8](#) Girando el volante: una monografía para acompañar De bueno a excelente.)

Logre un avance con la disciplina de marcha de 20 millas

Para lograr un impulso innovador, es necesario ejecutar con fanatismo.

Disciplina en cada componente del volante. En "Great by Choice", Morten Hansen y yo descubrimos un principio particularmente poderoso de disciplina fanática: la Marcha de 20 Millas. Comprometerse con una Marcha de 20 Millas significa establecer un estándar de rendimiento que se debe alcanzar con una constancia implacable. Es como caminar por un país gigantesco alcanzando una marcha mínima de veinte millas.

millas cada día. Y sigues en marcha, sin importar el clima, sin importar lo cansado (o con energía) que te sientas, sin importar lo desagradable que sea el entorno. Cuando haces una marcha de 20 millas, te preguntas: "¿Qué necesitamos hacer?"

¿Qué debemos tener en cuenta y qué debemos evitar para mantener nuestra Marcha de 20 Millas sin fallas? Nuestra investigación reveló que cuanto más

turbulento es el entorno, más ganan los participantes de la Marcha de 20 Millas. La Marcha de 20 Millas impone orden en medio del desorden, disciplina en medio del caos y consistencia en medio de la incertidumbre. Se trata de consistencia consecutiva, es decir,

Casi nunca fallan en la marcha. Algunas empresas de nuestro estudio lograron su Marcha de 20 Millas durante más de cuarenta años consecutivos sin fallar. Comprometerse a marchar con constancia consecutiva logra un hermoso genio del Y: estimula la disciplina del rendimiento a corto plazo y el desarrollo a largo plazo. Tienes que alcanzar la marcha en este ciclo y en cada uno.

posterior ciclo durante años o décadas. (Lectura dirigida: Great by Choice, [Capítulo 3](#).)

Renovar y extender mediante balas de fuego, luego balas de cañón

Con el tiempo, una gran empresa renueva y amplía su volante mediante la

El principio es disparar balas, luego balas de cañón. La idea es la siguiente: imagina un barco enemigo que se acerca a ti. Tienes una cantidad limitada de pólvora.

Toma toda tu pólvora y úsala para disparar una gran bala de cañón. La bala sale volando y se estrella en el océano, sin alcanzar al barco que se aproxima. Revisas tus reservas y descubres que te has quedado sin pólvora. Estás en apuros.

Pero supongamos, en cambio, que cuando ves que el barco se acerca, tomas una...

Un poco de pólvora y disparas una bala. Falla por cuarenta grados. Cargas otra bala y disparas. Falla por treinta grados. Disparas una tercera bala, fallando por solo diez grados. La siguiente bala impacta —¡ping!— en el casco del barco que se aproxima. Tienes validación empírica, una línea de visión calibrada.

Ahora, tomas toda la pólvora restante y disparas una gran bala de cañón a lo largo de la línea de visión calibrada, que hunde el barco enemigo. Nuestra investigación demostró que las balas de cañón calibradas se correlacionan con resultados descomunales; las balas de cañón sin calibrar se correlacionan con el desastre. La capacidad de escalar la innovación —convertir pequeñas ideas probadas

(balas) en grandes éxitos (balas de cañón)— puede generar grandes impulsos de inercia. Disparando Las balas y luego las balas de cañón son un mecanismo principal para expandir el alcance del Concepto Erizo de una organización y extender su volante a áreas completamente nuevas. (Lectura dirigida: Great by Choice, [Capítulo 4](#) Girando el volante: una monografía para acompañar De bueno a excelente.)

ETAPA 4: CONSTRUIR PARA DURAR

Si dominas con maestría todos los principios clave de las Etapas 1 a 3, probablemente crearás una empresa muy exitosa. En la Etapa 4, construirás una empresa para perdurar. Hay tres principios clave en la Etapa 4:

- Practica la paranoia productiva (evita las 5 etapas de decadencia).
- Construir más relojes y decir menos el tiempo.
- Preservar el núcleo/estimular el progreso (lograr el próximo BHAG).

What Makes Great Companies Tick

THE MAP

Developed by Jim Collins

INPUTS				OUTPUTS
STAGE 1 DISCIPLINED PEOPLE Cultivate Level 5 Leadership First Who, Then What (Get the Right People on the Bus)	STAGE 2 DISCIPLINED THOUGHT Embrace the Genius of the AND Confront the Brutal Facts (Live the Stockdale Paradox) Clarify a Hedgehog Concept	STAGE 3 DISCIPLINED ACTION Build momentum by turning The Flywheel Achieve breakthrough with 20 Mile March discipline Renew and extend via Fire Bullets then Cannonballs	STAGE 4 BUILDING TO LAST Practice Productive Paranoia (Avoid the 5 Stages of Decline) Do more Clock Building , less time telling Preserve the Core / Stimulate Progress (Achieve the next BHAG)	

Practique la paranoia productiva (evite las 5 etapas del declive)

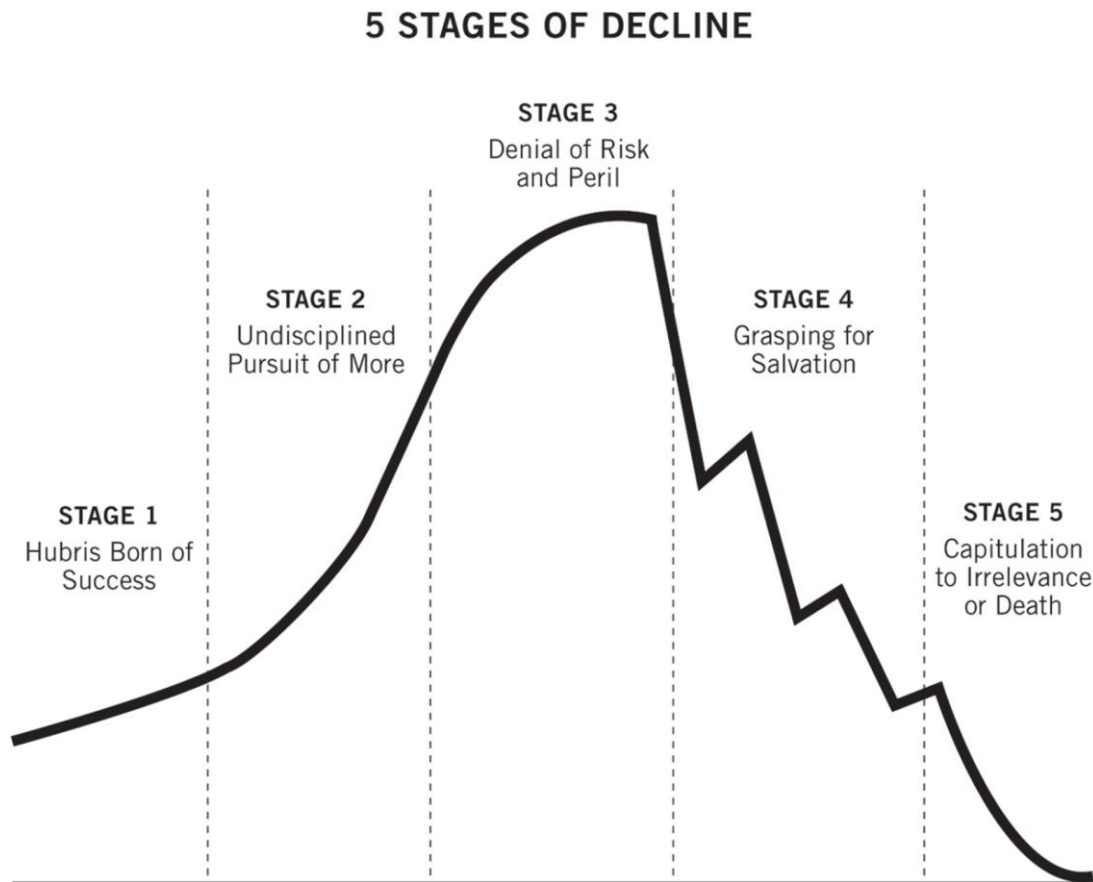
El primer paso para construir una empresa duradera es no morir. Los únicos errores de los que se puede aprender son aquellos de los que se sobrevive. Toda empresa es vulnerable al declive. No existe una ley natural que indique que las empresas más exitosas se mantendrán inevitablemente en la cima. Cualquiera puede caer, y la mayoría eventualmente lo hace. Los emprendedores que crean grandes empresas se diferencian de los menos exitosos comparaciones en cómo mantienen la hipervigilancia en los buenos y malos tiempos.

Los líderes que navegan en la turbulencia y evitan el declive asumen que

Las condiciones pueden cambiar inesperadamente, de forma violenta y rápida. Se preguntan obsesivamente: "¿Qué pasaría si...? ¿Qué pasaría si...? ¿Qué pasaría si...?". Preparándose con antelación, acumulando reservas, preservando un margen de seguridad, limitando el riesgo y perfeccionando sus...

Disciplina en las buenas y en las malas, gestionan las disrupciones desde una posición de fortaleza y flexibilidad. La paranoia productiva ayuda a proteger a las organizaciones de caer en las 5 etapas de declive que pueden detener el ciclo de inercia y...

Destruir una organización. Estas etapas son: (1) Arrogancia nacida del éxito, (2) Búsqueda indisciplinada de más, (3) Negación del riesgo y el peligro, (4) Aferrarse a la salvación, y (5) Capitulación ante la irrelevancia o la muerte.



Nuestra investigación reveló que las empresas que atraviesan las tres primeras etapas de declive aún parecen sólidas desde fuera —a menudo registrando ventas récord y un rápido crecimiento—, pero ya están enfermas por dentro. Cuanto más exitosa sea su empresa, más necesita practicar.

paranoia productiva. (Lectura dirigida: Great by Choice, [Capítulo 5](#); Cómo caen los valientes.)

Construir más relojes y decir menos la hora

Liderar como un visionario carismático —un "genio con mil ayudantes" de quien todo depende— es cuestión de tiempo. Forjar una cultura que pueda prosperar mucho más allá de un solo líder es cuestión de tiempo. Buscar un único...

Una gran idea para construir el éxito es la cronometración. Construir una organización capaz de generar muchas grandes ideas es construir relojes. Nuestra investigación demostró que los líderes que construyen grandes empresas perdurables cambian de la cronometración a la construcción de relojes. Los constructores de relojes crean...

Recetas replicables, programas de capacitación exhaustivos, canales de desarrollo de liderazgo y mecanismos tangibles para reforzar los valores fundamentales. Consiguen a las personas adecuadas en el autobús y luego gestionan el sistema, no a las personas. Para

Los verdaderos constructores de relojes, el éxito llega cuando la organización demuestra su grandeza no solo durante el mandato de un líder, sino también cuando el siguiente.

La generación de liderazgo impulsa aún más el impulso del volante. Para usar una analogía, piense en la redacción de la Constitución de los Estados Unidos como un acto consumado de construcción de relojes, para que la nación de las startups pudiera perdurar más allá del coraje y el genio de quienes ganaron la Guerra de la Independencia. De igual manera, lanzar una startup es como ganar la Guerra de la Independencia, pero construir una empresa que pueda perdurar es como escribir la Constitución. (Lectura dirigida: Construidas para Perdurar, [Capítulo 2](#); Grande por

elección, [Capítulo 6.](#))

Preservar el núcleo/Estimular el progreso (Lograr el próximo BHAG)

Si cumple con todos los principios anteriores, probablemente tendrá una empresa exitosa y duradera. Pero existe un estándar aún más alto: construir una institución icónica y visionaria. Nuestra investigación reveló una dualidad subyacente, encarnada por empresas, organizaciones e instituciones que se han vuelto visionarias y han mantenido su grandeza. Estas empresas demuestran un genio del Y particularmente poderoso: preservar la esencia Y estimular el progreso. Piense en un símbolo del yin y el yang utilizado en la filosofía taoísta. Por un lado, tiene "preservar la esencia". Por otro lado, tiene "estimular el progreso". Para preservar la esencia, las organizaciones visionarias tienen un conjunto de valores fundamentales y un propósito (razón de ser) atemporales que permanecen constantes en el tiempo. Para estimular el progreso, tienen un implacable Impulso al progreso: cambio, mejora, innovación y renovación. Las grandes organizaciones que perduran comprenden la diferencia entre sus valores fundamentales (que casi nunca cambian) y sus estrategias operativas y prácticas culturales (que se adaptan constantemente a un mundo cambiante). Para

estar construido para perdurar, hay que estar
construido para cambiar.

Nuestra investigación también demostró que las empresas con gran visión suelen emplear metas BHAG para impulsar el progreso. Tu propósito principal es la estrella que te guía, siempre presente en el horizonte, impulsándote hacia adelante. Tu BHAG, en cambio, es la gran montaña que escalas en todo momento, una meta audaz y ambiciosa que eventualmente puedes alcanzar. Mientras estás en esa montaña, concentras tu atención y energía en ese ascenso específico. Pero una vez que llegas a la cima, vuelves a fijarte en la estrella que te guía (tu propósito) y eliges otra montaña que escalar (otra BHAG). Y, por supuesto, durante toda la aventura, te mantienes fiel a tus valores fundamentales. (Lectura dirigida: Construido para durar, [Capítulos 4,5](#), y 10; Bueno a Excelente, [Capítulo 9](#); SER 2.0, "Visión.")



MULTIPLICADOR 10X: RETORNO DE LA SUERTE

Finalmente, hay un insumo que amplifica todos los demás principios del marco: el principio del retorno de la suerte. A lo largo de toda nuestra investigación, una pregunta me atormentaba: ¿Cuál es el papel de la suerte? Nuestra investigación demostró que las grandes empresas no eran, en general, más afortunadas que las comparativas: no tenían más buena suerte, menos mala suerte, picos de suerte más pronunciados ni mejor sincronización. En cambio, obtenían un mayor retorno de la suerte, aprovechando más su suerte que otras. La pregunta crucial no es: "¿Tendrás suerte?", sino "¿Qué harás con la suerte que tengas?". Si obtienes un alto retorno de una

Un evento de buena suerte puede impulsar considerablemente el impulso del volante. Pero si no estás preparado para absorber un evento de mala suerte y no logras obtener un alto rendimiento de tu mala suerte, puede estancarse o poner en peligro el volante. Aproximadamente el 50 % del gran liderazgo reside en lo que haces con lo inesperado.

What Makes Great Companies Tick

THE MAP

Developed by Jim Collins

INPUTS				OUTPUTS
STAGE 1 DISCIPLINED PEOPLE Cultivate Level 5 Leadership First Who, Then What (Get the Right People on the Bus)	STAGE 2 DISCIPLINED THOUGHT Embrace the Genius of the AND Confront the Brutal Facts (Live the Stockdale Paradox) Clarify a Hedgehog Concept	STAGE 3 DISCIPLINED ACTION Build momentum by turning The Flywheel Achieve breakthrough with 20 Mile March discipline Renew and extend via Fire Bullets then Cannonballs	STAGE 4 BUILDING TO LAST Practice Productive Paranoia (Avoid the 5 Stages of Decline) Do more Clock Building, less time telling Preserve the Core / Stimulate Progress (Achieve the next BHAG)	
AMPLIFIED BY THE 10X MULTIPLIER Get a high Return on Luck				

De todos los principios de El Mapa, el retorno de la suerte es quizás mi favorito. Una vez que comprendes que la suerte se puede definir con precisión como un evento discreto, ves eventos de suerte en todas partes. (De nuevo, para repasar lo anterior...)

En este capítulo, un "evento de suerte" cumple tres requisitos: primero, no lo causaste; segundo, tiene una consecuencia potencial significativa, buena o mala; y tercero, tiene un elemento de sorpresa (algún aspecto del evento es impredecible antes de que ocurra).

Cualquier marco que no considerara los eventos impredecibles e imprevistos estaría incompleto, y no podría estar intelectualmente satisfecho hasta que abordáramos la cuestión de la suerte. El concepto de retorno de la suerte explica el hecho innegable de que la suerte ocurre (mucho) todavía.

Capta la verdad esencial de que la suerte por sí sola no puede causar la grandeza.

Una mala suerte catastrófica puede matar a una empresa potencialmente grande, pero la buena suerte...

No puede hacer grande a una empresa. La suerte no crea grandes empresas que perduren; las personas sí. (Lectura dirigida: Great by Choice, [Capítulo 7](#); BE 2.0, “Suerte Favorece a los persistentes.”)

LOS RESULTADOS DE LA GRANDEZA

Los principios descritos anteriormente son los insumos para construir una gran organización. Pero ¿cuáles son los resultados que la definen? ¿Cuáles son los criterios de grandeza? Hay tres pruebas: (1) resultados superiores, (2) impacto distintivo, (3) resistencia duradera.

What Makes Great Companies Tick

THE MAP

Developed by Jim Collins

INPUTS				OUTPUTS
STAGE 1 DISCIPLINED PEOPLE Cultivate Level 5 Leadership First Who, Then What (Get the Right People on the Bus)	STAGE 2 DISCIPLINED THOUGHT Embrace the Genius of the AND Confront the Brutal Facts (Live the Stockdale Paradox) Clarify a Hedgehog Concept	STAGE 3 DISCIPLINED ACTION Build momentum by turning The Flywheel Achieve breakthrough with 20 Mile March discipline Renew and extend via Fire Bullets then Cannonballs	STAGE 4 BUILDING TO LAST Practice Productive Paranoia (Avoid the 5 Stages of Decline) Do more Clock Building , less time telling Preserve the Core / Stimulate Progress (Achieve the next BHAG)	SUPERIOR RESULTS DISTINCTIVE IMPACT LASTING ENDURANCE
AMPLIFIED BY THE 10X MULTIPLIER Get a high Return on Luck				

Resultados superiores

En los negocios, el rendimiento se define por los resultados financieros (retorno del capital invertido) y el logro del propósito corporativo. En los sectores sociales,

El rendimiento se define por los resultados y la eficiencia en el cumplimiento de la misión social. Pero tanto en el sector empresarial como en el social, es fundamental alcanzar resultados de primer nivel. Por ejemplo, si eres un equipo deportivo, debes ganar campeonatos; si no encuentras la manera de ganar en tu deporte favorito, no puedes ser considerado verdaderamente excepcional.

Impacto distintivo

Una empresa verdaderamente grande hace una contribución tan única a la comunidades a las que llega y trabaja con una pureza tan pura.

Excelencia que, si desapareciera, dejaría un vacío inmenso que ninguna otra institución del planeta podría llenar fácilmente. Si tu empresa desapareciera, ¿quién la extrañaría y por qué? Esto no requiere ser grande; piensa en un pequeño pero fabuloso restaurante local que se extrañaría muchísimo si desapareciera. Grande no es igual a excelente, y excelente no es igual a grande.

Resistencia duradera

Una organización verdaderamente grande prospera a lo largo del tiempo, más allá de cualquier gran idea,

oportunidad de mercado, ciclo tecnológico o programa bien financiado. Cuando se ve afectada por reveses, encuentra la manera de recuperarse con más fuerza que antes. Una gran empresa trasciende la dependencia de un solo líder extraordinario; si su organización no puede ser grande sin usted, entonces aún no es verdaderamente grande.

DESPUÉS DEL MAPA, ¿QUÉ SIGUE?

A lo largo de nuestra investigación, estudiamos las dos caras de una misma moneda. Por un lado, estudiamos empresas que alcanzaron la grandeza y la mantuvieron durante décadas. Por otro lado, estudiamos empresas que no lograron alcanzar la grandeza o que la perdieron. El Mapa se basa en ambas caras de la moneda. Aprendimos que, si bien el camino para construir una gran empresa es estrecho, existen muchas maneras de sucumbir a un declive catastrófico y al fracaso.

Fortuna Me pidió que escribiera un ensayo para su número de Fortune 500 en 2008. Para preparar el ensayo, pedí a los editores de Fortune que me ayudaran a recopilar algunos datos básicos. Aquí hay algunos datos esclarecedores. De las 500...

De las empresas que aparecieron en la primera lista en 1955, menos del 15 % se mantuvieron en la lista en 2008. (La lista de 1955 incluía solo empresas industriales, mientras que la de 2008 también incluía empresas de servicios). Casi dos mil empresas habían aparecido en la lista desde su creación, y la mayoría ya no existían, incluyendo muchas que alguna vez fueron famosas. Muchas de las dos mil simplemente renunciaron a su independencia en el camino, mientras que

Otros murieron en el acto. Pero, ya sea por capitulación o por muerte, la cruda realidad es que la gran mayoría no perduró como grandes compañías.

Pero también hay una historia esperanzadora que contar. Las empresas pueden mantener su grandeza durante décadas, incluso si solo unas pocas lo logran. Esto significa que nunca se llega al "final" del Mapa. Nunca se termina el viaje. Nunca se termina la necesidad de personas disciplinadas que reflexionen y actúen con disciplina. Nunca se termina la renovación de la empresa para que pueda perdurar. Nunca se termina la preparación para la mala suerte y el aprovechamiento de la buena, obteniendo un mayor

rendimiento de la suerte que otros. La grandeza es un proceso inherentemente dinámico, no un punto final.

El Mapa no garantiza un gran resultado. Pero quienes se adhieren a sus principios —y lo hacen con alegría e intensidad— tienen muchas más probabilidades de construir una gran empresa que perdure que quienes no lo hacen. En el camino, quizás más como un subproducto que como una meta, podrían encontrar la felicidad diaria que proviene de realizar un trabajo significativo con personas que realmente aprecian y respetan profundamente. Y es difícil tener una vida mejor que esa.

OceanofPDF.com

Capítulo 7

ESTRATEGIA

La estrategia es fácil,¹ Pero las tácticas (las decisiones diarias y mensuales necesarias para gestionar una empresa) son difíciles.

ARTHUR ROCK

"STRATEGIA." Yo LA PALABRA SUENA pesado, académico, científico, ponderoso.

Para ser estratega, como implica esta trascendental palabra, necesitaríamos la inteligencia de un matemático puro y las habilidades de un maestro del ajedrez. Los consultores de estrategia de alto nivel nos quieren hacer creer que solo el 5% de los mejores estudiantes de posgrado de prestigiosas escuelas de posgrado pueden ser virtuosos del pensamiento estratégico. Nos llevan a imaginar a expertos reflexivos

en teoría económica observando el mundo desde las altas oficinas del piso 45 de un edificio alto, aplicando los misteriosos rigores de las ciencias de la decisión para idear estrategias que deslumbran al mundo con su brillantez.

Bueno, hemos estado en el piso 45 y podemos asegurarles que todas esas imágenes de estrategia son falsas.

No es que la estrategia no sea importante. Es muy importante. Y no es que los consultores de estrategia sean inútiles. Su objetividad puede ser útil.

Pero la estrategia no es difícil. Establecerla tampoco es un ejercicio complicado ni puramente científico.

El propósito de este capítulo es desmitificar el tema de la estrategia y proporcionar una guía sencilla para establecer una estrategia. También...

abordar cuatro cuestiones estratégicas clave que suelen afrontar las empresas pequeñas y medianas:

- ¿Qué tan rápido crecer?
- Enfoque versus diversificación
- Si salir a bolsa
- Ya sea para liderar un mercado o para seguirlo

Visión general de la estrategia

La estrategia es simplemente la metodología básica que pretendes aplicar para alcanzar la misión actual de tu empresa. «Así es como lograremos nuestra misión». Eso, en resumen, es la estrategia. No tiene ningún misterio. No es un concepto complejo.

Una buena estrategia no es un plan complejo y complejo que detalla cada acción de la empresa con precisión y requiere seis meses de esfuerzo por parte del equipo de planificación estratégica. Los negocios, como la vida, no se pueden planificar completamente. Ni deberían. Hay demasiadas incertidumbres y oportunidades inesperadas.

En cambio, es mejor simplemente tener una metodología clara, reflexiva y sencilla para lograr su misión: una metodología que deje espacio para la iniciativa individual, las oportunidades, las condiciones cambiantes, la experimentación y la innovación.

Cuatro principios básicos para establecer una estrategia eficaz

Hay cuatro principios clave a tener en cuenta al establecer la estrategia de la empresa.

1. La estrategia debe surgir directamente de tu visión. Recuerda: es imposible definir una estrategia si no tienes una idea clara de lo que intentas lograr. ¡Primero la visión, luego la estrategia!
2. La estrategia debe aprovechar las fortalezas y capacidades únicas de su empresa. Haga lo que sabe hacer bien.
3. La estrategia debe ser realista. Por lo tanto, debe tener en cuenta las limitaciones internas y los factores externos. Afrontar la realidad, incluso si...

la realidad es desagradable.

4. La estrategia debe definirse con la participación de aquellos que estarán en juego para hacerla realidad.

El proceso

Establecer una estrategia implica los siguientes pasos básicos:

Primero, revise la visión de la empresa. Si aún no la ha aclarado, hágalo. En particular, asegúrese de que la misión actual sea clara. Como recordará de...[Capítulo 4](#) Tu misión (que es el tercer componente de la visión, después de los valores y creencias fundamentales y el propósito) es análoga a la montaña específica que vas a escalar.

A continuación, realice una evaluación interna de las capacidades de la empresa. Esto es similar a examinar las capacidades y los recursos del equipo de expedición.

En tercer lugar, realice una evaluación externa del entorno, los mercados, la competencia y las tendencias. Esto es similar a estudiar imágenes de la montaña, examinar los pronósticos meteorológicos, evaluar las nuevas tendencias tecnológicas que podrían ayudarle en su ascenso y prestar atención a la competencia que aspira a alcanzar la cima antes que usted.

Finalmente, teniendo en cuenta las evaluaciones internas y externas, tome decisiones clave sobre cómo

pretende lograr su misión actual. Esto es similar a trazar la ruta que tomará para ascender la ladera de una montaña.

Desglose las decisiones estratégicas en cada uno de los componentes clave del negocio. Consideramos que las siguientes categorías funcionan bien:

- Productos (o servicios); incluye la estrategia de la línea de productos y la estrategia de fabricación (o estrategia de prestación de servicios)
 - Clientes (o segmentos de mercado); incluye quiénes son los clientes a los que atiende y cómo pretende llegar a ellos
 - Flujo de caja (estrategia financiera)•
- Personas y organización
- Infraestructura

Evaluación interna

Hay tres componentes de una buena evaluación interna:

- Fortalezas y debilidades

- Recursos
- Innovaciones y nuevas ideas

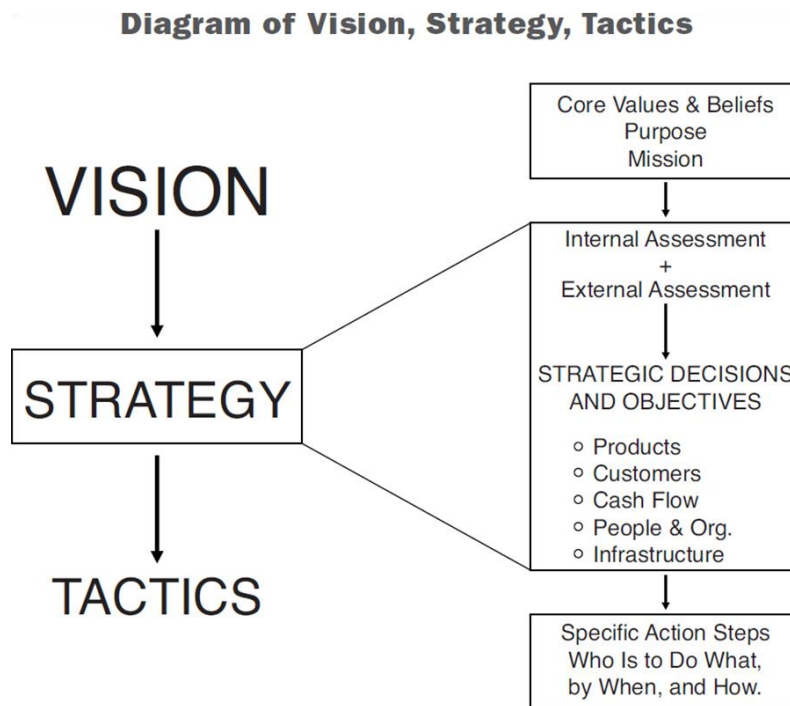


Figura 7-1

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Lo primero que necesita es una evaluación clara de las habilidades de su empresa y sus puntos débiles. Recuerde que la estrategia debe aprovechar sus fortalezas.

Para obtener una visión objetiva de sus fortalezas y debilidades, le sugerimos pedir a un grupo de empleados y gerentes que enumeren las tres principales fortalezas y las tres principales debilidades de la empresa. Para garantizar la transparencia, a veces es útil que estas listas sean anónimas.

También es valioso obtener información externa sobre esta cuestión. Pregunte a asesores de confianza, inversores y miembros de la junta directiva cuáles consideran sus fortalezas y

Debilidades. Incluso podrías preguntar a algunos clientes clave (lo que tiene el beneficio adicional de desarrollar una relación más estrecha con tus clientes).

Una pregunta particularmente útil es: "¿En qué somos mejores que los demás y cuáles son nuestras capacidades únicas que nos otorgan una ventaja competitiva?". La literatura sobre gestión estratégica atribuye un término complejo a esta noción ("Competencia Distintiva"), pero la idea es bastante simple. Además, es importante. En pocas palabras, las empresas inteligentes se centran en hacer lo que pueden hacer mejor que otras.

¿Por qué un atleta de resistencia debería intentar competir en los 100 metros planos? ¿Por qué un linebacker de fútbol americano debería intentar convertirse en campeón de patinaje sobre hielo? ¿Por qué una empresa de ingeniería debería intentar competir principalmente en marketing? ¿Por qué una empresa con productos de alta gama y buen diseño debería intentar competir en el segmento de productos básicos de bajo precio? ¿Por qué Walmart intentaría competir directamente con Nordstrom?

Esto no significa que no debas intentar erradicar las debilidades más graves. Toda gran empresa trabaja continuamente en sus debilidades, buscando siempre mejorar, y tu estrategia básica debe aprovechar tus fortalezas. Haz lo que se te da bien.

RECURSOS

A continuación, debe tener una visión clara de sus recursos. Las categorías específicas de recursos a considerar podrían incluir: flujo de caja, acceso a capital externo, materiales escasos, capacidad de producción y personal.

INNOVACIONES Y NUEVAS IDEAS

Una empresa puede moldear su mercado mediante la innovación, así como el mercado puede moldear a una empresa mediante sus demandas. Sin embargo, la innovación es uno de los aspectos más descuidados al establecer una estrategia.

Asegúrese de que su empresa responda a su propia producción creativa interna Examine las innovaciones e ideas que están surgiendo en el desarrollo, la investigación, el diseño y el marketing de productos. Enumere todas las posibles innovaciones que podrían materializarse. Obtenga estimaciones sobre la rapidez con la que...

la innovación podría hacerse comercializable, el nivel de recursos necesarios para completar su desarrollo y el nivel de comercialización requerido.

Lo último que quieres es descartar nuevas ideas e innovaciones solo por no estar planificadas. De hecho, la mayoría de las grandes ideas no están planificadas, y si solo introduces productos planificados con cinco años de antelación, es poco probable que produzcas productos innovadores.

La innovación es una parte tan importante de la grandeza corporativa que dedicamos todo nuestro esfuerzo [Capítulo 8](#) Además, la innovación puede tener un efecto drástico en sus opciones estratégicas.

El desarrollo del tanque,² Por ejemplo, no formaba parte de la estrategia bélica aliada al comienzo de la Primera Guerra Mundial. Sin embargo, la invención del tanque alteró la estrategia aliada al final de la guerra. Los generales no dijeron: «Nuestra estrategia exige un tanque. ¡Constrúyanos uno!». No, el tanque fue inventado por un grupo clandestino del Departamento de Guerra británico y presentado a los generales, quienes luego dijeron: «Oigan, deberíamos cambiar nuestra estrategia para usar esto».

El mismo fenómeno ocurre en las empresas, como con la entrada de HP en el mercado de las calculadoras de bolsillo, la estrategia de producto de Nike, la entrada de Intel en el mercado de las placas base para computadoras y, literalmente, cientos de estrategias de

producto desarrolladas por 3M. La innovación debe influir en la estrategia tanto como esta debe estimularla. En una gran empresa, la innovación y la estrategia están inextricablemente ligadas.

Evaluación externa

Hay siete componentes de una buena evaluación externa:

- Tendencias de la industria y el mercado

- Tecnologías
- Evaluación de la competencia
- Entorno social y regulatorio

Macroeconomía y demografía

- Amenazas y oportunidades internacionales
- Amenazas y oportunidades generales

TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA/MERCADO

Tome una instantánea rápida de su industria.

- ¿Cómo están segmentados sus mercados y en qué segmentos compite?
- Aproximadamente, ¿qué tan grandes son los segmentos de mercado para su línea de productos actual y los productos futuros planificados?
- ¿Los segmentos de mercado de sus productos (servicios) están creciendo, estables o disminuyendo? ¿A qué velocidad? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las tendencias dominantes en su sector? ¿Cuáles son las fuerzas subyacentes detrás de estas tendencias?
- *Lo más importante* ¿Qué te dicen tus clientes sobre la evolución de sus necesidades? ¿Qué te dicen sobre la eficacia con la que tu empresa satisface sus necesidades? ¿Cómo están cambiando las demandas de los clientes? La información directa de tus clientes es fundamental para definir una estrategia. Recibe información de tus clientes regularmente. Ellos pueden informarte sobre las novedades de tu mercado, ya que son el mercado. También pueden informarte sobre tu competencia. Es recomendable encuestar a tus clientes al menos una vez al año como parte integral de la estrategia.
- ¿En qué etapa de evolución se encuentra su industria? ¿Qué implica esto en términos de cómo

podría cambiar la industria en los próximos cinco años? Vea el diagrama adjunto, "Etapas de la evolución de la industria".³ como telón de fondo de esto
análisis. (Varias versiones de este gráfico son comunes en el análisis estratégico).
Literatura sobre gestión y marketing. Puede encontrar una versión más detallada en Competitive Strategy, de Michael Porter.

Nota: Las etapas del análisis de la evolución de la industria pueden ser una herramienta sumamente útil, pero no asuma que todas las industrias evolucionan de la misma manera. Consulte la nota al final de este capítulo: «Advertencias para el análisis de la evolución de la industria».

TENDENCIAS TECNOLÓGICAS

Todas las industrias, incluso las de baja tecnología, tienen un componente tecnológico en su evolución, ya sea en productos o en procesos. Cada industria es, de alguna manera,

Afectado por los cambios tecnológicos. Por ejemplo, el sector bancario, que históricamente no se ha caracterizado por su alta tecnología, se vio transformado drásticamente por la tecnología informática. En el procesamiento interno, el uso eficaz de las computadoras se convirtió en una ventaja estratégica clave para quienes las dominaron rápidamente. En cuanto a los servicios al cliente, la adopción de cajeros automáticos se convirtió en una parte esencial de los servicios bancarios.

Examine las tendencias tecnológicas en su sector y pregúntese cómo aprovecharlas al máximo. La pregunta no es si las tendencias tecnológicas afectarán a su sector, sino cómo.

EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA

Nunca subestimes a tu competencia. Uno de los mayores errores al diseñar una estrategia es hacerlo sin conocerla o, peor aún, con desprecio por ella.

- ¿Quiénes son sus competidores actuales?
- ¿Quiénes son los competidores potenciales?
- ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
- ¿Cuáles anticipa usted como sus futuros movimientos en el mercado?

¿Cuáles son sus visiones y estrategias?

- ¿Cómo se comparan sus fortalezas, debilidades y línea de productos con la competencia? ¿Dónde son vulnerables? ¿Dónde es usted vulnerable?
- ¿Tiene una posición clara y diferenciada respecto a sus competidores? ¿Cuál es?

Stages of Industry Evolution

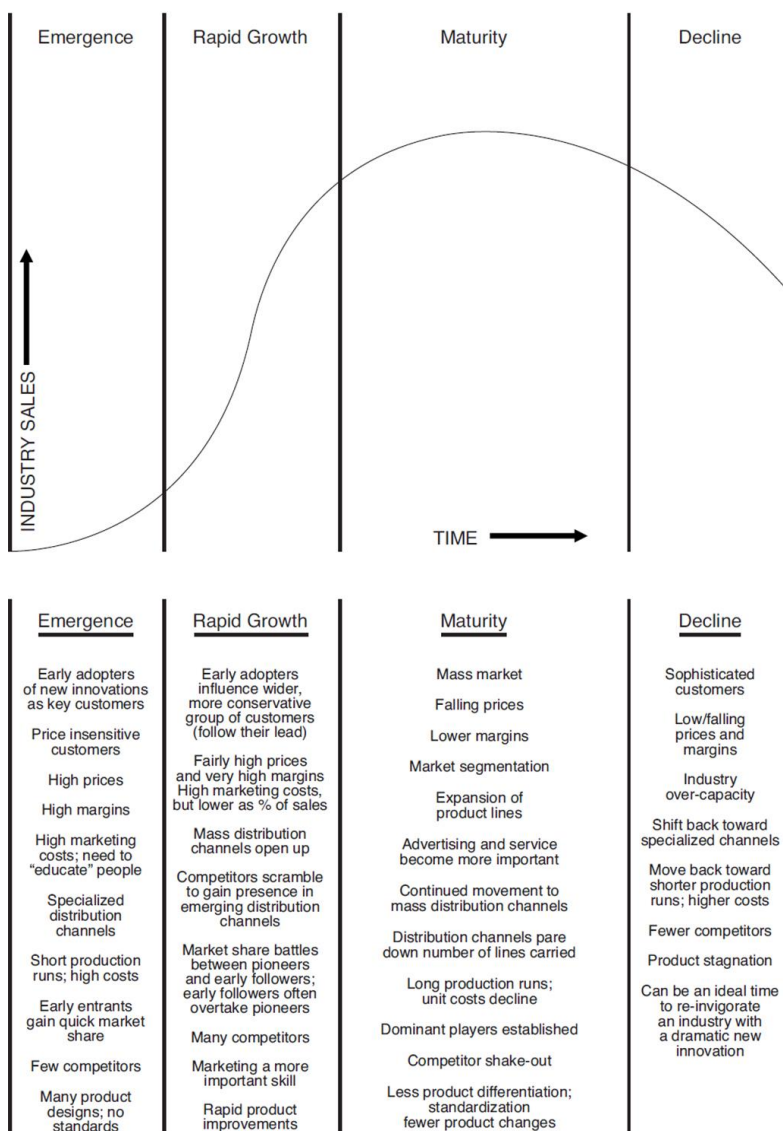


Figura 7-2

Obtener información de la competencia es bastante fácil. Suscríbase a la lista de correo para recibir comunicados de prensa, publicaciones y materiales promocionales de la competencia. Asista a ferias comerciales. Escuche a su equipo de ventas. Escuche a sus proveedores. Escuche a los clientes. Escuche a los técnicos que se

mantienen al día con los avances tecnológicos. Lea artículos de revistas especializadas y de negocios sobre su sector o la competencia. Lea la sección de negocios de los periódicos de las ciudades donde se encuentran sus competidores.

Tenga cuidado con cómo obtiene información de la competencia. Bajo presión, las personas pueden verse fácilmente tentadas a tergiversar su imagen para obtener...

Información de la competencia en su nombre. Esto suele ocurrir con consultores externos que se hacen pasar por "estudiantes que realizan un proyecto académico sobre su sector" o que llaman a un competidor diciendo que están "realizando una auditoría interna". Esto tiene dos problemas. Primero, es poco ético. Segundo, puede exponerlo a demandas.

Por ejemplo, a principios de la década de 1980, una importante empresa de consultoría estratégica y uno de sus clientes fueron demandados, con éxito, cuando un joven investigador llamó a las operaciones de fabricación de un competidor, se hizo pasar por un miembro del departamento financiero de éste y pidió información confidencial sobre costos.

ENTORNO SOCIAL Y REGULATORIO

Todas las empresas existen como parte integral de la sociedad en su conjunto y se ven afectadas por poderosas fuerzas sociales, regulatorias y políticas. Manténgase al tanto de estas fuerzas y evalúe cómo podrían afectar a su empresa. Anticipar con acierto las medidas gubernamentales o las decisiones de los organismos reguladores puede generar enormes oportunidades. Por el contrario, ignorarlas puede ser desastroso.

MAROECONOMÍA Y DEMOGRAFÍA

Examine el clima macroeconómico general y evalúe qué impacto podría tener la economía general en su empresa.

Preste especial atención a las tendencias demográficas. Industrias enteras pueden verse drásticamente afectadas por los cambios demográficos. Por ejemplo, el "baby boom" en Estados Unidos (un aumento considerable de la tasa de natalidad entre 1945 y 1960) seguirá teniendo un profundo impacto en una amplia gama de industrias hasta al menos el año 2020. Esta es solo una de las muchas fuerzas demográficas.

Para las empresas que operan en Estados Unidos, una suscripción a la revista American Demographics puede ser muy útil. También recomendamos consultar el Resumen Estadístico de Estados Unidos cada año para obtener una visión general de las tendencias demográficas.

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES INTERNACIONALES

Incorpore la dimensión internacional en su estrategia, incluso si actualmente no vende en mercados extranjeros. La estrategia internacional es relevante para todas las empresas; independientemente de su tamaño, probablemente habrá factores que las impulsen a entrar en el mercado internacional.

Distribuidores, minoristas, revendedores y clientes potenciales extranjeros suelen contactar a pequeñas empresas con buenos productos.

En un estudio interesante y sorprendente, David Birch analizó los datos de 34.000 exportadores y descubrió que las empresas con entre 50 y 500 empleados en realidad tenían más probabilidades de ser exportadoras que las más grandes.

empresas.⁴

Al definir la estrategia, asuma que la participación en el ámbito internacional es una posibilidad viable y, además, que las oportunidades internacionales se presentarán inesperadamente. Puede que no tenga sentido, dentro del contexto de su visión, aprovechar estas oportunidades, pero aun así debería incluir la internacionalización como parte explícita de su estrategia, incluso si decide mantener su presencia nacional.

Incluso si decide no competir en otros países, es probable que al menos uno de sus principales competidores sea extranjero. Los tiempos de los

mercados puramente nacionales han quedado atrás, y el análisis de la competencia debe incluir una atenta mirada al panorama internacional.

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES GENERALES

Al preparar una sesión de estrategia, solicite a un grupo seleccionado de empleados, gerentes y personas externas objetivas que enumeren las tres principales oportunidades y amenazas externas que enfrenta la empresa. Esta es una manera rápida y eficiente de aprovechar las perspectivas de diversas personas para su evaluación externa.

Durante todo el proceso de evaluación interna y externa, es absolutamente fundamental que hagas todo lo posible por ver la realidad: ver las cosas como realmente son y no como te gustaría que fueran.

De hecho, una de las cosas que caracteriza a las grandes empresas es la voluntad de sus líderes y gerentes de buscar incansablemente la verdad,

Sin importar si son buenas o malas noticias, hemos observado que es muy común que las empresas actúen justo lo contrario.

Uno de nosotros (Jim) trabajó al principio de su carrera para un gerente que se horrorizaba ante la idea de contarles a sus superiores los problemas con un producto que pronto se lanzaría. "La alta gerencia no quiere oír malas noticias", aconsejó el gerente. "Simplemente díganles lo que quieren oír y estarán contentos. Si les dan la realidad, se les percibirá como alguien con una actitud negativa". El riesgo de este enfoque, por supuesto, es que la realidad tiene una curiosa forma de hacerse notar. No se puede ocultar para siempre, y si se intenta, suele volverse en nuestra contra. En el caso mencionado, las debilidades del producto sí se hicieron evidentes, pero solo después de que el producto ya estuviera en el mercado. Si la empresa hubiera abordado los problemas directamente y los hubiera corregido antes de salir al mercado, se podría haber evitado una catástrofe multimillonaria.

(Por cierto, Jim decidió ir en contra del consejo de su gerente y planteó el problema a la alta gerencia. Descubrió que su gerente tenía razón: no querían escuchar la realidad y siguieron adelante con un producto condenado al fracaso.)

Lamentablemente, este no es un incidente aislado. La mayoría conocemos situaciones en las que las personas no están dispuestas o temen presentar verdades

desagradables. En muchos casos, ¿quién puede culparlos? La regla tácita en demasiadas empresas es: no queremos ver nada negativo, aunque sea cierto; nos gusta ver las cosas de color de rosa.

Ignorar los hechos, justificar los problemas y negarse a ver el mundo como realmente es no cambia la realidad. Solo invita a la catástrofe.

Para ilustrar este punto, nos gusta usar un ejemplo vívido de la historia mundial: la década previa a la Segunda Guerra Mundial. En la década de 1930, las autoridades británicas, estadounidenses y francesas se enfrentaron a una abrumadora serie de hechos desagradables: Alemania fabricó armas militares en violación del Tratado de Versalles, las fuerzas alemanas se trasladaron a Renania, Hitler ordenó el reclutamiento militar, Alemania devoró a Austria y Checoslovaquia.

Sin embargo, sorprendentemente, no se actuó en consecuencia. Hitler planeaba una gran guerra, pero los oficiales aliados no querían ver esta desagradable (por no decir políticamente impopular) verdad. Así que actuaron como si los hechos no existieran.

En su libro *The Gathering Storm*, Winston Churchill describió cómo Neville Chamberlain, primer ministro de Gran Bretaña entre 1937 y 1940, se engañó a sí mismo:

Su mayor esperanza era pasar a la historia como el gran pacificador,⁵ y por ello estaba dispuesto a luchar continuamente contra los hechos. Le rogué al gobierno que consiguiera estas brutales verdades.

en sus cabezas. Si hubiéramos respondido a los hechos a medida que se hicieron realidad

Es evidente que la guerra podría haberse evitado sin pérdida de sangre.

Pero estas “brutales verdades” no se asimilaron hasta que fue demasiado tarde y una guerra devastadora se apoderó de Europa.

¿Se aplica esta lección de la historia mundial al establecimiento de una estrategia empresarial?

¡Claro que sí! Ya sea al frente de una nación o al frente de una empresa, la lección es la misma: ignora la realidad y te golpeará en la cara. Es fundamental evitar que esto suceda en tu empresa.

Hay una serie de cosas que puedes hacer para asegurarte de no estar protegido de la realidad.

Primero, rodéate de personas que digan las cosas como son. Aunque parezca extraño, no es tarea fácil. Para empezar, la mayoría sabe que decir la verdad puede ser políticamente peligroso y muchos, como el

gerente mencionado anteriormente, temen las consecuencias políticas.

Necesitas al menos algunas personas a tu alrededor que no te tengan miedo y que no se preocupen por la política. Aquí es donde las personas externas objetivas y despreocupadas (consultores y directores) son invaluableles. También necesitas gente honesta dentro, personas tan honestas y directas que casi te incomoden. No tienes que caerles bien. Solo necesitas escucharlas.

Churchill, por ejemplo, estaba tan convencido de esto que creó un departamento separado cuya única responsabilidad era erradicar y presentar La verdad desnuda sobre cuestiones urgentes.⁶ Los líderes de las grandes empresas nunca dudan en recompensar a quienes Thomas J. Watson, Jr. llamó “esos individuos agudos, rasposos, duros y casi desagradables que ven y te cuentan las cosas como "Realmente lo son."⁷

En segundo lugar, manténgase informado personalmente sobre lo que sucede. No dependa únicamente de informes de situación, revisiones trimestrales ni otros métodos formales de información. Utilice los productos de su empresa. Escuche directamente a los empleados.

A todos los niveles. Hable con los clientes. Lea los informes de los consumidores sobre sus productos. Responda personalmente a las quejas de los clientes. En resumen, haga todo lo posible por mantenerse al día con la realidad.

En tercer lugar, nunca castigue a nadie por decir la verdad. Todos conocemos la historia de cómo Pedro el Grande respondió al mensajero que le trajo la noticia de la derrota: lo ejecutó.

A nadie le gusta ver la realidad cuando es desagradable o decepcionante; todos somos culpables, al menos en cierta medida, de querer ver las cosas de color de rosa. Esto no es excusa para castigar a quienes nos dicen la verdad, y debemos resistirnos vigorosamente a esa tendencia. Si alguien plantea un problema o un asunto desagradable, no lo castigue ni lo trate como si tuviera una mala actitud. Agradézcale.

La cuestión no es que su empresa deba tolerar quejas, cinismo y desesperación. Nadie tiene tiempo para esas tonterías. La cuestión es que las decisiones estratégicas efectivas solo se pueden tomar sin aislarse de la realidad, por desagradable que sea.

JIM'S VIEW FROM 2020

En los años transcurridos desde la edición original de Más allá del emprendimiento, he seguido reflexionando sobre el tema de la estrategia. Basándome en nuestra investigación sobre el motor de las grandes empresas, trabajando con organizaciones en nuestro laboratorio de gestión en Boulder y aprendiendo de grandes líderes y pensadores militares, he llegado a comprender que un pensamiento estratégico sólido (una vez que se tiene una visión clara) se reduce a tener respuestas perspicaces y empíricamente validadas a tres preguntas esenciales:

1. ¿Dónde colocar nuestras grandes apuestas?
2. ¿Cómo proteger nuestros flancos?
3. ¿Cómo prolongar nuestras victorias?

¿DONDE COLOCAR NUESTRAS GRANDES APUESTAS?

Los fundamentos intelectuales de la estrategia se remontan a los grandes pensadores militares de la historia. En particular, Carl von Clausewitz influyó profundamente en todo el campo del pensamiento estratégico con su obra Sobre la guerra. Clausewitz cristalizó la tesis de concentrar la fuerza en el centro de gravedad de un conflicto (donde las victorias tendrían el mayor impacto en el éxito militar y el logro del propósito nacional). «No hay ley superior ni más simple...»

de estrategia que la de mantener las fuerzas concentradas,"⁸ Escribió Clausewitz. (Nota al margen: Si le interesa una visión general de la historia de la estrategia militar, incluyendo la obra de Clausewitz, le recomiendo el curso de Teaching Company, del profesor Andrew R. Wilson de la Escuela de Guerra Naval de EE. UU., "Maestros de la Guerra: Los Grandes Pensadores Estratégicos de la Historia". También recomiendo los ensayos del Dr. Michael Hennelly, profesor retirado de West Point, quien ha reflexionado extensamente sobre la aplicación de los principios estratégicos al mundo empresarial).

Por supuesto, debemos ser cautelosos al establecer una analogía general entre la estrategia militar y la estrategia empresarial. En el ámbito militar, se desarrolla una estrategia para destruir al enemigo y obligarlo a rendirse en el contexto de un objetivo

nacional o político claro. Mientras que en el ámbito empresarial, se desarrolla una estrategia para captar clientes creando algo de valor y mejorando sus vidas en el contexto de una visión corporativa clara. Dicho esto, esta idea central —la concentración de fuerzas, brillantemente dirigida hacia las mejores oportunidades para lograr resultados extraordinarios— se correlaciona directamente con resultados estratégicos superiores.

Todas las grandes empresas que estudiamos realizaron algunas apuestas excepcionalmente buenas y muy concentradas en momentos clave de su historia. Nucor apostó fuerte por las miniacerías para la fabricación de acero, creando una transición de buena a excelente, pasando de ser una empresa al borde del fracaso con una mezcla de negocios no relacionados a una de las siderúrgicas más rentables de Estados Unidos. Microsoft apostó fuerte por Windows, impulsando su ascenso desde una pequeña startup de lenguajes de programación hasta una de las empresas de software más exitosas del mundo. Walt Disney apostó fuerte por las películas de animación, y luego volvió a apostar fuerte por Disneyland, como la principal transición de una pequeña compañía de películas de animación a una gran empresa de entretenimiento. Kroger apostó fuerte por las grandes superficies, mientras que su principal rival, A&P, comenzó un largo declive hacia la irrelevancia y la muerte cuando decidió renunciar a una apuesta similar.

Apple realizó una serie de grandes apuestas a lo largo de su historia, desde el Apple II.

Y del Macintosh al iPhone y al iPad. Amgen probó varias ideas utilizando tecnología de ADN recombinante al principio de su historia y luego apostó fuerte por la EPO (eritropoyetina) para el tratamiento de la insuficiencia de glóbulos rojos; este fármaco revolucionario catapultó a Amgen a convertirse en una de las primeras grandes empresas de biotecnología. Southwest Airlines apostó fuerte a que la combinación de un modelo operativo simple y de bajo costo con una cultura empresarial afectuosa podría dar la libertad de volar a personas que rara vez lo habían hecho; basándose en esta apuesta, Southwest Airlines pasó de ser una startup con problemas de liquidez y tres aviones a la más...

una aerolínea consistentemente rentable en los Estados Unidos.⁹

Por supuesto, se necesitan buenas apuestas fuertes. Las apuestas fuertes equivocadas pueden dañar o incluso paralizar a una empresa muy exitosa. Entonces, ¿qué distingue una buena apuesta fuerte de una mala? La validación empírica. De esto se trata el principio "Dispara balas, luego balas de cañón" de Great by Choice (descrito anteriormente, en el capítulo "El Mapa").

Cuando Robert Noyce y Gordon Moore renunciaron a Fairchild Semiconductor para fundar la empresa emergente de chips semiconductores Intel,¹⁰ Fue una de más de una docena de nuevas empresas de

semiconductores fundadas en
Más o menos al mismo tiempo en un Silicon Valley
naciente. No tenían una
producto específico, pero habían validado
empíricamente la "Ley de Moore". Moore había
calculado que la cantidad de componentes por circuito
integrado que se podían producir a un costo mínimo se
duplicaba aproximadamente cada año.¹¹ Ellos
decidió apostar su nueva empresa a los inevitables
avances que
vendría de esta progresión geométrica.

A continuación, Noyce y Moore tuvieron que apostar
por una línea de productos específica. ¿Pero por cuál?
Dividieron su limitada pólvora en tres balas para
analizar tres maneras distintas de diseñar chips de
memoria. Como detalla Leslie Berlin en su bien
documentado libro "El hombre detrás del microchip",
no sabían qué camino justificaría la gran apuesta, así
que tuvieron que explorar los tres. El equipo dirigido
por Andy Grove y Les Vadasz se dedicó a chips de
memoria fabricados con la técnica MOS (metal-óxido-
silicio). Su segundo chip basado en esta tecnología, el
1103, representó un gran avance para Intel: la primera
memoria de semiconductores que podía competir en
precio con las memorias de núcleo tradicionales.
Tras esto, la entonces pequeña empresa decidió
apostar fuerte por el 1103 y la línea posterior de
chips de memoria. El 1103 se convirtió en el chip de
memoria más vendido del mundo.¹² y el subsiguiente
La familia de chips sentó las bases para que Intel pudiera

salir de sus problemas.

Una startup en una empresa exitosa. Si Intel no hubiera intentado varias veces descubrir qué camino funcionaría, podría haber hecho una apuesta muy mala. Afortunadamente, los fundadores de Intel tuvieron la disciplina de probar y evaluar antes de hacer la gran apuesta.

Cualquier estrategia verdaderamente exitosa implica realizar grandes apuestas cuidadosamente calibradas. Necesitas una validación empírica de que esa gran apuesta se ajusta a lo que te apasiona, a lo que puedes destacar y a lo que impulsa tu economía (tu Concepto Erizo). La mejor manera de saber con certeza que algo funcionará a gran escala es haberlo probado primero a pequeña escala. Dispara primero balas, luego cañonazos.

¿CÓMO PROTEGER NUESTROS FLANCOS?

El patrón dominante de la historia no es la estabilidad, sino la inestabilidad; el patrón dominante de los negocios no es la perpetuación de los que están en el poder, sino el triunfo de los insurgentes; el patrón dominante del capitalismo no es el equilibrio, sino lo que Joseph Schumpeter describió famosamente como el "vendaval perenne de la creatividad".

destrucción."¹³ En un mundo peligroso y turbulento, lleno de amenazas y perturbaciones, es necesario “proteger sus flancos”: identificar y protegerse contra

las vulnerabilidades que, si se exponen o se explotan, podrían matarlo o paralizarlo.

En mayo de 1940, a principios de la Segunda Guerra Mundial, Winston Churchill se enfrentó a una decisión estratégica crucial. Mientras las divisiones Panzer nazis rugían por la campaña francesa, apoyadas por los bombarderos en picado de la Luftwaffe, los británicos se desplegaron para ayudar a contrarrestar el asalto. Para el 14 de mayo, los ejércitos alemanes habían atravesado las líneas francesas, y las autoridades francesas suplicaron a los británicos que enviaran más escuadrones de cazas de la Fuerza Aérea Británica a la batalla para salvar a Francia. Los británicos habían decidido hacer todo lo posible para ayudar a Francia a repeler a los invasores nazis, pero al mismo tiempo, Churchill tenía que prepararse para la posibilidad muy real de que Hitler derrotara a Francia y luego dirigiera su furia desquiciada contra Inglaterra. Churchill y su Gabinete de Guerra consideraron una cuestión estratégica crucial: ¿Cuántos aviones de combate se necesitarían para...

¿Defender la isla si Francia cae? La respuesta:

veinticinco escuadrones.^{[14](#)} “Mis colegas y yo estábamos decididos a correr todos los riesgos por el bien de la

“batallar hasta ese límite [los veinticinco escuadrones] —y esos riesgos eran muy grandes— pero no ir más allá, cualesquiera que fueran las consecuencias”.^{[15](#)}

escribió Churchill. Francia cayó, y Hitler puso su mira en

La invasión de la isla, cuyo objetivo era obtener el dominio aéreo, se basaba en el Reichsmarschall Göring. Confiaba en que su Luftwaffe ganaría la Batalla de Inglaterra y bombardearía a los británicos hasta la rendición. Pero los veinticinco escuadrones resultaron suficientes. Los pilotos británicos prevalecieron; Hitler abandonó sus planes de invasión; Inglaterra se mantuvo desafiante.

Todo cambió el 7 de diciembre de 1941, con el ataque a Pearl Harbor, que sacó a Estados Unidos de su postura aislacionista y lo incorporó a la lucha. Churchill escribió más tarde sobre el momento en que se enteró del ataque: «Entonces volvimos a la sala e intentamos ajustar nuestros pensamientos al supremo acontecimiento mundial que había ocurrido, que fue de una naturaleza tan alarmante que dejó boquiabiertos incluso a los que estaban cerca del centro... Inglaterra viviría; Gran Bretaña viviría; la Mancomunidad de Naciones y el Imperio vivirían. Cuánto duraría la guerra o de qué manera terminaría, nadie podía decirlo, ni a mí en ese momento me importaba. Una vez más en nuestra larga historia isleña, deberíamos emerger, por maltratados o mutilados que estuviéramos, sanos y salvos y victoriosos. No deberíamos ser aniquilados. Nuestra historia no llegaría a un fin. Puede que ni siquiera tengamos que morir como individuos”.^{[16](#)}

¿Pero qué habría sucedido sin los veinticinco

escuadrones?

Debes mantener viva tu causa el tiempo suficiente para que los acontecimientos se desarrollen. Si tu compañía muere o es eliminada del juego, no importa si la suerte te favorece más adelante. Esto significa conocer y tener preparadas tus defensas y reservas (tus veinticinco escuadrones) para absorber reveses, ataques, mala suerte e incluso tus propios errores, de modo que puedas persistir. ¿Cuáles son tus veinticinco escuadrones?

En nuestra investigación para Great by Choice, Morten Hansen y yo analizamos sistemáticamente por qué algunas startups se convierten en diez veces mejores en industrias altamente turbulentas, caóticas y disruptivas, y por qué otras no. Uno de nuestros hallazgos clave es que las ganadoras ejercen cantidades prodigiosas de paranoia productiva. Nuestra investigación demostró que mantenían una relación efectivo-activos mucho más alta que las empresas menos exitosas, como un hábito disciplinado desde el inicio de su desarrollo. (Piense en un balance general conservador como un elemento de los veinticinco escuadrones). Se preocupaban obsesivamente por los eventos inesperados que podrían destruirlas y crearon reservas para poder sobrevivir a las crisis externas. También evitaron riesgos no calibrados que podrían exponerlas a la calamidad.

Las nuevas industrias, especialmente aquellas impulsadas por tecnologías emergentes, a menudo

pasan por una fase de explosión cámbrica, con docenas o cientos de nuevas

Empresas en auge. Pero muchas de esas primeras empresas desaparecen a medida que la industria se reestructura. Algunas desaparecen por completo porque administran mal su efectivo disponible durante épocas de turbulencia y no logran preservar sus veinticinco escuadrones. Si emerges de la explosión cámblica y alcanzas el éxito, necesitas volverte aún más paranoico. Tu mismo éxito puede envolverte en un capullo de comodidad que te aísla de los cambios peligrosos que se acercan sigilosamente (en palabras de

Arboleda).^{[17](#)}

Durante años me he preguntado por qué algunas empresas no se adaptan con la suficiente rapidez a lo que Clayton Christensen llamó "innovación disruptiva", mientras que otras no. Al reflexionar sobre los casos de nuestros estudios de investigación, He llegado a la conclusión de que la respuesta principal es realmente bastante simple: no lograr...

aplicar la paranoia productiva, no sólo en el corto plazo, sino también en un marco temporal de más de quince años

Cuando los equipos ejecutivos visitan mi laboratorio de gestión en Boulder, suelo hacerles las siguientes tres preguntas:

1. ¿Qué cambios significativos en su mundo (tanto dentro de su empresa como en el entorno externo) está usted altamente seguro que habrán ocurrido dentro de quince años?

2. ¿Cuáles de estos cambios representan una amenaza significativa o existencial para su empresa?
3. ¿Qué es lo que necesita usted empezar a hacer ahora, con urgencia, para adelantarse a esos cambios?

Morten Hansen y yo aprendimos una lección esencial de nuestra investigación: lo que haces antes de que llegue la tormenta es lo que más determina tu rendimiento cuando llegue. Quienes adoptan plenamente la paranoia productiva no esperan a verse atrapados en lo alto de una montaña en medio de una tormenta furiosa para conseguir bombonas de oxígeno adicionales. Es mucho mejor ser un neurótico paranoico, preparándose y avanzando con anticipación a posibles impactos disruptivos que podrían no llegar nunca, que ser aplastado por ellos por no haber ejercido la paranoia productiva en todo momento, en las buenas y en las malas.

Es difícil ver la diferencia entre la grandeza y la mediocridad en tiempos de bonanza, cuando casi todos prosperan. Pero cuando llegan los tiempos turbulentos, la diferencia se hace evidente; las empresas que ejercieron la paranoia productiva con mucha anticipación superarán a las mediocridades débiles. E incluso si los mal preparados sobreviven al impacto disruptivo, probablemente...

Nunca cierres la brecha. Los fuertes y bien preparados ante la tormenta siguen adelante, sin mirar atrás.

¿CÓMO EXTENDER NUESTRAS VICTORIAS?

En la Batalla de Gettysburg, en julio de 1863, el general confederado Robert E. Lee no logró derrotar a las fuerzas de la Unión. Al final de la batalla de tres días, Lee había perdido un tercio de su ejército: al menos veintitrés mil muertos, heridos o capturados. También había perdido jefes de mando en proporciones comparables, incluyendo a más de una docena de sus generales. Las perspectivas de éxito de la Confederación en la Guerra Civil dependían directamente del éxito o el fracaso del Ejército de Lee en el Norte de Virginia, que a su vez dependía directamente del talento de liderazgo del propio Lee. Como enseña el profesor Gary Gallagher de la Universidad de Virginia en sus cursos de la Teaching Company, Robert E. Lee.

y su Alto Mando y la Guerra Civil Americana,^{[18](#)} Si Lee caía, la Confederación caería casi con seguridad.

Pero ¿qué hizo el Ejército de la Unión tras su victoria en Gettysburg, cuando tenía la oportunidad perfecta para aplastar al Ejército del Norte de Virginia de una vez por todas? Permitió que Lee escapara a través del río Potomac.

Después de la fuga de Lee, Lincoln vertió su angustia

en una carta que nunca envió al mayor general George Gordon Meade, quien dirigió las fuerzas de la Unión en Gettysburg.¹⁹ “Una vez más, mi querido general”, se lamentó Lincoln, “no creo que...

Creo que usted aprecia la magnitud de la desgracia involucrada en el caso de Lee.

Escapar. Estaba a su alcance, y haberlo acorralado, en relación con nuestros otros éxitos recientes, habría puesto fin a la guerra. Tal como están las cosas, la guerra se prolongará indefinidamente... Su oportunidad de oro se ha esfumado, y estoy inmensamente angustiado por ello. La enorme carnicería de la guerra continuó durante casi dos años más antes de que Lee se rindiera al general Ulysses S. Grant en Appomattox en abril de 1865.

Clausewitz insistió en un seguimiento agresivo tras concentrar la fuerza en el punto decisivo. Cualquier estrategia que no tenga en cuenta cómo aprovechar la victoria es incompleta e inadecuada. "Lo que sigue siendo cierto bajo todas las circunstancias..."

condiciones imaginables",²⁰ escribió, “es que ninguna victoria será efectiva sin persecución; y no importa cuán breve sea la explotación de la victoria, siempre debe ir más allá de un seguimiento inmediato”.

En los años transcurridos desde la edición original de *Más allá del emprendimiento*, mis colegas investigadores y yo hemos estudiado sistemáticamente algunos de los episodios de éxito empresarial más impresionantes de varias décadas en toda la historia corporativa. Examinamos cada paso estratégico importante dado en el ascenso de pequeñas a grandes empresas como 3M, Amgen, Apple, Ford, IBM, Intel, Kroger, Marriott, Merck, Microsoft, Nucor, Progressive Insurance, Southwest Airlines, Stryker, Walmart, Walt Disney y otras. Y he continuado mi trabajo, aprendiendo de máquinas de crecimiento sostenido como Amazon y Vanguard. (De nuevo, a modo de recordatorio, si bien las empresas que estudiamos se convirtieron en gigantescas corporaciones, nuestros estudios de investigación se remontan a cuando eran pequeñas empresas emprendedoras. Nuestro trabajo no se centra principalmente en grandes empresas; se centra mucho más en lo que las empresas que aún no son grandes hacen para alcanzar la grandeza). Nuestros estudios destacan que los resultados más significativos no se obtienen simplemente aprovechando el momento, sino aprovechando al máximo las grandes apuestas exitosas.

Aprovechar al máximo las victorias es la esencia del principio del volante de inercia (véase el capítulo anterior sobre El Mapa para una breve descripción del concepto). He llegado a considerar el efecto volante de

inercia como uno de los principios estratégicos más importantes que surgen de toda nuestra investigación sobre por qué algunas empresas alcanzan la excelencia, por qué otras no y por qué otras decaen. Los grandes ganadores son aquellos que llevan un volante de inercia de diez vueltas a mil millones de vueltas en lugar de girarlo a toda velocidad durante diez vueltas, empezar de nuevo con un nuevo volante, forzarlo a diez vueltas, solo para desviar energía a otro volante, y luego a otro, y a otro. Por el contrario, hemos descubierto que uno de los errores estratégicos más costosos es no aprovechar al máximo las victorias, no aprovechar plenamente el efecto volante de inercia.

Girar el volante no significa hacer lo mismo, repitiendo sin pensar lo que ya se ha hecho. Significa explotar, expandir, extender. Significa evolucionar y crear. No significa que Microsoft, en sus inicios, se quedara con Windows 1 o 2; significa crear Windows 3, Windows 95, Windows 98, Windows XP, Windows 7, Windows 8, Windows 10 y más allá. No significa que Apple repita el iPhone de primera generación una y otra vez; significa una evolución y recreación implacable e ininterrumpida de la línea iPhone. No significa que Southwest Airlines se quede en Texas, con el mismo avión viejo y cansado en su circuito triangular original de Dallas-San Antonio-Houston; significa actualizarse continuamente a las versiones más avanzadas del 737, moviéndose en círculos concéntricos a lo largo del

País, conquistando mercado tras mercado. No se trata de una startup Amazon que venda solo libros en línea; significa evolucionar y expandir el mercado de comercio electrónico de Amazon y sus sistemas de entrega para convertirlo en una de las tiendas más ubicuas y expansivas de la historia de la humanidad.

En "Cómo Caen los Poderosos", estudiamos empresas que en su día fueron grandes y que provocaron su propia autodestrucción sin sentido. En esa investigación, descubrimos que dejarse seducir por la "Próxima Gran Cosa" —y, por lo tanto, descuidar o abandonar el volante de inercia— es enormemente peligroso. Ignorar el potencial que queda en tu volante de inercia principal (o peor aún, descuidarlo por aburrimiento mientras te concentras en la Próxima Gran Cosa con la arrogante creencia de que su éxito continuará casi automáticamente) es soberbia. Y aunque debes crear nuevas y robustas extensiones para tu volante de inercia (y con el tiempo suficiente, incluso podrías crear volantes de inercia completamente nuevos), asegúrate de seguir generando impulso con tus estrategias ganadoras. Nunca lo olvides: es muy probable que la Próxima Gran Cosa sea la Gran Cosa que ya tienes. Aprovecha al máximo tus victorias. Sigue girando el volante de inercia.

NUNCA OLVIDES: LA VISIÓN ES PRIMERO

Los tres elementos de la estrategia descritos anteriormente (apuestas fuertes, proteger los flancos y prolongar las victorias) pueden guiar tu pensamiento estratégico. Pero nunca olvides que una estrategia sólida es imposible sin una visión clara. Las estrategias confusas surgen de una visión confusa; las estrategias claras surgen de una visión clara. Si quieres tener una buena estrategia, primero necesitas comprender con claridad absoluta qué intentas lograr. Una buena estrategia determina cómo lograrás tu BHAG, guiada por tu propósito y en consonancia con tus valores. Visión, luego estrategia, luego táctica.

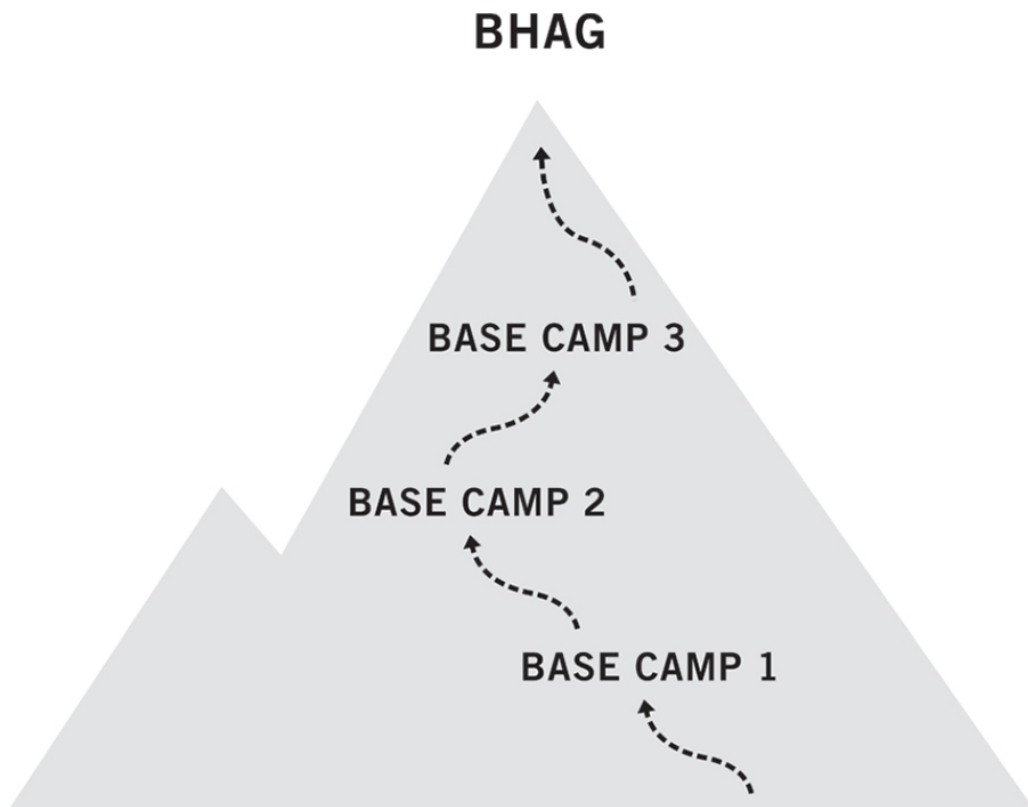
JIM'S VIEW FROM 2020

THE ESSENCE OF STRATEGY



Piensa de nuevo en tu BHAG como una gran montaña que escalar. Una vez que hayas aclarado tus valores y propósito fundamentales, estableces un BHAG, reclutas a las personas adecuadas para el equipo y defines una estrategia. Luego, divides el ascenso en bases, que son objetivos de tres a cinco años que te permiten ascender. Después, estableces tus principales prioridades para el año siguiente, los imperativos estratégicos que debes cumplir en el camino hacia tu siguiente base.

Una vez que llegas al campamento base, ajustas y clarificas tu segundo campamento base, luego repites el proceso para el tercero, y así sucesivamente, hasta alcanzar el objetivo BHAG. Luego, estableces un nuevo BHAG. Repite una y otra vez, indefinidamente.



PURPOSE



Toma de decisiones estratégicas

Tenga presente la imagen de un taburete de tres patas en equilibrio; cada pata debe ser fuerte para que el taburete sea estable. Para tomar decisiones estratégicas sólidas, necesita cada una de las tres patas: visión, evaluación interna y evaluación externa. Una vez que haya realizado cada una de estas, la decisión estratégica será, en la mayoría de los casos, bastante obvia. (Vea el diagrama en la página siguiente).

Asegúrate de prestar tanta atención al sentido común, al juicio experimentado y a la intuición como al análisis riguroso. No compliques demasiado la estrategia. Mantenla simple y directa.

En el papel, la estrategia básica no debería caber en más de tres páginas mecanografiadas.

Esto puede resultar chocante para quienes consideran los planes estratégicos como documentos voluminosos y tediosos. Pero recuerden que nadie lee documentos voluminosos y tediosos.

En lugar de eso, considere crear una guía estratégica que personas de todos los niveles puedan asimilar fácilmente. Los planes tácticos o de implementación específicos pueden ocupar más de tres páginas, pero la estrategia básica debe ser breve, clara y elegante. (De hecho, debería poder captar la esencia de la estrategia en pocas frases bien redactadas).

Un enfoque útil consiste en tomar las cinco categorías

principales de una empresa: productos (o servicios), clientes (segmentos de mercado), flujo de caja, personal y organización, e infraestructura, y definir los elementos clave de la estrategia en cada una de ellas. Al final de este capítulo se incluye un ejemplo del resultado de dicha formulación de estrategia.

¿Qué hay de todas las casillas, burbujas, cuadrículas y matrices que connotan planificación estratégica? Algunas de estas herramientas pueden ser útiles, pero tenga en cuenta que la mayoría se desarrollaron para su uso en grandes empresas multirregionales. En general, no son tan relevantes en las pequeñas y medianas empresas. Los mejores estrategias de pequeñas empresas no utilizan matrices complejas ni modelos de burbuja. En cambio, tienden a usar el pensamiento lúcido tradicional.

La estrategia plurianual continua y las prioridades estratégicas anuales

Rara vez resulta útil establecer una estrategia de más de cinco años. Algunas empresas no van más allá de tres años. Sugerimos tener una estrategia de tres a cinco años, revisada anualmente. Piense en la estrategia como algo dinámico, en lugar de...

que estático, como algo que cambia y evoluciona a medida que cambia tu situación interna y el entorno externo.

También es esencial establecer las cinco principales prioridades estratégicas para el próximo año, con una persona específica responsable de cada prioridad.

The Three Legs of Setting Strategy

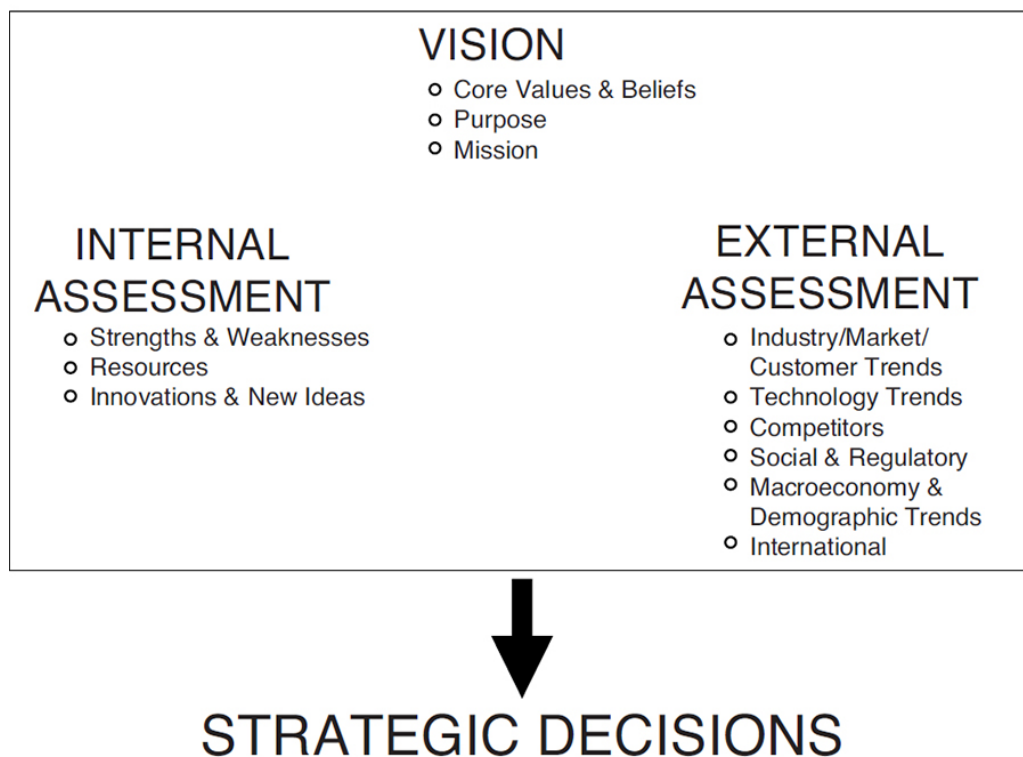


Figura 7-3

Procure no tener más de cinco prioridades estratégicas para el año. Si todo es una prioridad, entonces no tiene prioridades. Incluso las mejores empresas solo pueden concentrarse en unos pocos temas clave a la vez. (El ejemplo que se presenta al

final de este capítulo también muestra una formulación de prioridades estratégicas similar).

La Reunión Anual de Estrategia

Uno de los métodos más eficaces para definir y revisar la estrategia es programar una reunión estratégica externa una vez al año. Entre los asistentes deben estar personas clave de cada área de la empresa. El tamaño ideal del grupo es

Entre cinco y diez personas. El máximo debería ser veinte, aunque recomendamos encarecidamente no ser diez.

Algunas empresas han considerado útil contratar a un consultor/facilitador externo para que trabaje con el grupo durante la reunión fuera de la oficina. Otras prefieren mantener el proceso completamente interno.

Antes de la reunión, se debe pedir a cada participante que se prepare respondiendo algunas preguntas. Estas preguntas deben distribuirse a los participantes al menos una semana antes de la reunión. El contenido de las preguntas variará de un año a otro y de una empresa a otra, pero debe estar relacionado con la evaluación interna y externa.

Para animar a los asistentes a asistir a la reunión bien preparados, sugerimos pedirles que preparen una presentación de diez a veinte minutos sobre un tema específico. Pocas cosas captan mejor la atención de los asistentes que saber que deben hacer una presentación pública. Algunas personas podrían encargarse de tareas de preparación específicas, como analizar las tendencias del sector/mercado, las tendencias tecnológicas, las nuevas innovaciones y el análisis de la competencia.

Le sugerimos utilizar la siguiente agenda aproximada:

- Revisar la visión (valores y creencias fundamentales, propósito y misión). Asegurarse de que la visión sea consensuada y completamente clara.

- Como grupo, haga una evaluación interna.
- Como grupo, realice una evaluación externa.
- Como grupo, decidan o revisen la estrategia básica para alcanzar la misión actual.
- Como grupo, decidan cuáles son las cinco principales prioridades estratégicas para el próximo año.

Alguien debería ser responsable de resumir por escrito los resultados de la reunión. Este resumen puede utilizarse como guía estratégica y debe distribuirse a todas las personas clave, consultarse constantemente y utilizarse para establecer objetivos e hitos individuales (tratados en [Capítulo 9](#)).

Cuatro problemas estratégicos clave comunes que enfrentan las pequeñas y medianas empresas

Los siguientes cuatro problemas estratégicos clave a los que se enfrentan comúnmente las empresas pequeñas y medianas son:

- ¿Qué tan rápido crecer?
- Enfoque versus diversificación• Si salir a bolsa
- Ya sea para liderar un mercado o para seguirlo

¿Qué tan rápido crecer?

En una entrevista con Bill Hewlett y Dave Packard de HP, se les preguntó qué consejo le darían a las personas que crean empresas.

Hewlett respondió:

No crezcas demasiado rápido²¹ Es necesario crecer a un ritmo lo suficientemente lento como para desarrollar una buena gestión. Los inversores de riesgo suelen impulsar a estas empresas jóvenes demasiado rápido. Pero si se impulsa demasiado rápido, se pierden los valores.

El crecimiento es una de las decisiones estratégicas más

controvertidas y menos comprendidas. Cabe destacar que dijimos "decisión". La velocidad a la que se desea crecer debe ser una decisión estratégica explícita.

El crecimiento no es necesariamente bueno (ni malo, dicho sea de paso), y el crecimiento rápido no debería considerarse automáticamente un objetivo deseable. Esto puede parecer una herejía para quienes creen que un buen gestor debe aspirar al máximo crecimiento posible. Sin embargo, la decisión de crecer rápidamente no debería ser inevitable y, de hecho, puede haber razones para no hacerlo.

La cuestión del crecimiento, como todas las decisiones clave, debería estar vinculada a la visión de la empresa. ¿Desea realmente ser una gran empresa? ¿Está dispuesto a asumir las desventajas que conlleva el crecimiento rápido?

¿Tiene el crecimiento inconvenientes? Sí.

Por un lado, el crecimiento rápido puede generar una situación de flujo de caja peligrosa. Un patrón común es que una empresa desembolsa efectivo para comprar materiales y mano de obra anticipándose a un rápido aumento de las ventas. Luego, convierte esos materiales.

En productos y ventas, pero, como saben, el efectivo no llega hasta meses después de las compras iniciales. Si la empresa no alcanza sus pronósticos, el efectivo queda inmovilizado en el inventario. El efectivo es como la sangre o el oxígeno; sin él, se muere. Y el crecimiento consume efectivo. Por eso, aproximadamente la mitad de las quiebras ocurren después de un año de ventas récord.

El crecimiento rápido conlleva muchas otras desventajas, entre ellas:

- El crecimiento rápido puede ocultar grandes ineficiencias que no aparecen hasta que el crecimiento se desacelera.
- El crecimiento rápido pone a prueba la infraestructura de una empresa, a menudo hasta el punto de quiebre.
- Una estrategia de crecimiento rápido puede presionar a su fuerza de ventas a comprometerse con precios que reduzcan severamente sus márgenes.
- El costo humano es enorme. El estrés y la tensión que sufren las personas durante una fase de rápido crecimiento pueden ser extremos.
- El crecimiento rápido conduce a una mayor complejidad organizacional y a una reducción de las comunicaciones.
- Las grandes empresas tienden a ser menos divertidas, y el crecimiento rápido simplemente

provoca que eso ocurra antes.

- Un crecimiento rápido puede diluir rápidamente la cultura de su empresa, haciendo muy difícil desarrollar la gestión y reforzar sus valores.

EL SÍNDROME DE LOS CUERPOS CALIENTES

Esta dilución cultural se debe en gran medida a lo que llamamos el síndrome de los cuerpos calientes. Hemos visto a empresas en pleno crecimiento relajar sus estándares de contratación: "Me da igual a quién contraten. ¡Por Dios, consíganme un cuerpo caliente! ¡Necesito gente!".

Las personas que se sienten a gusto no necesariamente comparten tus valores. Y podrían no estar a la altura de tus estándares de excelencia. El rápido crecimiento te presiona para ser mucho menos selectivo al elegir a quién contratar; y la contratación es un área en la que debes ser extremadamente cuidadoso.

El crecimiento rápido puede, y a menudo lo hace, evolucionar hacia una mentalidad de crecimiento por el crecimiento, lo que puede socavar la solidez de la empresa. Por ejemplo, Osborne Computer fijó el precio de sus computadoras por debajo del costo en un esfuerzo por...

continúa su vertiginoso crecimiento.^{[22](#)} Por supuesto, cualquiera puede vender billetes de dólar por

Ochenta centavos, por un tiempo. Y Osborne lo hizo, hasta que quebró.

EJEMPLO DE CASO: LIGHTCRAFT

Uno de nosotros (Bill) estuvo íntimamente involucrado en una situación clásica en la que impulsar un crecimiento excesivo era una decisión estratégica muy mala.

Lightcraft, un proveedor líder de accesorios de iluminación, compitió por su diseño superior, su servicio y su excelente gestión interna (especialmente la gestión del inventario).

Lightcraft tuvo un excelente desempeño mientras implementó una estrategia de crecimiento moderado (tasa de crecimiento anual del 10% al 15%). Durante este período, la compañía obtuvo márgenes de beneficio muy superiores a la media del sector y era reconocida en todo el sector como una empresa excepcional con una reputación de excelencia táctica constante.

Luego, la empresa fue vendida a Nu-Tone. Los nuevos propietarios decidieron adoptar una estrategia de crecimiento rápido (50 % el primer año), lo que requería habilidades de gestión completamente diferentes a las de un crecimiento moderado. Esto supuso una carga para la empresa. Los ingresos del año anterior habían

sido...

6 millones de dólares. Nu-Tone intentó conseguir 9 millones de dólares al año siguiente. Bill lo cuenta mejor:

El equipo de ventas de Nu-Tone, que reemplazó a los representantes de ventas de Lightcraft, comenzó a ofrecer descuentos que redujeron drásticamente nuestros márgenes. Habíamos construido unas nuevas y grandes instalaciones para gestionar el aumento de volumen. El edificio, debido a una desafortunada serie de circunstancias, desarrolló defectos estructurales que provocaron la caída de trozos de hormigón del techo. Nuestro inventario se descontroló; no podíamos gestionarlo tan bien como antes, y teníamos mucho dinero invertido en él. Al ritmo que íbamos, simplemente no podíamos ofrecer el mismo nivel de servicio al cliente. Toda nuestra infraestructura se vio sometida a un esfuerzo excesivo y empezamos a perder la ventaja que nos hacía tan excelentes en un principio.

Lightcraft alcanzó los 7,2 millones de dólares ese año, una cifra elevada según estándares anteriores, pero muy inferior a los 9 millones proyectados. Además, dado que los productos tenían ciclos de vida cortos, el exceso de inventario acumulado para los 9 millones de dólares corría el riesgo de quedar obsoleto. El resultado fue un grave deterioro de la rentabilidad.

Lightcraft perdió lentamente su reputación y posición en el mercado.

Hay una desventaja adicional del crecimiento rápido que merece atención especial: el crecimiento rápido tiende a crear arrogancia, una sensación de invulnerabilidad.

—que puede conducir al desastre.^{[23](#)} Tanto la historia corporativa como la mundial están repletas de ejemplos de organizaciones cuya confianza creció hasta alcanzar proporciones peligrosas, impulsada por una serie de éxitos ininterrumpidos o una rápida expansión, solo para caer en la catástrofe. En la historia mundial, ejemplos notables incluyen el Ejército francés en 1812 (bajo el mando de Napoleón) y el Tercer Reich alemán en 1941 (bajo el mando de Hitler).

El panorama corporativo también está plagado de ejemplos de empresas cuyo rápido crecimiento las llevó a creerse imparables, solo para ver cómo esa creencia se desmoronaba. Osborne, Miniscribe, Televideo, Visicorp,

Trilogy y Magnuson Computer son empresas que fracasaron poco después de un período de éxito rotundo. En cada uno de estos casos, la sensación de invulnerabilidad condujo a malas decisiones; la arrogancia contribuyó al desastre.

El crecimiento se autoalimenta; se puede tener una excelente línea de productos en un mercado en expansión y verse impulsado por un rápido crecimiento. Y una vez que comienza el patrón de crecimiento, puede ser muy difícil frenarlo. La gráfica correspondiente muestra cómo el crecimiento se autoalimenta.

The Rapid Growth Spiral, and Its Pitfalls

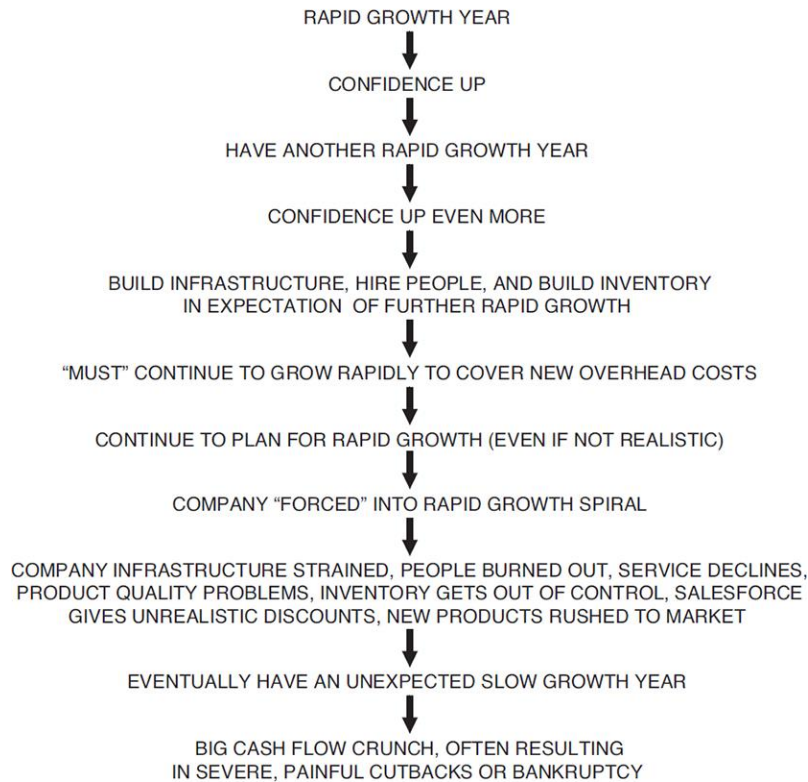


Figura 7-4

¿PUEDE FUNCIONAR EL CRECIMIENTO LENTO?

Probablemente te preguntes si una estrategia de crecimiento lento puede funcionar. Claro, el crecimiento rápido tiene desventajas significativas, pero ¿no necesita una empresa crecer a un ritmo acelerado para mantenerse sólida, emocionante y vibrante? Como argumentó un alto directivo en un programa de educación ejecutiva: «Una empresa es como un tiburón; tiene que seguir nadando o muere. O creces o mueres».

"¿Por qué dices eso?", preguntamos. "Porque hay que dar a la gente margen de mejora. Si no creces

rápido, habrá rotación de personal. La gente necesita oportunidades para crecer, y simplemente no las habrá para nuevos retos. Sin un crecimiento rápido, una empresa simplemente no es un lugar atractivo para trabajar. También estarás limitado en lo que puedes ofrecer a tus clientes. Además, ¿quién invertiría en una empresa así?"

Tiene razón. El crecimiento rápido da pie al progreso, y admitimos que el crecimiento es emocionante.

Sin embargo, hay empresas con excelente personal, baja rotación (gente feliz), clientes satisfechos, resultados financieros superiores y una estrategia de crecimiento lento.

EJEMPLO DE CASO: BANCO Y FIDEICOMISO NACIONAL UNIVERSITARIO

Carl Schmitt, fundador y presidente de University National Bank and Trust Company,²⁴ construyó su empresa sobre una estrategia explícita de crecimiento lento. Fundada en 1980, Schmitt creía que una estrategia de crecimiento lento... Una empresa en crecimiento puede ofrecer un servicio al cliente de calidad y superior.

Durante la década de 1980, cuando la mayoría de los bancos crecían a un ritmo frenético, Schmitt guió a su banco por una senda metódica de crecimiento lento, forjando gradualmente una reputación de servicio superior. A finales de la década de 1980, su banco ostentaba una rentabilidad sobre activos un 45 % superior a la rentabilidad media de otros bancos estadounidenses, un coeficiente de reservas del 1,3 % (muy saludable) y prácticamente ningún préstamo moroso. Según George Parker, miembro del consejo de administración del University National Bank:

La rentabilidad sobre el capital de Carl's

Bank supera con creces lo que los accionistas podrían esperar recibir invirtiendo en otros bancos. El lento crecimiento del banco le permitió acertar con los detalles y generar un rendimiento financiero superior.

La clave de la estrategia de crecimiento lento de la UNB reside en su capacidad para atraer y retener a los mejores profesionales. Durante una entrevista con nosotros en 1991, Schmitt afirmó:

¿Sabes cuál es la rotación promedio de cajeros en la mayoría de los bancos? 50%. ¿Sabes cuál fue la del año pasado? 0%. No perdimos ni un solo cajero. Y hemos conservado a casi todos nuestros mejores profesionales. La gente se queda con nosotros mucho tiempo y se mantiene motivada.

¿Cómo logró la UNB atraer y retener a personas competentes sin un crecimiento rápido? Ofrecía libertad y diversión. Contrataba a personas que se habían agotado en entornos de alto crecimiento y conocían de primera mano los costos del crecimiento. Schmitt hizo de la UNB un lugar de trabajo agradable. Permitted a todos los empleados, incluso a los cajeros, tener un amplio margen de decisión.

Autonomía. Como lo expresó la revista Inc., Schmitt estableció «...límites para el crecimiento, a la vez que garantizaba que sus empleados se sintieran libres al tomar decisiones diarias».

Sin embargo, a diferencia del University National Bank, hay casos en los que una estrategia de crecimiento rápido es la única que funciona. Si su misión es convertirse en el actor dominante en un mercado en rápida expansión, sería imprudente dejar que otros competidores se adelanten demasiado durante la fase de rápido crecimiento del mercado. Por ejemplo, Compaq y Apple no tuvieron más opción que adoptar una estrategia de crecimiento rápido en el floreciente mercado de las computadoras personales; ninguna otra estrategia habría sido viable.

¿Qué nos dice todo esto sobre el crecimiento? Nuestro mensaje principal es que la tasa de crecimiento debe formar parte del proceso de formulación de estrategias y que se deben considerar cuidadosamente las ventajas y desventajas de las distintas tasas de crecimiento. En general, las empresas más sólidas crecen, pero a un ritmo que les permite consolidar sus fortalezas a lo largo del camino. La pregunta no debería ser: "¿Cómo podemos crecer más rápido?". No, la pregunta debería ser: "¿Qué tasa de crecimiento es más coherente con nuestra visión?".

Si no puedes controlar los precios, debes controlar los costos

Hay una gran diferencia entre tener un gran negocio y construir una gran empresa. (Por "negocio" me refiero a los productos y servicios que ofreces y al sector en el que operas). Podemos encontrar numerosos ejemplos de empresas mediocres o fallidas en grandes sectores. Y, a la inversa, hay un número considerable de casos verdaderamente excelentes en los que líderes construyeron grandes empresas en sectores no tan buenos, como Southwest Airlines y Nucor (en la producción de acero). Por supuesto, la mejor combinación es construir una gran empresa que también sea un gran negocio.

¿Cómo sabes si tu negocio es realmente bueno? Warren Buffett tiene la mejor respuesta:^{[25](#)} *No es necesario celebrar una reunión de oración para aumentar los precios.*

¿Y qué pasa si estás comprometido con un negocio en el que no tienes poder de fijación de precios, pero aun así quieres construir una gran empresa? Entonces existe un imperativo estratégico: si no puedes controlar los precios, debes controlar los costos. Por eso, los líderes de Southwest Airlines y Nucor basaron sus estrategias no en precios bajos, sino en bajos costos.

Enfoque versus diversificación

Una de las estrategias más efectivas para una pequeña y mediana empresa es centrarse en un mercado o línea de productos específicos y, dentro de ese ámbito, superar significativamente a la competencia. Una estrategia bien enfocada garantiza que sus recursos limitados se concentren para obtener la máxima ventaja.

Esto no sólo se aplica a los recursos financieros, sino también a un recurso mucho más valioso: el tiempo y la energía de gestión.

Larry Ansin, ex director ejecutivo de la exitosa Joan Fabrics Corporation de Lowell, Massachusetts, nos contó sobre su decisión de centrarse en:

Si está diversificado en cinco negocios,^{[26](#)} Como antes, los negocios que solo representan el 3% de tus ventas absorberán el 20% de tu tiempo, energía y atención. Simplemente no vale la pena. Concéntrate. Haz lo que haces mejor que nadie. Y

los resultados probablemente serán muy positivos, como lo fueron para nosotros cuando decidimos concentrar todos nuestros esfuerzos en una sola línea de negocio.

El enfoque evita que te conviertas en un jugador más del montón. Los que se quedan atrás tienden a caer en la peor posición estratégica posible: demasiado pequeños para aprovechar las economías de escala, pero sin la suficiente diferenciación como para justificar precios más altos que la competencia. Quedarse atrapado en el medio es fatal.

Por supuesto, una estrategia enfocada presenta problemas. Existe un límite inherente al crecimiento, dependiendo del tamaño del mercado objetivo. También existe el problema de la ciclicidad: la vulnerabilidad a las fluctuaciones de cualquier mercado. Además, una estrategia enfocada ofrece menos margen para ser oportunista.

Sin embargo, rara vez hemos visto a empresas sufrir por estar demasiado centradas, mientras que hemos visto a bastantes empresas fracasar porque no estaban lo suficientemente centradas.

EJEMPLO DE CASO: GFP, INC.

GFP fue fundada por Clem Atkins a mediados de la década de 1970 para comercializar sus singulares diseños de relojes. Sus relojes tuvieron una gran acogida entre un segmento específico de clientes: aquellos que buscaban relojes altamente funcionales que también fueran considerados obras de arte.

GFP alcanzó aproximadamente 3 millones de dólares, momento en el que Atkins decidió diversificar su negocio con accesorios para bicicletas. «Me interesaba el ciclismo y pensé que mis habilidades de ingeniería y diseño podrían dar lugar a productos nuevos e innovadores excelentes», explicó Atkins.

Y, efectivamente, las nuevas bicicletas se vendieron bien, aunque Atkins notó que las ventas de sus relojes empezaban a decaer. «Razón de más para diversificar», proclamó. Atkins se interesó entonces en el emergente mercado de las computadoras personales y decidió producir accesorios para usuarios de estas (pantallas especiales, soportes para teclados y otros productos).

Este proceso de diversificación continuó (una estación de esquí, productos de jardinería, fabricación de papel reciclado) hasta que la empresa empezó a perder dinero a un ritmo alarmante. Las ventas ascendieron a 5 millones de

dólares y luego decayeron drásticamente.

Cada uno de los mercados de GFP era, en sí mismo, bastante atractivo.

Sin embargo, para GFP era demasiado expandirse a tantas líneas de negocio. La empresa nunca se recuperó y finalmente quebró.

¿Significa esto que una empresa nunca debería diversificarse? No. Casi todas las empresas acaban diversificándose. La pregunta es cuándo y cuánto.

DIVERSIFICACIÓN POR FASES

Las empresas que implementan lo que llamamos diversificación por fases suelen tener mucho éxito. La diversificación por fases es una estrategia que consiste en centrarse en una línea de negocio hasta alcanzar los objetivos en ese mercado, para luego (y solo entonces) pasar a una segunda área. Los diagramas adjuntos ilustran este concepto.

EL VÍNCULO ENTRE VISIÓN Y ENFOQUE

Tu visión debe jugar un papel importante a la hora de determinar tu nivel de concentración.

Por ejemplo, Celtrix Laboratories, cuyo propósito, como recordarán, es "Mejorar la calidad de vida mediante terapias humanas innovadoras", producirá únicamente productos innovadores y terapéuticos para el ser humano. Joan Fabrics se fijó la misión de "Convertirse en el líder de la industria de las telas para tapicería". Para lograr esta misión, Joan desdiversificó por completo todas las líneas de negocio no relacionadas. Para convertirse en el líder de la industria de las telas para tapicería, el director ejecutivo Larry Ansin creía que debía centrarse en esa única línea de negocio.

Para convertirse en la empresa más respetada y admirada de la industria ciclista mundial para el año 2000, Giro Sport Design se esfuerza por mantenerse enfocado en ese objetivo. Según el presidente Bill Hannemann:

Nuestra declaración de visión, y en especial la parte de su misión, nos ayuda a mantenernos enfocados en la toma de decisiones estratégicas. Cada nueva idea de producto se pone a prueba: ¿Nos ayudará a convertirnos en la empresa más respetada y admirada de la industria ciclista mundial para el año 2000? También la

comparamos con nuestro propósito: ¿Es innovadora, de alta calidad y, sin duda, la mejor? Si no supera las pruebas que impone nuestra visión, no la fabricamos. Punto.

Si salir a bolsa

La mayoría de las empresas destacadas llegan a una etapa en la que cotizar en bolsa (obteniendo liquidez mediante la venta de acciones al público general) es una posibilidad. Para muchas, el glamour y la liquidez (la oportunidad de "ganar dinero") de salir a bolsa son atractivos.

Sin embargo, es un error común pensar que, una vez que una empresa alcanza cierto tamaño o antigüedad, una oferta pública de venta es siempre el siguiente paso natural. No es necesario cotizar en bolsa. No está predestinado.

Por ejemplo, Cargill, con sede en Minnesota,^{[27](#)} Fundada en la época de la Guerra Civil estadounidense, creció hasta alcanzar en 1990 unos ingresos anuales de 42 mil millones de dólares (lo que

la habría colocado en el noveno lugar de la lista Forbes Sales 500 de empresas públicas de 1990) como empresa privada.

Antes de adentrarse en el mundo de las empresas que cotizan en bolsa, le recomendamos que considere estratégicamente las ventajas y desventajas de una oferta pública. Quizás ninguna otra decisión estratégica, una vez ejecutada, tenga un impacto tan significativo o duradero en una empresa.

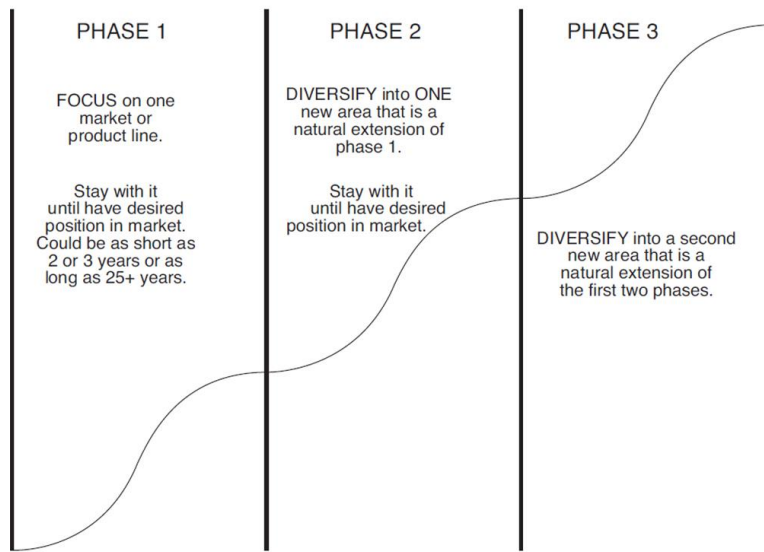
Cotizar en bolsa puede ser un paso estratégico útil para hacer realidad su visión, ya que proporciona capital para la expansión y la inversión en nuevos productos. También proporciona liquidez a los accionistas y puede ayudar a resolver algunos problemas complejos relacionados con el impuesto de sucesiones que surgen tras el fallecimiento de un accionista mayoritario.

Pero salir a bolsa también tiene desventajas importantes:

- Supone una pérdida de tiempo para la gerencia, tanto antes como después de la oferta pública inicial. En los meses previos a una IPO (Oferta Pública Inicial), los altos directivos de la empresa suelen estar abrumados por el proceso. Las presentaciones, las reuniones generales, la redacción de prospectos, la atención a la prensa y otras actividades pueden (y suelen) convertirse en la principal fuente de tiempo de la gerencia. Tras la

IPO, es necesario dedicar tiempo a la atención a la comunidad financiera, la preparación de informes trimestrales y anuales y la comunicación con la prensa.

Phased Diversification



Examples of Phased Diversification

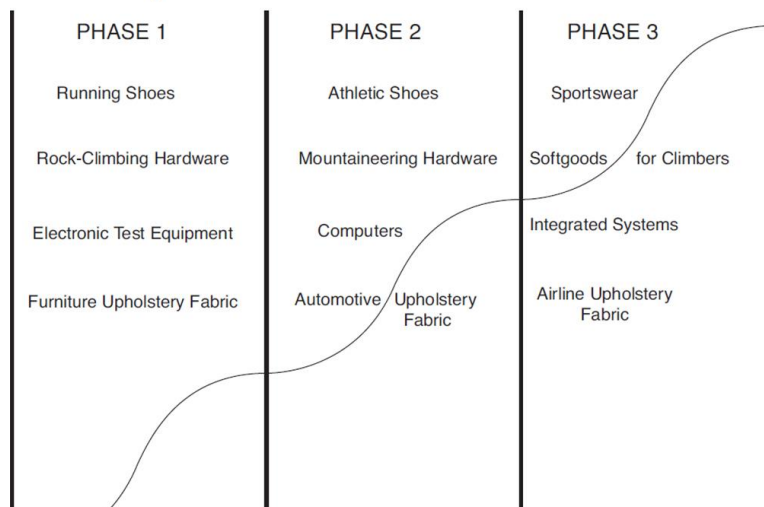


Figura 7-5

- ♦ Es caro. Los honorarios legales, contables, de impresión y de presentación costarán alrededor de medio millón de dólares de entrada. Los honorarios del suscriptor (un porcentaje que se paga al banquero de inversión que lleva sus acciones al mercado) pueden ser enormes; el 7% de los ingresos totales no es infrecuente. Debe asumir

que el costo total de una IPO superará con creces el millón de dólares para la mayoría de las empresas.

- Estarás gestionando en una pecera. Tienes que revelar información financiera. Tienes que revelar información salarial. Cada movimiento que hagas...

Los analistas de inversión examinan minuciosamente tu estrategia. La competencia puede supervisar mejor tus acciones.

- Sentirás presión para gestionar a corto plazo. Toda empresa que cotiza en bolsa siente la presión de la comunidad financiera para mantener las ganancias trimestrales lo más altas posible. Existe un desincentivo inherente a asumir pérdidas a corto plazo en beneficio de la salud a largo plazo.
- Podría perder el control de la empresa. Si más del 50 % de las acciones con derecho a voto están en manos de terceros, la empresa puede ser comprada por cualquiera que tenga los recursos para adquirir las acciones.
- Puede existir un conflicto de propósito corporativo. Los accionistas públicos consideran sus acciones principalmente como una inversión financiera. Mientras las acciones tengan un buen rendimiento, no les importa realmente lo que haga la empresa. Por lo tanto, si su propósito no es estrictamente maximizar el patrimonio de los accionistas, podría estar en desacuerdo con ellos. Los accionistas públicos no suelen aceptar una visión; aceptan la perspectiva de una ganancia de capital.

EJEMPLO DE CASO: CORPORACIÓN TENSOR

Tensor Corporation fue fundada en 1960 por Jay Monroe,²⁸ Un hombre sumamente creativo e intenso, cuyo principal objetivo era tener un vehículo para llevar sus ideas al mercado y divertirse. Tenía una visión para la empresa: las decisiones sobre los productos se basarían tanto en consideraciones estéticas como en criterios de retorno de la inversión a corto plazo. Creía que la empresa debía ser capaz de producir productos que, si bien no generarían los mejores resultados financieros a corto plazo, serían, en última instancia, contribuciones mejores y más interesantes al mercado.

Tomó una decisión crucial: sacó la empresa a bolsa y se quedó con menos del 50% de las acciones. Las motivaciones de los accionistas (la rentabilidad a corto plazo de la inversión) entraron en conflicto directo con la visión de Monroe. Monroe finalmente se enfrentó a perder la empresa ante un saqueador corporativo o a cambiar su visión; una pérdida en ambos casos. A diferencia del caso Tensor, LLBean decidió seguir siendo una empresa privada. Gran parte de la decisión de permanecer privada se debió al deseo de mantener los excepcionalmente altos estándares de servicio al cliente de Bean, incluso si estos estándares en ocasiones afectaban la rentabilidad a corto plazo. En 1989,

Ser privado dio sus frutos cuando Bean decidió retirar 2 millones de dólares directamente de los resultados finales en un programa de mejora del servicio al cliente.

Al comentar sobre la decisión, el presidente Leon Gorman dijo en una entrevista con el Wall Street Journal: “Es bueno que no seamos una empresa que cotiza en bolsa.²⁹ “No tenemos que preocuparnos por las ganancias”.

Relacionada con la decisión de IPO está la decisión estratégica de los inversores externos.

Ciertos tipos de inversores, como la mayoría de los inversores de capital riesgo, piensan principalmente en el valor de su "retirada de efectivo". Si decide buscar capital riesgo, o capital de otros inversores cuya principal motivación es retirar su capital en pocos años, tenga en cuenta que simultáneamente está tomando la decisión estratégica de salir a bolsa o vender.

En la mayoría de las empresas con capital de riesgo, la salida a bolsa (o su adquisición) se da por sentado, y es solo cuestión de tiempo. Por lo tanto, si salir a bolsa, por las razones descritas anteriormente, no se ajusta a su visión para la empresa, probablemente no debería buscar capital de riesgo ni otras inversiones orientadas a la obtención de efectivo.

Liderar un mercado o seguirlo

En general, los innovadores del mercado, ya sean

pioneros o precursores, obtienen enormes beneficios. Sin embargo, la ventaja de ser pionero no garantiza el éxito y, de hecho, ser innovador del mercado puede tener sus costos.

La evidencia muestra que los pioneros generalmente adquieren una ventaja en el mercado:

Cuota de mercado promedio*		
Pioneros, primeros seguidores y seguidores tardíos		
	<i>Bienes de consumo</i>	<i>Bienes industriales</i>
Pioneros	29%	29%
Primeros seguidores	17%	21%
Seguidores tardíos	12%	15%

* Basado en una muestra de 1.853 empresas.

Analizado por WT Robinson y C. Fornell, *Journal of Investigación de mercados*, Agosto de 1985.

Esto no lo cuenta todo. Hay muchos ejemplos de pioneros que pierden su ventaja, generalmente debido a que un competidor introduce un producto mejor, realiza un mejor marketing o ambas cosas. De hecho, los primeros seguidores a menudo se aprovechan del éxito de un pionero, aprovechando que el mercado ya está preparado y preparado. Los siguientes ejemplos, y muchos más, se ofrecen en el trabajo de investigación n.º 10084 de la Escuela de Negocios de Stanford, "¿Pionero o seguidor?: Estrategia de orden de entrada", de Marvin B. Lieberman y David B. Montgomery.

- Bomar lanzó las primeras calculadoras portátiles y dinamizó el mercado con una extensa publicidad televisiva. Bomar fue entonces superada por Texas Instruments y Hewlett-Packard.
- Visicorp, el inventor del software de hoja de cálculo Visicalc que cambió el mercado, quedó devastado cuando apareció en el mercado un Lotus 1-2-3 muy bien comercializado y muy superior.
- Docutel, pionero de los cajeros automáticos, perdió su posición en el mercado cuando los competidores introdujeron cajeros automáticos con características que Docutel no ofrecía.
- Osborne Computer, pionero del mercado de ordenadores portátiles, quedó devastado cuando sus competidores introdujeron productos superiores, para los cuales no tenía respuesta.
- Ford fue destronado del primer puesto en el sector

automotriz en la década de 1920 por no adaptarse con la suficiente rapidez a los coches mejores y más diferenciados que ofrecía la entonces en crisis General Motors Corporation. Ford nunca volvió a ser el número uno de la industria automotriz.

- British Air presentó el primer avión a reacción comercial, pero fue superado por el diseño superior de Boeing con el 707. Boeing ha dominado el mercado de aviones a reacción comerciales desde entonces.

¿Qué nos deja esto con respecto a una estrategia pionera en el mercado frente a una estrategia seguidora? Es evidente que ser líder del mercado tiene ventajas. Puedes fidelizar clientes. Puedes generar cuota de mercado temprana y conseguir una marca dominante. Puedes aprender rápidamente. En ocasiones, puedes obtener protección de patentes. Puedes beneficiarte de altos márgenes y utilizar el flujo de caja resultante para financiar el desarrollo y la comercialización de productos.

Pero, y esto es clave, adoptar una estrategia pionera en el mercado no es suficiente. Ser el primero no te protegerá para siempre; también es necesario ejecutarla bien.

Por supuesto, la posición ideal —y la que buscan muchas grandes empresas— es esforzarse por ser el primero y el mejor. Si eres el primero y trabajas continuamente para mejorar tu producto, marketing y servicio, estarás en una posición muy sólida.

Esto nos lleva directamente a las dos últimas partes clave para alcanzar la grandeza corporativa: innovación y excelencia táctica.

Lo que no debes hacer con la estrategia es invertir todo tu tiempo en planificar y no el suficiente en innovar o ejecutar. Un pensamiento estratégico claro es esencial para estar en el camino correcto, pero, como dijo Will Rogers: «Aunque estés en el camino correcto, te atropellarán si te quedas sentado».

Ninguna empresa puede tener una planificación perfecta. Sí, debe tener una visión general clara y una guía estratégica básica para alcanzarla. Es imposible planificar rígidamente cada acción hasta el último detalle, y hacerlo sería una absurda pérdida de tiempo. En una gran empresa debe haber cierto grado de caos creativo. Y lo más importante, una empresa no puede quedarse estancada. Sus integrantes deben actuar, moverse, hacer, intentar, fallar, volver a intentar, esforzarse, impulsar, esforzarse, innovar y ejecutar los

detalles.

Para retomar un tema central de este libro, no es solo un factor lo que hace grande a una empresa. No es solo la estrategia. No es solo el estilo de liderazgo. No es solo la visión. No es solo la innovación. No es solo la excelencia táctica. Son todos estos factores; y todos ellos, bien ejecutados de forma consistente durante años.

Las siguientes páginas contienen un ejemplo de formulación de estrategia para una pequeña empresa. Este ejemplo ilustra el proceso desde la visión, la evaluación interna y la evaluación externa hasta la estrategia y un conjunto de prioridades estratégicas. La última página de este capítulo ofrece algunas advertencias sobre las etapas de...

Análisis de la evolución de la industria.[30](#)

Ejemplo de formulación de estrategia

PRODUCTOS HARDROCK, INC.

VISIÓN CORPORATIVA

Valores y creencias fundamentales

Valoramos el alto rendimiento por sí mismo.

Creemos en dar lo mejor de ti y maximizar tu potencial.

Valoramos estar en un entorno físico agradable.

Sólo queremos participar en mercados en los que podamos destacar; si no podemos ser el número uno o el número dos, no queremos jugar en absoluto.

Valoramos el trabajo duro.

Valoramos la diversión y el tiempo para jugar.

Objetivo

Ayudar a los deportistas al aire libre a alcanzar su máximo potencial atlético y ser un vehículo para ganarnos la vida con un deporte que amamos.

Misión actual

Convertirse en el proveedor número uno de equipos para escalada en roca del mundo en 1997.

EVALUACIÓN INTERNA

Fortalezas

Habilidades de diseño de hardware y tecnología de vanguardia
Habilidad para crear productos “centrales” con múltiples derivaciones
Capacidad para generar muchas ideas e innovaciones nuevas
Conocimiento profundo del mundo de la escalada en roca
Reputación de confiabilidad, calidad y servicio

Debilidades

Sin habilidades

La coordinación entre el diseño, la producción y el mercado es muy deficiente. La comunicación interfuncional es muy deficiente.

La capacitación de los empleados es deficiente

Recursos

Balance sólido

Sin deudas; capacidad de endeudamiento si es necesario.

Filosofía de mantener un control estricto; sin inversores

Innovaciones

Nuevas tecnologías de atornillado

inventadas Nueva tecnología de
levas

EVALUACIÓN EXTERNA

Tendencias de la industria

El mercado se está acercando a la madurez con un crecimiento del 15% anual El tamaño es de aproximadamente 50.000 escaladores en EE. UU., 500.000 en todo el mundo El mercado está segmentado en deportivo, tradicional y de gran pared El segmento de escalada deportiva es el de más rápido crecimiento Fuerzas impulsoras del crecimiento:

- Nueva tecnología que hace que la escalada sea

Tendencias

tecnológicas Dispositivos
s de leva Dispositivos
de pernos

Competidores

Fragmentado; sin jugador

Creciente competencia de Europa

Principal competidor directo:

Black Diamond

Entorno social y regulatorio

Los servicios del parque restringen el uso de pernos debido al efecto sobre la roca Se esperan los próximos estándares de seguridad de ISCC para 1993 Explosión del costo del seguro de responsabilidad del producto

Macroeconomía y demografía

Más tiempo libre

Los baby boomers llegan a la mediana edad y buscan nuevos desafíos

Internacional

Crecimiento del mercado en Alemania, Francia, Italia y Australia

Las tres principales oportunidades

1. Escalada deportiva
2. Mercados internacionales
3. Competiciones de escalada

Las tres principales amenazas

1. No cumple con los estándares ISCC

2. Competidores internacionales
3. Costos de responsabilidad del producto

ESTRATEGIA 1991–1993

Descripción general

Para lograr nuestra misión de convertirnos en el proveedor líder mundial de material para escalada en roca, seguiremos una estrategia centrada en el material para escalada en roca, con énfasis en el creciente segmento de la escalada deportiva. Competiremos con innovación, diseño, calidad y servicio superiores.

Productos

Solo fabricaremos material para escalada en roca. Hasta que no cumplamos nuestra misión, no fabricaremos productos para otros deportes ni entraremos en el mercado de

Competiremos en tecnología, calidad y servicio superiores, no en precio. Fijaremos precios en el segmento superior del mercado.

Desarrollaremos grupos de productos básicos que puedan adaptarse fácilmente a necesidades específicas. Esto mantendrá bajos nuestros costos de inventario y alta la calidad.

Aprovecharemos las tendencias hacia la escalada deportiva y la escalada de velocidad. Por lo tanto, concentraremos nuestros esfuerzos de desarrollo de productos en estos mercados en expansión.

Haremos que todos nuestros productos cumplan con los estándares de seguridad ISCC propuestos, lo que nos colocará en una excelente posición una vez que se aprueben los estándares de seguridad.

“Sobrediseñaremos” nuestros productos para garantizar la seguridad y así protegernos contra demandas por responsabilidad del producto.

Nos centraremos en la innovación de nuevos productos y lanzaremos dos nuevos al año. Aprovecharemos las tendencias en tecnología de atornillado y levas.

Presentaciones de productos:

1991: Taladro de pernos ultraligero, Quick

Cientes

Nos posicionaremos, respecto a nuestra competencia, como el proveedor de *rendimiento superior* Productos para el escalador de roca serio.

Distribuiremos nuestros productos principalmente a través de nuestras propias operaciones de pedidos por correo y a través de puntos de venta especializados.

Llegaremos a los escaladores a través de nuestro propio catálogo, publicidad en revistas especializadas en escalada, patrocinios de atletas y competiciones de escalada.

Buscaremos tanta “publicidad gratuita” como sea posible consiguiendo que los escaladores más destacados utilicen nuestro equipo.

Buscaremos desarrollar clientes leales a través de un excelente servicio al cliente; entrega de pedidos en 24 horas; y facilitando el proceso de realizar pedidos con nosotros.*agradable*.

Introduciremos nuestros productos en al menos tres mercados internacionales durante los próximos tres años:

1991: Francia

1992: Alemania

1993: Italia, Australia

Flujo de fondos

Financiaremos el negocio principalmente a través de las operaciones. Por lo tanto, fijaremos el precio de nuestros productos para obtener un margen bruto de al menos el 50 %.

Mantendremos relaciones bancarias y gestionaremos líneas de crédito (en caso de necesitarlas), pero pediremos prestado lo menos posible.

Creceremos a un ritmo controlado; máximo del 15% anual.

<i>Ventas</i>	<i>Margen bruto</i>	<i>Beneficio o después de impuestos</i>
1991: 4,5 millones	55%	10%
1992: 5,1 millones	50%	8%
1993: 5,8 millones	50%	10%

Personas y organización

Instalaremos un controlador financiero experimentado.

Estableceremos equipos de diseño, producción y comercialización responsables de cada nuevo producto; eliminaremos los problemas que hemos tenido en el pasado desde el diseño hasta la producción y la comercialización.

Seguiremos ampliando nuestro personal de ingeniería y diseño. Seguiremos contratando a personas apasionadas por la naturaleza.

Reforzaremos nuestra fuerza de representantes en tiendas especializadas. Crearemos una división internacional.

Desarrollaremos un programa de capacitación para empleados.

Infraestructura

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DE 1991

1. El taladro de pernos ultraligero y los clips rápidos se lanzarán al mercado a tiempo para el verano. (Responsable principal: Joe).
2. Establecerse en Europa; contratar a dos alpinistas europeos de renombre (un hombre y una mujer) para contratos de patrocinio; establecer la venta por correspondencia y contratar representantes en Francia; crear un catálogo en francés. (Responsabilidad principal: Beth).
3. Localizar y contratar a un controlador financiero experimentado. (Responsabilidad principal: Bill).
4. Implementar equipos de producto desde el diseño hasta la fabricación y la comercialización. (Responsabilidad principal: Sue)

5. Localizar y adquirir nuevas instalaciones; estar listo para la mudanza en 1992. (Responsabilidad principal: Bob).

Advertencias para el análisis de la evolución de la industria

Los siguientes comentarios sobre las etapas del análisis de la evolución de la industria provienen de nuestras propias observaciones y de la Estrategia competitiva de Michael Porter (1980, Free Press).

Las etapas de la evolución de una industria (surgimiento, crecimiento rápido, madurez, declive) son probablemente el patrón de evolución más común, pero no necesariamente se cumplen en todas las industrias.

Porter ofrece cuatro cosas a tener en cuenta al utilizar el concepto:

1. La duración de las etapas varía mucho de una industria a otra y a menudo no es fácil determinar en qué etapa se encuentra la industria.
2. El crecimiento industrial no siempre sigue un patrón en forma de S. Las industrias pueden saltarse la fase de madurez y pasar directamente al declive. Algunas industrias parecen saltarse por completo la fase de surgimiento.
3. Las empresas pueden influir en la curva de crecimiento mediante la innovación y el reposicionamiento de productos. Si una empresa da por sentadas las etapas de la evolución, se

convierte en una profecía autocumplida indeseable.

4. La naturaleza de la competencia asociada a cada etapa de la evolución varía según el sector. Algunos permanecen concentrados. Otros comienzan fragmentados y se consolidan. Otros permanecen fragmentados.

A estas cuatro advertencias, añadiríamos una quinta. Creemos que muchas industrias se componen de múltiples curvas en forma de S. Es decir, debido a las innovaciones de productos, una sola industria puede progresar a través de múltiples curvas en forma de S a medida que se introducen nuevas innovaciones y pasan de su surgimiento a su aceptación y finalmente a su declive. Nota: esto se conoce como el Ciclo de Innovación-Adopción. El Ciclo de Innovación-Adopción se describe detalladamente en el innovador libro de Everett M. Rogers, *Difusión de las Innovaciones* (1983, Free Press). *Difusión de Innovaciones* Es, en nuestra opinión, una lectura obligada para aquellos interesados en cómo una población adopta nuevas innovaciones.

En resumen, las etapas del análisis de la industria son una herramienta muy útil, pero deben usarse con cuidado y no tomarse a ciegas como algo obligatorio.

OceanofPDF.com

Capítulo 8

INNOVACIÓN

...todo progreso depende del hombre irracional.^{[1](#)}

GEORGE BERNARD

SHAW EL

HOMBRE Y

SUPERMAN

TAQUÍ NO HAY ESCASEZ Buenas ideas.

De hecho, el mayor problema al construir una organización innovadora no es estimular la creatividad; el problema es cómo nutrir la creatividad que abunda a nuestro alrededor y cómo lograr que se ponga en práctica y se transforme en innovación. (Piense en una innovación como una idea consumada, una idea que se ha implementado).

De eso precisamente trata este capítulo. Para ser una empresa grande y duradera, creemos que debe tener la

capacidad de innovar continuamente: un flujo constante de nuevas ideas, algunas de las cuales se implementan plenamente. Decimos que algunas se implementan (en lugar de todas) porque una gran empresa siempre tendrá más buenas ideas de las que puede financiar.

La mayoría de las empresas empiezan con un fundador creativo. Sin embargo, el reto reside en convertirse en una empresa innovadora, en lugar de una empresa que dependa de un fundador innovador.

Hemos identificado seis elementos básicos que se necesitan para ser una empresa innovadora:

1. Receptividad a ideas de todas partes

2. “Ser” el cliente
3. Experimentación y errores
4. La gente es creativa
5. Autonomía y descentralización
6. Recompensas

Le guiaremos a través de cada uno de estos seis elementos, con ejemplos y sugerencias específicos, y concluiremos con algunas técnicas de gestión específicas para estimular la creatividad y la innovación.

Elemento 1 de la innovación corporativa:

Receptividad a las ideas de todas partes

Las empresas altamente innovadoras no necesariamente generan más ideas que sus contrapartes menos innovadoras (las buenas ideas abundan en todas las empresas). Sin embargo, son más receptivas a las ideas, no solo a las suyas, sino a las provenientes de todas partes. Además, se involucran en ellas. No es que una empresa innovadora ejecute todas las ideas, sino que es mucho más probable que actúe rápidamente sobre una idea incipiente que dedicar incontables horas a deliberar sobre las razones por las que no puede funcionar.

Lamentablemente, sin embargo, la mayoría de nosotros hemos sido entrenados para hacer exactamente lo contrario: estamos bien entrenados en la crítica, habiendo aprendido que la manera de

demostrar lo inteligentes que somos es citar todas las razones por las cuales algo es una idea estúpida o está condenado al fracaso.

Hemos observado que muchos nuevos MBA, por ejemplo, son expertos en encontrar todos los defectos en una idea de negocio, pero tienen mucha menos práctica en encontrar maneras de hacerla funcionar. Muchas veces nos hemos encontrado con una persona presumida que acaba de hacer un trabajo maravilloso demoliendo una nueva idea de producto durante una discusión. Entonces le preguntamos: "Sí, sabemos que es una idea imperfecta. Pero ninguna idea es perfecta. Entonces, ¿cómo piensas que esta idea tenga éxito a pesar de sus defectos?". Algunas personas aceptan el reto con brillantez cuando se dan cuenta de que el objetivo ya no es demostrar su inteligencia criticando ideas. Pero, por desgracia, otras no. Han sido entrenadas demasiado en la ética de la crítica, y para construir una gran empresa, tendrán que superar esta formación negativa.

No nos malinterpreten. No queremos decir que toda idea sea una gran idea ni que toda nueva idea de producto será un éxito rotundo. De hecho, muchas ideas fracasarán. Como explicaremos más adelante, incluso esos fracasos pueden generar grandes beneficios a largo plazo.

Es fundamental tener presente que muchas grandes ideas se consideraron inicialmente estúpidas. El Formulario 8-1 (abajo) proporciona una lista de creaciones históricamente significativas que los supuestos expertos (preferimos llamarlos "aguafiestas") consideraron estúpidas.

Le recomendamos que distribuya una copia de esta lista a todos en su empresa. Coloque una copia en su pared o sobre su escritorio. Manténgala a la vista y pida a los demás que hagan lo mismo. Es un recordatorio útil sobre la importancia de ser receptivo a las ideas.

El primer elemento para que su empresa sea creativa e innovadora es buscar ideas de todas partes y, sobre todo, crear un clima de receptividad a las nuevas ideas. Recalquemos: no hay escasez de buenas ideas; solo falta receptividad a ellas.

Ideas desde afuera

No pienses que las únicas ideas que valen la pena surgen dentro de tu empresa. Algunas de las empresas más creativas dependen en gran medida de ideas

generadas fuera de sus instalaciones.

FORMULARIO 8-1

Aguafiestas a través de la historia

“Este 'teléfono'² Tiene demasiadas deficiencias como para ser considerado seriamente como medio de comunicación. El dispositivo carece de valor inherente para nosotros. Memorándum interno de Western Union en respuesta al teléfono de Bell, 1876.

“El concepto es interesante y está bien formulado,³ Pero para obtener una calificación superior a la media, la idea debe ser viable. Un profesor de administración de la Universidad de Yale respondió al artículo de Fred Smith que proponía un servicio de entrega al día siguiente confiable. Smith fundó Federal Express Corporation.

“No te decimos cómo entrenar,⁴ Así que no nos digan cómo hacer zapatos.”; un gran fabricante de calzado deportivo a Bill Bowerman, inventor del zapato “waffle” y cofundador de NIKE, Inc.

“Así que fuimos a Atari y dijimos:⁵ «Oye, tenemos esta cosa increíble, incluso construida con algunas de tus piezas, ¿y qué te parece si nos financias? O te la damos. Simplemente queremos hacerlo. Páganos nuestro salario y trabajaremos para ti». Y dijeron: «No». Así que fuimos a Hewlett-Packard y nos dijeron: «Oye, no te necesitamos. Aún no has terminado la universidad». Steve Jobs hablando sobre los intentos de que Atari y HP se interesaran en la computadora personal que él y Wozniak crearon. Jobs y Wozniak fundaron Apple Computer Company.

“Deberías franquiciarlos”,⁶ Les dije: «Seré su conejillo de indias». ¡Pues se fueron por los aires! No entendieron la filosofía...

“Cuando nos rechazaron, Bud y yo quedamos solos”, dijo Sam Walton al describir sus esfuerzos para que la cadena Ben Franklin se interesara en su concepto de venta minorista con descuento en 1962. Walton luego fundó Walmart.

“¿Quién carajo quiere oír hablar a los actores?”; HM Warner, Warner Brothers, 1927.

“No nos gusta su sonido y la música de guitarra está en camino de pasar de moda”.⁷ Decca Recording Company rechazando a The Beatles, 1962.

En 1984, John Henry Patterson fue ridiculizado por sus amigos de negocios por pagar 6.500 dólares por los derechos de la caja registradora, un producto con potencial limitado o nulo. Patterson fundó National Cash Register (NCR).
Corporación.⁸

¿Qué son todas estas tonterías informáticas que intentas introducir en la medicina? No tengo ninguna confianza en las computadoras y no quiero saber nada de ellas.⁹ un profesor de medicina en Inglaterra al Dr. John Alfred Powell,
Acerca del escáner TC.

“¿Perforar en busca de petróleo?¹⁰ ¿Te refieres a perforar el suelo para intentar encontrar petróleo? ¡Estás loco!»; muchos perforadores experimentados que Edwin L. Drake intentó reclutar para su proyecto de perforación petrolera en 1859. Más tarde se convirtió en el primero en encontrar petróleo.

Eso es buen deporte. Pero para los militares, el avión es inútil.¹¹ Ferdinand Foch, comandante en jefe de las fuerzas aliadas en el frente occidental, Primera Guerra Mundial.

“La televisión nunca alcanzará popularidad;¹² “Tiene lugar en una habitación semioscura y exige atención continua”; Profesor de Harvard Chester L. Dawes, 1940.

Apple Computer no creó las ideas básicas detrás de Macintosh;¹³ Esas ideas llevaban años en el aire, desarrolladas primero en proyectos de investigación de defensa y posteriormente en Xerox. Un grupo de ejecutivos de Apple asistió a una demostración de la tecnología de ratón e iconos en Xerox (inversionista de Apple) y transmitió las ideas básicas a Apple.

El restaurante McDonald's original fue creado por los hermanos McDonald en San Bernardino,¹⁴ California. Ray Kroc, quien fundó la empresa que transformó el

concepto de los hermanos McDonald en una cadena, simplemente reconoció el potencial de lo que ya se había creado.

La empresa T/Maker no creó el prototipo original de Personal Publisher (el primer paquete de autoedición que llegó al mercado);¹⁵ él provino de un programador externo que había iniciado el esfuerzo por su cuenta.

Johnson & Johnson no creó Tylenol (un innovador analgésico sin aspirina);¹⁶ El producto vino de McNeil Laboratories, que era adquirida por J&J. Procter and Gamble no inventó Oxydol ni el jabón Lava;¹⁷ Los obtuvo al adquirir William Waltke Soap Company. La empresa 3M no inventó su primer producto emblemático (el impermeabilizante Wetordry) papel de lija,¹⁸ introducido al mercado a principios de la década de 1920); Francis Oakie, un joven fabricante de tinta de Filadelfia, creó la innovación y vendió los derechos a 3M.

Luche para evitar que el síndrome NIH (es decir, "si no se inventó aquí, no puede ser bueno") se instale en su empresa. Con la mente abierta, busque constantemente ideas fuera de su empresa. Permita que todo el mundo participe.

Tu laboratorio de I+D. Haz posible que las miles de grandes ideas que circulan por el mundo se filtren fácilmente en tu empresa.

A continuación se presentan algunas actividades específicas que podría considerar:

- Asigne a todos la responsabilidad de ser receptivos a las nuevas ideas que personas externas le envíen a la empresa. Asigne a una persona específica la responsabilidad de responder a las ideas presentadas por personas externas. Es cierto que muchas ideas no encajarán en su misión o serán inviables, pero recuerde que Chester Carlson recibió una recepción fría de más de 20 empresas a las que ofreció su tecnología de copia.

Frustrado, fundó Xerox.^{[19](#)}

- Organice un intercambio de empleados con una empresa admirada de otro sector, en el que uno de sus empleados pase unas semanas en esa empresa y otro en la suya. Este intercambio puede generar ideas maravillosas.
- Contratar diseñadores externos. Algunos de los diseños más creativos provienen de diseñadores externos (por ejemplo, el diseño externo de la computadora Macintosh). Los diseñadores externos obtienen ideas al trabajar con diferentes categorías de productos y problemas con diversos clientes, por lo que pueden aportar sugerencias valiosas y estimulantes. (El mismo principio se aplica a otros

tipos de consultores externos).

- Anima a la gente a unirse a grupos técnicos, industriales, comerciales o de otro tipo donde podrán conocer gente e ideas interesantes. Ofrécete a pagar sus cuotas de membresía. Únete a algunos grupos.
- Permitir que las personas viajen a eventos o pasen tiempo al aire libre, exponiéndose a nuevas ideas. Nike, por ejemplo, destina una parte de su presupuesto de diseño exclusivamente a viajes sin restricciones. Nike quiere que sus diseñadores salgan de la oficina y conozcan nuevas cosas, simplemente para generar nuevas ideas.
- Pagar suscripciones a revistas y publicaciones que puedan ofrecer nuevas perspectivas, ideas, tecnologías y resultados de investigación interesantes. De igual manera, crear una biblioteca y permitir que los empleados compren libros, los lean y los guarden en ella.
- Invita a personas con ideas innovadoras a dar una charla o seminario. Anima a personas externas a asistir y participar en debates y discusiones animadas.

- Pagar a empleados seleccionados para que asistan a programas educativos, seminarios y eventos patrocinados por la universidad; pedirles que presenten a otros en la empresa (tal vez en una reunión de personal) “las ideas más intrigantes” que encontraron en el evento.
- Anima a la gente a leer materiales de no ficción no relacionados con su trabajo y a compartir las ideas que han adquirido. Bob Waterman, coautor de "En busca de la excelencia", nos comentó que encuentra muchas ideas en una lista de lecturas "ecclécticas" que abarca desde arquitectura hasta historia universal. De hecho, las investigaciones sobre creatividad demuestran que quienes contribuyen significativamente a la creatividad tienen intereses amplios, una perspectiva amplia y una necesidad de novedad y diversidad. La innovación a menudo surge al comprender la relación entre ideas inconexas y combinarlas.
- Facilite a sus clientes la posibilidad de compartir miles (y de verdad, miles) de ideas. En los puntos de servicio, utilice un buzón de sugerencias. Siga el ejemplo de Stew Leonard's Dairy (una tienda familiar de una sola unidad que factura 100 millones de dólares anuales).
ingresos, ubicada en Norwalk, Connecticut).²⁰ Stew Leonard's recibe un promedio de 100 comentarios y sugerencias al día en su buzón de sugerencias. Para

estimular aún más las ideas de los clientes, cada sugerencia recibe un mensaje de agradecimiento en un plazo de 24 horas.

Ideas desde dentro

Por supuesto, las buenas ideas no solo surgen de afuera; muchas de las mejores ideas e innovaciones surgen desde adentro. Una organización es una incubadora natural de grandes ideas e innovaciones.

Ahora mismo, mientras lees este capítulo, hay muchas ideas creativas, algunas muy buenas, que se mueven dentro de tu empresa. Así como tu empresa debe ser receptiva a las ideas externas, también debe serlo a las de los empleados de todos los niveles y puestos. Las ideas pueden surgir desde los lugares más remotos, como con el Big Mac y el Egg McMuffin (inventados por franquicias), o de las profundidades de la experimentación científica, como con las notas adhesivas 3M (creadas por un solo investigador que experimentó con productos químicos y descubrió, por pura casualidad, el adhesivo único que hizo posible el producto).

¿Recuerdas el buzón de sugerencias de los clientes? Pues bien, también deberías tener opciones para que los empleados puedan dar sugerencias sobre los procesos internos. Walmart tiene una política llamada LTC (Límite Bajo de Cambio).²¹ gerentes de tienda Buscamos regularmente ideas de mejoras e innovaciones de la gente trabajando en el piso, y a veces se pagan bonificaciones por sugerencias particularmente buenas.

Como líder de su empresa, también puede ser una fuente importante de innovación. De hecho, hemos observado un número significativo de innovaciones de productos que surgen de los altos mandos de ciertas organizaciones.

- En Giro Sport Design, muchos productos nuevos son creación de su fundador, Jim Gentes, y su equipo de diseño. En una reunión de planificación, Gentes presentó más de 30 nuevas posibilidades de productos para su consideración por parte de la empresa.
- Masaru Ibuka, presidente honorario de Sony, fue el creador del Sony Walkman.
- En sus inicios, numerosas innovaciones de LLBean vinieron directamente de

El propio LL.²²

La cuestión no es que los fundadores y directores ejecutivos sean necesariamente más creativos que otros, sino que su impulso a una idea reduce

enormemente (o elimina por completo) la resistencia a ella. ¿Podría haber sobrevivido el Walkman de Sony, considerado una idea disparatada por quienes trabajaban en las divisiones de cintas y grabadoras, si no hubiera sido ideado por el presidente honorario Ibuka? Quizás; pero sin duda habría sido menos probable.

Esto nos lleva de nuevo al punto central de esta sección: el principal reto al que se enfrenta no es aumentar la creatividad en sí, sino lograr que su empresa sea receptiva a la enorme cantidad de creatividad que ya existe. La clave no es construir una empresa que dependa de usted para su innovación, sino trabajar continuamente para lograr una organización tan receptiva a las nuevas ideas como si estas hubieran surgido de usted.

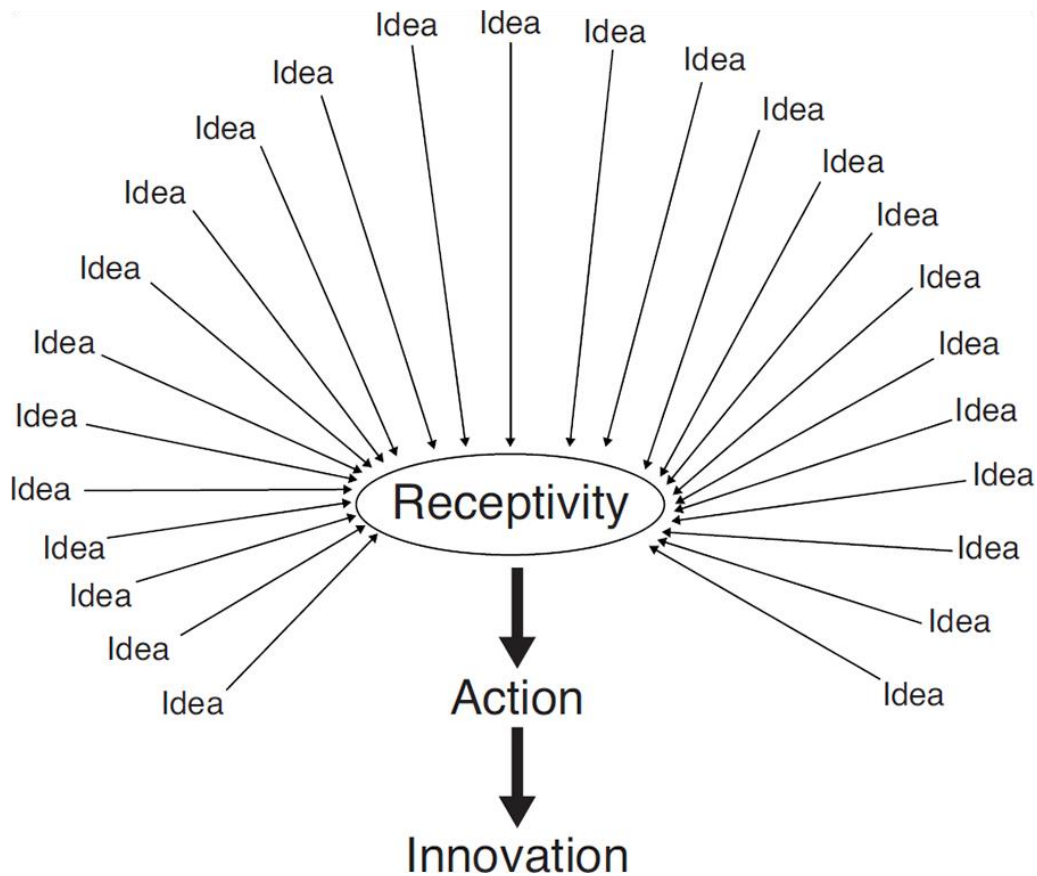


Figura 8-1

¿Idea-Push o atracción del mercado?

Antes de pasar a la siguiente sección, debemos abordar una paradoja desconcertante.

Por un lado, el dogma clásico de las escuelas de negocios afirma que siempre se debe definir primero una necesidad del mercado (mediante estudios de mercado y otros métodos de análisis de las preferencias de los clientes en cuanto a beneficios, sensibilidad al precio, etc.) y luego desarrollar innovaciones que satisfagan dicha necesidad (atracción del mercado o, como a veces se denomina, enfoque de mercado). Este

dogma parece sensato. Al fin y al cabo, una empresa debe crear productos o servicios que satisfagan las necesidades reales de los clientes. ¿Qué mejor manera de garantizarlo que definir esas necesidades y luego orientar los esfuerzos de innovación hacia su satisfacción?

Sin embargo, por otro lado, muchas innovaciones exitosas en el mercado no surgieron de la atracción del mercado ni se desarrollaron mediante técnicas clásicas de investigación de mercado. De hecho, muchos productos innovadores ni siquiera...

Existirían si las empresas que los crearon hubieran confiado únicamente en un enfoque de innovación impulsado por el mercado..

- El fax es una invención estadounidense;²³ Sin embargo, en 1990, ni un solo fax vendido en el mercado era de fabricación estadounidense. ¿Por qué? Porque, según Peter Drucker, los estudios de mercado convencieron a los estadounidenses de que no había demanda para dicho aparato.
- El experimento que condujo al adhesivo único detrás de las notas Post-it de 3-M no fue impulsado por una demanda de mercado predefinida.²⁴

Spencer Silver (el científico) no empezó con la idea en mente de que existía un mercado por su adhesivo único. Al contrario, el adhesivo era una solución.

buscando un problema Durante más de cinco años, Silver recorrió 3M, preguntando a la gente si se les ocurría algún uso para el adhesivo. Según Silver:

Tuvimos que luchar para conseguir [la financiación para] una patente, porque no había producto comercial a la vista... Es una de esas cosas que ves y dices: "Esto tiene que ser útil". A veces me enojaba porque este producto es tan obviamente único. Me dije: "¿Por qué no se te ocurre algo?"
¿producto?"

Además, una vez concebido el producto Post-

it, ¡no superó una prueba de investigación de mercado en cuatro ciudades! Fue solo después de un intenso periodo de distribución gratuita —creando adicción a las pequeñas libretas— que el producto finalmente se consolidó.

- Cuando Fred Smith concibió la idea de Federal Express (entrega al día siguiente en todo el país),²⁵ UPS, Emery Air Freight y el Servicio Postal de los Estados Unidos ya habían considerado la idea antes.
Lo rechazaron porque no percibieron ninguna necesidad del mercado ni clientes.
alguna vez lo había pedido.
- Debbie Campos,²⁶ Al lanzar su cadena de tiendas de galletas (Mrs. Fields Cookies), le advirtieron que su ingeniosa capacidad para producir galletas calientes, suaves y deliciosas fracasaría; los estudios de mercado indicaban que a la gente le gustan las galletas crujientes, no las suaves. Su concepto de tienda estaba, según los expertos, condenado al fracaso.
- Cuando David Sarnoff intentó conseguir dinero de inversión para comercializar la radio en la década de 1920,²⁷ Fue rechazado repetidamente porque no había

No había demanda en el mercado para el servicio de enviar un mensaje a nadie en particular. Solo después de que el producto se lanzó al mercado, la gente comenzó a reconocer su valor; al poner la radio a disposición, Sarnoff creó un mercado para su uso.

- Los distribuidores y expertos del mercado discográfico le dijeron a Windham Hill Record Company que no había demanda en el mercado para un álbum de piano solo.²⁸ No hubo absolutamente ninguna indicación por parte del mercado de que Tal concepto podría tener éxito. Sin embargo, la empresa introdujo el De todos modos, fue un álbum innovador para piano solo de George Winston y vendió más de 500.000 copias.
- El primer horno microondas se construyó en 1946,²⁹ Basado en tecnología de radar importada a Estados Unidos desde Gran Bretaña. No había demanda de mercado para un horno microondas. De hecho, según Jack Kammerer, vicepresidente senior de marketing de Amana, quien introdujo el microondas:

Si este proyecto se le hubiera encomendado a una empresa muy estructurada que hubiera invertido un año y cientos de miles de dólares en estudios de mercado, probablemente lo habrían desechado y nunca lo habrían hecho. Fue solo la corazonada de un par de personas

de que este era el producto adecuado para el momento adecuado.

Además, ciertas empresas altamente innovadoras tienen muy claro que promueven conscientemente un enfoque de impulso de ideas para la innovación de nuevos productos. Akio Morita, de Sony, escribió:[30](#)

Buscamos guiar al público con nuevos productos, en lugar de preguntarles qué buscan. En lugar de realizar una extensa investigación de mercado, perfeccionamos nuestro producto y buscamos crear un mercado para él educando al público.

Esta noción de liderar un mercado —de crear un mercado— es esencial para las innovaciones revolucionarias. Con innovaciones radicales y novedosas, los clientes a menudo no te dirán lo que quieren (porque desconocen las posibilidades) hasta que les muestres lo que pueden tener, como sucedió con las notas adhesivas 3M, la radio y el fax.

Es muy importante darse cuenta de esto, de lo contrario, su empresa podría dejar pasar grandes oportunidades. Como dice el experto en diseño francés Jean Pierre

Vitrac lo expresó así: “Los consumidores, cuando se enfrentan a algo nuevo y original,³¹ pueden verse tentados por ella, contradiciendo todos los criterios que se les aplicaban anteriormente”.

En un estudio de dieciséis avances comerciales, P. Ranganath Nayak y

John M. Kettingham concluyó en su excelente libro Breakthroughs que «Es totalmente erróneo afirmar que la mayor parte de la innovación comercial exitosa se debe a la 'atracción del mercado' en lugar del 'impulso tecnológico'». En ninguno de los 16 casos, la investigación de mercado clásica desempeñó un papel importante en el desarrollo de la idea original detrás del avance. Según Nayak y Kettingham, la motivación original provino de la curiosidad o el afán de resolución de problemas de un solo inventor:

Por supuesto, la búsqueda de un mercado a menudo siguió rápidamente al impulso del solucionador de problemas.³² En algunos casos, fue un fenómeno paralelo. Pero no encontramos ningún ejemplo del mercado.

Exigiendo un gran avance antes de que el inventor lo hubiera encontrado escondido en lo más profundo de su semiconsciencia.

¡Un momento! Sin duda, la información del mercado tiene cabida en los productos. No queremos desechar por completo la disciplina de la investigación de mercados, ¿verdad? ¿Qué tal estar cerca del cliente,

escuchar sus opiniones sobre los productos? ¿Y qué tal las grandes empresas de marketing de consumo, como Procter & Gamble, que atribuyen gran parte de su éxito a su capacidad para identificar las necesidades del cliente y desarrollar productos para satisfacerlas?

¿Qué hay de empresas como Tensor Corporation, cuya lámpara Tensor perdió su posición en el mercado porque su inventor, Jay Monroe, se negó a escuchar las opiniones de los clientes? ¿Qué hay de Visicorp, que no respondió con la suficiente rapidez a las solicitudes de los clientes de funciones más potentes en su exitoso paquete de hojas de cálculo Visicalc, y que posteriormente fue destruida por la emergente Lotus Development Corporation? ¿Qué hay de que Ford fuera superada por GM a finales de la década de 1920 porque Henry Ford hizo oídos sordos a los clientes que clamaban por más estilos y colores, respondiendo con: «Pueden tener el color que quieran, siempre que sea negro»?

Para resolver este dilema debemos primero dejar de lado el desorden y aclarar la cuestión.

La pregunta no es si las innovaciones deben satisfacer una necesidad humana genuina (para tener éxito comercial, es mejor que satisfagan una necesidad). La pregunta es: ¿cómo se debe generar la innovación en primer lugar? ¿Qué debería hacer su empresa para garantizar un flujo continuo de innovaciones, incluyendo algunos avances, que satisfagan necesidades humanas genuinas?

Abordaremos esta cuestión a lo largo de este capítulo. Pero el primer paso es reconocer que su empresa necesita tanto la promoción de ideas como la atracción del mercado. El dogma clásico de las escuelas de negocios sobre la atracción del mercado no debe ser venerado sin fundamento. Sin embargo, al mismo tiempo, sin duda hay lugar para la aportación del mercado, ya que ignorar la opinión de los clientes puede llevar a la pérdida de oportunidades o al desastre. Piense en los avances originales como el resultado principal (aunque no exclusivo) de la promoción de ideas, y en las innovaciones incrementales posteriores como el resultado de la aportación de los clientes. El nivel total de innovación es mayor al utilizar ambos enfoques, en lugar de depender exclusivamente de uno.

Rechace a los extremistas. Rechace a quienes dicen: «Primero hay que preguntarle al mercado qué necesita». Recuerde: que los clientes no hayan solicitado la innovación no significa necesariamente que

no les entusiasme cuando se la ofrezcan. Rechace también a los extremistas del otro extremo que dicen: «Somos tan buenos que nunca necesitamos prestar atención al mercado; siempre sabemos qué es lo mejor». Sea receptivo a las ideas de todas partes, sin importar su origen.

Hay una respuesta adicional a la paradoja: lo que parece ser puramente impulso de ideas a menudo es todo lo contrario. Aunque el inventor no haya realizado un análisis general del mercado, suele estar lo más cerca posible del cliente: ¡él es el cliente! Esto nos lleva al segundo elemento clave para que su empresa sea altamente innovadora.

Elemento 2 de la innovación corporativa: Ser el cliente

Al final, hacemos ropa para satisfacernos. La usamos.

CATÁLOGO

PATAGONIA, 1989

Una de las mejores maneras de hacer y mantener la innovación en su empresa es que las personas inventen soluciones a sus propios problemas o necesidades. En otras palabras, sea su propio cliente y satisfágase usted mismo. Si eso no es posible, si usted es...

En un negocio en el que no puedes ser tu propio cliente, entonces encuentra una forma de experimentar el mundo como lo experimenta un cliente.

Resuelve tus propios problemas y satisface tus propias necesidades

La idea es simple: si alguien en tu empresa crea una innovación para resolver su propio problema o satisfacer su propio deseo, probablemente otras personas en el mundo se beneficiarían de su invento.

Volviendo a nuestro ejemplo de T/Maker y el Editor Personal producto,³³ La innovación surgió de la necesidad personal de la presidenta y directora ejecutiva, Heidi Roizen, de crear una invitación a una fiesta en su computadora. prefería usar una IBM PC (porque estaba acostumbrada a ella), pero la falta

El software gráfico de IBM la obligó a usar una Macintosh. «Qué lástima que no sea posible hacer algo con orientación gráfica en una IBM PC», reflexionó. De esta experiencia personal surgió el proyecto Personal Publisher, que generó el primer paquete de autoedición disponible para la IBM PC.

Jim Gentes, del Giro, no desarrolla sus grandes ideas sentado en una oficina mirando por la ventana, sino saliendo en bicicleta a la hora del almuerzo y pedaleando contra el viento. "En la bicicleta, en la

carretera, es mi mejor laboratorio. Siempre intento encontrar maneras de ir más rápido con menos esfuerzo", dice Gentes.

Incluso la computadora personal original se inventó para satisfacer una necesidad personal. Cuando se le preguntó cómo a él y a Steve Wozniak se les ocurrió la idea de la computadora personal, Steve Jobs respondió:

Como la mayoría de las grandes ideas,^{[34](#)} Surgió de algo que teníamos justo delante. Diseñamos esta computadora porque no podíamos permitirnos comprar una; solo queríamos aprender sobre informática. Así que fuimos el mercado inicial. Nuestro mercado secundario fueron todos nuestros amigos.

Poco a poco, a medida que aumentaba el número de personas para las que era útil, nos entusiasmábamos cada vez más. No nos sentamos en una silla a pensar: "Dios mío, dentro de 10 años, la encuesta dice que todo el mundo usará computadoras personales". No fue así. Fue más bien un proceso gradual.

En 1920, Earle Dickson inventó la curita.³⁵ Un empleado de la joven empresa Johnson & Johnson, cuya esposa se cortaba constantemente en la cocina. Los accidentes ocurrían con tanta frecuencia que finalmente decidió fabricar un vendaje listo para usar que ella pudiera aplicarse. Extendió una tira larga de esparadrapo, colocó pequeños trozos de gasa a intervalos y, para evitar que el adhesivo se adhiriera, la cubrió con un trozo de crinolina de algodón. Dickinson mencionó su invento a sus compañeros de trabajo, y así nació uno de los productos comerciales más exitosos de la historia.

El factor de la carpintería

Piense en ello como el factor de la carpintería; al resolver su propio problema, otras personas que tienen el mismo problema (pero que no serían fácilmente identificadas mediante técnicas clásicas de investigación de mercado) aparecen de la carpintería.

El factor de la carpintería fue originalmente articulado por el equipo que inventó Tagamet, uno de los medicamentos recetados más exitosos de la historia. (Tagamet es un medicamento que cura las úlceras sin cirugía y cambió para siempre la forma en que las personas las afrontan). Thomas Collins, director de la iniciativa de Tagamet en Estados Unidos, describió:

En mi grupo de edad,³⁶ Recuerdo a todo tipo de

personas con úlceras. Pero no estaban en tratamiento activo. Hacían lo que tenían que hacer. Así que, desde mi punto de vista, siempre dije: «No creo que nadie sepa el tamaño de este mercado». Este es el factor de la carpintería. Todos son mis amigos. Tenía la visión de pacientes que salían de la carpintería.

Heidi Roizen, Jim Gentes, Steve Jobs y Earle Dickson también experimentaron el factor madera. De hecho, esto es lo que HP quiso decir con su famoso síndrome del siguiente banco.

A continuación se presentan algunas cosas específicas que puede hacer para estimular a las personas de su empresa a ser clientes y replicar el factor carpintería:

- Contratar clientes. NIKE, por ejemplo, tiene muchos deportistas entre sus empleados.

Visitamos NIKE durante una sesión de desarrollo de productos y encontramos al gerente de marketing Tom Hartge, un corredor apasionado, trabajando con el

Equipo de diseño para crear zapatillas que usó en sus propias carreras. NIKE contrata a atletas de élite como consultores de pruebas de productos, quienes deben probar los nuevos productos en las circunstancias más extremas e informar sobre sus ideas y problemas.

- Permita que los empleados se tomen el tiempo para probar productos o servicios en campo. En LLBean, por ejemplo,³⁷ Cualquier ejecutivo de Bean puede obtener una semana adicional de vacaciones para realizar pruebas de productos, incluso si eso significa un viaje de pesca con mosca en Alaska, rumbo a Ontario para la apertura de la temporada de patos y gansos, o echar un vistazo a las enormes botas de caza para clima frío Danner Yukon en Columbia Británica.
- Distribuya anualmente a todos los empleados un “diario de ideas personales” en blanco, en el que se les anima a tomar notas sobre los problemas e ideas que enfrentan personalmente en su trabajo y en su vida personal.
- Comunique el factor de la carpintería escribiendo historias específicas en la revista o boletín informativo para empleados sobre cómo individuos o equipos crearon productos exitosos al satisfacer sus propias necesidades. Las personas aprenden a través de las historias. Incorpore la teoría de la carpintería a la mitología de la empresa.

¿Qué sucede si trabajas en una empresa que fabrica productos o presta servicios que ni tú ni tus empleados utilizan con frecuencia? ¿Puede el factor de la carpintería funcionar también en este caso? Sí, pero el proceso es diferente.

Simular ser el cliente

Si su negocio le impide ser cliente de sus propios productos, simule una forma de serlo. Existen dos enfoques básicos.

Un enfoque consiste en resolver el problema específico o satisfacer la necesidad específica de un cliente individual, no un grupo de clientes individual, sino un solo cliente.

cliente individual solitario La idea aquí es la misma que la anterior: si se inventa una solución al problema de un solo cliente, es probable que existan otros clientes potenciales ocultos que también podrían estar interesados en la innovación.

Por ejemplo, el talco para bebés se inventó un día de 1890 cuando un médico le escribió a Fred Kilmer de Johnson & Johnson Laboratories que uno de sus pacientes se quejaba de irritación de la piel por usar un apósito medicado.

Para resolver el problema, Kilmer envió al cliente un pequeño envase de talco italiano. J&J decidió entonces incluir el talco en sus productos de yeso. Poco después, cientos de clientes acudieron en masa a pedir...

Más polvo y así nació Johnson's Baby Powder.^{[38](#)}

Un segundo enfoque consiste en acercarse tanto al cliente que experimente lo que él experimenta. No se limite a saber quiénes son sus clientes, sino a conocerlos. La clave no reside en recopilar montones de fichas de datos de mercado para luego analizarlas, clasificarlas e interpretarlas. La clave reside en observar directamente la experiencia del cliente sobre el terreno, en tiempo real. Es mucho mejor estar presente cuando el cliente se enfrenta a un problema o intenta usar uno de sus productos o servicios que pedirle que recuerde su experiencia posteriormente. A esto lo llamamos el enfoque de "tocar y sentir".

EJEMPLO DE CASO DE TACTO Y SENSACIÓN: PRODUCTOS MÉDICOS BALLARD

Productos médicos Ballard,^{[39](#)} Con unas ventas de alrededor de 10 millones de dólares en 1987, estableció una estrategia para desarrollar y dominar nichos que las grandes empresas descuidaban, y hacerlo mediante una prolífica innovación de nuevos productos.

La primera premisa en Ballard, como se describe

en un artículo de la revista Inc., es que los propios clientes son parte integral del proceso de innovación de productos. La segunda premisa es que los vendedores...

—personas que atienden directamente a los clientes— también forman parte del proceso. Se espera que los vendedores estén presentes en el lugar e interactúen directamente con el cliente mientras realiza sus actividades. Un vendedor de Ballard describió:

No puedes simplemente preguntarle al director de terapia respiratoria o a la enfermera jefe si hay problemas. Tienes que hacer un repaso tú mismo... y preguntarles a las enfermeras si tienen problemas.

La tercera premisa en Ballard es que I+D debe responder a las ideas de producto de los vendedores. En un caso, el vicepresidente de ventas propuso su propia idea de producto, ayudó a diseñarla y colaboró con I+D para lanzarla. El ciclo completo de innovación de producto, desde el concepto hasta la entrega, duró solo unos meses.

Este enfoque de contacto directo con los clientes es practicado por los mejores innovadores de productos. Un paso aún más importante que puede dar es rotar al personal de I+D en puestos de ventas reales durante un tiempo o, como mínimo, enviarlos a terreno para que interactúen directamente con los clientes. (Por cierto, creemos que es buena idea que usted, como líder de la empresa, dedique parte de su tiempo a contactar con los clientes).

NIKE, Herman Miller, Bang & Olufson, BMW, Olivetti y Patagonia esperan que sus diseñadores mantengan un contacto cercano y personal con los usuarios finales de sus productos. Como lo expresa Paulo Viti, director de diseño de Olivetti:

Por supuesto, esta es una forma de marketing un tanto acientífica,^{[40](#)} Pero a menudo hace que la percepción y la intuición de los diseñadores funcionen mucho mejor que los aburridos informes escritos.

¿Pero es realmente acientífico? Ciertamente lo parece. Pero piensen un momento: ¿cuál es la esencia de ser científico? ¿Qué hacen los científicos? ¿Se limitan a leer aburridos informes escritos por otros? No. Encuentran maneras de tocar y sentir el mundo para poder hacer observaciones precisas sobre él. Salen y observan las cosas por sí mismos.

Y experimentan.

Elemento 3 de la innovación corporativa: Experimentación y errores

Lo importante es la experimentación.⁴¹ Solo planeo tener éxito entre el 10 y el 20 por ciento de las veces. Intento muchas cosas diferentes y, por pura suerte, algunas funcionan.

VINOD KHOSLA, COFUNDADOR DE
SUN MICROSYSTEMS

Esperamos que a estas alturas se sienta inspirado para ser receptivo a nuevas ideas de todas partes, para tener tanto impulso de ideas como atracción del mercado, y para ser el cliente. Sin embargo, probablemente haya una pregunta persistente: ¿cómo saber si una idea es buena? ¿Son todos los ejemplos que hemos dado simplemente casos de suerte? ¿Qué hay de todos los impulsos de ideas y soluciones para un solo cliente que no generaron un factor de impacto? ¿Puede eliminar todo riesgo y determinar si una idea es buena antes de ponerla en práctica?

Lamentablemente, la innovación, por naturaleza, está llena de lo desconocido. La mejor manera de descubrir si algo es una buena idea es experimentar, intentarlo. Esto, por supuesto, conduce a errores (ideas que no son buenas), pero son parte del proceso. La innovación requiere experimentación y errores. No se puede tener uno sin los otros dos, y punto.

Thomas Edison persistió durante más de 9.000 iteraciones antes de inventar con éxito la bombilla.^{[42](#)} Finalmente, uno de sus asociados le preguntó: "¿Por qué persistes en esta locura? Has fracasado más de 9.000 veces".

Edison lo miró con incredulidad y dijo: "No he fallado ni una sola vez;

9.000 veces he aprendido lo que no funciona". La filosofía de Edison de experimentación, errores y corrección es el corazón de la innovación.

Siempre hemos disfrutado la viñeta de John Cleese (cofundador de Video Arts) de "Gordon el misil guiado",^{[43](#)} que captura tan vívidamente esta idea:

Gordon, el misil guiado, se lanza en persecución de su objetivo. Inmediatamente envía señales para determinar si está en ruta para impactar. Y las señales de respuesta son: «No, no estás en ruta. Así que cámbialo un poco hacia arriba y ligeramente a la izquierda».

Gordon cambia de rumbo y, como un hombrequito racional, envía otra señal. "¿Voy en

rumbo?". Y la respuesta es: "No. Pero si ajustas tu rumbo actual un poco más a la izquierda, lo estarás". Y el misil ajusta su rumbo de nuevo y envía otra solicitud de información. La respuesta es: "No, Gordon, sigues equivocado. Ahora debes bajar un poco y medio a la derecha".

Y el misil guiado, cuya racionalidad y persistencia son una lección para todos nosotros, sigue cometiendo errores y escuchando retroalimentación y corrigiendo su comportamiento a la luz de esa retroalimentación, hasta que hace estallar al Enemigo Desagradable.

Y entonces aplaudimos al misil por su habilidad. Y si, entonces, algún crítico dice: "Bueno, ciertamente cometió muchos errores en el camino", y respondemos: "Sí, pero eso no importó, ¿verdad? Al final llegó".

Todos sus errores fueron pequeños, en el sentido de que podían corregirse de inmediato. Y como resultado de cometer cientos de errores, finalmente el misil logró evitar el único error que realmente habría importado: errar el objetivo.

A veces, el proceso de innovación impulsado por errores ocurre por pura casualidad. Por ejemplo, el cuero suave y arrugado de Reebok, que impulsó la demanda de zapatillas deportivas en la década de 1980, no fue planeado. Surgió de un error de producción.

De hecho, muchas innovaciones se basan en la simple práctica: probar algo, experimentar, solo para ver si funciona. Volviendo al ejemplo de las notas adhesivas 3M, Spencer Silver describió el origen del adhesivo:

La clave del adhesivo Post-it fue hacer el experimento.⁴⁴ Si me hubiera parado a pensarlo, no habría hecho el experimento. Si me hubiera dedicado a estudiar los libros y a revisar la bibliografía, lo habría dejado. La bibliografía estaba llena de ejemplos que decían que no se puede hacer esto.

A la gente como yo le entusiasma buscar nuevas propiedades en los materiales. Me resulta muy satisfactorio alterar ligeramente la estructura y ver qué sucede. Me cuesta convencer a la gente de que lo haga. En mi experiencia, la gente se resiste a...

intentar, para experimentar, sólo para ver qué sucede.

La idea de usar el microondas para cocinar surgió de un experimento sencillo. Les Vandt, un ingeniero que trabajaba en tecnología de microondas, compró

palomitas de maíz y las colocó frente a un tubo de microondas.

Otro ingeniero comentó sobre el experimento:

Empezó a saltar por todos lados.⁴⁵ No se trataba de la junta directiva ni de todo ese tipo de cosas; sólo de Les Vandt y la bolsa de palomitas de maíz.

Uno de nuestros ejemplos favoritos de innovación a través de la experimentación proviene de una pequeña empresa californiana, Powerfood, Inc. Powerfood inventó una revolucionaria barrita energética que los atletas (corredores, escaladores, ciclistas, nadadores, etc.) podían consumir justo antes o incluso durante el ejercicio para aumentar sus niveles de energía sin causar malestar estomacal. Los atletas habían sufrido durante años con la regla de "No comer al menos tres horas antes de entrenar". Pero con las Powerbars, este problema desapareció, lo que ha cambiado la vida de miles de atletas en todo el mundo.

La invención Powerbar ilustra muchas de las ideas presentadas hasta ahora.

La idea surgió de Brian Maxwell, un maratonista olímpico que sufría crónicamente de "chocar contra la pared" durante las carreras debido a la falta de energía (siendo el cliente, resolviendo su propio problema).

Maxwell fundó la empresa porque las grandes empresas a las que se acercaron con la idea dijeron: "Es imposible fabricar una barra así, y el mercado para una barra así es demasiado pequeño, incluso si pudiéramos hacerlo. No nos interesa". (Cabe destacar la importancia de la receptividad a ideas de todo el mundo). Y, finalmente, la solución del producto surgió mediante una experimentación masiva, como describe Maxwell:

Veo a Jennifer, a Bill y a mí en nuestra cocina de Berkeley, llena de bolsas de polvo blanco y botellas de líquidos marrones.⁴⁶ Una balanza domina la mesa del comedor y, a primera vista, los visitantes...

Concluimos que somos los jefes de algún imperio de drogas ilegales. Entonces...

Observan las bandejas para hornear y los moldes para tartas, forrados con papel encerado y numerados, esparcidos por todas las superficies planas. Una inspección más detallada revela manchas pegajosas de masa de colores extraños en cada una. Los visitantes no se van sin probar al

menos cuatro o cinco y anotar sus comentarios en fichas. Quienes hacen ejercicio con regularidad se van con una bolsita de muestras envueltas en celofán para "probar antes de su próximo entrenamiento".

Estas imágenes de Maxwell y sus amigos preparando cientos de muestras experimentales, de Vandt haciendo explotar palomitas de maíz por todos los tubos del microondas, de Silver mezclando productos químicos en el laboratorio y de las 9.000 bombillas de Edison son esenciales para tener en cuenta cuando pensamos en cómo mantener la innovación en nuestra empresa.

Incluso hemos descubierto, con nuestra propia docencia, que nuestras mejores innovaciones surgen de la experimentación en el aula. Simplemente probamos cosas constantemente. Algunos experimentos funcionan y se convierten en parte integral de nuestro curso. Otros fracasan y se descartan inmediatamente después del primer intento. Hemos ideado varias innovaciones docentes porque estamos dispuestos a lanzar ideas contra la pared y ver qué funciona. Hay que estar dispuesto a hacerlo, incluso si eso significa fracasar de vez en cuando (y nosotros nos hemos fracasado muchas veces).

Hazlo

Hemos descubierto que la simple frase "Simplemente hazlo" es inmensamente útil para mantener nuestra creatividad, y hemos intentado transmitirla a las empresas. En una de ellas, conseguimos un montón de pegatinas, blocs de notas y llaveros de "Simplemente hazlo" y los distribuimos a toda la empresa. La gente necesita que se les recuerde que está bien

"Simplemente hazlo": actuar sin quince niveles de aprobación. De hecho, siempre intentamos recordarles que es mucho más fácil pedir perdón que permiso. Simplemente hazlo.

No lo hagas grande antes de que sea necesario

La experimentación exitosa requiere finales fáciles. Es decir, hay que estar dispuesto a probar muchas cosas diferentes, conservar las que funcionan y dar una muerte rápida e indolora a las que no.

Mantenga los proyectos pequeños el mayor tiempo posible, para que sea más fácil decir: "Bueno, eso no funcionó. Probemos otra cosa". Si un proyecto se vuelve demasiado grande demasiado rápido, empezará a luchar por su supervivencia, aunque quizá sea más sensato terminar el experimento y empezar uno nuevo: "Oye, hemos asignado a diecisiete personas y le hemos dedicado un año a esto. No podemos terminarlo".

Por ejemplo, Novellus Systems,^{[47](#)} Una pequeña

empresa de equipos de semiconductores supera constantemente a competidores diez veces más grandes gracias a su enfoque de "menos es más" en el desarrollo de nuevos productos. La empresa emplea a tres o cuatro ingenieros clave en la fase inicial del diseño del producto y solo incorpora personal cuando está claro que la máquina funcionará.

El papel de los fallos de los productos

¿Hasta dónde se debe llevar la experimentación?
¿Debería llevarse hasta el mercado? Es aceptable experimentar en el laboratorio, pero ¿qué pasa con el proceso de llevar los productos al mercado, que es mucho más costoso si el experimento fracasa?

Este es un dilema difícil, porque si nunca lanzas un producto a menos que tengas una certeza racional del 100% de que el producto será un éxito, entonces...

Nunca lances un producto innovador al mercado (y quedarás rezagado ante quienes sí lo hagan). Por otro lado, claro está, los fallos de producto cuestan dinero, tiempo, prestigio y pueden minar la confianza. Hay dos respuestas básicas a este dilema.

Primero, a veces puedes realizar pequeñas pruebas de mercado antes de lanzar un producto a gran escala. Distribuye el producto en una zona geográfica específica y observa su rendimiento. O bien, prueba el producto a fondo con un subgrupo de clientes y aprende de sus reacciones. La idea es continuar el proceso de muchos pequeños experimentos, errores, aprendizaje y corrección.

—al igual que nuestro amigo Gordon el Misil Guiado, que se autocorrigió a través de miles de “errores”, pero al final da con El Desagradable Enemigo.

En segundo lugar, las empresas altamente innovadoras no temen los fracasos de sus productos. No es que les gusten los fracasos de los productos, pero están dispuestos a arriesgarse a que el mercado fracase y luego aprender de ellos.

Por ejemplo, los dos primeros productos de Apple Computer posteriores al Apple II (el Apple III y el Lisa) fueron fracasos estrepitosos. Pero Apple aplicó toda la información aprendida de esos fracasos para crear el increíblemente exitoso Macintosh. Henry Ford presentó numerosos productos, incluyendo algunos fracasos notables, como su Modelo B original, que condujeron al

famoso Modelo T. Ford aprendió de cada lanzamiento (y fracaso) de producto al diseñar el revolucionario Modelo T. Motorola tenía...

una serie de fallos de productos valiosos de los que aprendió:⁴⁸ La radio Modelo 55 (1933), la primera radio para automóvil con botones (1937), un calentador de gasolina (1947), su primer televisor en color (1957): todos estos fueron fracasos de productos para

Motorola.⁴⁹

Product Innovation Cycle Apple Computer

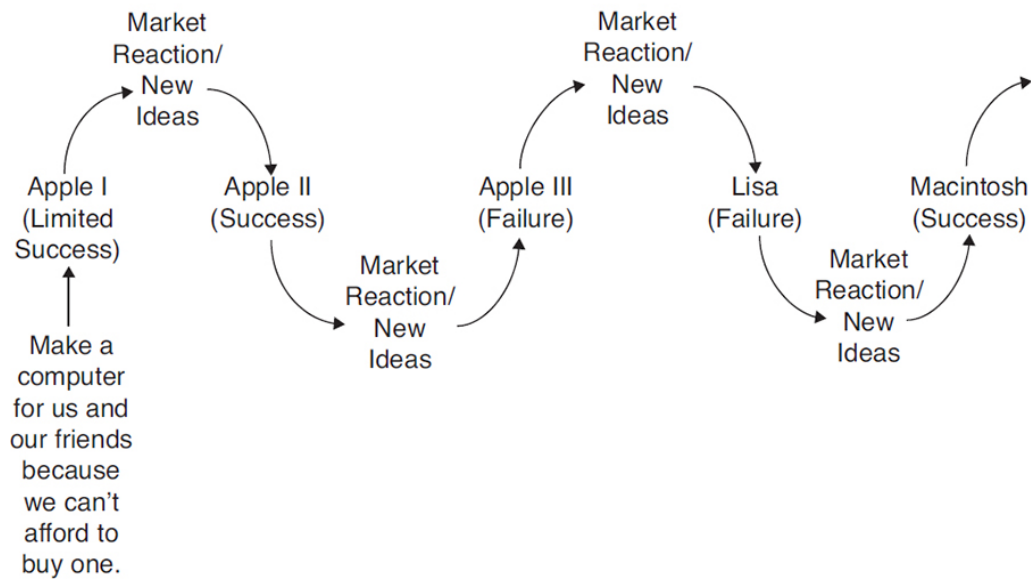


Figura 8-2

Breakthrough Innovation Cycle

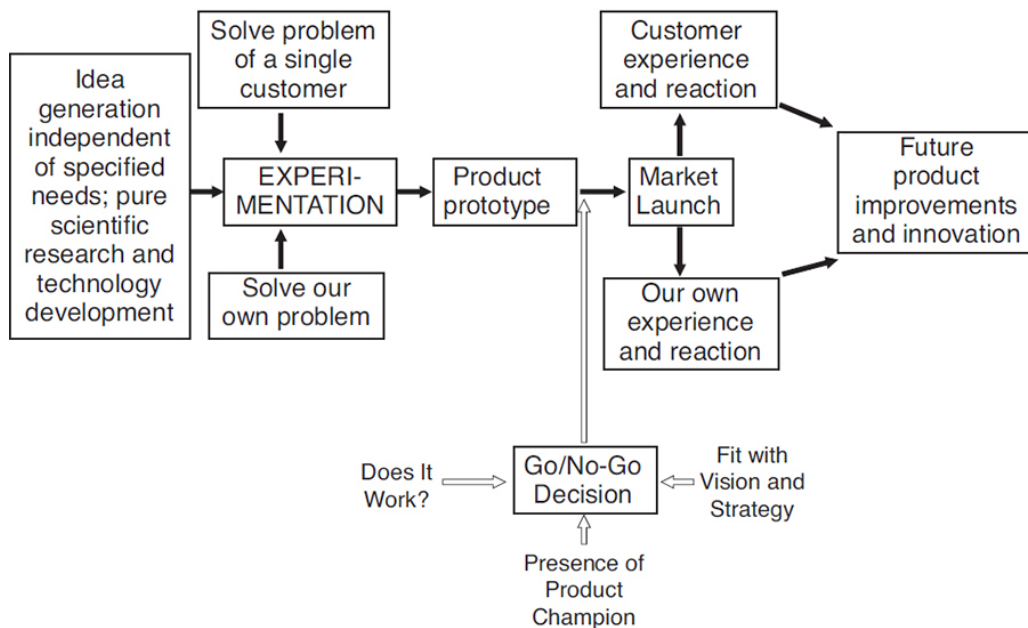


Figura 8-3

Bien, dirás, pero estas son grandes empresas; pueden

permitirse algunos fallos de producto. ¿Y si eres una empresa más pequeña? Buen punto; pero míralo de nuevo. En cada uno de los casos anteriores, los fallos de producto ocurrieron al principio.

La historia de la empresa, cuando era mucho más vulnerable. De hecho, una de las razones por las que superaron las primeras etapas hasta alcanzar la grandeza se debe, en parte, a que sus productos fallaron desde el principio.

El objetivo es tener múltiples ciclos de producto: lanzar productos al mercado, detectar rápidamente sus deficiencias y continuar innovando y mejorando con base en las aportaciones del mercado. (Nota: Esto también aplica a los nuevos servicios). Los japoneses, menos conocidos por sus innovaciones que los estadounidenses, dominan el proceso de mejora incremental, lo que ha contribuido significativamente a su dominio en ciertas industrias, como la automotriz.

Los diagramas cercanos muestran cómo funciona el ciclo de innovación incremental/de gran avance y cómo se desarrolló en los primeros días de Apple Computer.

[Nota: Dada la inestabilidad gerencial en Apple desde 1985, nos preguntamos si deberíamos incluir ejemplos de Apple en este libro. Apple ha demostrado tres de los cuatro elementos de la grandeza (rendimiento, impacto y reputación), pero somos escépticos sobre el cuarto (longevidad). ¿Será Apple una gran empresa en el año 2040? Dado que entre 1984 (año de la introducción del Macintosh) y 1991 no hubo innovaciones importantes, y dado el desalentador liderazgo de la alta dirección de Apple (que fue criticada por las altas remuneraciones de los ejecutivos en los años previos a los despidos de

principios de la década de 1990), nos preocupan las perspectivas de grandeza de Apple a largo plazo.

No obstante, creemos que el fenomenal impacto que la compañía tuvo en el mundo desde finales de los años setenta hasta mediados de los ochenta hace atractivo el uso de algunos ejemplos de sus inicios. Observará que todos los ejemplos de Apple en este libro son anteriores a 1985.

Buenos errores y malos errores

¿Deberíamos ser tolerantes con todos los errores? ¿Son todos buenos los errores?

Un buen error surge de un esfuerzo honesto por intentar algo, combinado con un intento diligente por ejecutarlo bien. Un mal error es aquel en el que una idea fracasa principalmente debido a un esfuerzo descuidado, desatento o indiferente.

Decir que "los errores son valiosos" no debe interpretarse como "no tenemos que esforzarnos al máximo". Una cosa es lanzar el producto equivocado al mercado y otra muy distinta es hacerlo mal.

Sin embargo, los peores errores son aquellos que se repiten una y otra vez. Es la lección aprendida de un error lo que lo hace valioso, no el error en sí.

La imagen de las palomitas de maíz

Nos gusta pensar en una empresa innovadora como si tuviera una imagen de palomitas. Piensa en tu organización como la máquina de palomitas, y en el maíz sin reventar como la semilla de las buenas ideas. Una organización innovadora transmite la misma sensación que una máquina de palomitas: muchísimas buenas ideas en un entorno propicio, que se transforman en experimentos por doquier. La próxima vez que vayas al cine, observa la máquina de palomitas en acción y recuerda la imagen.

Durante una visita a las instalaciones principales de Patagonia (donde residen diseño, producción, investigación, marketing y finanzas), nos sentimos como si estuviéramos en medio de una de esas palomitas de maíz. El nivel de actividad (gente moviéndose, probando cosas, hablando, caminando, diseñando, dibujando, escribiendo, reuniéndose, decidiendo) era fenomenal. No hubo calma después del almuerzo. No hubo reuniones lúgubres y aburridas. No hubo personas frustradas sentadas esperando la aprobación para actuar. No había relojes, y mucho menos alguien mirando esos relojes. La gente se movía

igual de rápido a las 4:30 p.m. que a las 8:00 a.m. La gente hablaba a toda velocidad, "hagámoslo rápido, porque tengo un proyecto en el que estoy trabajando y quiero retomarlo...".

Otra opción es reservar fondos no comprometidos para ideas generadas internamente. Separar una cantidad cada año como capital de riesgo interno, que puede ser utilizado por personas dentro de la empresa que deseen desarrollar una idea. Alguien, o un grupo, actuaría como capitalista de riesgo interno y tomaría decisiones sobre qué proyectos financiar.

Deja que la persistencia gane

Un colega nuestro le preguntó a Andy Grove, director ejecutivo de Intel Corporation, cómo su empresa elige entre la gran cantidad de nuevas ideas de productos generadas por sus ingenieros emprendedores. Grove respondió: «A nadie se le dice nunca que se calle».

pero se te pide que presentes mejores argumentos. Se permite la persistencia.⁵⁰

La frase «A la gente se le permite ser persistente» es perfecta. Capta la noción de un entorno “darwiniano” o de libre mercado donde las ideas nunca se eliminan de inmediato, sino que las más aptas sobreviven.

En un caso en Intel, un grupo de gerentes intermedios quería desarrollar placas base complementarias para computadoras personales, pero la idea inicialmente no estaba incluida en la estrategia de producto de Intel. Los gerentes intermedios recibieron financiación.

del programa interno de emprendimiento corporativo de Intel,⁵¹ y convirtió las tablas en un negocio aparte.

Una compañía de experimentadores y manitas

Para seguir siendo innovador, es necesario que personas de todos los niveles experimenten, experimenten y hagan muchas cosas, creando así el efecto palomitas. ¿Cómo se logra esto? ¿Cómo se puede crear el entorno propicio?

Hay tres respuestas básicas, que ahora analizaremos en detalle:

- Contratar a personas creativas•
- Sal de su camino

- Recompénselos por ser innovadores

Elemento 4 de la innovación corporativa: La creatividad de las personas

Para seguir siendo innovadora, una empresa debe contar con personas dentro que sean creativas.

¡Espera! Antes de que dejes de leer porque piensas que esto es tan obvio que no vale la pena leerlo, sigue leyendo. Este punto no es tan obvio como parece a primera vista.

De hecho, la mayor parte de la literatura sobre innovación corporativa se ha centrado principal o exclusivamente en soluciones estructurales. Si bien coincidimos en que existen componentes estructurales para seguir siendo innovador (que se analizan en la siguiente sección), la innovación, en última instancia, surge porque las personas son creativas dentro de esas estructuras.

Lamentablemente, existe la creencia generalizada de que las personas creativas pertenecen a un subconjunto especial y único de la raza humana, y que la creatividad es un rasgo exclusivo de ese subconjunto. En otras palabras, esta creencia nos dice que hay personas creativas y personas no creativas, y las personas no creativas están condenadas a seguir siendo no creativas.

Basura.

Todo Las personas tienen la capacidad de ser creativas. No existe una persona intrínsecamente no creativa; la creatividad es una capacidad que reside en cada uno de nosotros. No existe una raza especial de personas designadas por Dios con el don de la creatividad. Tampoco es cierto que la mayoría nacimos sin esa bendición.

El primer paso para que las personas de todos los niveles sean innovadoras es creer en su capacidad creativa innata. Al fin y al cabo, ¿cómo se puede esperar que las personas innoven si no se cree fundamentalmente que pueden hacerlo?

Ayudar a las personas a desarrollar sus capacidades creativas

El segundo paso es ayudar a las personas a desarrollar su creatividad personal. Considere los siguientes pasos:

- Ofrecer formación en el proceso creativo. Las

sesiones de formación y los seminarios sobre creatividad personal pueden ser muy eficaces para que las personas se den cuenta de su creatividad y aprendan a ser más creativas. Algunas de las empresas más innovadoras, como Nike, hacen un uso extensivo de este tipo de formación.

Antes de un seminario de creatividad en NIKE, preguntamos: "¿Por qué quieren que vayamos a enseñarles sobre innovación? Parece un poco extraño; enseñarle a NIKE sobre creatividad es como enseñarle a Jessie Owens sobre atletismo". El director de entrenamiento de NIKE, Pete Schmidt, respondió:

La innovación es el aspecto más importante de esta empresa y debemos preservarla a medida que crecemos. A medida que incorporamos a más personas, queremos que comprendan la importancia de la innovación y queremos respaldarla ayudándolas a ser más creativas. No se puede dar por sentado que la gente...

han desarrollado todo su talento creativo; tenemos que seguir estimulándolos en esa dirección.

- Proporcionar materiales educativos sobre el proceso creativo. Al contratar a alguien, regale un libro sobre creatividad personal. Compre y distribuya materiales de lectura sobre creatividad; incluso podría considerar seleccionar un libro al año que la empresa compre para cada persona y regale. Algunas lecturas sobre el proceso creativo que recomendamos son:
 - *Creatividad en los negocios* por Michael Ray y Rochelle Myers
 - *Blockbuster conceptual* por James Adams
 - *El arte del problema* por Russell Ackoff
 - *Pensamiento lateral* por Edward deBono
 - *Un golpe en el costado de la cabeza* por Richard Van Oech
- Redacta tu propio "Manifiesto de Innovación". Desarrolla tus propias ideas sobre innovación corporativa. Inspírate en ideas de este libro, tus propias experiencias y las de otros autores. Crea una declaración de innovación de una página que todos los empleados reciban. Podría ser una simple lista de 10 puntos clave, como
 1. Nunca diremos: "Esa es una idea estúpida".

2. Primero experimentaremos y evaluaremos después.
3. Tomaremos 1.000 ideas de nuestros clientes.
4. Produciremos el 25% de nuestros ingresos en cualquier año a partir de nuevos productos introducidos en los últimos cinco años.
5. Escucharemos a cualquiera que tenga una idea.
6. Nunca haremos un producto “yo también”; cada producto que hagamos debe ser innovador de alguna manera.
7. etc....

Escribe tu propia lista. Es divertido y valioso.

Contratar y formar personas inusuales

Busca personas que hayan hecho cosas creativas. Busca personas que hayan realizado actividades diferentes e interesantes: personas que hayan creado pequeños negocios en la universidad, personas con experiencias diversas, personas con iniciativa a lo largo de su vida, personas que no encajen en ningún molde predefinido.

EL CASO DEL CURRÍCULUM VARIADO

Bill Wraith inventó algunos valores financieros sumamente innovadores, incluyendo la opción de doble emisión, que consistía en resolver un problema financiero de larga data que la mayoría de los expertos financieros consideraban irresoluble. ¿Quién es Bill Wraith? Basta decir que es un diseñador financiero muy creativo.

Lo fascinante de esta historia es cómo Wraith tuvo la oportunidad de crear estas innovaciones. Su currículum parecía una colección de artículos completamente desenfocados; había sido diseñador, gerente de marketing y vendedor, y había pasado de los circuitos integrados a las computadoras personales y a las estaciones de trabajo de ingeniería, todo antes de cumplir los 30 años. Wraith comenta: «Los reclutadores veían mi currículum y pensaban: '¡Qué batiburrillo! Nada encaja. Simplemente estás saltando de un lado a otro sin un enfoque coherente'». Pero Wraith tenía un hilo conductor en su trabajo: tenía un don para encontrar soluciones creativas a problemas difíciles.

Así que lo contrató un banco de inversión. El banco vio que Bill era muy brillante y creativo, así que lo contrataron y le dieron libertad para resolver problemas difíciles.

No solo necesitas contratar a algunos creativos

"inadaptados", sino que también debes tolerar su comportamiento, a veces extraño. Algunas de las personas más creativas simplemente no encajan en los moldes típicos de la buena conducta. Suelen ser rebeldes, irritantes y algo descontrolados.

Jim trabajó en McKinsey & Company al principio de su carrera. McKinsey es una organización muy conservadora, llena de gente seria y con trajes grises. Sin embargo, al mismo tiempo, McKinsey produjo constantemente importantes contribuciones innovadoras, incluyendo el libro En busca de la excelencia. Jim cuenta la historia de su encuentro con el coautor Tom Peters en la oficina:

Su oficina, que estaba justo al otro lado del pasillo frente a mí, era caótica y estaba cubierta de todo tipo de sombreros graciosos: sombreros de bombero, cascos de la Primera Guerra Mundial, gorras de béisbol, etc. El lugar no parecía una oficina de McKinsey.

Y entonces, en medio de un día de trabajo normal, este torbellino pasó volando por mi oficina con pantalones cortos holgados, zapatillas de tenis deshilachadas y una camiseta que tenía una inscripción que decía: "No me preguntes nada".

preguntas, porque realmente no me importaba nada...” Era Tom, corriendo a su oficina para recoger unos papeles.

Obviamente, Peters nunca encajó del todo en el molde de McKinsey. Sin embargo, la firma lo toleró, dejándolo actuar con libertad mientras él y Bob Waterman terminaban el libro.

Vinod Khosla, cofundador de Sun Microsystems, habló sobre intentar mantener a Sun innovador:

Hay que equilibrar los “copos”⁵² Con la organización. Hay que estar dispuesto a tolerar a gente inusual, porque algunas de las personas más creativas son muy inusuales. Tuve un ingeniero que vino a trabajar con un vestido amplio, parecido al de una embarazada, muy holgado y cómodo. Y, por cierto, esto no es atípico. La cuestión es que estas personas tenían la capacidad de crear cosas que necesitábamos para competir.

¿Todas las innovaciones creativas provienen de personas raras? No, claro que no. De hecho, algunas de las personas más creativas que conocemos vienen en paquetes bastante conservadores. Sin embargo, para tener una empresa innovadora, también es prudente tener tolerancia con algunos locos rebeldes. Como dice Max De Pree, de Herman Miller: «Si quieres que

sucedan las mejores cosas en la vida corporativa, tienes que encontrar...»

Maneras de ser hospitalario con la persona inusual”.[53](#)

A medida que su empresa crezca, tenga en cuenta que el tipo de personas que atrae tenderá a cambiar: habrá más personas preocupadas por la estabilidad y menos innovadoras. Combata esta tendencia contratando siempre a personas inexpertas.

Contratar talentos diversos, pero no valores divergentes

La amplitud y la diversidad fomentan la creatividad.

Personas con diferentes experiencias y trayectorias que trabajan en el mismo problema suelen generar respuestas más creativas, y generalmente mejores, que personas con experiencias similares. Les recomendamos contratar a un equipo diverso.

En Giro Sport Design, el presidente Bill Hannemann se ha mostrado firme en su compromiso de formar un equipo directivo con una increíble diversidad de trayectorias: un exprofesor, un ejecutivo de publicidad, un exdecano académico, un exgerente de diseño de videojuegos y un exdiseñador de Xerox. Sin embargo, al mismo tiempo, Giro ha tenido cuidado de filtrar un espectro muy reducido de valores fundamentales.

Sigue el ejemplo de Giro: busca la diversidad en tu empresa, pero manteniendo firmes sus valores fundamentales.

Size/Innovation Evolution Pattern

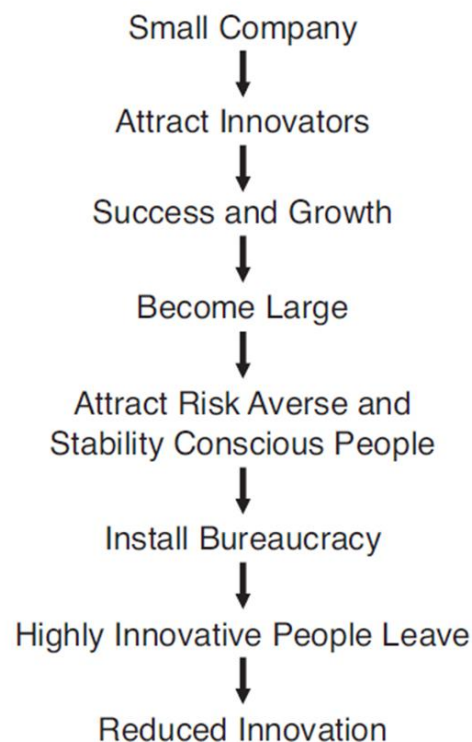


Figura 8-4



DIVERSITY OF BACKGROUNDS



DIVERSITY OF CORE VALUES

Contrata a personas que no sepan mucho

Daniel Boorstin, en su obra emblemática, *Los Descubridores* (una historia detallada de los descubrimientos e inventos humanos), observó que muchas contribuciones significativas surgieron porque la gente era ingenua. Al describir a Ben Franklin sobre la electricidad,^{[54](#)} Por ejemplo, Boorstin explicó:

De hecho, su logro (el de Franklin) ilustró el triunfo de la ingenuidad sobre el conocimiento. Su mentalidad amateur y no académica fue su mayor ventaja; como muchos otros estadounidenses descubridores, vio más porque sabía mucho menos sobre lo que se suponía que debía ver.

Lo mismo ocurre en los negocios. Cuando las personas se obsesionan con la sabiduría convencional, se vuelven peligrosas. Gran parte de la innovación en los negocios consiste en estar dispuesto a intentar algo porque no sabes si contradice la sabiduría convencional. Como dice Debi Colman, vicepresidenta de sistemas de información y tecnología de Apple: «El mayor obstáculo para la creatividad y la innovación que he encontrado en los negocios es la sabiduría convencional».^{[55](#)}

Volviendo a nuestro ejemplo de Bill Wraith

(currículum de Mr. Mish-Mash), él resolvió el irresoluble problema de la valoración de opciones de doble emisión ignorando deliberadamente lo que otros habían hecho. Su jefe le dijo: «Tenemos algunos expertos académicos contratados con los que puede hablar y puede conseguir cualquier revista o publicación que desee para trabajar en el problema».

—No, gracias —dijo Wraith—. Prefiero ver el problema con total ingenuidad.

Me temo que ver los callejones sin salida que tomaron me estorbaría. Así que Wraith se fue a una habitación oscura durante unos días y pensó en el problema por su cuenta. Llegó a una solución innovadora al enmarcar la

problema de una manera nunca antes concebida. "Si hubiera conocido la forma tradicional de plantear el problema, nunca lo habría resuelto", dice Wraith.

La cuestión no es que todas las personas que contrates sean ingenuas o no sepan nada de tu sector. El conocimiento y la experiencia son valiosos, pero también pueden ser un inconveniente. La clave está en tener un equilibrio entre expertos con experiencia y conocimientos, y personas con mentes abiertas e ingenuas. Que alguien no provenga de tu sector o que venga directamente de la universidad (o que ni siquiera haya ido a la universidad, para el caso) no es motivo para rechazarlo.

Contratar diseñadores

El talento en diseño es uno de los recursos creativos menos utilizados en la industria. Por talento en diseño nos referimos a quienes están capacitados y tienen talento en el arte del diseño. Existen dos categorías básicas de diseño relevantes para la mayoría de las empresas: diseño gráfico y diseño de producto. Los diseñadores se forman para ser altamente creativos y, lo más importante, para aplicar esa creatividad a problemas prácticos.

Piense por un momento en productos excelentes: los autos BMW, la computadora Macintosh, los tocadiscos Bang & Olufson, los muebles Herman Miller. Observe que el diseño es un factor crucial en la diferenciación de estos productos: poseen una elegancia, belleza y funcionalidad extraordinarias.

El diseño puede ser un factor diferenciador crucial incluso en industrias mundanas.

Por ejemplo, Joan Fabrics Corporation atribuye gran parte de su éxito en el mercado de la tapicería de muebles a la calidad de sus diseños. Según el exdirector ejecutivo Larry Ansin:

No subestimes la importancia del estilo, que logramos gracias a nuestro excelente talento en diseño. Se tiende a pensar que el diseño no es importante en los negocios tradicionales. No es cierto. Nuestro éxito se debió en gran medida a

nuestro talento en diseño.

Contratar diseñadores. Contratar diseñadores gráficos para ayudar con logotipos, materiales de marketing, catálogos, empaques, etc. Contratar diseñadores de producto para que participen integralmente en el proceso de desarrollo del producto, no como un simple complemento para embellecer el producto, sino desde las primeras etapas del ciclo de desarrollo.

Algunas empresas, como Braun, Giro Sport Design, Patagonia y Joan Fabrics, contratan diseñadores como empleados. Mientras que otras (Herman Miller, Olivetti, Bang & Olufson y Yamaha, por nombrar algunas) recurren ampliamente a consultores y firmas de diseño externas. Sea cual sea su camino, le animamos a "pensar en el diseño" en cada aspecto de su negocio, desde el desarrollo de productos hasta el marketing. Un buen diseño debe impregnar su empresa: edificios, procesos, estructuras, productos, en general.

Elemento 5 de la innovación corporativa: Autonomía y descentralización

La libertad, la ineficiencia y la prosperidad suelen ir juntas.

Samuel Eliot Morison

En 1998, KC Jones, entonces entrenador de los Boston Celtics,⁵⁶ Le mencionó a un entrevistador de CBS Sports: “Les doy a los jugadores mucha libertad en la cancha, para que puedan usar su imaginación y creatividad”.

“¿Eso no causa problemas?” preguntó el entrevistador.

"No", respondió Jones. "Hemos estado en el campeonato cuatro de los últimos cinco años y lo hemos ganado dos veces".

El enfoque de Jones para el coaching ilustra una verdad central sobre la creatividad: es *requiere autonomía*.

Confianza, respeto y coraje

La Escuela de Negocios de Stanford tiene la reputación de ser una de las instituciones educativas más innovadoras del mundo. Hemos tenido la oportunidad de experimentar de primera mano su funcionamiento, como lo demuestra la descripción que Jim hace de su primer año en Stanford:

Tenía 30 años y no tenía experiencia como docente universitario. El decano Roberts me ofreció dar clases y simplemente me dijo: "Dime qué horario quieres. Mucha suerte". Esa fue toda la orientación que recibí. Nadie me preguntó qué iba a hacer en clase. Nadie me dio instrucciones específicas. Nadie siquiera revisó mi programa de estudios. Me dieron vía libre para hacer prácticamente lo que quisiera. Claro que tenía colegas experimentados a quienes consultar, y ya había material del curso preparado. Pero básicamente me dejaron solo para que lo hiciera.

Dos años después, durante un almuerzo en el que se celebraba una mención honorífica por su desempeño docente, Jim le dijo al decano Roberts: «Te arriesgaste mucho conmigo. ¿Por qué lo hiciste?».

“Así es como hacemos las cosas aquí”, respondió Roberts. “No lo vi como un riesgo, sino más bien como una oportunidad. Verás, al dejarte darlo todo, creíamos que harías tu mejor trabajo y producirías buenos resultados. Claro, no siempre funciona así con la gente, pero la innovación y el rendimiento que generalmente obtenemos con ese enfoque valen la pena”.

Dado lo poco que Jim sabía de lo que hacía, no estamos del todo de acuerdo en que la propuesta estuviera exenta de riesgos. Pero Roberts demostró el elemento clave: confianza y valentía. Estaba dispuesto a arriesgarse y creía que Jim estaría a la altura de las circunstancias.

El mensaje básico es contratar buenas personas, crear el entorno en el que puedan trabajar y no interponerse en su camino.

Esta es la magia que Tracy Kidder capturó en su maravilloso libro, *El alma de una nueva máquina*, donde describe las motivaciones del equipo de diseño detrás del nacimiento de una nueva computadora:

...ellos hicieron el trabajo,^{[57](#)} Ambos con un espíritu poco común y por razones que, en un contexto francamente comercial, parecían extraordinariamente puras... más de dos docenas de personas trabajaron horas extras en él, sin ninguna esperanza real de recompensa material, durante más de un año y medio; y después, la

mayoría se sintieron satisfechos. Esto se debió a que West y los demás gerentes les dieron suficiente libertad para inventar, a la vez que los guiaron hacia el éxito.

Esta necesidad de libertad y autonomía es bien reconocida por las empresas que se mantienen innovadoras. Herman Miller permite a sus diseñadores trabajar fuera de las instalaciones centrales,⁵⁸ en cualquier entorno que consideren propicio para trabajar. Merck & Company,⁵⁹ una de las empresas farmacéuticas más innovadoras contrata a los mejores científicos que puede encontrar, les permite seleccionar objetivos para la investigación básica (no de marketing ni corporativa) y se mantiene al margen.

Esto se aplica a todos los niveles del esfuerzo humano, desde un grupo de cinco personas.

Desde equipos de baloncesto hasta sociedades enteras. De hecho, la libertad de acción (espacio para experimentar) es el factor principal que explica la relativa fortaleza de las economías occidentales en comparación con sus contrapartes centralizadas del bloque oriental. En su libro, *How the West Grew Rich* (Cómo Occidente se hizo rico), Nathan Rosenberg y L.E. Birdzell demuestran que la fuente subyacente del avance económico de Occidente es la gran

Número de innovaciones que surgen a través de la experimentación autónoma.⁶⁰ Esta experimentación, a su vez, se produce porque las personas pueden actuar,

porque

Hay pocas restricciones que les impidan intentarlo. Imaginen cómo sería la economía estadounidense si cada nueva empresa tuviera que obtener la aprobación formal del gobierno de un ministerio de control empresarial central. (En realidad, no hace falta imaginarlo; basta con observar la economía soviética).

Sin embargo, la tendencia de la organización humana es ir en la dirección opuesta: buscar el control y el orden, minimizar las sorpresas inesperadas. Para seguir siendo innovadores, es necesario resistir esta tendencia, y hacerlo con una vigilancia rigurosa.

El deseo opresivo de intercambiar la vida y el alma por la esterilidad y el orden es como una enredadera persistente que trepa constantemente por los costados de una organización y se enreda en sus extremidades hasta que ya no puede moverse con agilidad. Con el tiempo, si no se controla, la enredadera se enredará en el cuello de la organización, apretando sus garras y estrangulando el espíritu vital de la empresa.

De hecho, una de las grandes ironías de la evolución corporativa es que casi todas las empresas nuevas comienzan como entidades altamente innovadoras. Sin embargo, muchas de estas mismas empresas pierden su capacidad innovadora a medida que crecen y envejecen: el espíritu que impulsó su desarrollo inicial se ve atrapado en la enrevesada y asfixiante red de la burocracia y los esfuerzos centralizados de control.

¡NO PERMITA QUE ESTO LE PASE A SU EMPRESA!

Pero ¿cómo? ¿Qué se puede hacer para evitar que esto suceda a medida que una empresa crece?

Descentralización: cortando el diamante

La solución básica es la descentralización, o como la llamamos, la fragmentación. Esta es la solución fundamental que buscan las empresas que lograron mantener viva la chispa innovadora a medida que se expandían considerablemente, como Johnson & Johnson y 3M.

La idea es simple: al dividir continuamente la empresa en pequeñas unidades semiautónomas, se puede alcanzar un mayor tamaño, conservando al mismo tiempo muchas de las ventajas de ser pequeña. Las personas dentro de cada subunidad pueden entonces tener un sentido de propiedad, responsabilidad, autonomía y rendición de cuentas que simula ser una empresa emprendedora dentro del paraguas corporativo general.

George Hatsopoulos, director ejecutivo de Thermo Electron Corporation, describió en una entrevista con la revista Inc. cómo puede funcionar esto:

Hay que encontrar una nueva estructura para la industria estadounidense que combine las ventajas de las pequeñas empresas y el apoyo de las grandes empresas.⁶¹ Mi propia respuesta es tener un montón de pequeños empresas de una familia, lo que les otorga financiación y gestión Apoyo y dirección estratégica. Pero, al mismo tiempo, actúan como si fueran empresas independientes. Actualmente [en 1988, con 400 millones de dólares en ingresos], tenemos 17 unidades de negocio.

Raychem es otra empresa que ha logrado mantenerse altamente innovadora mediante la continua fragmentación del diamante. A medida que la empresa crecía, se subdividía continuamente, «para mantener la empresa en una serie de pequeños grupos», según su fundador, Paul Cook:

Si va a haber literalmente cientos de productos en desarrollo,
...⁶² Eso exige un tipo de empresa más flexible y desestructurada, en comparación con una estrictamente controlada. Somos una empresa con la que es muy difícil competir.

Cuándo descentralizar

¿Cuándo debería una empresa descentralizarse?

Siempre se debe avanzar en esa dirección: dar autonomía y espacio a las personas para iniciar y actuar. Una buena regla general es que cuando se alcanzan entre 100 y 200 personas, es momento de considerar seriamente la posibilidad de dividir el equipo.

Cómo hacer que la descentralización funcione

No disponemos del espacio suficiente para cubrir con gran detalle todos los detalles de una estructura descentralizada. No obstante, existen algunos principios generales para que una estructura descentralizada funcione:

- **Vínculo con la visión.** Si su visión (valores, propósito y misión) es clara, las personas o grupos que operan de forma autónoma pueden autorregularse en relación con la visión general compartida. Todos pueden tener la misma visión.

estrella guía, pero estar en vehículos separados dirigiéndose hacia esa estrella.

- *La visión compartida es el vínculo crucial para que la descentralización funcione* Superar la falta de control centralizado mediante una mayor comunicación y coordinación informal. Es necesario que las personas sepan qué hacen otras subunidades descentralizadas para poder actuar en conjunto con ellas. En Patagonia, por ejemplo, los directores de línea de productos se reúnen al menos una vez al mes para coordinarse. Otra forma de lograr una mayor comunicación y coordinación sin la carga de una mayor burocracia es utilizar las comunicaciones electrónicas: correo electrónico, correo de voz, redes informáticas, teleconferencias, etc.
- Facilitar la transferencia de conocimiento valioso entre subunidades. Organizar seminarios internos donde miembros de diferentes subunidades compartan ideas, presenten trabajos y aprendan de las experiencias de los demás. Otorgar prestigiosos premios a quienes aporten una idea, invención u otra ayuda significativa a otra subunidad.
- Tener un sistema abierto. Las personas que operan de forma autónoma solo pueden tomar buenas decisiones si cuentan con información fiable. Una de las mejores maneras de lograrlo es poner a disposición de las personas una gran cantidad de

información, incluso la tradicionalmente confidencial. En NeXT, por ejemplo, cualquier empleado puede acceder a cualquier dato, incluso a los niveles salariales y la información financiera interna. Aunque quizá no se sienta cómodo llegando a este extremo, le animamos a que lo haga. De nuevo, compare sociedades centralizadas y herméticas como la Unión Soviética (y su terrible ineficiencia) con sistemas abiertos como Estados Unidos. El mismo principio se aplica a las empresas.

- Evite las estructuras matriciales. En un intento por lograr lo mejor de ambos mundos, algunas empresas cometen el error de crear organizaciones matriciales. No hagas esto. Las estructuras matriciales eliminan el ardor de la propiedad personal, por no hablar de la responsabilidad.

Making Decentralization Work

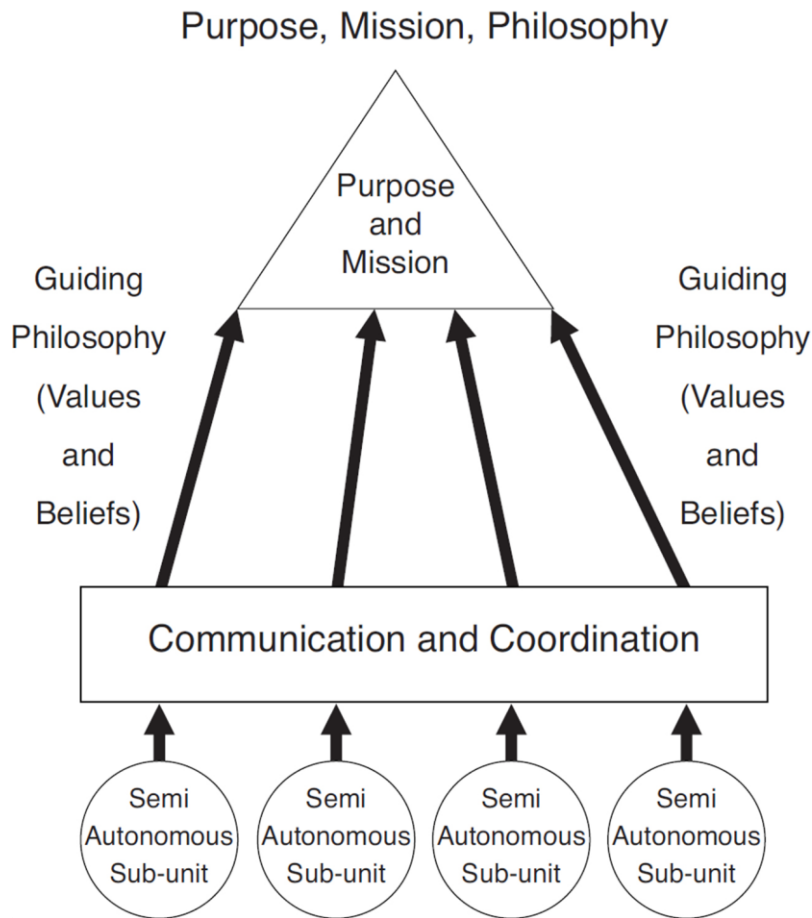


Figura 8-5

Quizás te preguntes: "¿Qué pasa con la duplicación de esfuerzos que puede ocurrir en un entorno descentralizado? ¿No se necesita un control centralizado para garantizar que no haya demasiada superposición, lo cual supondría un desperdicio de recursos?"

Buena pregunta. Pero pensemos de nuevo en la economía centralizada de estilo soviético frente a la economía descentralizada de mercado. A primera vista, una economía de mercado parecería menos deseable. Después de todo, ¿no es ineficiente tener 36 empresas informáticas independientes participando en la misma

industria, cada una con sus propios gastos generales, esfuerzos de marketing y desarrollo de productos? ¿No sería más atractivo tener una Compañía Nacional de Informática y centralizar todas estas funciones? Claro que todos sabemos que sería menos deseable. Existe una enorme duplicación de esfuerzos en una industria con 36 empresas, pero aun así genera más riqueza económica e innovación que si solo hubiera una.

No sugerimos necesariamente que enfrenten a todas sus divisiones en una situación de total descontrol (aunque tanto IBM como P&G han tomado decisiones conscientes durante su evolución para promover una intensa competencia interna entre grupos). Les pedimos que reconsideren la idea de que la descentralización, plagada de duplicación de esfuerzos, es menos eficiente que la alternativa.

Esto nos lleva a una verdad fundamental sobre las organizaciones: son inherentemente desordenadas. No existen panaceas ni estructuras que resuelvan todos los problemas. Cualquier intento de eliminar por completo el desorden está condenado al fracaso. Sí, la descentralización conlleva costosas ineficiencias, pero el entusiasmo de la propiedad personal —de ser nuestro propio negocio— eleva la motivación humana y estimula la innovación de maneras poderosas, aunque algo caóticas.

“La democracia es sin duda un sistema caótico e ineficiente”, observó Harry S. Truman, “pero es mejor que cualquier otra cosa que exista”.

Ese es precisamente el caso de la descentralización y la autonomía: parece incontrolable e ineficiente. Y, en cierto modo, lo es. Se repite el esfuerzo. Puede resultar confuso para los clientes. Compartir tecnología es difícil. Parece demasiado complejo. Sin embargo, al igual que la libertad y la democracia, es mejor que la alternativa. Mucho mejor.

Si quieres que la innovación se repita una y otra vez, tienes que convivir con las ineficiencias. Debes tomar la decisión filosófica básica de que las ineficiencias y el desorden compensan los beneficios.

Es imposible tener una organización con todo el entusiasmo de la descentralización y la eficiencia total del control centralizado. Elija la descentralización, impleméntela plenamente y afronte sus dificultades lo mejor que pueda. Si intenta hacerlo a medias, será como si un país cambiara de conducir por la derecha a conducir por la izquierda, pero solo lo implementara parcialmente.

Elemento 6 de la innovación corporativa: Recompensas

Un día, escuchamos pacientemente mientras el director ejecutivo de una empresa mediana de desarrollo de software se lamentaba de no lograr que su gente fuera más innovadora y emprendedora. "Realmente quiero que propongan nuevas ideas de productos y nuevos negocios, y que tomen la iniciativa para hacerlos realidad".

Pero dedican todo su tiempo a gestionar sus divisiones actuales y no a desarrollar cosas nuevas.

“¿Cómo se les compensa?”, preguntamos.

“Salario base, más un bono basado en los ingresos anuales de su división”, respondió.

“¿Trabajar en algo nuevo reduciría sus ingresos anuales actuales?”, preguntamos.

"Sí, lo sería", admitió. Solo tardó un instante en comprender la inconsistencia.

En otra situación, una empresa de electrónica nos pidió que analizáramos por qué muchos de sus ingenieros y científicos más talentosos se marchaban a otras empresas. Entrevistamos a los mejores de los que se habían marchado y recibimos comentarios como este:

El único camino hacia arriba para mí era ascender a la gerencia. ¡Pero no quiero ser gerente! Soy muy feliz siendo diseñador y aportando creatividad. Es lo que mejor hago y lo que me encanta. Me dijeron que la única manera de ascender a un nuevo nivel salarial (y, debo añadir, el correspondiente prestigio) era aceptar un puesto gerencial. Así que me fui a esta startup donde seré recompensado generosamente si mis contribuciones tienen éxito en el mercado y donde seré un héroe.

Estos dos ejemplos ilustran un punto simple: su

estructura de recompensas debe reconocer explícitamente la importancia de la contribución creativa.

No pretendemos sugerir que las personas creativas estén motivadas únicamente por el dinero, el poder o el prestigio. De hecho, a menudo las motiva el deseo de un trabajo interesante, el reto de un problema complejo, la alegría de contribuir o la satisfacción de descubrir algo nuevo. No obstante, la innovación debería recompensarse explícitamente. Todas las personas, independientemente de la pureza de sus motivaciones, se ven influenciadas por los sistemas de recompensas de sus organizaciones. Las recompensas importan. Y si quieres seguir siendo innovador, debes recompensar la innovación.

Algunas cosas específicas que podrías considerar:

- Convierta en héroes a los colaboradores creativos mediante premios, honores y reconocimientos. Establezca premios prestigiosos para las contribuciones creativas extraordinarias, ya sean técnicas o de nuevas ideas de negocio. Siempre que sea posible, otorgue...

Premios tanto para equipos como para individuos. Consideren la posibilidad de otorgar un premio a un nuevo producto o negocio y un premio a la innovación en procesos internos. Escriban artículos en el boletín o revista de la empresa sobre personas que han hecho algo creativo. Incluso creen un premio al "gran intento" para reconocer a quienes han sido útiles y heroicos, tanto en sus fracasos como en sus éxitos.

- Establezca objetivos de innovación medibles y evalúe con base en ellos. Una de las mejores opciones es establecer que un porcentaje determinado de los ingresos (25 % es una buena cifra) de un año determinado, tanto para la empresa como para cada división, provenga de nuevos productos o servicios introducidos en los cinco años anteriores.
- Crear una trayectoria profesional independiente para los colaboradores creativos que no quieran dedicarse a la gestión. Hacer que esta trayectoria sea tan lucrativa como los puestos de alta dirección. ¿Por qué el vicepresidente de finanzas debería recibir tres o cuatro veces la remuneración del diseñador creativo más destacado? Eso no tiene sentido para nosotros, pero es exactamente lo que hacen la mayoría de las empresas. En cambio, Herman Miller tiene a uno de sus mejores diseñadores.

con un contrato de anticipo de \$100,000 por año durante 10 años;⁶³ Otros diseñadores de Herman Miller se han enriquecido gracias a las regalías. Los diseñadores son héroes dentro de la cultura de Herman Miller y gozan del mismo prestigio y respeto que cualquier vicepresidente corporativo.

- Recompensar a las personas por contribuciones creativas valiosas y específicas. Si alguien presenta una idea innovadora para reducir los costos de producción y se adopta, ¿por qué no otorgar una bonificación por esa contribución? Si un equipo inventa un producto nuevo y valioso, ¿por qué no recompensarlo específicamente por esa invención? Quizás pagar regalías o permitirles participar en las ganancias de una nueva innovación.
- Que la gente juegue al "pinball". A algunas personas creativas las motiva más que nada el deseo de dedicarse a su trabajo, la oportunidad de hacer cosas interesantes y desafiantes. Cuando una persona o un equipo realiza una contribución creativa, una de las mejores recompensas es la oportunidad de centrar su atención en algo nuevo, emocionante e importante.

Tom West, en El alma de una nueva máquina de Kidder, lo llamó “jugar al pinball”:

'Ganas un juego,⁶⁴ Puedes jugar con otra. Si ganas con esta máquina, puedes construir la siguiente. El pinball era lo que contaba... "Haré

esto, quiero hacerlo". Lo reconozco por el

Al principio será un trabajo duro. Tendré que trabajar duro, y si lo hacemos bien, podremos repetirlo.

Lo crucial es comprender que las personas verdaderamente creativas no se motivan principalmente por la oportunidad de descansar y relajarse. Eso es lo último que desean. Quieren la oportunidad de crear, innovar, asumir nuevos retos, aprender y ser valoradas por su trabajo.

No sólo productos sino procesos

Hemos dedicado la mayor parte de este capítulo a la innovación de nuevos productos o servicios, pero también queremos destacar la importancia de la creatividad en todos los aspectos de una empresa: en el marketing, la producción, la organización, todo en general.

El marketing creativo también es fundamental para el éxito de una empresa. Con la gran variedad de productos y el enorme volumen de publicidad en el mercado, es necesario encontrar maneras de penetrar en el sistema de selección del cliente y dejar una huella imborrable en su mente. Esto es especialmente cierto para las pequeñas y medianas empresas que no cuentan con los recursos para competir con grandes gigantes en publicidad. Lo llamamos marketing de guerrilla: maneras de generar un gran impacto con

pocos recursos.

Patagonia evitó el gasto de grandes presupuestos publicitarios creando un catálogo espectacular, repleto de auténticas fotos de aventuras y textos cautivadores. Durante años, el catálogo fue tan atractivo que la gente lo esperaba con ansias. Patagonia también estableció una estrecha colaboración con fotógrafos de revistas que influyen en la vestimenta de la gente para las sesiones fotográficas. No se puede poner un anuncio en la portada de la revista Outside, independientemente del presupuesto, pero en numerosas ocasiones los aventureros han aparecido en la portada con ropa de Patagonia. Patagonia invierte tan solo un mísero tercio de sus ventas en publicidad impresa.

Bob Moog, director ejecutivo de University Games, da a conocer sus productos de videojuegos presentando un programa de radio donde la audiencia llama para jugar en directo. La gente se divierte, recuerda a Moog y compra juegos.

Incluso si tienes un presupuesto considerable para marketing, ten en cuenta que la creatividad sigue siendo más importante que el volumen.

Recuerden la introducción de la computadora Macintosh. Quienes vieron el Super Bowl el 25 de enero de 1984 nunca lo olvidarán.

Viendo la imagen surrealista, inquietante y grisácea de cientos de personas pasivas con rostros ausentes escuchando "Gran Hermano" una y otra vez. El famoso anuncio de "1984" se extendió desde nuestras pantallas de televisión y captó toda nuestra atención. Los aficionados al fútbol guardaron silencio, atraídos incontrolablemente por el espectáculo que se desarrollaba en sus salas de estar y bares. El anuncio solo se emitió una vez, pero dejó una impresión inolvidable. ¿Alguien recuerda otros anuncios emitidos ese día?

Productos innovadores + Marketing creativo = Magia

No te detengas ahí. Incluso en áreas supuestamente poco creativas como las finanzas, existe una enorme oportunidad para la creatividad (y nos referimos a la creatividad legal). Por ejemplo, la empresa de helados Ben & Jerry's evitó las complicaciones tradicionales de las ofertas públicas de venta al público al realizar sus propias...

Oferta de estilo personal.⁶⁵ Evitaron a los costosos suscriptores de Wall Street ofreciendo acciones con el eslogan "Aprovecha la acción" (impreso en las tapas de sus cajas de helado, junto con un número 800). La gente local (principalmente clientes) aprovechó la oferta.

La innovación es igualmente importante en la fabricación y las operaciones diarias. Hay un ejemplo

maravilloso de creatividad aplicada a las operaciones. en Federal Express.⁶⁶ En un momento dado, los paquetes se acumulaban en su centro de clasificación principal en Memphis, y ningún sistema de control solucionaba el problema. Entonces, alguien se dio cuenta de que los trabajadores a tiempo parcial ralentizaban el sistema para poder trabajar (y cobrar) más horas.

Ahora piensa por un momento: ¿qué harías?

La respuesta obvia sería establecer estándares de velocidad y asegurar su cumplimiento mediante elaborados sistemas de medición y recompensas. Sin embargo, Federal Express optó por algo más simple y creativo: simplemente ofreció a los trabajadores una garantía financiera diaria mínima y anunció que quienes terminaran antes podrían marcharse antes. En cuarenta y cinco días, los problemas se resolvieron por completo.

Los elementos básicos de la creatividad organizacional descritos en este capítulo —receptividad a las ideas, resolución de problemas propios, experimentación y errores, contar con personal creativo, autonomía y recompensar la innovación— se aplican a todas las áreas de la empresa. Úsalos. Informa a todos sobre ellos. Fomenta la innovación en todas partes. Las buenas ideas abundan.

Ocho técnicas de gestión para estimular la creatividad

Hemos dedicado la mayor parte de este capítulo a describir las características de las empresas que se mantienen innovadoras. Ahora nos gustaría analizar cómo los gerentes individuales pueden estimular la creatividad.

1. *Aliente; no critique* Tengan en cuenta que no faltan ideas buenas y viables, pero sí hay una tremenda escasez de receptividad a las ideas. No sean como esos aguafiestas que desestimaron la radio, el teléfono, Federal Express, la computadora personal y las zapatillas Nike como "ideas tontas".

William McKnight,⁶⁷ El hombre que más que nadie moldeó la capacidad de innovación de 3M en sus inicios, vivió bajo la máxima: "Anima; no critiques". El propio McKnight sentó un precedente al escuchar a cualquiera que tuviera una idea. Cuando uno de sus jóvenes inventores tenía una idea disparatada, McKnight escuchaba y solía responder diciendo: "Suena interesante. Inténtalo. ¡Manos a la obra, y rápido!".

No descartes una idea señalando todos sus defectos y defectos antes de que se pruebe. El mundo está lleno de críticos que nunca inspiran nada verdaderamente grandioso. No seas uno de ellos.

2. *No juzgues* Las personas extremadamente críticas

destruyen la creatividad y la iniciativa. El miedo a ser criticado o a parecer estúpido es el mayor impedimento para experimentar, iniciar y probar cosas nuevas. El problema no es que las personas sean intrínsecamente poco creativas, sino que tienen miedo de ser creativas: miedo a que se rían de ellas, las ridiculicen, las ataquen personalmente o las maltraten psicológicamente. Es el miedo arraigado que todos llevamos a que el profesor de matemáticas de séptimo grado nos dé un ejemplo delante de nuestros compañeros.

La palabra clave, una vez más, es respeto. Mostrar respeto por la psique de las personas.

No hagas que la gente se sienta estúpida o inútil. Si alguien comete un error involuntario, nunca ataques a la persona, aborda el incidente (revisa “Habilidades interpersonales duras/blandas” en [Capítulo 3](#)).

La forma en que afrontas los errores y los fracasos influye enormemente en la creatividad de las personas. Pregúntate siempre: "¿Cómo me gustaría que me trataran si...?"

¿Cometí ese error o fracasé? ¿Cómo podría lidiar conmigo para que aprendiera y, al mismo tiempo, mantuviera mi deseo de intentarlo?

3. *Ayuda a las personas tímidas* Algunas buenas ideas nunca prosperan porque quienes las tienen son demasiado tímidos para expresarlas. De hecho, algunas de las mejores ideas provienen de personas reservadas. Las personas reservadas tienden a ser excelentes observadores y pensadores; como los gatos, son observadores y atentos, y a menudo muy curiosos. Sin embargo, también suelen tener miedo de expresar sus ideas.

Hemos descubierto que algunos de los comentarios más perspicaces provienen de estudiantes más reservados. Cuando los estudiantes reticentes se sienten seguros para compartir sus puntos de vista, surgen ideas extraordinarias. No es raro que un estudiante reservado finalmente levante la mano y hable con un ligero temblor, pero aun así ofrezca una idea impactante. Otros estudiantes se quedan pensando: "¡Guau! ¿De dónde salió eso?".

Para aprovechar este recurso —para facilitar la contribución de las personas tímidas—, quizás necesites hacer algo más que simplemente animar. Algo tan sencillo como un buzón de sugerencias o dejar claro que cualquiera puede enviar una idea

por escrito (de forma anónima si lo desea) puede funcionar. Cuando tengas una buena idea, compártela con todos, por ejemplo, diciendo en una reunión de personal: «He encontrado una idea genial en el buzón de sugerencias que quería compartir con todos».

4. *Estimular la curiosidad* La curiosidad incansable, el deseo puro de saber, de probar, de ver si algo funciona, fomenta la creatividad. Las personas más creativas hacen muchas preguntas; es como si nunca hubieran superado ese ingenuo deseo infantil de preguntar por qué. Crea un ambiente donde sea apropiado hacer preguntas. Hazte preguntas tú mismo; no preguntas críticas (repite, no seas aguafiestas), sino preguntas abiertas con espíritu de indagación. Una de nuestras preguntas favoritas es: "¿Qué aprendiste de esa experiencia?".

Regis McKenna,⁶⁸ Cuya firma formuló las campañas de marketing altamente creativas de empresas como Apple e Intel, cree que una organización creativa es una organización cuestionadora: «Intento que mi gente escriba al menos dos páginas de preguntas antes de ir a cualquier reunión. De hecho, tengo las preguntas escritas. Rara vez se pasa de la primera página. Te das cuenta de que esas preguntas conducen a otras preguntas».

Nunca Responde a una pregunta diciendo: "Esa es una pregunta tonta". No demuestres desdén por una pregunta. Responde abiertamente: "Esa es una buena pregunta", "Me alegra que la hayas hecho" o "Mmm, qué interesante, ¿qué opinas?". Bajo ninguna circunstancia hagas sentir a la gente como si fuera ingenua por hacer preguntas.

5. *Crear necesidad* Los seres humanos tienen una capacidad asombrosa para innovar y salir de situaciones aparentemente imposibles. «La necesidad», como dice el cliché, «es la madre de la invención». Pero cliché o no, es cierto. De hecho, muchas grandes ideas han surgido precisamente porque una empresa carecía de los recursos para hacer lo que idealmente hubiera deseado.

EJEMPLO DE CASO: DISEÑO DE GIRO SPORT

En 1985, Jim Gentes, fundador de Giro Sport Design, supo que había inventado un casco de bicicleta que podría revolucionar la industria. Era extremadamente ligero (solo 200 gramos), pero cumplía con todas las normas de seguridad. El casco, hecho de espuma de poliestireno expandido, no tenía carcasa de plástico rígido.

Sin embargo, Gentes se enfrentó a un problema. Sin una carcasa decorativa, el producto era feo, como ir en bicicleta con una hielera de cerveza de poliestireno en la cabeza. Por otro lado, con una carcasa rígida estándar, el producto perdía sus

ventajas de peso. Gentes ideó una solución: una cubierta de plástico extremadamente fino y ligero. Una gran solución, ¿verdad? Sí y no. Quedaba un problema: costaba casi...

100.000 dólares por las herramientas para fabricar las carcasas delgadas y ligeras, una cantidad muy superior a lo que la entonces pequeña empresa podía permitirse. Gentes resolvió el problema creando coloridas tapas de tela de LYCRA que se ajustaban perfectamente al casco. Las tapas se podían quitar, lavar o cambiar por otros colores. Así, los ciclistas amantes de la moda podían combinar la cubierta de LYCRA con su indumentaria, y los equipos podían encargarse de cubiertas personalizadas para mostrar el emblema de su equipo y los nombres de sus patrocinadores.

El casco fue un éxito rotundo y revolucionó la industria de los cascos, en gran parte gracias a los revestimientos de LYCRA. Según Gentes:

La cubierta de LYCRA fue una gran idea. Realmente mejoró el producto y captó la atención de todos. Y lo irónico es que, si hubiéramos tenido el dinero para las herramientas, quizá nunca hubiéramos inventado la solución de la cubierta de LYCRA.

(Aparte, los cascos LYCRA de Giro tuvieron tanto éxito que la empresa pudo financiar el desarrollo de la tecnología de carcasa fina y lanzarla al mercado

tres años más tarde).

Puedes replicar la experiencia del Giro de muchas maneras. En algunos casos, podrías limitar los recursos conscientemente. De hecho, creemos en la eficiencia operativa incluso cuando se tienen los recursos para hacerlo de otra manera. Hemos observado que las empresas de Silicon Valley que han recaudado demasiado capital de riesgo tienden a perder el impulso innovador.

Necesario para la grandeza. Gavilan Computers, por ejemplo, recaudó decenas de millones en financiación de riesgo, pero no persistió lo suficiente para encontrar la manera de triunfar.

Fijarse objetivos rígidos, casi imposibles, también crea necesidad. Por ejemplo, cuando Motorola era una empresa pequeña y con dificultades, su fundador, Paul Galvin, forzaba la invención estableciendo objetivos desorbitados.⁶⁹

En

En una ocasión, le dijo a su gente que calculara \$30 de costo de un...

producto. Le dijeron que era imposible. Él respondió que estaba seguro de que encontrarían una solución, y que tenían que encontrarla. Diez días después, su hijo Bob (que había estado trabajando en el proyecto) informó tímidamente que habían logrado la reducción.

6. *Permítete un tiempo lejos de la lucha* Ciertas personas altamente creativas necesitan tiempo a solas para pensar mejor, tiempo libre, tiempo para pensar en silencio. Phil Knight, fundador de NIKE, cree que las personas generan sus mejores ideas fuera de la oficina, en la playa o corriendo. Esta es una de las razones por las que NIKE cuenta con un campus amplio con senderos para correr, canchas de tenis, canchas de baloncesto, gimnasios y estudios de aeróbic. Herman Miller permite a sus diseñadores elegir el espacio para su creatividad, y

algunos optan por realizar gran parte de su trabajo en casa o en otro lugar.

sitio.[70](#)

Permitan que la gente tenga días de trabajo en casa. Permitan que se escabullan a una habitación tranquila y trabajen sin interrupciones por un tiempo.

Siga el ejemplo de Claude Rosenberg, fundador de Rosenberg Capital Management,[71](#) que instaló dos salas tranquilas en la oficina “... que sigo intentando que la gente use, porque realmente creo que Tus momentos más creativos no llegarán en tu ocupación habitual

Cuando estés sentado en tu escritorio”. Rosenberg tiene un corolario para esta creencia: exige vacaciones. “Creo que las vacaciones deberían ser verdaderos descansos del trabajo; me enoja mucho con mis compañeros cuando se van de vacaciones y llaman a la oficina. Si despejas tu mente, probablemente serás mucho más creativo”.

En Patagonia, el grupo de patronaje (parte del departamento de diseño) tiene un pequeño cartel colocado cerca de su área:

POR FAVOR RESPETE EL TIEMPO DE SILENCIO.
Cerrado de 8:00 a 12:00 horas.

7. *Catalizar la resolución de problemas en grupo* En Patagonia, el tiempo de tranquilidad no lo es todo. Además de permitir que las personas tengan un tiempo tranquilo y solitario para incubar y reflexionar, es esencial capturar la creatividad de múltiples mentes que trabajan juntas. La lluvia de ideas y otras actividades grupales generan ideas extraordinarias.

En Patagonia, los escritorios están agrupados en grandes espacios abiertos tipo bullpen (llamados "Bangladesk"). Se espera que las personas colaboren estrechamente, tanto de forma espontánea como programada, para generar nuevas ideas y soluciones a los problemas.

Hemos descubierto en nuestro propio trabajo, tanto en el ámbito empresarial como académico, que las respuestas más creativas surgen de una combinación de tiempo alejado de la rutina y tiempo dedicado a intercambiar ideas en sesiones de grupo. Uno más uno suele ser mucho más que dos cuando se trata de generar ideas creativas.

Una advertencia: El grupo no debe tener aguafiestas. Las sesiones de creatividad grupal solo funcionan si no hay miembros que critiquen las ideas hasta el cansancio. Incluso una sola persona que critique ideas prematuramente arruinará cualquier posibilidad de creatividad en el grupo. ¡Deshazte de los quisquillosos!

8. *Requiere diversión* “Para mí lo más importante es divertirse”, explica Ted Nierenberg,⁷² fundador de Dansk International Designs. “Si no te diviertes con lo que haces, ciérralo”.
“Levántate y prueba algo diferente”.

Nos tomamos la diversión en serio. La diversión lleva a la creatividad. Pregúntale a la gente: "¿Te diviertes?". Pregúntate a ti mismo. Considera el disfrute como un requisito indispensable en el trabajo; si no hay alegría, habrá poca creatividad. ¿Te has dado cuenta de que algunas de las personas más creativas se parecen mucho a los niños pequeños? Les gusta jugar y, para ellas, el trabajo es un juego.

Esto no excluye el trabajo duro. La creatividad es un trabajo duro, pero también debe ser divertida.

La fe en el proceso creativo

Le hemos ofrecido una visión completa de la innovación corporativa, pero hay un elemento más: la fe en el proceso creativo.

Nadie sabe exactamente cómo funciona el proceso creativo. A menudo es un proceso doloroso, lleno de incertidumbre. La intuición creativa llega en destellos impredecibles, generalmente tras largos periodos de trabajo duro, frustración e incubación. No podemos decir: «Mañana a las 10 de la mañana tendré una gran idea». Bueno, podemos decirlo todo lo que queramos, pero probablemente no suceda. Simplemente no funciona así. El rayo de inspiración creativa suele sorprendernos, ya sea en la ducha, en la autopista, trabajando en el jardín, sudando en el gimnasio, haciendo senderismo, jugando al golf, leyendo un libro, despertándonos o en cualquier otro entorno.

Lo realmente asombroso de la creatividad es que, dadas las condiciones favorables (explicadas anteriormente en este capítulo), seguramente surgirá; quizá no sepamos cómo, cuándo ni en qué forma, pero surgirá.

Para que una empresa siga siendo innovadora se requiere este acto de fe: fe en que todas las personas tienen la capacidad de ser creativas, fe en que existen muchas buenas ideas, fe en la artesanía, fe en la experimentación y fe en dar a las personas la libertad de actuar. El ser humano es, por naturaleza, inventor, descubridor y explorador; estamos dotados de un poderoso impulso creativo y una capacidad proporcional para hacerlo.

Es emocionante crear cosas nuevas. Sentimos euforia

con cada nuevo "¡Eureka!". Al inventar nuevos productos o mejores maneras de hacer las cosas, podemos sentir una pequeña parte de lo que debió sentir Colón al descubrir el Nuevo Mundo o Galileo al inventar el telescopio.

De hecho, la innovación no solo mantiene a una empresa sana y próspera, sino que también satisface el impulso humano fundamental de crear y, al mismo tiempo, impulsa a la humanidad hacia adelante. ¿Qué podría ser más satisfactorio?

JIM'S VIEW FROM 2020

La creatividad es la parte fácil

Recuerda cuando tenías cinco o seis años. ¿Jugabas a hacer cosas creativas, tal vez dibujando, inventando juegos, construyendo cosas en el jardín o haciendo otras actividades imaginativas? Cuando hago esta pregunta a grupos de personas, casi todos en la sala levantan la vista.

Su mano. De niños, somos creativos por naturaleza. Es la naturaleza humana. Decir "Sé creativo" es como decir "Respira". Si estás vivo, eres creativo.

Ahora, hazte una segunda pregunta: ¿A los cinco o seis años, eras incansablemente disciplinado? Cuando hago esta segunda pregunta, muy pocas personas se levantan la mano. La creatividad es natural, abundante, predestinada, infinitamente renovable, codificada, pero la disciplina no. El verdadero desafío no es cómo ser creativo, sino cómo ser autodisciplinado manteniendo viva la fuerza de tu creatividad natural.

Además, la innovación por sí sola solo confiere una ventaja competitiva limitada. Como demostraron Gerard Tellis y Peter Golder en su libro,⁷³ *Voluntad y visión*, los innovadores pioneros en un nuevo ámbito empresarial casi

Nunca (menos del 10 por ciento de las veces) se convierten en los grandes ganadores. De manera similar, En todos nuestros rigurosos estudios de investigación de pares emparejados, no encontramos una correlación sistemática entre alcanzar los niveles más altos de desempeño corporativo duradero y ser el primero en el juego.

Cuanto más he estudiado a las grandes empresas, más concluyo que la principal fortaleza de las empresas estadounidenses no reside solo en su robusta capacidad de innovación. Más bien, la verdadera fortaleza estadounidense reside en su capacidad para escalar la innovación. Si bien ser pionero puede otorgar

una ventaja inicial, construir una empresa bien gestionada, capaz de innovar repetidamente y ejecutar a gran escala, es una ventaja mucho más significativa y sostenible.

Muchos emprendedores recurren al trabajo creativo porque les resulta profundamente satisfactorio, al igual que un escritor debe escribir, un pintor debe pintar, un compositor debe componer, un escultor debe esculpir. Pero para convertir su empresa en una gran compañía perdurable, es necesario canalizar sus energías no solo en las actividades creativas divertidas, sino también en construir una organización disciplinada capaz de replicar y escalar sus innovaciones, y entregarlas con una excelencia táctica constante. A la larga, lo mejor triunfa primero.

OceanofPDF.com

Capítulo 9 EXCELENCIA

TÁCTICA

Dios está en los detalles.^{[1](#)}

LUDWIG MIES VAN DER ROHE

Piense por un momento en construir una gran empresa como si fuera la creación de una nueva ruta de escalada por la escarpada ladera de El Capitán. Todos los elementos mencionados hasta ahora son necesarios: claridad de objetivo (visión compartida), capacidad para mantener al equipo en marcha (estilo de liderazgo), un plan de acción (estrategia) y soluciones creativas para una multitud de desafíos en el camino (innovación). Sin embargo, hay otro elemento crucial: la escalada física. Si no se ejecutan los pequeños detalles (como hacer bien los nudos) o no se presta atención a las manos y los pies, podría acabar muerto. Lo mismo ocurre con las empresas.

Piensa en otra analogía. Construir una gran empresa

es similar a escribir una gran novela: necesitas una concepción general (visión), una trama (estrategia) e ideas creativas para que avance. También debes esforzarte en cada frase, ejecutando el libro palabra por palabra, línea por línea, página por página. Una vez le preguntaron a Hemingway por qué había reescrito la última página de *A*

Adiós a las armas 39 veces.² Él respondió simplemente: "Entendido".

Esta noción de prestar atención a la ejecución táctica de su visión y estrategia, de "atar los nudos" o "utilizar las palabras correctas", es crucial para la grandeza corporativa. Puede tener el líder más inspirador,

La visión más profunda, una estrategia brillante y mil ideas geniales, pero si no las ejecutas bien, nunca serás grande. Piensa en el saltador olímpico Greg Louganis, quien conseguía una racha constante de hermosos clavados, y eso es lo que deberías estar buscando. O piensa en Hemingway y sus 39 versiones.

De hecho, muchas empresas destacadas han tenido éxito principalmente gracias a una ejecución excepcional. Una encuesta de la revista Inc. sobre sus...³ 500 (las empresas privadas de más rápido crecimiento) mostraron que el 88% de los directores ejecutivos atribuían

El éxito de su empresa se debe principalmente a la ejecución extraordinaria de una idea.
frente a sólo el 12% que atribuyó el éxito principalmente a la idea en sí.

A Jim Gentes, fundador de Giro Sport Design, le gusta señalar que cree en la visión y la creatividad, pero que cree con la misma vehemencia en "hacer los cascos perfectos". Le gusta decir: "Oye, no soy tan especial. Tuve una idea y la llevé a la práctica a la perfección".

Bill Hannemann, quien fue contratado por Gentes para ser presidente y director de operaciones de Giro, explicó que este compromiso con la excelencia táctica lo convenció de tomar el riesgo de unirse a Giro cuando era una empresa pequeña y no probada con un solo producto:

El producto de Giro fue el primero de su tipo en el

mercado. Pero siempre hay que preguntarse: "¿De qué sirve ser el primero?". Si no se está comprometido con la excelencia táctica, la ventaja de ser el primero se desvanecerá. Eso es lo que me impresionó de Jim: nunca escatimaba en la ejecución de sus ideas.

Pensemos en Compaq Computer Corporation, uno de los tres principales fabricantes de computadoras personales (junto con IBM y Apple).⁴ Lo sorprendente es que Compaq es un fabricante de clones (copia la arquitectura de IBM); tiene éxito porque ejecutó la estrategia compatible con IBM mejor incluso que IBM.

(Compaq, por cierto, no tiene precios más bajos que IBM, sólo fabrica los mismos productos mucho mejores.) Es interesante notar que en 1990 Compaq tuvo la mayor ganancia antes de impuestos por empleado en la industria informática, con \$62,579 comparado con \$53,608 de Apple y \$26,955 de IBM.

Piensen en Walmart. Sam Walton no inventó las tiendas de descuento; de hecho, muchas otras empresas intentaron hacer lo mismo a principios de los sesenta, cuando Walmart apenas estaba despegando. Como lo expresó Vance Trimble en su análisis histórico de Walmart:

El ingrediente clave resultó ser la magistral ejecución de la idea por parte de Sam...⁵ Otros minoristas intentaban hacer lo mismo que él. Solo que él lo hacía mejor.

Por otro lado, tenemos el ejemplo de una cadena de restaurantes de la Costa Oeste con un concepto maravilloso: comida mexicana rápida que además es saludable (baja en grasa, ingredientes saludables). Nos entusiasmó (nos encanta la comida mexicana, pero no nos gusta comer demasiada grasa y siempre andamos justos de tiempo).

Pero por desgracia ya no comemos allí.

¿Por qué no? Por pequeños detalles. Los cajeros tenían problemas con el sistema de pedidos computarizado, lo que creaba largas filas. Solo recibíamos exactamente lo que pedíamos el 50% de las veces. La comida estaba caliente y picante a veces, fría y sin sabor en otras. Si por casualidad comías cerca de la hora de cierre, ponían sillas en las mesas y te miraban fijamente por no comer lo suficientemente rápido. Al momento de escribir esto, uno de los dos locales en nuestra zona había cerrado y el otro tenía mucho menos tráfico que cuando abrió.

En breve,

Gran concepto + mala ejecución = muerte

Bueno, quizás sea un poco fuerte. Pero lo mejor que se puede esperar es una mediocridad desoladora.

Plazos: Libertad en un marco

Una vez tuve un proyecto de construcción en marcha, dirigido por un contratista que hace un trabajo exquisito. Pero nos topamos con un problema: el proyecto avanzaba lentamente durante los meses de verano, justo cuando debería haber avanzado mucho más rápido (para compensar las inevitables ralentizaciones que traería el invierno).

Así que le dije al contratista: «Necesitamos fijar una fecha límite. ¿Por qué no lo piensas una semana y vuelves el viernes con una fecha límite que puedas cumplir? Luego hablamos».

Regresó el viernes y me ofreció: "¿Qué tal el 31 de octubre?" "Esa es una fecha límite inaceptable", respondí.

"Pero es una fecha límite extremadamente apretada", replicó. "O sea, vamos a tener que hacer todo lo posible para cumplirla el 31 de octubre".

—No, no me entiendes —dije—. La fecha límite es demasiado apremiante. Ambos sabemos que es casi imposible que cumplas el 31 de octubre, lo que la hace completamente inútil como plazo. —Dejé que esto se asimilara—. ¿Por qué no lo reconsideras y propones una fecha límite que te comprometas a cumplir al cien por cien, con un trabajo perfecto y terminado a tiempo, pase lo que pase con el clima y los imprevistos?

Entonces me preguntó: «Bueno, ¿qué tal el próximo 31 de marzo?». «¿A qué hora el 31 de marzo?», pregunté.

“¿Quieres la hora exacta?”

—Sí. Si no, ¿cómo sabremos con total certeza que le diste?

“Bueno, ¿qué tal el 31 de marzo a las 5:00 p. m.?”

"Eso suena mucho mejor", dije, sabiendo que incluso el 31 de marzo sería un reto (pero factible). "Entonces, ¿puedes comprometerte al cien por cien con esa fecha límite?"

—Sí —dijo—. No hay problema.

El proyecto siguió adelante y un día azul claro de septiembre, con setenta grados, me di cuenta de que el equipo había logrado poco a las 3 p. m.

Así que salí y le pregunté al contratista: "¿Cómo va todo con el plazo? Un día de estos, el tiempo va a

cambiar".

"Estamos trabajando para cumplir con el plazo", dijo.

—No, no es mi fecha límite —respondí, e hice una pausa—. Es tu fecha límite.

El ritmo se aceleró. Y, efectivamente, el equipo llegó a la fecha límite, a las 4:45.

pm del 31 de marzo, con sólo quince minutos de tiempo de sobra.

Las fechas límite estimulan el progreso. Pero solo si son compromisos. Cumplir una fecha límite significa lograr el objetivo con un trabajo impecable, absolutamente completo, puntual y sin quejas. Si estableces fechas límite que todos saben que se incumplirán, entonces no tienes fechas límite.

En una cultura de disciplina, solo hay dos maneras aceptables de incumplir una fecha límite. Primero, la persona con la que te has comprometido inicia un cambio en la fecha límite sin que tengas que pedírselo (absolución explícita y no solicitada). O segundo, estás realmente incapacitado por algo que te ha sucedido a ti o a tus seres queridos (enfermedad, accidente, tragedia), y sería inhumano obligarte a cumplir la fecha límite.

Establecer plazos es todo un arte. Algunos líderes prefieren simplemente imponer uno, mientras que otros prefieren solicitar una propuesta. Yo utilizo ambos enfoques, según las circunstancias, pero mi patrón principal es solicitar una propuesta de plazo y luego negociar una fecha realista con cero tolerancia al incumplimiento (como hice con mi contratista). Sea cual sea el método, la clave está en garantizar que las personas no tengan ambigüedades sobre sus plazos, que se comprometan a cumplirlos y que exista una cultura donde incumplir plazos simplemente no sea una opción. Y eso, a su vez, significa que se necesitan personas con la disciplina de no comprometerse con plazos que no puedan cumplir. Si el incumplimiento de plazos se convierte en rutina, los plazos hacen más daño que bien. Pero si se cuenta con las personas adecuadas que consideren sus plazos como compromisos serios, se puede dar a las personas una enorme libertad para gestionarse.

Una cultura de disciplina, en su máxima expresión, se basa en la libertad en un marco de valores y responsabilidades. No se trata de disciplinar a las personas; se trata de encontrar personas autodisciplinadas que siempre cumplan con sus compromisos. No se trata de esperar una obediencia ciega a las reglas ni sumisión a la jerarquía; se trata de contar con las personas adecuadas que anhelan un amplio margen de libertad para dar lo mejor de sí.

Nunca olviden una lección clave de nuestra investigación sobre el funcionamiento de las grandes empresas. Todas las empresas tienen una cultura, pero pocas tienen una cultura de disciplina, y aún menos construyen una cultura de disciplina a la vez que mantienen una ética emprendedora. Al combinar estas dos fuerzas complementarias —una cultura de disciplina y una ética emprendedora— se obtiene una alquimia mágica de rendimiento superior y resultados sostenidos. Este es el genio del Y que elude a muchas empresas emprendedoras a medida que crecen. Los plazos pueden ser un mecanismo poderoso para lograr el Y, para cultivar una inusual combinación de libertad y estructura, creatividad y disciplina, características distintivas de los verdaderamente grandes. Usa los plazos para lograr el Y... o no los uses en absoluto.

De la visión y la estrategia a la táctica

Una vez que tengas tu visión y estrategia, es necesario traducirlas en una ejecución táctica sólida.

El primer paso es asegurarse de que todas las personas clave tengan a la mano en todo momento una copia de la visión, la estrategia y las prioridades estratégicas del año en curso. Deben llevarse a todas las reuniones de personal y consultarse constantemente.

Bill Hannemann, del Giro, lleva consigo en todo momento una copia de las prioridades estratégicas. No pasa ninguna reunión de personal sin que la mencione. «Siempre intento asegurarme de que nuestras prioridades se trabajen de forma específica», afirma.

Gestión de hitos

Lo más importante es que cada prioridad estratégica debe dividirse en pequeños fragmentos: hitos.

Recordemos la analogía de escalar la escarpada cara de El Capitán. No se piensa en los 1067 metros de roca a la vez; se divide la escalada en tramos manejables de 30 metros (llamados largos). Es la concentración en un largo a la vez lo que permite ascender los 1067 metros de granito.

Cada hito debe tener una persona responsable de su consecución, además —y ESTO ES EXTREMADAMENTE IMPORTANTE— una fecha de finalización específica.

Sin embargo, las fechas y los hitos no deberían imponerse unilateralmente.

Las personas siempre se comprometen más con los objetivos y plazos que contribuyen a su definición. Sugerimos un proceso en el que las personas y su gerente desarrollan el hito conjuntamente y, siempre que sea posible, la persona elige la fecha de finalización (una con la que el gerente pueda conformarla, por supuesto). Posteriormente, sugerimos que la persona (no el gerente) ponga por escrito el hito y la fecha acordados. Este proceso de "firma" suele generar un compromiso psicológico significativo.

De hecho, la transferencia de una visión y una estrategia amplias a hitos específicos a cargo de personas específicas que se han comprometido con fechas específicas es crucial para lograr que las cosas se hagan.



Figura 9-1

Por supuesto, no basta con hacer las cosas; hay que hacerlas bien. Y, para ser una gran empresa, deben hacerse bien de forma consistente y con mejora continua. Esto requiere crear el entorno adecuado.

JIM'S VIEW FROM 2020

Mentalidad SMaC

«SMaC» es la esencia de la excelencia táctica consistente. SMaC (pronunciado «smack», con una «k» muy fuerte al final... ¡SmmaackK!) significa «Específico, Metódico y Consistente».

Puedes usar SMaC como una forma de describir a una persona muy disciplinada, como por ejemplo: “Melissa es muy SMaC”.

Puedes utilizar SMaC como verbo, como por ejemplo:

“Hagamos SMaC en este proyecto”.

Puedes usar SMaC como adjetivo, como por ejemplo:

“Construyamos un sistema SMaC”.

Puedes usar SMaC como sustantivo, por ejemplo, «SMaC salva vidas». (De hecho, tenemos esta frase pintada en la pared de nuestras oficinas principales en Boulder, donde todos pueden verla, como un recordatorio constante: ¡Sé SMaC!).

Pero SMaC es mucho más que una palabra atractiva y útil. SMaC es una mentalidad. Es una forma de pensar, una forma de actuar, una forma de mantener la calma y actuar en el caos, una forma de centrarse en los detalles precisos, una forma de acertar con los detalles correctos.

Un exmiembro de mi equipo de investigación, que sirvió en el Cuerpo de Marines de los Estados Unidos, compartió una vez la historia de un mecánico de helicópteros del Cuerpo de Marines que ilustra a la perfección la esencia de la mentalidad SMaC. Imaginen a un mecánico de helicópteros en una zona de guerra. Un helicóptero tiene un problema en el motor y no puede despegar. Los morteros explotan cerca. Las balas silban, hacen chasquidos, zumban y zumban. En medio del caos, el ruido, el humo, los gritos y la confusión, el mecánico abre el compartimento del motor, trabaja con rapidez, soluciona el problema y baja al suelo. Más balas, más morteros, más ruido, más miedo. Pero antes de que el mecánico le dé el visto bueno al piloto, coloca metódicamente todas sus herramientas en el suelo y las cuenta, literalmente, una por una, asegurándose de que, en medio de la melé y la ansiedad, no haya dejado una herramienta en el motor que pudiera estrellar el helicóptero. ¡SMaC!

Cuando Joanne y yo tuvimos la oportunidad de observar una cirugía a corazón abierto en la Clínica Cleveland, presenciamos un proceso que rezumaba SMaC. Sistemas de respaldo. Listas de verificación. Protocolos de comunicación. Y el asistente quirúrgico contando cada dispositivo quirúrgico, igual que el mecánico del helicóptero. SMaC salva vidas.

En la escalada en roca, muchos accidentes y casi accidentes, que pueden ser mortales o invalidantes,

ocurren por no tener SMaC. A los diecinueve años, casi me mato durante el descenso de El Capitán por falta de SMaC. Error de SMaC n.º 1: Mi compañero y yo no investigamos a fondo la ubicación de la secuencia de rápel (donde se desciende deslizándose por cuerdas con un dispositivo de fricción) en la ruta de descenso de East Ledges, y por lo tanto comenzamos nuestro rápel en el lugar equivocado. Error de SMaC n.º 2: No llevamos frontales para una escalada larga y comenzamos nuestro descenso en la oscuridad. Error de SMaC n.º 3: No hice un nudo en el extremo de la cuerda como medida de seguridad para evitar rapelar desde el extremo de mi cuerda si no llegaba a un anclaje. Error de SMaC n.º 4: No traje un dispositivo para ascender mecánicamente de nuevo por la cuerda si me quedaba varado en una sección vacía de la pared. Así que rapelé por la cuerda en la oscuridad. Unos seis metros antes de llegar al final de la cuerda, tuve una revelación aterradora: no había anclajes. Estaba en medio de una pared lisa, y si rapelaba desde el extremo de la cuerda, caería en picado cientos de metros hasta la muerte. Por suerte, aún me quedaban fuerzas para trepar, mano sobre mano, por la cuerda hasta la cornisa, sabiendo durante todo el camino que si me soltaba me estrellaría. Temblamos en la cornisa el resto de la noche hasta el amanecer, cuando pudimos encontrar el camino correcto para el descenso.

Ruta a la luz del día. Si hubiera muerto, no habría sido por un accidente fortuito, sino por mi falta de SMaC.

Para ser verdaderamente SMaC se necesitan cuatro elementos básicos:

1. Procesos y mecanismos específicos y replicables que crean una enorme consistencia
2. Sistemas de verificación y verificación cruzada para evitar errores catastróficos
3. Pensamiento riguroso para considerar una amplia gama de contingencias y respaldos
4. Evolución continua de SMaC basada en la comprensión del porqué detrás de los procesos SMaC

Este último elemento —comprender el porqué para poder actualizar y cambiar el qué— es crucial para distinguir una mentalidad SMaC avanzada de los simples procedimientos y políticas burocráticas. Si en su empresa empiezan a decir a los nuevos miembros: «Así es como hacemos las cosas» en lugar de «Por eso hacemos las cosas así», su empresa está degenerando de una cultura de disciplina a una burocracia. Si la adherencia irreflexiva a los procedimientos erosiona una verdadera mentalidad SMaC, su empresa fracasará con la misma seguridad que si no tuviera SMaC.

En mi trabajo y docencia con el ejército estadounidense, aprendí sobre el poder de las AAR, o "Revisiones Posteriores a la Acción". La idea es reservar tiempo después de cada misión para debatir, revisar y

aprender de lo sucedido. ¿Qué funcionó? ¿Qué aprendimos que pueda aplicarse a misiones futuras? ¿Qué no funcionó? ¿Para qué no nos preparamos? Y luego integrar el aprendizaje de las AAR directamente en la preparación para lo que viene después. Si se realizan sistemáticamente, las AAR se convierten en parte del régimen de entrenamiento, en parte del desarrollo y perfeccionamiento continuo de las fórmulas de SMaC que mejor funcionan.

En The Good to Great Project, hemos adoptado el modelo AAR. No damos por concluido un proyecto hasta que hayamos realizado un AAR de equipo, recopilado los aprendizajes e integrado los ajustes necesarios en nuestras fórmulas de SMaC. Cada hora invertida en un AAR disciplinado se traduce en diez horas ahorradas posteriormente, contribuyendo directamente a la excelencia táctica constante que esperamos de nuestro sistema. Con el tiempo, he simplificado nuestro proceso de AAR a tres preguntas clave:

Pregunta 1 de AAR: ¿Qué nuevo aprendizaje replicable obtuvimos de lo que salió bien?

Pregunta 2 de AAR: ¿Qué nuevo aprendizaje replicable obtuvimos de aquello que no salió bien?

Pregunta 3 de AAR: Basándonos en las preguntas 1 y 2, ¿qué cambios podemos realizar en nuestra receta SMaC para mejorar sistemáticamente nuestra excelencia táctica constante?

Puedes pensar en esto como un ciclo repetitivo: incorporas los aprendizajes de los AAR a la formación y preparación sistemáticas; implementas nuevas acciones; mantienes las disciplinas de SMaC al ejecutarlas; realizas AAR para aprender y mejorar; y luego regresas al inicio del ciclo. Y luego lo repites una y otra vez, para siempre, como un hábito en el centro de tu cultura de disciplina.

Creando un entorno donde las personas alcancen una excelencia táctica constante

La mayor parte de las causas de la baja calidad y la baja productividad pertenecen al sistema [creado por la gerencia] y, por lo tanto, están más allá del poder de la fuerza laboral..⁶

W. Edwards Deming

Nos encontramos con un maravilloso artículo en el Wall

Street Journal, titulado “Cómo LLBean restauró mis plantas de los pies y calentó mi alma”, escrito por A. Richard Barber.⁷ En él, escribió sobre cómo los empleados de Bean hicieron lo heroico. Esfuerzos para resolar un par de botas Feather Weight Lounger de 30 años de antigüedad en un Tamaño Bean que ya no se fabricaba y para el cual no existía un proceso de resolución estándar.

Barber describió cómo cada empleado de Bean asumió la responsabilidad personal de su situación, dándole sus nombres (Maggie, Ann y Steve) y haciéndose personalmente responsables: "Mi nombre es Steve Graham y estoy en la extensión 4445, solo para que tengan a alguien responsable por nuestra parte". Escribió sobre el tono "claro, nítido y despreocupado" de sus voces, y cómo se disculpaban sinceramente por los retrasos inesperados. "Fue

“Es reconfortante saber”, escribió Barber, “que a tanta gente le importaron [mis botas]”.

Barber concluyó el artículo:

Dentro de treinta años espero estar hablando con Maggie, Steve y Ann. Me animaron muchísimo. En este aniversario de nuestro feliz encuentro, les deseo unas fiestas tan felices como las que me dieron el año pasado.

El artículo de Barber plantea la pregunta: ¿Son diferentes las personas que trabajan en LLBean? ¿Hay algo inusual en Freeport, Maine?

Creemos que no. LL Bean no tiene acceso especial a personal dedicado y concienzudo, al menos no más que su empresa. No, Bean simplemente ha creado un entorno donde todos los empleados se desempeñan bien.

Esto nos lleva a un principio central de la excelencia táctica: si tu gente no está ejecutando bien, no es su culpa.

Es tuyo.

Los líderes de las grandes empresas confían en la capacidad de la gente común para desempeñarse extraordinariamente bien. Saben que hay muy pocas personas perezosas e indiferentes y que, en el entorno adecuado, la mayoría de las personas ofrecerán un rendimiento excepcional. El bajo rendimiento suele ser el resultado de malas decisiones de contratación,

capacitación deficiente, falta de expectativas claras, liderazgo deficiente, reconocimiento insuficiente, diseño deficiente del puesto de trabajo o algún otro fallo de la empresa, no del empleado.

Hay cinco condiciones básicas bajo las cuales las personas tienden a tener un buen desempeño:

1. *Las personas ejecutan bien si tienen claro lo que deben hacer.* ¿Cómo es posible que las personas tengan éxito si no tienen una idea clara de lo que significa “tener éxito”, si no tienen objetivos, parámetros y expectativas claros?
2. *Las personas se desempeñan bien si tienen las habilidades adecuadas para el trabajo.* Las habilidades adecuadas provienen del talento, el temperamento y el entrenamiento adecuado.
3. *Las personas se desempeñan bien si se les da libertad y apoyo.* Nadie hace un buen trabajo si la gente lo vigila; cuando se trata a las personas como niños, se rebajan a esas expectativas. Además, las personas necesitan las herramientas y el apoyo para hacer bien su trabajo. Para usar un

Ilustración extrema: imagine lo difícil que sería para los empleados de Federal Express realizar entregas a tiempo sin camiones confiables.

4. *Las personas se desempeñan bien si se les reconoce su esfuerzo.* Todas las personas desean que sus esfuerzos sean valorados. Hemos elegido conscientemente el término «apreciado» en lugar de «recompensado», ya que refleja con mayor precisión que quienes tienen un desempeño excelente valoran el respeto y el reconocimiento tanto como, y a menudo incluso más, el dinero.
5. *Las personas se desempeñan bien si ven la importancia de su trabajo..*

Esta última condición es tan importante que nos gustaría ampliarla.

Mientras esperábamos un vuelo desde el aeropuerto de San Francisco, paramos para lustrar nuestros zapatos. Notamos que el lustrador se esmeró en que nuestros zapatos quedaran perfectos e inspeccionó cada detalle para garantizar la calidad de su trabajo.

"¿Tienen prisa?", preguntó. "Quisiera tomarme un par de minutos más para dejar que se seque esta marca y luego darles una capa extra a sus zapatos". Teníamos tiempo de sobra, así que accedimos.

Mientras se dedicaba a su tarea, habló de su trabajo. "Es muy importante que los zapatos de la gente queden bien hechos", dijo. "Mis clientes viajan a reuniones importantes. Lo último que quieren es que sus zapatos

se vean mal. Cuando asisten a esa reunión, quiero que sus zapatos se vean espléndidos. A veces son los detalles, como unos zapatos mal lustrados, los que pueden hacer que la gente quede mal".

Y ahí radica la esencia de la excelencia táctica: personas que se preocupan por su trabajo porque ven su importancia.

Un ejemplo poderoso de esto es la experiencia de un fabricante de piezas de aviones durante la Segunda Guerra Mundial.⁸ La empresa, según Peter Drucker (a quien debemos el ejemplo), estaba atravesando una situación terrible.

Problemas con su fuerza laboral: ausentismo, huelgas, desaceleración y trabajo descuidado

¿Qué hacer entonces? ¿Presionar más a la gente? No.

¿Despedir a los malos? No.

¿Aumentar los salarios? No. Ninguna de estas medidas resolvió el problema fundamental.

¡A los trabajadores nunca se les había mostrado la importancia de su trabajo! Nunca habían visto un bombardero terminado, y mucho menos habían visto dónde encajaba la pieza que fabricaban, ni su importancia para el rendimiento del bombardero, ni para el esfuerzo bélico. Así que la empresa trajo un bombardero terminado a la fábrica, junto con miembros de la tripulación que contaron...

Les mostró la importancia de los bombarderos para el esfuerzo bélico y la importancia de la pieza para los bombarderos. Y, según Drucker, «la baja moral y el malestar desaparecieron al instante».

Hay un aspecto interesante del ejemplo anterior: la presencia de la tripulación. Los trabajadores ya no eran responsables solo de una pieza del bombardero, sino de personas específicas —George, John y Sam— cuyas vidas dependían del rendimiento del bombardero. Lo mismo puede decirse del lustrabotas del aeropuerto: tiene un sentido de responsabilidad directa y personal hacia cada cliente.

Las personas ven la importancia de su trabajo (y por lo tanto tienden a comprometerse a hacer un buen trabajo) cuando saben que otras personas dependen de ellas.

John Gardner, exsecretario de salud, educación y bienestar social, y fundador de Common Cause, nos contó un fascinante estudio sobre el heroísmo en el que participó. El estudio planteaba la pregunta: ¿qué motiva a las personas a comportarse heroicamente? La respuesta abrumadora no fue la gloria, ni la patria, ni el patriotismo, ni nada por el estilo. Era principalmente la convicción de que sus camaradas dependían de él y que no podía defraudarlos.

Si puedes crear una atmósfera donde las personas dependan unas de otras, donde piensen: "No puedo decepcionar a esta gente", obtendrás un

rendimiento extraordinario.

¿Alguna vez te has preguntado cómo Federal Express logró crecer rápidamente y,⁹ ¿Y al mismo tiempo, ejecutar tan bien la promesa de "total y positivamente de la noche a la mañana"? Los fundadores de Federal lo lograron creando una organización.

donde las personas dependen unas de otras. (Aparte, creemos que Federal Express

Es un buen ejemplo de éxito debido principalmente a la calidad de la ejecución, más que a la brillantez de la idea. El concepto de entrega urgente a nivel nacional no era nuevo; otras empresas ya lo habían considerado. Implementarlo, y hacerlo bien, era el reto.

El fundador, Fred Smith, estuvo profundamente influenciado por sus experiencias en la Guerra de Vietnam, donde fue comandante de compañía y piloto de reconocimiento. Allí observó que una persona común y corriente podía lograr cosas extraordinarias cuando sus compañeros de pelotón dependían de él. Quería construir una compañía basada en esta verdad fundamental.

Smith le dijo a Bill Moyers en una entrevista:

Federal Express es una creación de Vietnam. No creo que hubiera hecho algo así [sin esa experiencia]. La gente estará a la altura si se les da una oportunidad. Si se les da el reto, tendrán la inteligencia y la perspectiva necesarias para afrontarlo.

Art Bass, uno de los primeros directores de operaciones de Federal Express, explicó la filosofía: Reunimos a personas orgullosas de lo que hacían, personas que habían tenido muy pocas oportunidades en su vida de sentirse orgullosas de algo. Ya fuera en un camión, un avión o en el centro de operaciones, estabas completamente solo, pero todos dependían de ti. Tenías que salir adelante.

La frase "tenías que salir adelante" es perfecta. Capta la esencia de lo que quieres crear: personas que dependen de otras.

Así fue exactamente como LLBean conmovió el alma de Richard Barber. Maggie, Steve y Ann de Bean creían que debían ayudar a Richard.

Richard no era un consumidor. Richard no era el número de pedido 3365. Richard no era el tipo con el maldito problema de las botas. Era Richard, y quería —necesitaba— que le cambiaran la suela de sus botas, y no podían fallarle.

Usted, como líder de la empresa, tiene la responsabilidad de asegurarse de que cada persona esté haciendo algo importante y que sepa por qué su trabajo

es importante.

JIM'S VIEW FROM 2020

Esperanzas de heredar

Imagínese el Aeropuerto Internacional de Denver cuando se avecina una gigantesca tormenta en una tarde de verano. El control de tráfico aéreo detiene todo el tráfico. Ahora, considere dos aviones diferentes en la pista: el avión A y el avión B.

Plano A: “Amigos, les habla el capitán. El control de tráfico aéreo nos ha retrasado por el mal tiempo. Nos dicen que deberíamos estar en camino en treinta minutos”. Te acomodas en tu asiento. Pasan treinta minutos. Sigues en la pista. Pasan treinta y cinco minutos. Luego cuarenta. El piloto vuelve a la pista. “Bueno, parece que vamos a tardar un poco más. Con suerte, estaremos en camino en otros diez o quince minutos”. Diez minutos más. Luego quince

Más minutos. Finalmente, a los sesenta y cinco minutos, oyes que los motores aceleran y sientes que el avión se prepara para avanzar por la pista.

Plano B:Amigos, les habla el capitán. El control aéreo nos ha retrasado por el mal tiempo. Nos dicen que tardaremos unos treinta minutos. Pero esto es Denver, y con los años he comprobado que estas tormentas a veces pueden durar mucho. Podría haber cizalladura del viento y queremos estar seguros. Así que les conviene prepararse para una larga espera. No creo que estemos en camino hasta dentro de ochenta o noventa minutos. Todos se quejan. Luego, la gente empieza a relajarse, a echarse una siesta, a ver películas, a hacer llamadas, a enviar correos electrónicos, a leer. El reloj avanza. A los sesenta y cinco minutos, el capitán vuelve a la carga: «Bueno, amigos, parece que el tiempo está mejorando más rápido de lo esperado y vamos a seguir nuestro camino». Se oye acelerar los motores y se siente cómo el avión se prepara para despegar por la pista.

Tanto el avión A como el B despegaron a los sesenta y cinco minutos. ¿Pero qué avión tiene pasajeros más felices?

El vínculo con la visión

Como se describió anteriormente, una de las principales funciones de la visión corporativa es aportar significado,

ser una fuente de motivación para el esfuerzo humano extraordinario. Una visión clara y convincente es esencial para que las personas comprendan la importancia de su trabajo. Si aún no lo ha leído...[Capítulo 4](#) Sobre la visión, léelo. Si aún no tienes una visión, hazlo.

Además, recuerde que uno de los componentes de una buena visión es un conjunto de valores y creencias fundamentales, un conjunto de principios rectores y preceptos. Este conjunto subyacente de valores fundamentales desempeña un papel esencial en la orientación del comportamiento y los estándares diarios de las personas. De hecho, existe una relación directa entre los valores y la ejecución táctica. Por ejemplo, si uno de sus valores fundamentales es "tratar a los clientes como seres humanos" y está bien inculcado en su organización (como en LLBean), las personas tratarán a los clientes como seres humanos.

Una mentalidad de mejora continua

La excelencia táctica no es un fin; es un camino. Es el camino de la mejora continua.

Piense por un momento en el milagro japonés. «Hecho en Japón» solía significar «mala calidad». Ya no. Los japoneses se han labrado una reputación mundial de calidad. Son maestros de la excelencia táctica constante. ¿Qué sucedió? ¿Cómo lograron los japoneses esta extraordinaria transformación?

Parte de la respuesta reside en la influencia del Dr. W. Edwards Deming, quien educó a la gerencia japonesa en técnicas de control de calidad. (La influencia de Deming en los japoneses fue tan grande que fue galardonado con la Segunda Orden Japonesa del Tesoro Sagrado, el primer estadounidense en recibirla).

Un gran honor. El famoso Premio Deming,^{[10](#)} El principio central del trabajo de Deming, expuesto en su libro *Out of the Crisis*, es la mejora constante.

Mejorar no es un esfuerzo único. La idea es medir tu situación actual, evaluar qué puedes mejorar, establecer un plan de mejora, implementarlo, volver a medir y repetir el proceso. Infinitamente.

El juego consiste en nunca detenerse, en nunca ser lo suficientemente bueno. Lo que se considera excelente este año debería ser mediocre comparado con lo que harás dentro de cinco años, que debería ser mediocre comparado con lo que harás dentro de diez años, y así sucesivamente. Para siempre. No hay fin. No hay punto

de parada. No existe el "logro".

JIM'S VIEW FROM 2020

BHAG tácticos

Uno de los mejores métodos para lograr un gran rendimiento es crear objetivos estratégicos (BHAG) tácticos a nivel de unidad. Estos desglosan el BHAG general de la empresa en objetivos más pequeños que, a su vez, se convierten en BHAG a nivel de unidad.

Buscábamos una manera de impulsar el progreso en la ejecución de los compromisos de eventos en el Proyecto De lo Bueno a lo Genial. Habíamos aprendido a lo largo del tiempo

Durante años, debíamos tener toda la logística del evento prácticamente lista tres semanas antes. Así que ideamos el mecanismo "T menos 3": una sesión informativa completa y una revisión del lanzamiento que se realizaría a más tardar tres semanas antes de la fecha del evento. Esto nos obligaría a adelantarnos en la preparación y a tener tiempo para hacer ajustes antes del evento. Nos dimos cuenta de que a veces nos quedábamos cortos en el "T menos 3", llegando a la sesión informativa veinte, dieciséis o incluso catorce días antes. Siempre había factores atenuantes, como horarios de viaje o dificultades para obtener información de personas externas a nuestro sistema. Aun así, nuestros mejores resultados tácticos se obtuvieron al adherirnos a la disciplina "T menos 3".

Así que nuestro equipo ideó un BHAG táctico: Lograr 100 aciertos consecutivos de "T menos 3" de éxito, sin un solo fallo. Lo llamamos el BHAG 100-0 (100 éxitos seguidos, con 0 fallos). Luego pusimos el BHAG 100-0 en la pizarra para que todos lo vieran, junto con el conteo consecutivo actual. La palabra clave es consecutivo; si lo perdíamos incluso una vez, el contador se pondría a cero y comenzaríamos de nuevo. Cada vez que completábamos un "T menos 3", habría un momento de celebración para cambiar el conteo (por ejemplo, 31-0 se convertía en 32-0). Todos sabían que si alguna vez fallábamos una vez, incluso por solo un día, el contador volvería a 0-0. Quien fuera la

persona responsable de un "T menos 3" específico sentía la creciente presión: "No puedo ser yo quien falle y ponga el contador a 0-0". Pero todos en nuestro sistema también se unieron para colaborar y ayudar, para asegurarnos de que nunca falláramos. Esta estrategia táctica BHAG impulsó a la gente a avanzar, a crear márgenes de tiempo y a minimizar las posibilidades de fallar. También fortaleció la camaradería del equipo a medida que marchábamos.

El 22 de marzo de 2018, a las 15:03, nuestro equipo se reunió en la sala de conferencias para borrar el 99-0 de la pizarra y reemplazarlo con 100-0. Cien veces seguidas sin fallar. Y al momento de escribir esto, más de dos años después, mantenemos nuestro récord perfecto.

Lograr "T menos 3" se ha convertido en un hábito disciplinado.

Un proceso de seis partes

Crear un entorno en el que las personas de todo el mundo logren una excelencia táctica constante implica un proceso interminable de seis partes.

- Contratación

- Inculturación
- Capacitación
- Fijación de metas
- Medición
- Apreciación.

**Creating an Environment for Tactical Excellence
A Six-Part Process**

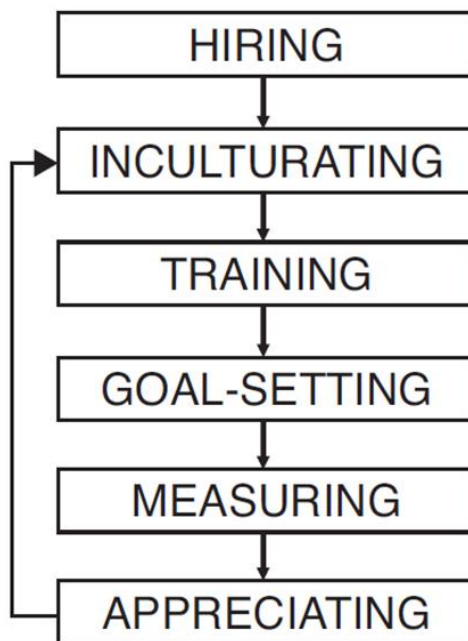


Figura 9-2

1. Contratación

Todo empieza con las decisiones de contratación. Las buenas personas atraen a buenas personas, quienes, a su vez, atraen a más buenas personas, y así sucesivamente. Contratar a buenas personas requiere una inversión considerable de tiempo. Hemos visto a muchas empresas meterse en problemas por no invertir adecuadamente en el proceso de contratación.

Es más costoso “descontratar” a una mala opción (y luego encontrar una nueva) que encontrar y contratar a una buena opción en primer lugar.

¿Qué es una buena elección? Una buena opción no debería definirse principalmente en términos de educación, habilidades o experiencia previa específica (aunque estas sin duda...)

La evaluación principal de lo bueno debería ser: "¿Esta persona se ajusta a nuestros valores? ¿Está dispuesta a aceptar lo que representamos? ¿Es probable que viva de acuerdo con nuestros preceptos?". Como lo expresó Kristine McDivitt, de Patagonia:

He contratado a muchas personas que carecían de las credenciales tradicionales y han tenido un excelente desempeño. También he contratado a personas con excelentes credenciales que no tuvieron tan buen desempeño. Busco principalmente a alguien que se ajuste a mis valores.

—especialmente el amor por la naturaleza— y una actitud positiva hacia el buen trabajo. Nos apasiona la calidad de lo que hacemos y queremos el mismo entusiasmo en quienes contratamos.

Giro Sport selecciona rigurosamente a personas que se preocupan por la calidad, la innovación y una sólida ética de trabajo. Home Depot busca personas que se dedican al bricolaje y disfrutan ayudando a los demás. Williams-Sonoma, proveedor de electrodomésticos de cocina, busca personas con un interés personal en la alta cocina. Nuestros amigos de LLBean en Freeport buscan personas que usen productos Bean y tengan una actitud generalmente positiva hacia los demás: «Buscamos personas a las que les guste ayudar».

Encontrar candidatos adecuados requiere analizar a un

gran número de solicitantes y dedicar mucho tiempo antes de tomar una decisión de contratación. Stew Leonard's Dairy,^{[11](#)} Por ejemplo, contrata sólo una persona por cada veinticinco solicitantes. (Aproximadamente la mitad de los empleados de la empresa tienen un familiar que También funciona para la empresa: un refuerzo adicional de la selección de valores). Marriott,^{[12](#)} que pone gran énfasis en encontrar personas aptas, entrevistó a 40.000 personas para 1.200 puestos de trabajo en un hotel de nueva construcción.

Los solicitantes nunca deben ser contratados en una sola entrevista; deben ser entrevistado por al menos dos personas antes de hacer una oferta.

Verifique las referencias. ESTO ES IMPORTANTE. Si tuviéramos que elegir un punto en el que las empresas fallan constantemente en el proceso de contratación, es en que no verifican las referencias. Verifique las referencias con antiguos jefes, subordinados, compañeros y otros. Nunca se debe contratar a un empleado sin al menos dos verificaciones de referencias, y recomendamos cinco o más.

Finalmente, evite contratar personal externo para puestos directivos; contrate a personal interno siempre que sea posible. Hay dos razones. Primero, contratar a personal externo puede minar la moral: "¿Para qué esforzarme si simplemente traerán a alguien superior? Nunca tendré la menor posibilidad de ascender".

En segundo lugar, es necesario que las personas se integren a la empresa, y esto es más fácil si las personas entran en niveles inferiores y van ascendiendo.

2. Inculturando

Incluso si toma buenas decisiones de contratación, es necesario integrar a las personas en la organización. Por "integración" nos referimos a inculcar y reforzar la visión, especialmente los valores fundamentales. No puede simplemente dar por sentado que las personas comprenden plenamente los preceptos de su organización al entrar.

Es necesario educarlos. Y educarlos desde pequeños.

De hecho, la inculturación debería comenzar en el proceso de contratación. Entregue a los solicitantes materiales que describan su filosofía; solicite a los representantes de la empresa que expongan la visión durante las entrevistas de trabajo.

Al principio de su carrera, durante una entrevista de trabajo en Russell Reynolds Associates, uno de nosotros (Jim) voló a Nueva York desde California para reunirse personalmente con el fundador, Russ Reynolds. Toda la entrevista se centró en la filosofía personal y de la empresa. Reynolds envió a Jim con un paquete de documentos confidenciales para que comprendiera mejor la filosofía de la empresa. Ningún nuevo

profesional es contratado sin una reunión personal de filosofía con Reynolds u otro alto directivo de la firma.

Los nuevos empleados deben recibir mayor formación sobre los valores de la empresa poco después de incorporarse al trabajo. Algunos pasos específicos a considerar:

- Entregue un kit de inicio con materiales escritos a cada nuevo empleado y aclare su obligación de leerlo. Obviamente, este debe incluir su declaración de visión, con especial énfasis en los valores fundamentales. Anne Bakar, de Telecare Corporation, por ejemplo, entrega copias de los valores de la empresa a todos los nuevos empleados.

John Mackey, fundador y director ejecutivo de Whole Foods Market,¹³ Una cadena de supermercados de alimentos saludables con sede en Austin, redactó el "Manual de Información General de Whole Foods", que describe la historia y los valores de la empresa. Asesora a las personas sobre cómo progresar profesionalmente y qué esperar de sus compañeros y supervisores. En algunas tiendas, los nuevos empleados realizan exámenes para demostrar que comprenden la filosofía.

- ¡Escribe! ¡Escribe! ¡Escribe! Nunca subestimes el poder de la palabra escrita. Pocos líderes empresariales hacen buen uso de la más poderosa.

Herramienta humana: la pluma. Úsala. La gente leerá lo que escribas porque eres el líder, y se dejará influenciar por ello. Piensa en cuánto más débil sería Estados Unidos si la Constitución nunca se hubiera escrito.

Es recomendable escribir personalmente una carta o un artículo que refleje la filosofía de la empresa varias veces al año. Se puede distribuir individualmente (a todos los empleados, no a un grupo exclusivo) o publicar en el boletín informativo o la revista para empleados. Leon Gorman, director ejecutivo de LLBean, por ejemplo, utiliza ampliamente la "Escena Bean".

Utilice la escritura para reforzar continuamente la importancia del trabajo de las personas. Cuente historias de cómo las personas ayudaron a quienes dependían de ellas. Dé ejemplos de cómo un empleado específico marcó la diferencia en la vida de un cliente. Nunca pierda la oportunidad de fomentar el sentido de noble propósito que las personas de todos los niveles pueden (y tienen derecho a) sentir sobre su trabajo.

- Redacte la historia de la empresa que cada nuevo empleado recibirá al incorporarse. Esta historia debe trazar los orígenes de la empresa, sus fases de evolución y el origen de sus valores. Marvin Bower, cofundador y arquitecto de McKinsey & Company, escribió un libro maravilloso:

Perspectiva sobre McKinsey, que tiene capítulos como:

“Años de
Desarrollo de
Propósito” “Los
Primeros Años
de la Firma”
“Construyendo una Firma
Nacional Distintiva”
“Profesionalismo: La
Fortaleza Secreta de la Firma”
“Desarrollando Nuestra
Filosofía y Sistema de
Gestión”

Tres puntos muy importantes sobre un libro así:

1. Usted (si es fundador, presidente o director ejecutivo) debe escribirlo. Las palabras deben provenir directamente de usted, no del departamento de relaciones públicas ni de un escritor externo. Haga que cada nuevo empleado sienta que se comunica personalmente con él o ella a través de las páginas de su libro. El libro de Bower es un excelente ejemplo de ello.
2. Escriba para los empleados, no para el mundo exterior. Redacte como una conexión muy personal entre usted y los empleados. El libro de

Bower, por ejemplo, contiene la siguiente dedicatoria: «Escrito en privado e impreso para su lectura únicamente por el personal de McKinsey & Company, Inc.».

3. No espere demasiado. Si su empresa es joven, quizá se pregunte si una historia como esta tiene sentido. Estamos de acuerdo en que es complicado escribir la historia de algo que solo tiene un año. Sin embargo, para cuando la empresa tenga cinco años, debería estar redactando una breve historia corporativa. No es necesario que sea encuadernada; podría reproducirse en una imprenta. Así podrá actualizarla y revisarla fácilmente a medida que la empresa crezca.
- Ofrezca una charla sobre la filosofía de la empresa a todos los nuevos empleados. Si es posible, hágalo en persona, ya sea en grupo o individualmente. Si no es posible (por limitaciones geográficas o si su empresa es demasiado grande), quizás pueda usar una videollamada.

Le mostramos el ejemplo de Jim Miller,^{[14](#)} Presidente de Miller Business Systems, proveedor de servicios de oficina con más de 300 empleados. Miller se reúne individualmente con cada nuevo empleado, durante el cual describe la filosofía de la empresa y le entrega una botella de líquido verde con la etiqueta "Entusiasmo" y un espejo con la inscripción "Creo en mí mismo". Miller Business Systems ganó el Premio a la Excelencia de la revista Office Products Dealer por su servicio al cliente en 1987.

- Utilice un programa de compañeros. Asigne a cada nuevo empleado un compañero que lo proteja y le enseñe personalmente los valores, además de enseñarle habilidades específicas.
- Envíe a los nuevos empleados a seminarios de capacitación que inculquen valores, además de enseñarles habilidades específicas. Una de las claves del éxito de la inculturación de cientos de miles de personas por parte de IBM es que sus programas de capacitación siempre han enfatizado los valores y creencias de IBM más que las técnicas de gestión.

3. Capacitación

Si bien los programas de capacitación deben incluir una buena dosis de inculturación, también se necesita capacitación en habilidades específicas. Al fin y al cabo, no se puede hacer un buen trabajo sin saber cómo hacerlo.

Capacite a personas de todos los niveles, no solo a los gerentes. Tenga en cuenta que la capacitación no es un beneficio, sino una enorme ventaja comercial. Volviendo a nuestros amigos de Freeport, los nuevos empleados de primera línea de LLBean reciben una semana completa de capacitación sobre el sistema informático de pedidos telefónicos, habilidades telefónicas y...

Conocimiento del producto. El uso de nombres personales ("Soy Steve") no es algo casual; a la gente se le enseña a hacerlo.

Otro ejemplo de formación de primera línea proviene de Parisan,^{[15](#)} Una cadena minorista que presume de duplicar el volumen de ventas promedio nacional por metro cuadrado. Parisan atribuye este éxito en gran parte a que sus empleados de atención al cliente reciben 45 horas de capacitación antes de poder atender a los clientes, además de un curso de actualización de 12 horas después de 90 días.

Puede utilizar una variedad de métodos de entrenamiento.

- Puede utilizar materiales escritos, como la “Guía práctica” de Russell Reynolds Associates, un manual de estándares y tácticas para el proceso de búsqueda de ejecutivos.
- Puedes usar video y audio. Domino's Pizza,^{[16](#)} Por ejemplo, tiene un VCR en cada tienda donde los empleados ven programas de capacitación grabados en video.
- Puedes usar programas de aprendizaje, donde empleados experimentados y exitosos capacitan a nuevos empleados. Esto se utiliza en Dansk Designs y en el legendario Goldman Sachs.
- Puedes usar cursos de capacitación externos para enseñar habilidades específicas. En Stew Leonard's Dairy,^{[17](#)} Por ejemplo, algunos trabajadores de

primera línea son enviados a programas Dale Carnegie de \$600. Home Depot ofrece clases de mantenimiento cada semana.¹⁸ Muchas de las mejores empresas de alta tecnología aprovechan la formación tecnológica avanzada que ofrecen las universidades.

- Puedes desarrollar tus propios cursos. NIKE tiene un sistema interno completo.

Programa de capacitación con sesiones de varios días para gerentes. McKinsey inició una amplia capacitación en consultoría en los años cuarenta, cuando era una pequeña empresa.

- Incluso puedes crear tu propia "universidad". Existe la famosa Universidad de la Hamburguesa McDonald's; Lenscrafters cuenta con tres "campus" para su escuela de formación en gestión, conocida como Precision Lenscrafters University; y Apple cuenta con un grupo completo llamado Apple University. Estas universidades crean programas educativos a los que asisten los empleados de la empresa.

Pero hagas lo que hagas, no esperes demasiado. Muchas empresas pequeñas se quejan de no tener los recursos para la formación. Les preguntamos: ¿cómo pueden aspirar a convertirse en una gran empresa sin ella?

4. Establecimiento de metas

"¿Cómo logras que tus corredores vayan tan rápido?" le preguntó un entrenador de pista de segunda categoría al entrenador de pista del campeonato.

"Trabajan duro", respondió ella.

"A mí también", dijo el entrenador de segunda. "Los hago correr todo el tiempo".

Y les digo que quiero que corran rápido. Estoy ahí gritando y empujándolos en cada entrenamiento.

"Yo no", dijo el entrenador campeón. "Yo nunca les grito a mis atletas. Ni siquiera les digo que corran rápido".

"¿Qué haces?" preguntó incrédulo el entrenador de segunda categoría.

Es sencillo. Me reúno con cada atleta al principio de la temporada y hablo sobre sus ambiciones, de qué creo que es capaz, los objetivos del equipo y dónde creo que puede contribuir mejor. Después, desarrollamos conjuntamente sus objetivos para la temporada y le doy consejos para ayudarla a alcanzarlos.

—Yo también —dijo el entrenador de segunda—. ¿Y tú? Dame un ejemplo concreto.

"Bueno, ya sabes, solo quiero que corran rápido. Quiero que ganen". "Ah, ya veo", dijo el entrenador del campeonato. "Quizás podrías hacerlo mejor".

Para definir las metas con mayor precisión. Por ejemplo, Jane acaba de correr una milla en 5:28 en la competencia estatal. Su meta para la temporada, que desarrolló con mi ayuda, era bajar de 5:30. No tuve que gritarle, empujarla ni nada por el estilo. El 5:30 la impulsaba cada día.

Detente. Piensa un momento. ¿Tiene cada empleado de tu empresa objetivos específicos? ¿Asumió el papel principal en su creación? ¿Cree que son alcanzables? ¿Quiere alcanzarlos? ¿Ha plasmado estos objetivos en objetivos trimestrales, tareas semanales y actividades diarias? ¿Se ajustan a la visión y la estrategia de la empresa? ¿Se ajustan a sus ambiciones personales?

Si es así, puedes pasar al punto número 5.

Sin embargo, sospechamos que no ha pasado al punto 5. La mayoría de los líderes, siendo honestos consigo mismos, no pueden responder afirmativamente a todas las preguntas anteriores. Sin embargo, deberían poder hacerlo.

El establecimiento de objetivos es una de las partes más descuidadas de la ejecución táctica. Es un trabajo arduo, tanto para el empleado como para su entrenador. Requiere tiempo, reflexión, debate y negociación. Sin embargo, una vez que los objetivos están claros,

Puedes dar mucha más libertad a las personas; no necesitas mirar por encima de sus hombros y “dirigir” sus actividades.

Si los objetivos están bien definidos, el proceso tradicional de evaluación anual no debería ser tan simple como una simple "revisión". El empleado debería poder comprobar por sí mismo si ha alcanzado sus objetivos: ¿corrí a las 5:30 o no? No debería necesitar que su gerente se lo diga.

¿Significa esto que las evaluaciones anuales de desempeño son superfluas? No exactamente. En lugar de la tradicional evaluación de "así te fue", debería dedicarse principalmente a establecer objetivos. La retroalimentación ("te fue bien en ese proyecto" o "podrías haberlo hecho mejor; veamos cómo") debería ser constante a lo largo del año. El objetivo principal de una evaluación bien estructurada, por otro lado, es establecer los objetivos del próximo año.

La mayoría de los procesos de evaluación son ineficaces. Están vinculados específicamente a los aumentos, lo que suele suprimir la definición de objetivos y la evaluación serias, o se consideran una nimiedad administrativa.

Elimine el proceso tradicional de revisión anual y sustitúyalo por un proceso de establecimiento y revisión de objetivos. Considere hacerlo trimestralmente. Sí, trimestralmente.

Don Lyle, un gerente excepcional al que hemos

observado en diversas situaciones y que fue artífice de una reestructuración particularmente difícil en DEI Corporation, utiliza precisamente este proceso de establecimiento de objetivos trimestrales. Comienza con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa y la desglosa en un conjunto de objetivos anuales. Después, trabaja con su equipo para desglosar estos objetivos en sus objetivos anuales personales. Después, les pide a cada uno que elabore una lista de cuatro o cinco objetivos trimestrales para cada trimestre. Los discuten, negocian y llegan a un acuerdo, que ambos firman.

Al final de cada trimestre, Lyle se reúne con cada persona para evaluar conjuntamente el desempeño y los objetivos, y actualizarlos para el trimestre siguiente. Espera que cada uno de sus empleados implemente un proceso similar con sus empleados, quienes lo implementan con sus empleados, y así sucesivamente. Según Lyle:

Este proceso garantiza que no permitamos que lo urgente se anteponga a lo importante. Nos mantiene enfocados en las prioridades. Y les da a las personas una idea concreta de cómo les va, lo que les proporciona un método objetivo y consistente para saberlo. Es muy efectivo.

Los objetivos deben ser específicos. Por ejemplo:

“Abrir 35 nuevas cuentas de clientes antes del 31 de julio”.

“Poner en funcionamiento nuestra oficina europea antes del 30 de noviembre”. “Tener el nuevo producto de leva de perno listo para su fabricación antes del 31 de diciembre.”

“Crear un nuevo proceso de lanzamiento de productos antes del 1 de agosto”. “Escribir tres artículos para su publicación antes del 31 de diciembre”.

Lo ideal sería que el proceso fusionara la visión personal del individuo con la visión de la empresa, para luego derivar en objetivos trimestrales, tareas semanales y actividades diarias.

Personal Vision =====> Individual Annual Goals <===== Corporate Vision

Quarterly Goals

Weekly Tasks

What am I going to do today?

Reconocemos que la vida es caótica e impredecible. Es improbable que haya un proceso perfectamente lineal desde la visión y la estrategia corporativas hasta los objetivos anuales, trimestrales, semanales y diarios individuales. Sin embargo, eso no es motivo para evitar el establecimiento de objetivos personalizados. Hay muchos factores que pueden afectar a ese corredor que

intenta bajar de 5:30 en la milla. Sin embargo, establecer 5:30 como objetivo es, no obstante, un paso valioso.

En un estudio clásico sobre la motivación, el profesor Frederick Herzberg descubrió que el factor número uno que contribuía a la satisfacción laboral extrema era el logro personal (el número dos era el reconocimiento).^{[19](#)}

La gente quiere lograr cosas.

Quieren fijar metas y alcanzarlas. Aprovecha esta fuente natural de motivación.

5. Medición

Supongamos que eres entrenador de atletismo y tu objetivo es llevar al equipo a un nuevo nivel de rendimiento. Supongamos también que te quitamos el cronómetro y cerramos la pista de cuarto de milla.

¿Qué harías? Probablemente saldrías en tu coche a medir kilómetros por la calle y luego comprarías un cronómetro.

Así como un entrenador de atletismo necesita definir “rápido” y medir la velocidad, una empresa necesita definir la excelencia táctica, medirla y publicar los resultados.

LLBean mide el porcentaje de envíos sin defectos (99,89% en 1987).²⁰ Todos los empacadores (no solo los gerentes) reciben actualizaciones diarias sobre el porcentaje de pedidos correctos. Bean cuenta con un conjunto de mediciones cuidadosamente... seguimiento, desde los tiempos de espera del cliente hasta el número de defectos.

La razón del extraordinario historial de Bean no reside en que tenga un estándar ni cuotas. La clave reside, más bien, en que Bean monitorea su desempeño, identifica las barreras que impiden un rendimiento perfecto y busca continuamente la mejora.

Y Bean no está solo en su fetiche por la medición.

Cuando Marriott era una empresa pequeña,²¹ El fundador de Marriott, J. Willard, inició una tradición de evaluación comparativa y medición de su ejecución táctica. (El propio Marriott leía y tabulaba los resultados de las tarjetas de comentarios de los clientes). Esta tradición se mantiene vigente hasta el día de hoy, hasta el punto de que es difícil alojarse en un Marriott sin tener que llenar formularios de calificación, que luego se recopilan, cotejan, analizan y reorganizan en el denominado Índice de Servicio al Huésped (ISG). El Índice de Servicio al Huésped de un establecimiento se analiza, se monitorea y se publica

en el establecimiento para que todos los empleados lo puedan consultar. Y, lo más importante, el IGS se utiliza como base para la evaluación comparativa y como guía para la mejora continua.

Al igual que Bean y Marriott, las grandes empresas tienen la tradición de definir y medir la excelencia táctica. Jim Miller, de Miller Business Systems, monitorea y publica el desempeño de la empresa en relación con su estándar de completar el 95 % de los pedidos de los clientes en 24 horas. En 1936, WR Hotchkiss, fundador de Deluxe Corporation (que imprime aproximadamente la mitad de todos los... cheques utilizados en los Estados Unidos),²² Establezca el objetivo de mejora continua para lograr cero defectos de impresión y un plazo de entrega de dos días. Por supuesto, Deluxe mide, rastrea, publica los resultados, identifica deficiencias y busca continuamente la mejora para alcanzar la perfección.

¿Has comido alguna vez en un restaurante Bob Evans? La cadena de cafeterías,²³ Fundada en la década de 1940, ha desarrollado una reputación de excelencia táctica, que culminó en múltiples clasificaciones de primer lugar en la industria. Encuestas de servicio, calidad y valor.

Bob Evans se impone estándares estrictos. Un cliente debe recibir agua y un saludo cordial en los 60 segundos siguientes a su asiento. La comida caliente debe llegar en los 10 minutos siguientes a su pedido. Las mesas deben estar listas para el siguiente cliente en cinco minutos. Ningún cliente debe esperar una mesa más de 15 minutos, ni siquiera en las horas de mayor afluencia. Y, como era de esperar, Bob Evans se mide constantemente con estos estándares y monitorea su rendimiento. (Los ejemplos de Miller Business Systems, Bob Evans y Deluxe se describen en el libro *The Service Edge* de Ron Zemke y Dick Schaaf, que presenta 101 casos prácticos de empresas que alcanzan la excelencia táctica en sus servicios).

La gente presta atención a lo que se mide. ¿Por qué a la gente le encanta practicar deportes? Porque es una de las pocas áreas de la vida donde se puede ver objetivamente el rendimiento y monitorear objetivamente la mejora.

Haz un experimento contigo mismo. Identifica una tarea doméstica que odies hacer: sacar la basura, cortar el césped o lavar los platos. Médete el próximo día de tareas. Imagina que tardas 14 minutos en sacar la basura. Ahora, establece un punto de referencia: digamos, 10 minutos sin cometer ningún error. Médete y registra tu rendimiento. Probablemente ocurrirán dos cosas. Primero, probablemente encuentres la manera de mejorar cada vez más. Segundo, será más divertido,

como un juego.

Lo mismo aplica a la ejecución táctica. Encuentra una manera de definir la excelencia táctica, mídela, hazle seguimiento, publícala, aprende de ella y úsala como una forma de mejorar continuamente. Hazlo divertido. Conviértelo en el gran juego de los negocios.

El vínculo entre la medición y la mejora continua se refleja en “El ciclo de Shewhart”.^{[24](#)} (ver diagrama cercano) articulado originalmente por Walter A. Shewhart. El ciclo de Shewhart es ampliamente utilizado por...

Los japoneses en su búsqueda de la excelencia táctica constante. Es una herramienta útil.
marco para la mejora de cualquier proceso.

The Shewhart Cycle for Continual Improvement

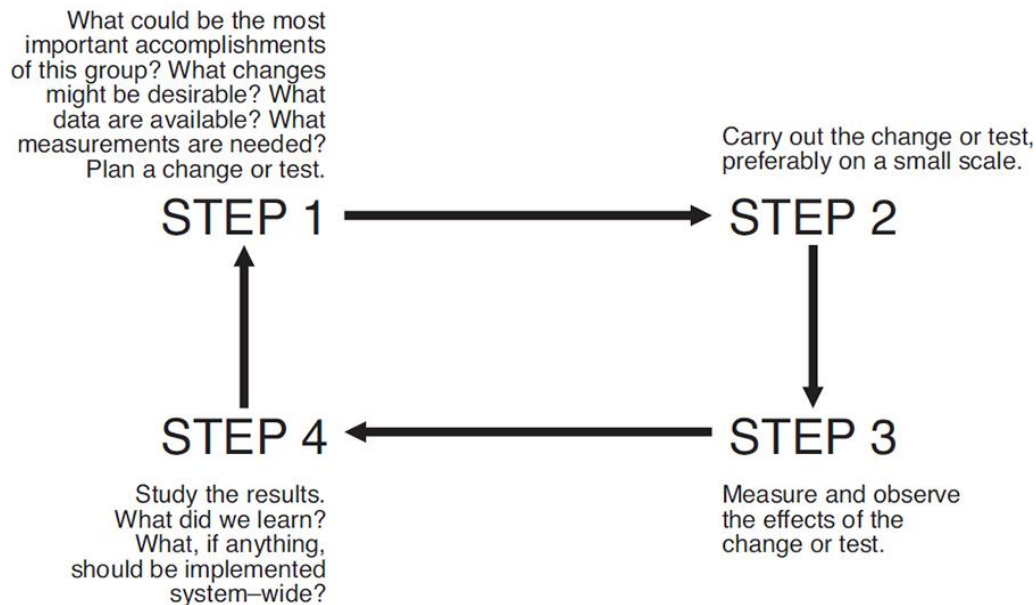


Figura 9-3

6. Apreciando

Estimulados por el alma reconfortada de Richard Barber (ver artículo mencionado anteriormente en este capítulo), hicimos una llamada telefónica a LLBean para realizar un pedido y hacer una pregunta.

“Bienvenido a LLBean, soy Terri”.

Después de hacer nuestro pedido y charlar amistosamente con Terri sobre la llegada de la primavera (era principios de marzo), le preguntamos: "¿Por qué en Bean cuidan tanto a los clientes? ¿Por qué, Terri, te esfuerzas tanto en tu trabajo?"

Al principio, la pregunta le pareció extraña; bien podríamos haberle preguntado: "¿Por qué respiras?". Pero ella respondió con su alegría característica:

Empieza con nuestro presidente. De él para abajo, sé que me aprecian. No me dan por sentado. Son las pequeñas cosas: el jugo y las galletas durante el ajetreo navideño, la palmadita en la espalda, los agradecimientos, las visitas del presidente. Conseguí este trabajo gracias a los anuncios de empleo, como cualquier otro. Pero no es un trabajo cualquiera. De verdad les importa cómo me siento. Sé que soy importante.

Si quieres la mediocridad, da por sentado a las personas, no les muestres aprecio y trátalas como peones.

Pero si buscas una excelencia táctica constante, asegúrate de que las personas se sientan respetadas y valoradas. No tiene nada de misterioso. No es conceptualmente difícil. No se necesita un doctorado para entenderlo. Un reconocimiento simple, honesto y genuino: ¿qué podría ser más obvio y directo?

Una pregunta importante: si llamáramos a algunos de sus empleados al azar y les pidiéramos que hablaran sobre su relación con su empresa, ¿darían una respuesta como la de Terri en LLBean?

El reconocimiento debe adoptar tres formas básicas: informal, mediante premios y reconocimiento, y financiero.

- *Apreciación informal* Los líderes de su empresa deben practicar el toque personal y las habilidades interpersonales, tanto duras como blandas, descritas en el capítulo sobre estilo de liderazgo. Recuerden: ustedes dan el ejemplo; su estilo influirá en ellos.

El reconocimiento informal debe ser continuo y oportuno. Se debe demostrar a las personas que se les aprecia durante todo el año, no solo en las evaluaciones o en la ceremonia anual de premios. ¿Esperas hasta San Valentín o un cumpleaños para decirle a tu ser querido que es especial? ¿Les dices a tus hijos que son geniales solo una vez al año? Claro que no. Y al igual que una familia sana, una buena

relación laboral se basa en el mismo respeto y aprecio día tras día.

- *Premios y reconocimientos* Nunca subestime el poder de los premios y el reconocimiento no económicos. Tenga en cuenta que el estudio de Herzberg mostró que el reconocimiento es el segundo factor más importante que genera una satisfacción laboral extrema (después del logro). Además, ¿qué mejor manera de destacar la importancia del trabajo de alguien que reconocerlo públicamente o otorgarle un premio?

Establezca premios por el heroísmo en el servicio al cliente, la calidad del producto, el éxito de ventas u otras categorías que considere importantes para ser una gran empresa.

Puedes tener premios raros y de gran prestigio, como el premio “Golden Falcon” de Federal Express,^{[25](#)} Se otorga por logros dramáticos o heroicos. Solo un puñado de personas reciben una Medalla Dorada cada año.

Falcon, que incluye una llamada telefónica personal del director de operaciones. Además, puede obtener premios con mayor frecuencia. Federal Express cuenta con el "Bravo Zulu", que se otorga a cientos de empleados cada año por un trabajo bien hecho.

Otorgue insignias especiales y bien diseñadas u otras insignias de honor visibles. Por ejemplo, en Lenscrafters, si un cliente elogia el servicio de la empresa en una carta y menciona al empleado por su nombre, este recibe una insignia especial para la solapa. La próxima vez que vea un partido de fútbol americano de Ohio State, observe cómo los jugadores llevan en sus cascos insignias muy visibles por sus buenas jugadas.

También te animamos a reconocer públicamente a las personas. Escribe sobre ellas en el boletín informativo o la revista de la empresa. Comenta sobre ellas en las reuniones de personal o de la empresa. Busca oportunidades para decir: "Esta persona hizo algo excelente. Su trabajo es importante".

- *Financiero* Utilice las recompensas financieras como una forma de reforzar aún más su agradecimiento por los esfuerzos de alguien.

Permitir que los gerentes de todos los niveles otorguen pequeñas bonificaciones u otros incentivos económicos a lo largo del año. "A lo largo

del año" es crucial. Generalmente, las personas esperan recibir un aumento o una bonificación anualmente. Por lo tanto, el tradicional "aumento de compensación" anual no expresa aprecio. De hecho, a menudo puede transmitir el mensaje contrario si las personas reciben menos de lo esperado.

Supongamos que un empleado dedicado está revisando su correo y encuentra una nota:

Somos conscientes de la enorme presión que sufrió su familia durante la época navideña, cuando tuvieron que trabajar tantas horas extra. Agradecemos su esfuerzo. Por favor, lleve a su esposo e hijos a cenar a un restaurante de su elección y páguelos la cuenta. ¡Bravo, Zulu!

O supongamos que un joven ingeniero coge el teléfono y oye la voz del presidente de la empresa:

Solo quería decirle que hizo un excelente trabajo corrigiendo los errores de ese software a tiempo para la feria. Realmente hizo que nuestro producto se viera bien. Me han asignado 100 acciones de opciones sobre acciones a su cuenta. ¡Siga así!

O supongamos que a un vendedor que estableció y superó objetivos importantes se le dice:

¡Felicidades! Te propusiste metas altas y las lograste. Tengo el honor de informarte que te has ganado un lugar en el club "Marcadores de Marca". Recibirás tus propias tarjetas de presentación personalizadas de "Marcadores de Marca"; tú y un invitado disfrutarán de una noche de fiesta a nuestra cuenta; y, durante el próximo año, tu descuento en mercancía aumentará del 20 % al 33 %.

El impacto financiero de estas acciones es mínimo, pero el impacto psicológico es enorme. ¿Por qué? Porque estas personas reciben atención específica que demuestra su aprecio por un trabajo bien hecho. Las recompensas financieras se utilizan para decir: hiciste un buen trabajo; te aprecian; tu trabajo es importante.

Tecnología y sistemas de información

Nos hemos centrado principalmente en el aspecto humano y la motivación para alcanzar la excelencia táctica. Y esto es cierto, ya que, en última instancia, las personas realizan el trabajo. Pero nos gustaría desviarnos brevemente hacia un componente adicional para alcanzar la excelencia táctica: el uso de la tecnología y los sistemas de información.

Tendemos a pensar en las computadoras, los sistemas de información y las grandes cantidades de datos como algo frío, impersonal y antitético al lado cálido y humano de la empresa que hemos enfatizado en este libro. No es cierto. La tecnología de la información es una herramienta poderosa que debe aprovecharse.

Empresas destacadas, como Walmart, con sus cajas registradoras avanzadas y sus extensas bases de datos, buscan constantemente maneras de aprovechar la tecnología y utilizar los sistemas de información.

LLBean hace un uso extensivo de los sistemas tecnológicos para brindar un mejor servicio a sus clientes. Según el vicepresidente senior de operaciones de Bean, "No veo cómo podemos obtener demasiado".

“La tecnología que hay ahí fuera”.²⁶ Tanto Bean como Walmart son empresas centradas en las personas, pero utilizan activamente la tecnología de la información. La tecnología y las personas encajan a la perfección, al igual que un cronómetro es una poderosa ayuda para un entrenador de atletismo.

Un flujo oportuno de datos

La próxima vez que tome un vuelo, eche un vistazo a la cabina y observe todos los diales, pantallas y lecturas digitales. La tripulación depende en gran medida de estos instrumentos, monitoreándolos constantemente mientras guía la aeronave de forma segura a su destino.

Tenga presente esa imagen al dirigir su empresa. Al igual que la tripulación de vuelo, usted desea un flujo constante de información oportuna. ¿A qué altitud volamos? ¿Cuál es nuestra velocidad? ¿Cuánto combustible tenemos? ¿Funcionan bien nuestros motores? ¿Vamos según lo previsto? ¿Qué turbulencias podríamos esperar más adelante?

En una empresa pequeña o mediana, deberías contar con un conjunto de información similar. Y deberías obtenerlo rápidamente. No querrás quedarte sin combustible y, más tarde (después de un accidente), recibir un informe tardío de que estás a punto de quedarte sin combustible. Además, debería estar bien

resumido y ser de fácil acceso. Recuerda, una vez más, la sencilla pantalla digital de una cabina.

Los cinco tipos de información más importantes a seguir son:

- Flujo de caja, tanto actual como proyectado. El efectivo es como el combustible para un avión; conviene anticipar una escasez de combustible mucho antes de que la pantalla del panel muestre: "¡ATENCIÓN! Casi se le acaba el combustible". El flujo de caja está relacionado con la información de las cuentas por pagar y por cobrar, y su antigüedad. Muchas empresas se enfrentan a graves problemas de liquidez debido a una mala gestión de sus cuentas por pagar y por cobrar durante períodos de rápido crecimiento.
- Información contable financiera (balance general y cuenta de resultados) y ratios financieros. Resulta especialmente útil contar con estados financieros comparativos (este periodo comparado con el anterior y con el año anterior). En la página 296 se incluye una lista de ratios útiles.
- Información de costos. Muchas empresas cometen el error de mantener líneas de productos no rentables porque ignoran que están perdiendo dinero con ellas. Implemente sistemas para determinar los costos y la rentabilidad por línea de producto (o línea de servicio). Conozca sus costos.

- Información de ventas. Realice un seguimiento de las tendencias de ventas en cada categoría de
- producto o servicio, que se pueden clasificar o analizar según las dimensiones relevantes para su empresa (geografía, precios, canales de distribución, etc.). Información de clientes. Los clientes son una de sus mejores fuentes de información; le dirán qué tiene de bueno y de malo sus productos, cómo se compara con la competencia, por qué compran sus productos, qué sugerencias tienen para mejorarlos y nuevos productos, para qué los usan y prácticamente cualquier otra cosa que les pregunte. Incluso le dirán quiénes son, a qué se dedican, cuánto ganan y dónde viven. Y lo más importante, le indicarán cuándo se está perdiendo tendencias importantes o necesidades del mercado.

Existen muchas formas de obtener información del cliente de forma sistemática, consistente, oportuna y continua, como por ejemplo:

- Tarjetas de respuesta del cliente. Solicite a sus clientes que envíen tarjetas de respuesta de garantía con información sobre ellos, qué compraron y por qué. Úselas para llevar un registro continuo de quién compra sus productos o servicios y por qué.

Ratios de análisis financiero

- Informes de servicio al cliente. Si su empresa cuenta con representantes de servicio al cliente,

ya sea en terreno o por teléfono, implemente un método para que los comentarios de los clientes se tabulen, se registren y se compartan con toda la empresa. Cada vez que un cliente solicita servicio, puede obtener información.

- Encuestas de clientes. Si conoce a sus clientes, puede contactarlos y hacerles preguntas. A la gente le encanta compartir su opinión sobre su producto o servicio. Les encanta compartir sus ideas, sugerencias y frustraciones. Realice encuestas de clientes con regularidad y monitoree su rendimiento ante los clientes. El cliente es el eslabón más importante del proceso de producción.

—En última instancia, lo único que importa es la satisfacción del cliente.

- Grupos focales. Un grupo focal es una técnica sencilla que consiste en reunir a un grupo de clientes en un entorno grupal y pedirles que respondan a preguntas y productos. Esto puede ser una valiosa fuente de información.

Utilice estos ratios para monitorear la salud financiera de su empresa. Realice un seguimiento de los ratios a lo largo del tiempo, prestando atención a las tendencias negativas. También es útil comparar sus ratios con los ratios promedio de su sector. Los ratios promedio del sector se pueden encontrar en la publicación "Ratios Empresariales Clave" en *Reseña de Dun* publicado por Dun & Bradstreet Publications Corporation.

rendimiento de los activos: beneficio después de impuestos/activos totales

evaluación rápida de la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos.

retorno de las ventas: beneficio después de impuestos/ventas netas

Evaluación rápida de la rentabilidad de las operaciones totales

rentabilidad del capital: beneficio después de impuestos/patrimonio neto de los accionistas

evaluación rápida del retorno de la inversión de los accionistas

margen bruto: la utilidad

bruta/ventas netas indica la

rentabilidad básica de las líneas de productos

capital de explotación: los activos corrientes

menos los pasivos corrientes indican la liquidez básica de la empresa

ratio actual: activos corrientes/pasivos corrientes indica la liquidez básica de la empresa

prueba ácida: (activos corrientes menos inventario)/pasivos corrientes eliminar el inventario da una imagen más clara de la liquidez

deuda a capital: (pasivo corriente + deuda a largo plazo)/patrimonio neto

Indica en qué medida la empresa depende de la deuda frente al capital para su financiación.

período de cobro de cuentas por cobrar:
(promedio de cuentas por cobrar del año x 365)/ventas a crédito anuales

Indica cuántos días tarda la empresa en cobrar las cuentas por cobrar

período de pago: (cuentas-por-pagar promedio x 365)/compras de materiales indica cuántos días tarda una empresa en pagar sus cuentas por pagar

índice de rotación de inventario: COGS/inventario promedio del año indica cuántas veces la empresa rota su inventario

Formulario 9-1

Los sistemas de información son un tema complejo, demasiado extenso para abordarlo adecuadamente aquí. Nuestro propósito no es profundizar en la infinidad de detalles sobre estos sistemas, sino simplemente

destacar su importancia. Probablemente ya...

Contamos con tecnología y sistemas de información, y quizás muy buenos. Por lo tanto, les dejamos dos preguntas para considerar:

1. ¿Estás aprovechando al máximo la tecnología?
Vivimos en una era tecnológica que avanza rápidamente, y las empresas que no busquen constantemente maneras de aprovechar la tecnología a su favor se verán rezagadas respecto a las que sí lo hagan.
2. ¿Es útil la información? No dejes que los "expertos en información" determinen cómo se presenta tu información. De hecho, el problema en muchas empresas no es la falta de información, sino la mala presentación de la misma. Sigue trabajando en ella hasta que te llegue de forma fácil de digerir y útil.

Confianza

Notarán que en este capítulo no hemos dedicado tiempo al "control", es decir, a las maneras de garantizar que las personas hagan lo correcto y de evitar que los empleados se aprovechen de su empresa. Esto se debe a que el "control" no funciona.

¿Recuerdas al terriblemente destructivo "microgestor" descrito en el capítulo sobre estilo de liderazgo y cómo destrozó la moral de los empleados? (Consulta la sección "Toque Personal" en el capítulo

sobre liderazgo). Ni tú ni tu empresa pueden permitirse la microgestión si desean alcanzar una excelencia táctica constante.

Las personas necesitan libertad para actuar. Las personas motivadas, capacitadas y bien inculcadas no necesitan ser controladas. Los adultos no necesitan ser tratados como niños. Las personas no suelen rendir al máximo cuando alguien las supervisa.

¿Tienen las personas de su empresa —todas las personas— la autoridad (es decir, sin la aprobación de nadie) para tomar decisiones que cuestan dinero? Deberían tenerla.

¡Guau! Seguro que te llamó la atención. ¿En serio?

Sí. Hablamos muy en serio. Claro que no queremos decir que todos tengan la autoridad para comprometer a la empresa con contratos millonarios, ni que los empleados de primera línea puedan autorizar la compra de un nuevo edificio. Pero sí deberían tener un amplio poder discrecional para asumir la responsabilidad de garantizar que las cosas se hagan con rapidez y correctamente.

A LLBean le costó dinero, en tiempo y mano de obra, reparar las botas de 30 años de Richard Barber. Los empleados de Bean no tuvieron que pedir permiso para hacer todas las volteretas; simplemente lo hicieron. Nadie se quedó de brazos cruzados calculando el costo-beneficio de invertir tanto tiempo en resolar sus botas.

Piénsalo un momento. Imagina que tuvieras que pedirle la aprobación a tu banquero para cada gasto, cada vez que quisieras comprar una computadora o instalar un teléfono. ¿Qué tan bien podrías dirigir la empresa? La empresa se hundiría en un mar de papeleo y aprobaciones, en lugar de alcanzar una excelencia táctica constante.

El mismo principio se aplica a todos los niveles. Si bien es cierto que alguien en primera línea no debería tener la misma autoridad para gastar que tú, el principio es el mismo. Esta simple frase debería aplicarse a toda tu organización: «Confío en que harás todo lo posible por hacer lo correcto».

Estándares rigurosos

La confianza es solo una cara de la moneda. La otra cara son los estándares rigurosos.

Esto tiene dos partes: estándares de valores y estándares de desempeño.

Los estándares de valores son los más rígidos. Si

alguien ignora los valores fundamentales de su empresa, debería ser expulsado. Al principio, podría observar si simplemente no los comprende. Sin embargo, si comprende y luego ignora alguno de sus principios sagrados, entonces no pertenece. Es imposible inculcar un conjunto de valores en una institución si su liderazgo se niega a eliminar a quienes no los respetan.

Thomas J. Watson de IBM tenía un principio simple:^{[27](#)} Si un empleado hace algo poco ético, debería ser despedido, sin importar lo valioso que sea para la empresa. Punto. Sin peros ni condiciones. Sin penalizaciones. Sin segundas oportunidades. Fuera. Acabado.

Los estándares de desempeño deberían ser menos rígidos, pero aún así muy altos.

Los que tienen un buen rendimiento pierden el respeto por las empresas que toleran un rendimiento bajo. No hay nada incoherente entre tener un sentimiento de "familia" unido y descartar a los que tienen un rendimiento bajo. Bill Hannemann, presidente de Giro Sport Design, describió cómo funciona esto en Giro:

Nos esforzamos mucho por crear un ambiente familiar. Pero también esperamos un rendimiento excepcional. Nos esforzamos al máximo para...

Proporcionar seguridad laboral, pero eso no significa mantener a las personas que no rinden.

Sin embargo, tenga en cuenta que puede haber muchas causas para un desempeño deficiente. Es posible que la persona no haya recibido la capacitación adecuada. Es posible que no haya recibido una orientación clara sobre lo que se espera.

La persona podría tener un trabajo que no se ajuste a sus fortalezas, pero podría tener éxito en otro puesto (lo que incluso podría implicar una transición gradual a un puesto fuera de la empresa). Explore primero estas posibilidades.

Desafortunadamente, hay personas a las que simplemente no les importa, y quizás nunca les importe, hacer un buen trabajo. Hay quienes incumplen constantemente sus objetivos, metas y metas. Hay quienes se aprovechan de cualquier situación. Hay personas en las que el lado oscuro triunfa. Su empresa debería descartar rigurosamente a estas personas. Puede hacerlo con compasión (recuerde, fue su error contratarlos desde el principio); pero debe hacerse.

Afortunadamente, estas personas son poco comunes. Y no basamos esta afirmación únicamente en una fe personal en la naturaleza humana. Diversos estudios sobre la motivación laboral llegan a la misma conclusión:[28](#)

- Un estudio de Gallup de 1980, realizado para la

Cámara de Comercio de Estados Unidos, concluyó que el 88 % de los estadounidenses que trabajan consideran importante trabajar duro y dar lo mejor de sí mismos en el trabajo. El estudio de Gallup también concluyó que una mala ética laboral no era responsable de la disminución de la productividad en Estados Unidos.

- Un estudio realizado para Connecticut Mutual Insurance Company descubrió que el 76% de todos los estadounidenses sienten con frecuencia un sentido de dedicación a su trabajo.
- Un estudio de la Public Agenda Foundation pidió a un amplio grupo representativo de trabajadores estadounidenses que eligieran una de las siguientes cuatro descripciones de cómo ven el trabajo:
 1. El trabajo es simplemente una transacción comercial: cuanto más hago, más recibo.
 2. El trabajo es una de las necesidades desagradables de la vida; no trabajaría si no tuviera que hacerlo.
 3. Encuentro mi trabajo interesante, pero no dejaría que interfiriera con el resto de mi vida.

4. Tengo una necesidad interior de hacer el mejor trabajo que pueda, sin importar el salario.

El 80 % eligió «Tengo la necesidad interna de hacer el mejor trabajo posible, sin importar el salario» como la primera o la segunda mejor descripción de su actitud hacia el trabajo, y la mayoría (52 %) la eligió como su primera opción. Solo el 20 % eligió la primera o la segunda opción como su segunda opción.

La gran mayoría de las personas (aunque no todas) quieren hacer un buen trabajo.

Quieren formar parte de algo de lo que puedan estar orgullosos. Buscan retos y una oportunidad para demostrar lo que son capaces. Estarán a la altura de las circunstancias cuando otros dependan de ellos. Harán un trabajo extraordinario cuando se les respete.

JIM'S VIEW FROM 2020

Hacer que la gente OPURs

Una miembro de nuestro equipo en The Good to Great Project se preparaba para unas vacaciones y me presentó un plan detallado de cómo se gestionaría todo lo relacionado con su asiento con la máxima perfección. Tenía un plan para completar todo lo posible con antelación. Tenía un plan para gestionar lo que se

podría hacer inmediatamente a su regreso, cumpliendo a la perfección y con total precisión el plazo. Había elaborado un plan con un colega que se encargaría de todo lo que no se pudiera gestionar antes o después de su viaje.

“¡Qué plan tan detallado! ¡Bien hecho!”, la felicité.

“Entiendo que soy la OPUR”, dijo. “No tengo trabajo.

Tengo

responsabilidades.”

Y aquí está el giro: trabaja a tiempo parcial con un horario flexible y le pagan por hora. Sin embargo, tiene la mentalidad —el sentido de propiedad— de una jugadora de élite en un puesto profesional a tiempo completo. Ha comprendido plenamente la idea de ser una "OPUR".

OPUR (pronunciado OH-purr) significa Una Persona en Última Instancia

Responsable Para cada tarea u objetivo crítico, debe haber un OPUR claro. Cuando pregunte "¿Quién es el OPUR en esto?", alguien debería responder con claridad: "Soy el OPUR".

La clave para mantener una cultura OPUR es que cada persona tenga una mentalidad OPUR y tareas OPUR claras. Pero, igualmente, para que la idea OPUR funcione al máximo, también se requiere una cultura en la que las personas estén dispuestas a ayudar a sus vecinos.

La analogía de los paseos con pala funciona así: imagina que tienes una casa en un pueblo donde nieva en invierno y donde eres el responsable de que tus aceras sean paleadas después de una tormenta de nieve. No importa si estás de vacaciones, tú, como propietario, eres el responsable de que tu acera sea paleada. No puedes decirle a la ciudad si tu acera permanece helada: "Bueno, estaba de vacaciones". Si vives en un barrio donde la gente realmente acepta la idea de ser vecinos, puedes pedirle a uno de ellos que palee tus aceras cuando no estés. Y tú haces lo mismo por ellos.

Al combinar la ética de OPUR con una política de buena vecindad —aceptar la plena responsabilidad y apoyarse mutuamente— se puede lograr un alto rendimiento individual y de unidad, así como una cohesión grupal general. Esto crea una combinación mágica: un entorno de alto rendimiento y un excelente lugar de trabajo.

El último “secreto”: el respeto

No hay nada misterioso en construir una gran empresa.

Los creadores de empresas excepcionales que hemos tenido el privilegio de observar personalmente, muchos de los cuales hemos usado como ejemplos a lo largo de este libro, no son superhumanos. No son más inteligentes que los demás. Tampoco pertenecen a una clase excepcional de emprendedores carismáticos.

Muchos se quedan perplejos ante la pregunta: "¿Cuál es el secreto de su éxito?". "¿Secreto? No hay ningún secreto", es la respuesta más común. Se remiten a los fundamentos que se tratan en este libro: tener una visión, tomar buenas decisiones estratégicas, ser innovador y —siempre lo enfatizan— ejecutar con éxito.

Si no es misterioso, ¿por qué solo una fracción de las empresas se vuelven extraordinarias? Nada de esto es ciencia espacial. No requiere conceptos complejos. ¿Se nos escapa algo?

Luego escuchamos atentamente lo que dijo Fred Smith en su entrevista con Bill Moyers:[29](#)

La mayoría de quienes dirigen empresas...
menosprecian a quienes trabajan en la fábrica.
Sienten desprecio por la persona promedio,
aunque sea quien les genere millones de dólares.

Entonces el tema que está detrás de casi todo lo que
hemos observado pasó a primer plano: el respeto.

Siempre nos ha conmovido la historia de Jaime
Escalante, el profesor de secundaria de Los Ángeles en
quien se basó la película "Stand and Deliver". Tomó a
un grupo de estudiantes de secundaria de un barrio
étnico pobre y les enseñó cálculo avanzado de nivel
universitario. Sus estudiantes aprobaron
sistemáticamente el examen de cálculo de colocación
avanzada con una tasa superior a la de casi cualquier
escuela del país.

¿Por qué tuvo éxito Escalante cuando la mayoría
pensaba que sus estudiantes no tenían ninguna
posibilidad de aprobar algo como el examen de cálculo
avanzado? Durante una charla en Stanford, mencionó
dos simples palabras: amor y respeto. Amaba a sus
estudiantes y los respetaba. Los respetaba lo suficiente
como para exigirles más de lo que nadie creía posible.

Ahí reside el secreto, si es que lo hay. Las grandes
empresas se construyen sobre la base del respeto.
Respetan a sus clientes, se respetan a sí mismas,
respetan sus relaciones. Y lo más importante, respetan
a su gente: a las personas de todos los niveles y de
todos los orígenes.

Respetan a su gente y, por lo tanto, confían en ella.
Respetan a su gente y, por lo tanto, son abiertos y honestos con ella. Respetan a su gente y, por lo tanto, les dan libertad para actuar y tomar decisiones.
Respetan a su gente y, por lo tanto, creen en su creatividad, inteligencia y capacidad innatas para resolver problemas.

Respetan a su gente y, por lo tanto, esperan un alto rendimiento. Establecen estándares altos y retos exigentes porque creen que su gente puede cumplirlos y estar a la altura del reto. En definitiva, los empleados de empresas destacadas alcanzan una excelencia táctica constante porque alguien cree que pueden.

De este respeto surge una empresa que es respetada, una empresa que se eleva a la categoría de modelo a seguir y genera un impacto positivo en el mundo, no solo a través de sus productos, servicios y empleo, sino también como una guía para que otras empresas la sigan.

Tú también puedes construir una empresa que defienda algo, que marque un estándar, no solo de rendimiento, sino también de valores. Tú también puedes construir una organización que se destaque y demuestre con su éxito que la grandeza, la decencia y el respeto humanos fundamentales van de la mano. Tú también puedes construir una empresa que puedas recordar al final de tu vida y decir: «Estoy orgulloso de lo que dejo atrás y me respeto por cómo lo he hecho. He aprovechado bien mi vida».

OceanofPDF.com

EXPRESIONES DE GRATITUD

ESCRIBIR UN LIBRO no es un esfuerzo individual, ni siquiera de dos personas. Si bien es cierto que este libro no existiría sin nosotros, también lo es que no existiría en su forma actual sin la ayuda de muchas otras personas.

Agradecemos a Paul Feyen y John Willig por ver el potencial de este libro mucho antes de escribir ninguno de los capítulos. John, nuestro editor inicial, nos infundió la confianza para escribir con firme convicción. Nos brindó valiosas perspectivas y orientación en momentos cruciales de la escritura del manuscrito.

Lee Ann Snedeker, nuestra asistente de investigación y redactora de casos, merece el crédito por haber ideado el título "Más allá del emprendimiento". Su ayuda creativa y sus críticas reflexivas sobre los primeros borradores fueron de gran ayuda.

Nuestras siempre entusiastas asistentes, Karen Stock y Ellen Kitamura, nos ayudaron durante muchas fases del proyecto. Joan Patton, también conocida como "Central de Control de Calidad", realizó un excelente trabajo revisando, revisando y revisando varias versiones del texto para producción.

Janet Brockett aplicó su extraordinario talento

creativo e interpersonal al desarrollo de la portada y los íconos de nuestro libro. Fue un placer trabajar con Janet.

Nos quitamos el sombrero ante Sybil Grace y el resto del equipo de Prentice-Hall, quienes guiaron el manuscrito con profesionalismo y cuidado durante su producción y salida al mercado.

Estamos intelectualmente en deuda con el trabajo de P. Ranganath Nayak y John M. Ketteringham y su libro Breakthroughs! como una rica fuente de material de referencia sobre el desarrollo de las notas adhesivas 3M, el horno microondas, Tagamet, Federal Express y el escáner CT, que utilizamos como ejemplos en nuestro capítulo sobre innovación.

También estamos en deuda con Michael Ray y Rochelle Myers, primero por ser profesores tan destacados y segundo, por permitirnos citarlos extensamente.

de su libro Creatividad en los negocios y de las transcripciones de los visitantes de la clase.

Agradecemos el permiso para citar que nos dieron una amplia gama de personas y empresas: Bob Miller de MIPS Computer, Bill Hannemann y Jim Gentes de Giro Sport Design, Larry Ansin de Joan Fabrics, Kristine McDivitt de Patagonia, H. Irving Grousbeck de Continental Cablevision, Doug Stone anteriormente de Personal CAD Systems, Jim Swanson de Ramtek, Anne Bakar de Telecare, Bruce Pharriss de Celtrix Laboratories, David Kennedy de Kennedy-Jenks, Joe Bolin de Schlage Lock Company, Vinod Khosla, cofundador de Sun Microsystems, Pete Schmidt de NIKE, Claude Rosenberg de Rosenberg Capital Management, Debi Coleman de Apple Computer, Mike Kaul de Advanced Decision Systems, Bob Bright anteriormente de America's Marathon y Don Lyle de Tandem Computers.

Agradecemos especialmente a Bill Hewlett, de Hewlett-Packard Company, quien tuvo la amabilidad de conceder una entrevista sobre los inicios de Hewlett-Packard a Jim Collins y Jerry Porras, y a Steve Jobs, de NeXT Computer, por visitar nuestra clase y compartir sus ideas con nosotros y nuestros estudiantes. Ambas personas influyeron significativamente en nuestra forma de pensar y se ganaron nuestro respeto.

Tuvimos la fortuna de contar con muchos lectores

atentos y dedicados de nuestros borradores, quienes evaluaron críticamente nuestro trabajo y nos brindaron útiles comentarios, aliento, críticas y sugerencias. Entre ellos se encuentran: Art Armstrong, Susan Bandura, Chris Buja, Roger Davisson, Shelly Floyd, Arthur Graham, Irv Grousbeck, Greg Hadley, Bill Hannemann, David Harman, Jim Hutchinson, Chris Jackson, Dirk Long, Bob Miller, Bruce Pharriss, Heidi Roizen y Richard Wishner.

Finalmente, quizás el mayor reconocimiento sea para los cientos de brillantes, talentosos, curiosos e inspiradores ejecutivos y estudiantes de negocios que han cursado nuestras clases en la Escuela de Posgrado de Negocios de Stanford. Han moldeado nuestra forma de pensar tanto como nosotros, si no más, la de ellos. A todas estas personas que nos han exigido un alto estándar y que albergan el sueño de construir una gran empresa duradera, gracias.

JC.

W

L

ACKNOWLEDGMENTS FOR *BE 2.0*

CUATRO PERSONAS IMPULSARON el proyecto de crear BE 2.0. Joanne Ernst, mi esposa y compañera de vida desde hace cuarenta años, fue la primera en expresar la idea. Joanne siempre creyó que Beyond Entrepreneurship podría ser útil para un mayor número de lectores; también creía que una nueva edición sería el espacio ideal para escribir un homenaje sustancial a Bill Lazier. Inspirado por la idea de Joanne, contacté a la viuda de Bill, Dorothy, para obtener su aprobación para una nueva edición; Dorothy respondió con entusiasmo y sin dudar. Con Joanne y Dorothy animándome a considerar seriamente este proyecto, contacté a Adrian Zackheim y Nigel Wilcockson de Penguin Random House (que poseía los derechos de publicación de Beyond Entrepreneurship) con la idea de BE 2.0. Había trabajado con estos dos excepcionales profesionales de la publicación en algunos de mis otros libros, y de inmediato dieron su apoyo al proyecto. Estoy profundamente agradecido por el cálido y persistente aliento de Joanne, Dorothy, Adrian y Nigel para seguir adelante y terminar el proyecto.

Los miembros de mi equipo en The Good to Great Project LLC contribuyeron significativamente a esta iniciativa. Kate DesCombes (también conocida como OPUK Chaos) marchó 32 kilómetros como mi asistente principal de investigación en el último esfuerzo para

que el texto fuera perfecto y preciso. Amy Hodgkinson, Sam McMeley, Brandon Reed, Dave Sheanin y Torrey Udall trabajaron en los primeros borradores del libro, realizando investigación de antecedentes, sintetizando las opiniones de los lectores, verificando datos y proporcionando retroalimentación útil. Kate Harris realizó la verificación de datos y colaboró con la investigación sobre liderazgo que inspiró las ideas del nuevo texto. Alexis Bentley y Judi Dunckley revisaron el texto, cotejaron la información y ayudaron a gestionar la logística del proceso de lectura crítica.

Deborah Knox demostró una vez más por qué tengo tanta suerte de contar con su meticulosa y atenta edición. He trabajado con Deborah como mi editora personal de confianza en cinco proyectos editoriales hasta la fecha, y cada vez mejora más las palabras. Janet Brockett aportó su ingenio para el diseño, siempre creativo y original. Mi agente, Peter Ginsberg, quien ha trabajado conmigo durante casi treinta años, aportó su enfoque imaginativo y abierto para crear colaboraciones editoriales que mejor sirvieran a la causa de mi obra. Kimberly Meilun, de Penguin Random House, me guió con maestría a través del proceso, desde el manuscrito final hasta el libro terminado.

Un grupo de lectores aportó sus opiniones sobre todo el concepto de BE 2.0, junto con comentarios críticos sobre los primeros borradores de trabajo. Me gustaría agradecer a Liat Aaronson, Troy Allen, Kelsy Ausland, Karen Beattie, Joelle Brock, Tyson Broyles, Tiffanie Burkhalter, Bo Burlingham, Dane Burneson, Dan Burton de Health Catalyst, Christopher Chandler, Shalendra Chhabra (Shalen), Karen Clark Cole, Terrence Cummings (Grande!), Jeff Damir (Stanford GSB 1993) y Lynette Damir de SwaddleDesigns, Steven M. Dastoor, Marty Davidson, Laurel Delaney, David R. Duncan, Soren Eilertsen, Jim Ellis, Andrew Feiler, Jeff Garrison, Randall T. Gerber, Brett Gilliland, Eric Hagen, Brad Halley, Sebastian Huelswitt, Sally A. Hughes de Columbus, Jacob Jaber, Tal Johnson, Kim Jordan, Noha Kikhia, Betina Koski, Lynn M. Krogh, Dana Ladzinski, Dan Markovitz, Clate Mask, Mike Moelter, Anne-Worley Moelter (SFVG), Nick Padlo, Troy E. Porras, Bart Reed, Damien Rizzello, Cynthia Scherr, Greg Schott, William F. Shuster, Adam Stack, Tom Stewart (director ejecutivo del Centro Nacional para el Mercado Medio), Mark Stoleson, Michael Strickland, Bob Swier, Megan Tamte, Mark Toro, William L. Treciak, Elizabeth Zackheim y Nathaniel (Natty) Zola.

También quisiera agradecer a algunos de los líderes de Nivel 5 que contribuyeron generosamente con sus propias historias y se tomaron el tiempo de revisar las secciones del texto sobre ellos para asegurar su

precisión: el general Lloyd Austin III, Anne Bakar, Tommy Caldwell, el teniente coronel Michael S. Erwin, Wendy Kopp, Jorge Paulo Lemann y Peter Salvati de DPR Construction. También quisiera agradecer al difunto Steve Jobs por todo lo que me enseñó con su ejemplo y nuestras conversaciones a lo largo de los años.

Me gustaría terminar donde empecé, con Joanne. A lo largo de las décadas de mi lucha por aclarar los conceptos y las palabras correctas, ella ha sido mi apoyo más constante y mi compañera intelectual de mayor confianza. Su mezcla de convicción inquebrantable y crítica incisiva es el ingrediente principal de la salsa secreta de mi escritura. Escribir no es escribir a máquina; escribir es pensar. Cuando mi escritura carece de claridad, la mayoría de las veces se debe a que mi pensamiento carece de claridad. La lectura fácil hace que la escritura sea difícil. Joanne entiende todo esto y me anima a revisar y reescribir, revisar y reescribir, una y otra vez. Más de una vez, he compartido un borrador "final" de un capítulo que me costó mucho, solo para que ella volviera y dijera: "Todavía no está listo. Sé que puedes mejorarlo". Y luego me dejara con páginas de comentarios reflexivos sobre lo que debe corregirse, aderezado con un

De vez en cuando, una carita feliz en los márgenes cuando algo me sale perfecto. Si hay una muestra más auténtica de amor por quien escribe, no sé cuál es.

OceanofPDF.com

NOTE ON THE ORIGINAL PREFACE TO *BEYOND ENTREPRENEURSHIP*

Dado que BE 2.0 tiene una estructura significativamente diferente a la edición original de *Beyond Entrepreneurship*, consideré que el prefacio original podría confundir al lector si permanecía al principio del libro. También reconozco que algunos lectores podrían sentir curiosidad por cómo Bill y yo presentamos la edición original. Por lo tanto, decidí incluir el prefacio original para completarlo, pero colocarlo al final del libro.

PREFACIO

OCUANDO NOS CONOCIMOS POR PRIMERA VEZ Jim Gentes estaba durmiendo con su inventario.

Al lanzar una nueva empresa desde su pequeño y sofocante apartamento de una habitación en San José, la había convertido en un almacén de productos terminados. Su garaje, repleto de piezas y equipos, estaba ocupado por cuatro jóvenes que trabajaban frenéticamente bajo un calor abrasador para fabricar

cascos de bicicleta. Cuando Gentes necesitó más espacio, le dio un casco a un vecino a cambio de usar el garaje de este, expandiendo así su negocio de un solo garaje a uno doble. Por suerte, sus vecinos nunca se quejaron de las visitas diarias de enormes camiones de UPS que entraban en la pequeña entrada para entregar cascos y recoger nuevos envíos.

La "sede" era la mesa de la cocina, cubierta de papeles, prototipos de cascos de bicicleta, libros e impresiones de una computadora Macintosh inclinada en un rincón. Sentado a la mesa, rodeado de carteles de ciclismo, Gentes, un hombre apasionado de veintitantos años, nos contó que esperaba dejar pronto su apartamento y mudarse a su propio edificio, en camino de convertirse en una empresa exitosa.

Luego señaló una pila de libros sobre emprendimiento y gestión de pequeñas empresas. «Me han ayudado a despegar», dijo. «Pero no me dicen lo que realmente quiero saber».

“¿Qué es eso?” preguntamos.

Gentes miró por la ventana y esperó 30 o 40 segundos. Luego se giró y nos dijo: «Quiero que Giro sea una gran empresa».

Y así nació la idea de este libro.

Este libro trata sobre cómo convertir una empresa existente en una gran compañía que perdure en el tiempo. Lo escribimos para personas como Jim Gentes, quienes desean que su empresa sea algo especial, digno de admiración y orgullo. Nos centramos en ayudarles a construir una organización extraordinaria, que mantenga un alto rendimiento, desempeñe un papel de liderazgo en la transformación de su sector, se convierta en un modelo a seguir y se mantenga excelente durante generaciones. Si usted es el líder de una empresa que desea convertir en una gran compañía, este libro es para usted.

Este no es un libro sobre cómo emprender un negocio. Damos por sentado que usted es (o planea convertirse en) una persona clave para el desarrollo de una empresa ya en funcionamiento: una que usted fundó, compró, heredó o a la que se incorporó.

Aunque muchas de las lecciones de este libro son aplicables a empresas de cualquier tamaño, lo hemos escrito principalmente para líderes de pequeñas y medianas empresas (lo que podría incluir pequeñas empresas dentro de organizaciones más grandes). ¿Por qué? Las bases de la grandeza suelen sentarlas cuando

la empresa aún es pequeña y lo suficientemente flexible como para transformarse en una entidad que encarne plenamente los valores de sus líderes.

IBM es grande por lo que Tom Watson hizo mucho antes de que IBM se convirtiera en el monolito que es hoy. NIKE es grande por lo que Phil Knight hizo cuando NIKE era un David luchador que se enfrentaba a Goliats. 3M es grande porque William McKnight la obligó a seguir sus valores hace décadas. LLBean es grande por las acciones de Leon Bean cuando su pequeña empresa operaba desde un solo edificio en Freeport, Maine. Patagonia es candidata a la grandeza por la huella imborrable que dejó Kristine McDivitt durante las etapas formativas de la empresa, aguerrida y rebelde.

Si lideras una pequeña o mediana empresa, te corresponde ser el arquitecto de la grandeza. Este libro trata sobre cómo ser ese arquitecto.

Aunque nos hemos centrado en empresas con fines de lucro, los gerentes de organizaciones sin fines de lucro también encontrarán útil gran parte del material de este libro. Los principios para construir una gran empresa se aplican generalmente a cualquier organización que busque la grandeza duradera.

¿Qué es una gran empresa?

Definimos una gran empresa como aquella que cumple los siguientes cuatro criterios:

1. Rendimiento. Una gran empresa genera suficiente flujo de caja (mediante operaciones altamente rentables) para ser autosuficiente; además, cuenta con un sólido historial de cumplimiento de otros objetivos establecidos por sus líderes y propietarios. Aunque atraviesa altibajos, e incluso momentos difíciles, una gran empresa siempre se recupera y, con el tiempo, recupera un alto rendimiento.
2. Impacto. Una gran empresa desempeña un papel de liderazgo fundamental en la configuración de su sector. No es necesariamente la empresa más grande; puede influir tanto mediante la innovación como por su tamaño.
3. Reputación. Una gran empresa es admirada y respetada fuera de sus muros, y a menudo se la utiliza como modelo a seguir.
4. Longevidad. Una gran empresa tiene capacidad de permanencia, manteniéndose sólida durante décadas. Las mejores empresas son instituciones que se renuevan a sí mismas, cuya grandeza perdura durante generaciones de gestión, trascendiendo la presencia de las personas que originalmente la moldearon. Cuando pienses en grandeza perdurable, piensa en construir una empresa que se mantenga grande durante 100

años.

Una empresa no necesita ser perfecta para ser excelente. Ninguna empresa es perfecta; todas tienen sus defectos. Una gran empresa, como un gran atleta, tropieza de vez en cuando, manchando brevemente su reputación. Pero una gran empresa también es resiliente y se recupera de sus momentos difíciles, igual que un gran atleta se recupera de una mala racha o una lesión.

La forma de este libro: Cómo hacer que su empresa sea grande

Cada capítulo cubre un elemento esencial para alcanzar la grandeza corporativa, presentando un marco de ideas y métodos, respaldado por ejemplos específicos y vívidos.

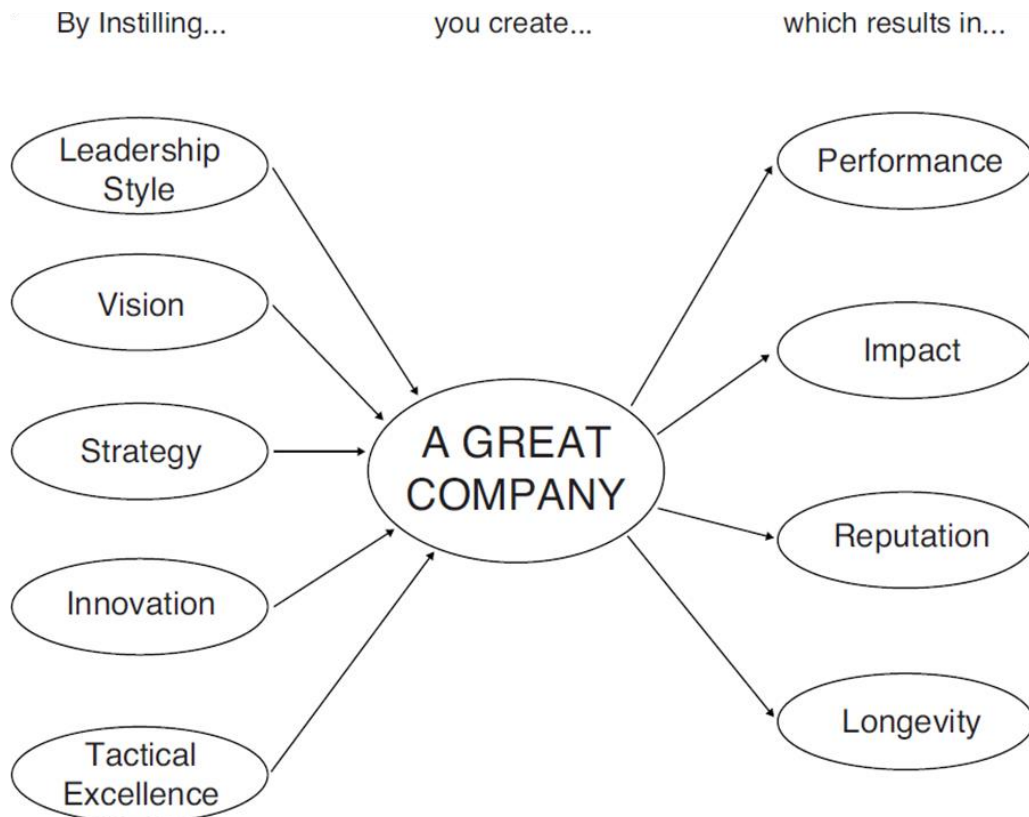
Empezamos [Capítulo 1](#) Con un estilo de liderazgo. Es imposible construir una gran empresa sin un estilo de liderazgo eficaz. Todo empieza contigo.

En [Capítulo 2](#) Pasamos a la función del liderazgo corporativo eficaz: catalizar una visión. Toda gran empresa se basa en una visión convincente. ¿Qué es la visión, por qué es tan importante y cómo se define? Respondemos a estas preguntas y presentamos un marco útil para definir la visión corporativa.

En [Capítulo 3](#) Desmitificamos el tema de la estrategia. Una vez clara la visión, es necesario tomar buenas decisiones y tener una hoja de ruta para hacerla realidad.

En [Capítulo 4](#) Pasamos a una parte emocionante e integral de la grandeza: la innovación. ¿Cómo estimular la creatividad y mantener la innovación en su empresa a medida que evoluciona? Presentamos un marco de trabajo y una gran cantidad de sugerencias y ejemplos específicos.

Por fin terminamos [Capítulo 5](#) con la importancia de la excelencia táctica: cómo traducir la visión y la estrategia en tácticas y, lo más importante, cómo crear un entorno que produzca una excelencia táctica consistente.



Al escribir este libro, nos basamos en gran medida en nuestra propia experiencia empresarial práctica (ambos trabajamos en la industria privada antes de regresar a Stanford).

Escuela de Posgrado de Negocios para impartir docencia), investigación académica y teórica, consultoría y experiencia como directores de diversas empresas. Además, la investigación de campo, la redacción de casos y los proyectos estudiantiles han proporcionado una fuente continua de ejemplos y perspectivas. Las ideas de este libro se formaron gracias a nuestra experiencia con más de 300 empresas específicas.

Por cierto, Jim Gentes ya no duerme con su inventario. Giro se ha multiplicado por cien desde aquella reunión en su sede en 1986, y va camino de convertirse en una gran empresa perdurable. A todos los que comparten el sueño de Gentes de alcanzar la grandeza corporativa, les deseamos un destino similar.

*James C. Collins y William C.
Lazier*

OceanofPDF.com

NOTAS A LOS CAPÍTULOS

INTRODUCCIÓN

- Hastings dio un consejo a los jóvenes aspirantes a directores ejecutivos: Bill Snyder, “El fundador de Netflix, Reed Hastings: tome la menor cantidad de decisiones posible”, Stanford Graduate School of Business Insights, 3 de noviembre de 2014, [altotps://www.gsb.stanford.edu/insights/netflix-founder-reed-hastings-make-few-decisions-possible](https://www.gsb.stanford.edu/insights/netflix-founder-reed-hastings-make-few-decisions-possible); “CañaHastings, Netflix: Stanford GSB 2014 Empresa emprendedora del año”, Stanford Graduate School of Business, 15 de octubre de 2014, [altotps://www.youtube.com/watch?v=zC00INfs4oM](https://www.youtube.com/watch?v=zC00INfs4oM).

CAPÍTULO 1: BILL Y YO

- 1 gran parte de su fortuna: George Climo, “HP's Profit-sharing Tradition”, Measure, junio de 1979, www.hp.com/hpinfo/abouthp/histnfacts/publications/measure/pdf/_1979_06.pdf, 2–5.
- 2 Hewlett se adhirió a un lema simple: “La historia de la familia y la fundación Hewlett”, la Fundación William y Flora Hewlett, <https://hewlett.org/about-us/hewlett-famimentira> e historia.

OceanofPDF.com

CAPÍTULO 2: UNA GRAN VISIÓN SIN GRANDES PERSONAS ES IRRELEVANTE

- 1 Tomemos como ejemplo a nuestras 20 mejores personas: Rich Karlgaard, “ASAP Interview: Bill Gates”, Forbes, 7 de diciembre de 1992.
- 2 Apple no lanzó el iPhone: “Apple reinventa el teléfono con el iPhone”, Apple Newsroom, 9 de enero de 2007, [altotps://www.apple.com/newsroom/2007/01/09Apple-Reinventa-el-Teléfono-con-iPhone](https://www.apple.com/newsroom/2007/01/09Apple-Reinventa-el-Teléfono-con-iPhone).
- 3 Apple había caído al borde del abismo: Brent Schlender y Rick Tetzeli, *Becoming Steve Jobs: The Evolution of a Reckless Upstart into a Visionary Leader* (Nueva York, NY: Crown Business, 2015), pág. 165; Jim Collins y Morten T. Hansen, *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck—Why Some Thrive* (Grandes por elección: incertidumbre, caos y suerte: por qué algunos prosperan). *A pesar de todos ellos* (Nueva York, NY: Harper Business, 2011) págs. 91–95.
- 4 Más de 600 mil millones de dólares: Tripp Mickle y Amrith Ramkumar, “La capitalización de mercado de Apple alcanza el billón de dólares”, Wall Street Journal, 2 de agosto de 2018, [altotps://www.wsj.com/articles/la-capitalización-del-mercado-de-las-manzanas-](https://www.wsj.com/articles/la-capitalización-del-mercado-de-las-manzanas-)

alcanza-un-trillion-1533225150.

- 5 La estrategia del “primero quién” de Catmull: Ed Catmull, Creativity, Inc.:
Superando las fuerzas invisibles que se interponen en el camino de la verdadera inspiración(Nueva York, NY: Random House, 2014) págs.90, 112, 127, 315.
- 6 Esta línea del profesor de historia Edward T. O'Donnell: Edward T. O'Donnell, América en la Edad Dorada y la Era Progresista, Transcripción del libro (Chantilly, VA: The Great Courses, 2015), pág. 9.
- 7 Bakar fue incluido: Telecare Corporation, Informe anual de Telecare (Alameda, CA: Telecare Corporation, 2014),https://static1.squarespace.com/static/55f9afdf4b0f520d4e4ff43/t/5798db9920099eba44ded0aa/1469635483265/Ann+Informe+ual_FY13-14_vFinal_Pequeño.pdf, 3, 12; Anne Bakar, Presentación en la Escuela de Negocios Haas, Universidad de California en Berkeley, 16 de marzo de 2017; “Salón de la Fama Empresarial 2017 del Consejo del Área de la Bahía: Anne Bakar”, Consejo del Área de la Bahía, 17 de noviembre de 2017.<https://www.youtube.com/watch?v=3l4LmlhLL-E>.

- 8 reconocer los dones de Eisenhower y ayudarlo:
“Cronología de Dwight David Eisenhower”,
Biblioteca Presidencial, Museo y Hogar de la
Infancia Dwight D.
Eisenhower, [altotps://www.eisenhower.archives.gov/all_about_ike/chronologies.html](https://www.eisenhower.archives.gov/all_about_ike/chronologies.html); Chester J. Pach, Jr., “Dwight D. Eisenhower: La vida antes la Presidencia”, Centro Miller, Universidad de Virginia, <https://millercenter.org/presidente/eisenhower/vida-antes-del-presidencia>; Jean Edward Smith, Eisenhower en la guerra y Paz (Nueva York, NY: Random House, 2012) Capítulo 6, Capítulo 8.
- 9 Para entender el mensaje de la vida de Steve Jobs: Schlender y Tetzeli, Becoming Steve Jobs, págs. 76, 392–393.
- 10 Nuestra investigación muestra que la permanencia promedio: Jim Collins y Jerry I. Porras, Construidos para perdurar: Hábitos exitosos de empresas visionarias (Nueva York, NY: Harper Business, 2002) pág. 184.
- 11 Él construyó Progressive: Collins y Hansen, Great by Choice, pág. 6.
- 12 JW Marriott Jr. comenzó a trabajar: “JW Marriott Jr.”, Marriott Internacional, [altotps://www.marriott.com/cultura-y-valores/jw-marriott-jr.mi](https://www.marriott.com/cultura-y-valores/jw-marriott-jr.mi).
- 13 Katharine Graham puede ser la CEO más

valiente: Jim Collins, “Los 10 CEO más grandes de todos los tiempos”, Fortune, 21 de julio de 2003, 54–68.

- 14 LLBean aumentó sus ingresos: Leon Gorman, LLBean: The Making of an American Icon (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2006), págs. 3-5, 29-31; “Una mirada al interior de un ícono de actividades al aire libre”, LLBean Company History, [altotps://www.llbean.com/llb/shop/516918?page=company-history](https://www.llbean.com/llb/shop/516918?page=company-history), págs. 2–5; Tom Bell, “Leon Gorman, visionario que lideró el crecimiento de LL Bean hasta convertirlo en un gigante global, muere a los 80 años”, Portland Press Herald, 3 de septiembre de 2015, [altotps://www.pressherald.com/2015/09/03/ll-bean-magnate-leon-gorman-dies/](https://www.pressherald.com/2015/09/03/ll-bean-magnate-leon-gorman-dies/).
- 15 Xerox había intentado anteriormente incorporar a un “agente de cambio”: Jim Collins, How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In (Boulder, CO: Jim Collins, 2009), págs. 113-116; Anthony Bianco y Pamela L. Moore, “Xerox: The Downfall: The Inside

Historia de un fiasco de gestión”, Bloomberg Businessweek, marzo4 de 2001,[altotps://www.bloomberg.com/news/articles/2001-03-04/xerox-the-downfall](https://www.bloomberg.com/news/articles/2001-03-04/xerox-the-downfall).

- 16 Mulcahy diseñó uno de los cambios corporativos más improbables: Collins, How the Mighty Fall, págs. 113-116; Betsy Morris, “The Accidental CEO”, Fortune, 23 de junio de 2003,https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2003/06/23/344603/index.htm; Kevin Maney, “Rastros de Mulcahy”Pasos del regreso de Xerox”, USA Today, 21 de septiembre de 2006,[altotps://www.coursehero.com/file/6128734/Mulcahy-traces-steps-de-Xerox/](https://www.coursehero.com/file/6128734/Mulcahy-traces-steps-de-Xerox/); Lisa Vollmer, “Anne Mulcahy: Las claves para"Recuperación en Xerox", Stanford Graduate School of Business,1 de diciembre de 2004,[altotps://www.gsb.stanford.edu/insights/anne-mulcahy-keys-turnaround-xerox](https://www.gsb.stanford.edu/insights/anne-mulcahy-keys-turnaround-xerox); “La vaca en la zanja: cómoAnne Mulcahy rescató a Xerox”, Knowledge@Wharton, Wharton School de la Universidad de Pensilvania, 16 de noviembre de 2005,<https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-cow-in-the->Cómo Anne Mulcahy rescató a Xerox.

- 17 Austin sirvió como: “Austin deja un legado de

liderazgo desde el frente”, Comando Central de los Estados Unidos, 5 de abril de 2016,[altotps://www.centcom.mil/MEDIA/NEWS-ARTICLES/News-Article-View/Article/885335/austin-leaves-legacy-of-leading-desde el frente](https://www.centcom.mil/MEDIA/NEWS-ARTICLES/News-Article-View/Article/885335/austin-leaves-legacy-of-leading-desde-el-frente); “General Lloyd J. Austin III”, Departamento de los Estados Unidos de Defensa,<https://archive.defense.gov/bios/biographydetail.aspx?biographyid=334>.

- 18 Lemann y sus socios: Cristiane Correa, Dream Big: Cómo el trío brasileño detrás de 3G Capital—Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles y Beto Sicupira—Adquirió Anheuser-Busch, Burger King y Heinz (Río de Janeiro, Brasil: Primeira Pessoa, 2014) págs. 54–60, 88–90, 131–138, 168–171, 206–223.
- 19 En nuestra investigación no encontramos ningún patrón sistemático: Jim Collins, *De bueno a excelente: por qué algunas empresas dan el salto... y Otros no lo hacen*(Nueva York, NY: Harper Business, 2001) págs. 49–52.
- 20 Y la Clínica Cleveland logró todo esto: Toby Cosgrove, *El método Cleveland Clinic: Lecciones de excelencia de uno de los*

Organizaciones de atención médica líderes en el mundo (Nueva York, NY: McGraw-Hill Educación, 2014).

- 21 Estos líderes elaboran: “Tabla de pago básico mensual: pago del servicio activo de enero de 2019”, Departamento de Defensa de EE. UU. <https://militarypay.defense.gov/Pay/Basic-Pay>.
- 22 Dick Couch, quien sirvió como líder del pelotón SEAL: Dick Couch, El sheriff de Ramadi: los SEAL de la Marina y la victoria de al-Anbar (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 2008) pág. 52.
- 23 Los oficiales generales multiestrella ganan mucho menos: “Tabla de pago básico mensual: Pago en servicio activo enero de 2019”; Theo Francis y Lakshmi Ketineni, “Clasificación salarial de directores ejecutivos del WSJ”, Wall Street *Diario* 16 de mayo de 2019, [altotps://www.wsj.com/graphics/ceo-pay-2019](https://www.wsj.com/graphics/ceo-pay-2019).
- 24 Observó con alegría el valor: Collins, Good to Great, págs. 42-45; Warren E. Buffett, Carta de 1990 a los accionistas de Berkshire Hathaway Inc. (Omaha, NE: Berkshire Hathaway Inc., 1 de marzo de 1991), [altotps://www.berkshirehathaway.com/](https://www.berkshirehathaway.com/)

[letters/1990.html](#)Valores negociables; Warren E. Buffett, Carta de 1992 al *Accionistas de Berkshire Hathaway Inc.* (Omaha, NE: Berkshire Hathaway Inc., 1 de marzo de 1993), [altotps://www.berkshirehathaway.com/letters/1992.html](https://www.berkshirehathaway.com/letters/1992.html), Inversiones en acciones ordinarias.

- 25 Contrariamente al espíritu de liderazgo encarnado por Cooley y Reichardt: Wells Fargo & Company, Informe anual de Wells Fargo & Company 2016 (San Francisco, CA: Wells Fargo & Company, 2017), [https://www08.wellsfargomedia.com/assets/pdf/about/investor- relaciones/informes- anuales/informe-anual-2016.pdf](https://www08.wellsfargomedia.com/assets/pdf/about/investor-relaciones/informes- anuales/informe-anual-2016.pdf), pág. 3.
- 26 Timothy J. Sloan, quien se convirtió en director ejecutivo de Wells Fargo & Company, *Informe anual de Wells Fargo & Company 2016*, pág. 5.
- 27 En un intento por abordar el problema: Directores independientes de la junta directiva de Wells Fargo & Company, Informe de investigación de prácticas de ventas, 10 de abril de 2017, [https://www08.wellsfargomedia.com/assets/pdf/about/investor- relaciones/presentaciones/2017/informe-de-la- junta.pdf](https://www08.wellsfargomedia.com/assets/pdf/about/investor-relaciones/presentaciones/2017/informe-de-la-junta.pdf), Visión general de laInforme.

- 28 se reduce a lo que él llama un acto de amor:
William Manchester, *Goodbye, Darkness: A Memoir of the Pacific War* (Nueva York, NY: Little, Brown and Company, 1980), pág. 391.
- 29 Cuando tienes camiones y aviones que tienen que estar totalmente coordinados:
P. Ranganath Nayak y John M. Ketteringham, *Breakthroughs!: How Leadership and Drive Create Commercial Innovations That Sweep the World* (San Diego, CA: Pfeiffer & Company, 1994) Capítulo 13.
- 30 Sin embargo, en los primeros días de la empresa:
Roger Frock, *Cambiando cómo El mundo hace negocios: el increíble viaje de FedEx hacia el éxito*
—*La historia interna* (San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2006) Edición Kindle Capítulo 18.
- 31 Esta historia está excepcionalmente bien contada:
Nayak y Ketteringham, *¡Avances!*, Capítulo 13.

CAPÍTULO 3: ESTILO DE LIDERAZGO

- 1 “La clave del impacto de un líder”: William Manchester, *The Last Lion, Alone* (Boston, MA, Little Brown, and Company, 1988) pág. 210. A lo largo de nuestro libro, usamos a Churchill como ejemplo. Para una excelente perspectiva de la vida y el estilo de liderazgo de Churchill, recomendamos al lector la serie "El Último León" de Manchester.
- 2 Desde su fundación, Teach for America: Laura Baker, “Teach For America by the Numbers”, Education Week, 15 de enero de 2016,[altotps://www.edweek.org/ew/section/multimedia/teach-for-América en cifras](https://www.edweek.org/ew/section/multimedia/teach-for-América-en-cifras); “La historia de Teach For América”, Enseñar por América,[altotps://www.teachforamerica.org/que-hacemos/historia](https://www.teachforamerica.org/que-hacemos/historia).
- 3 En esa discusión, le ofrecí a Kopp: Bo Burlingham, “Jim Collins: Cómo prosperar en 2009”, Inc., 1 de abril de 2009,[altotps://www.inc.com/magazine/20090401/en-tiempos-como-estos-tenes-una-oportunidad.html](https://www.inc.com/magazine/20090401/en-tiempos-como-estos-tenes-una-oportunidad.html).
- 4 Como enseñó James MacGregor Burns en su texto clásico: James MacGregor Burns, *Leadership* (Nueva York, NY: Harper Torchbooks, 1978), pág. 4.

- 5 Powell aprendió que: Colin Powell, Funcionó para mí: En la vida y el liderazgo (Nueva York, NY: HarperCollins, 2012) pág. 159.
- 6 En West Point, influyó directamente: “Citas”, Biblioteca Presidencial, Museo y Hogar de la Infancia Dwight D. Eisenhower, 5 de noviembre de 2019,[altotps://www.eisenhowerlibrary.gov/eisenhowers/quotes](https://www.eisenhowerlibrary.gov/eisenhowers/quotes).
- 7 Pocas semanas después de que John F. Kennedy asumiera el cargo: William Manchester, Retrato de un presidente: John F. Kennedy de perfil (Boston, MA: Little Brown, and Company, 1962).
- 8 Ejemplos de Walton: Vance H. Trimble, Sam Walton (Nueva York, NY: Dutton, 1990), pp. 141-155. El libro de Vance Trimble sobre Sam Walton constituye una excelente biografía de Walton y un perfil histórico de Walmart.
- 9 Fue su férrea resolución: Mark A. Stoler, The Skeptic's Guide to American History Transcript Book (Chantilly, VA: The Great Courses, 2012), pp. 383–392.

- 10 George C. Marshall: Merle Miller, *Hablando claro: una biografía oral de Harry S. Truman* (Nueva York, NY: Berkeley Publishing Group, 1984) pág. 406.
- 11 “Cuando toda la evidencia parece estar ahí”: Michael Ray y Rochelle Myers, *Creativity in Business* (Nueva York, NY: Doubleday, 1986), pág. 157.
- 12 “Por extraño que parezca”: Ray y Myers, *Creatividad en los negocios*, pág. 163.
- 13 “Lo único que aprendí”: Miller, *Plain Speaking*, pág. 313.
- 14 “No temas a los errores”: Harry Mark Petrakis, *The Founder's Touch: The Life of Paul Galvin of Motorola* (Nueva York, NY: McGraw-Hill Book Company, 1965), pág. 226.
- 15 Continuum de estilos de toma de decisiones: Un debate interesante sobre los estilos de toma de decisiones gerenciales se describe en *Managing for Excellence* de David L. Bradford y Allan Cohen, *Managing for Excellence* (Nueva York, NY: John Wiley & Sons, 1984), pág. 185. Aunque hemos adaptado y desarrollado los conceptos presentados en su libro, fuimos influenciados por su descripción de los estilos de toma de decisiones.
- 16 “Las mejores decisiones”: C. Krenz, “MIPS Computer

Systems”,
*Estudio de caso de Stanford*S-SB-112.

- 17 “El hecho de que”: Robert F. Kennedy, Thirteen Days (Nueva York, NY: WW Norton & Company, 1969) pág. 111.
- 18 No importaba si: Andrew S. Grove, “Cómo hacer que la confrontación funcione para usted”, Fortune, 23 de julio de 1984.
- 19 Según se informa, Sloan le dijo a su equipo: Peter F. Drucker, The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done (Nueva York, NY: Harper Business, 2017), Edición Kindle, pág. 165.
- 20 Washington cultivó una cultura: Ron Chernow, Washington: A Life (Nueva York, NY: Penguin Books, 2011), pág. 604.
- 21 Aún así, incluso con la presión: Robert F. Kennedy, Trece días: Una memoria de la crisis de los misiles cubanos (Nueva York, NY: WW Norton & Company, 1999).

- 22 salvó al mundo de la aniquilación nuclear: Kennedy, Trece Días.
- 23 “ese no era un avión pequeño”: Karen B. Hunter, “El hombre a cargo de los cielos recuerda el 11 de septiembre”, Sandwich Enterprise, 11 de enero de 2011.2018,[altotps://www.capenews.net/sandwich/news/el-hombre-a-cargo-de-los-cielos-recuerda/article_89764007-04bd-5fd6-a0c4-b09c6a15bb1a.html](https://www.capenews.net/sandwich/news/el-hombre-a-cargo-de-los-cielos-recuerda/article_89764007-04bd-5fd6-a0c4-b09c6a15bb1a.html).
- 24 Sliney relató más tarde: “Los funcionarios de aviación recuerdan septiembre11 de septiembre de 2001”, C-SPAN, 11 de septiembre de 2010,[altotps://www.c-span.org/video/?295417-1/aviation-officials-remember-september-11-2001](https://www.c-span.org/video/?295417-1/aviation-officials-remember-september-11-2001), 56:55–58:22.
- 25 aterrizaje de 4.556 vuelos aéreos: “Los funcionarios de aviación recuerdan el 11 de septiembre de 2001”; “Cronología del ataque del 11 de septiembre”, Memorial y Museo del 11-S,<https://timeline.911memorial.org/#Timeline/2>.
- 26 Aprendimos que la pregunta crítica: Collins y Hansen, Great by Choice, págs. 110-113.
- 27 “Primero lo primero”: Peter F. Drucker, El ejecutivo eficaz (Nueva York, NY: Harper & Row, 1967) pág. 24.

- 28 “La mayoría de la gente muere”: Bob Bright, charla dada en la Stanford Business School, 1 de mayo de 1987.
- 29 “Si tu trabajo tiene éxito”: Kenneth Atchity, *El tiempo de un escritor* (Nueva York, Nueva York: WW Norton & Company, 1986) págs. 29–31.
- 30 *Marriott: Robert O'Brian, Marriott: La historia de J. Willard Marriott* (Salt Lake City, Utah, Deseret Book Company, 1987) págs. 265–267.
- 31 Churchill: Manchester, *El último león, solo*, págs. 3–37.
- 32 LLBean: Arthur Bartlett, “El descubrimiento de LL Bean”, *The Saturday Evening Post*, 14 de diciembre de 1946.
- 33 “La política de puertas abiertas”: Thomas J. Watson, Jr., *Father, Son & Co.* (Nueva York, NY: Bantam Books, 1990) págs. 308–309.
- 34 Sam Walton: Trimble, *Sam Walton*, págs. 141–155.
- 35 “Eran planas”: Debbi Fields, *One Smart Cookie* (Nueva York, NY: Simon and Schuster, 1987) pág. 132.

- 36 Incluso creó un departamento: Martin Gilbert, *The Churchill War Papers: Never Surrender* (Nueva York, NY: WW Norton & Company, 1995), pág. xvii.
- 37 Afortunadamente para la historia: Winston S. Churchill, *Triunfo y tragedia* (Nueva York, NY: RosettaBooks, 2013) Capítulo 1.
- 38 Esta EPO “natural” no tenía viabilidad comercial: Edmund L. Andrews, “Científicos locos”, *Business Month*, mayo de 1990.
- 39 “Amgen es la única vía para lograrlo”: Alun Anderson, “Problemas crecientes para Amgen a medida que la epoetina obtiene la aprobación estadounidense”, *Nature*, 15 de junio de 1989, pág. 493.
- 40 Al final, Amgen ganó: Edmund L. Andrews, “Científicos Locos”; Alun Anderson, “Problemas de crecimiento para Amgen tras la aprobación de la epoetina en EE. UU.”; Barry Stavro, “El tribunal confirma la patente de Amgen sobre el medicamento contra la anemia: la decisión consolida su posición como la empresa biotecnológica número 1 del país y animará a otras empresas a proteger sus descubrimientos científicos”, *Los Angeles Times*, 7 de marzo de 1991; Edmund L. Andrews, “Amgen gana la batalla por el medicamento: el Instituto de Genética pierde los derechos de patente”,

Nueva York

Veces7 de marzo de 1991; Rhonda L. Rundle y David Stipp, "Amgen gana la batalla de patentes de medicamentos biotecnológicos: las acciones del Instituto de Genética se desploman por un fallo judicial mientras las acciones de Victor suben", Wall

Diario de la calle, 7 de marzo de 1991; Diane Gershon, "Amgen logra un KO", *Nature*, 14 de marzo de 1991; Elizabeth S. Kiesche, "Amgen gana la batalla de la EPO, pero la guerra de patentes continúa", *Chemical Week*, 20 de marzo de 1991; Paul Hemp, "El Tribunal Supremo rechaza la apelación de la patente genética", *Boston Globe*, 8 de octubre de 1991; "El Tribunal Supremo respalda a Amgen en la patente del fármaco", *Washington Post*, 8 de octubre de 1991; Ann Thayer, "El Tribunal Supremo rechaza el caso de la eritropoyetina", *Chemical & Engineering News*, 14 de octubre de 1991.

- 41 Podría afectar la dinámica del grupo: Paul Hemp, "Un momento para el crecimiento: una entrevista con el director ejecutivo de Amgen, Kevin Sharer", *Harvard Business School.Revisar*, Julio-agosto de 2004, <https://hbr.org/2004/07/a-time-for-Crecimiento: una entrevista con Kevin Sharer, director ejecutivo de Amgen>.

- 42 Psicólogos: Thomas J. Peters y Robert H. Waterman,
En
Búsqueda de la Excelencia(Nueva York, NY: Warner
Books, Inc., 1982)
págs. 55–60.

- 43 Psicólogos: Russell A. Jones, Profecías autocumplidas: efectos sociales, psicológicos y fisiológicos de las expectativas (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1977), pág. 167.
- 44 “Gente feliz”: “Los secretos empresariales de Tommy Lasorda”
Fortuna, 3 de julio de 1989, págs. 129–135.
- 45 “Termina la práctica con una nota feliz”: John Wooden, *They Call Me Coach* (Chicago, IL: Contemporary Books, 1988), pág. 108.
- 46 San Francisco 49ers: Bill Walsh, Construyendo un campeón (Nueva York, NY: St. Martin's Press, 1990) pág. 147.
- 47 De madera: De madera, Me llaman entrenador, pág. 60.
- 48 “El elegante”: Walsh, *Building a Champion*, pág. 97.
- 49 “Recuerdo cuando tomó”: Robert Sobel, Trammell Crow:
Maestro constructor (Nueva York, Nueva York: John Wiley & Sons, 1990) pág. 234.
- 50 Jim Burke: Warren Bennis, *Cómo convertirse en líder* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1989), pág. 192.
- 51 “Supongamos que la casa de mi vecino”: William Manchester, *The Glory and the Dream* (Nueva York, NY: Bantam Books, 1990) pp. 229– 230

- 52 “[Apple] se basa en”: Steven P. Jobs, charla dada en la Stanford Business School, mayo de 1980.
- 53 Paul Galvin, fundador de Motorola: Petrakis, Founder's Touch, pág. viii.
- 54 William McKnight: Mildred Comfort, William L. McKnight, Industrialista (Minneapolis, MN: TS Denison & Company, Inc., 1962) pág. 179.
- 55 Henry Ford: Robert Lacey, FORD: Los hombres y la máquina (Nueva York, NY: Ballantine Books, 1989) pág. 141.

OceanofPDF.com

CAPÍTULO 4: VISIÓN

- 1 “La pregunta básica”: Edward Hoffman, El derecho a ser humano: una biografía de Abraham Maslow (Los Ángeles, CA: Jeremy P. Tarcher, Inc., 1988) pág. 280.
- 2 “Considere cualquier gran organización”: Thomas J. Watson, Jr., A Business and Its Beliefs (Nueva York, NY: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1963), págs. 4-5. Este breve libro es una contribución fundamental y lo recomendamos ampliamente.
- 3 3M: Minnesota Mining and Manufacturing Company, Nuestra historia hasta ahora: notas de los primeros 75 años de 3M Company (St. Paul, MN: Minnesota Mining and Manufacturing Company, 1977).
- 4 “Cualquier organización para sobrevivir”: Watson, A Business and Its Beliefs, págs. 4-5.
- 5 El padre de Watson: Thomas J. Watson, Jr., Father, Son & Co. (Nueva York, NY: Bantam Books, 1990) pág. 51.
- 6 Credo de Johnson & Johnson: Lawrence G. Foster, Una empresa que se preocupa: Cien años de historia ilustrada de Johnson & Johnson (Nuevo Brunswick, NJ: Johnson & Johnson Company, 1986), pág. 108.
- 7 McKinsey: Marvin Bower, Perspectiva sobre

McKinsey (Nueva York, NY: McKinsey & Company, Inc., 1979). Este libro no es de circulación general; fue escrito e impreso de forma privada para su lectura exclusiva por el personal de McKinsey & Company. Jim trabajó en McKinsey al principio de su carrera, donde leyó el libro y quedó impresionado.

- 8 “Con todos sus problemas, Israel”: Barbara W. Tuchman, *Practicing History* (Nueva York, NY: Ballantine Books, 1982), pág. 134.
- 9 El comentario de Miller lleva a: C. Krenz, "MIPS Computer Systems",
*Estudio de caso de Stanford*S-SB-112.
- 10 “Saben, nunca nos derrotaron”: Harry G. Summers, Jr., *Sobre la estrategia: un análisis crítico de la guerra de Vietnam* (Nueva York, NY: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1982), pág. 21.
- 11 En términos de táctica y logística: Summers, *On Strategy*, págs. 21-22.

- 12 “Esta confusión sobre los objetivos”: Summers, *On Strategy*, pág. 149.
- 13 “Los principios nunca definidos”: William Manchester, *The Glory and the Dream* (Nueva York, NY: Bantam Books, 1990), pág. 1054.
- 14 “Elegí Williamsburg”: Watson, *Father, Son & Co.*, págs. 285–289.
- 15 Vermont Castings: C. Hartman, “Keeper of the Flame”, Inc., marzo de 1989, págs. 66–76.
- 16 Marco de Collins-Porras: J. Collins y J. Porras, “Visión organizacional y organizaciones visionarias”, *California Management Review*, otoño de 1991.
- 17 “Vender buena mercancía”: Arthur Bartlett, “El descubrimiento de LL Bean”, *The Saturday Evening Post*, 14 de diciembre de 1946.
- 18 Acciones de LLBean: “LL Bean, Inc. (B)”, caso de Harvard Business School 9-676-014.
- 19 Herman Miller: Max De Pree, *El liderazgo es un arte* (Nueva York, NY: Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1989) págs. 4–80.
- 20 Telecare Corporation: Entrevista con Anne Bakar, CEO.
- 21 Credo de Johnson & Johnson: Foster, *una empresa que se preocupa*, pág. 108.

- 22 Dave Packard: “Entrevista con Bill Hewlett y Dave Packard”
Diario de notas de laboratorio de HP, 6 de marzo de 1989.
- 23 Bill Hewlett: Entrevista con Jim Collins y Jerry Porras, noviembre de 1990.
- 24 Merck & Company: Merck & Company,
“Declaración de propósito corporativo”, 1989.
- 25 “Los negocios no se pueden definir”: Peter F. Drucker, *Gestión: Tareas, Responsabilidades, Prácticas* (Nueva York, NY: Harper & Row, 1974) págs. 59-61.
- 26 “Los objetivos cuantitativos no pueden invertir”: T. Richman, “Crisis de identidad”, *Cª.*, octubre de 1989, pág. 100.
- 27 LLBean: “LL Bean, Inc. (B)”, caso de la Escuela de Negocios de Harvard 9-676-014.
- 28 “No siento que alguna vez terminaré”: Steve Jobs, charla dada en la Stanford Business School, marzo de 1989.

- 29 Merck: Merck & Company, “Declaración de propósito corporativo”, 1989.
- 30 Schlage Lock Company: Declaración de visión corporativa de Schlage, 1990.
- 31 Celtrix: Bruce Pharriss, Entrevista con los autores, julio de 1991.
- 32 Lost Arrow/Patagonia: J. Collins, “Lost Arrow Corporation (C)”,
*Caso de la Escuela de Negocios de Stanford*S-SB-117C.
- 33 Pioneer Hi-Bred: Ron Zemke y Dick Schaaf, *The Service Edge: 101 empresas que se benefician de la atención al cliente* (Markham, Ontario: Penguin Books, 1989), pág. 462.
- 34 Telecare Corporation: Anne Bakar, entrevista con los autores, julio de 1991.
- 35 Mary Kay Cosmetics: Mary Kay Ash, *Mary Kay on People Management* (Newport Beach, CA: Books on Tape, Inc., 1984), casete 1, lado 1.
- 36 Kennedy-Jenks: David Kennedy, Entrevista con autores, julio de 1991.
- 37 Sistemas de decisión avanzados: Mike Kaul, entrevista con los autores, julio de 1991.
- 38 “Esta nación debería”: Daniel J. Boorstin, *The Americans: The Experiencia democrática* (Nueva York, NY: Vintage Books, 1974) pág. 596.

- 39 Ejemplos de declaraciones de misión ineficaces: F. David, “Cómo las empresas definen su misión”, Long Range Planning, Volumen 22, #1, febrero de 1989, págs. 90-92.
- 40 “Crear la arquitectura MIPS”: C. Krenz, “Sistemas informáticos MIPS”, estudio de caso de Stanford S-SB-112-TN.
- 41 democratizar el automóvil: Boorstin, The Americans: The Democratic Experience, pág. 548.
- 42 “Todo nuestro pueblo”: Winston S. Churchill, Sangre, sudor y lágrimas (Nueva York, NY: GP Putnam's Sons, 1941) pág. 403.
- 43 IBM 360: Watson, Father, Son, & Co., págs. 346–351.

- 44 Boeing: Harold Mansfield, *Vision: Saga of the Sky* (Nueva York, NY: Madison Publishing Associates, 1986) págs. 329–339.
- 45 Para lograr la misión, P&G: Oscar Schisgall, *Eyes on Mañana: La evolución de Procter & Gamble*(Chicago, Illinois: JG Ferguson Publishing Company, 1981) págs. 87–98.
- 46 “Nos gusta probar lo impráctico”: Schisgall, *Eyes on Tomorrow*, pág. 200.
- 47 50/50 de posibilidades de éxito: Boorstin, *The Americans: The Democratic Experience*, pág. 595.
- 48 Misión de Merck: P. Gibson, “Ser bueno ya no es suficiente” *Forbes*, 26 de noviembre de 1979, pág. 40.
- 49 Misión de Coors: C. Poole, “De mangas de camisa a mangas de camisa”, *Forbes*, 4 de marzo de 1991, pág. 56.
- 50 Tokyo Tsushin Kogyo: Akio Morita, *Made in Japan* (Nueva York, NY: Dutton, 1986) págs.
- 51 Home Depot: C. Hawkins, “¿Será Home Depot el Wal-Mart de los años 90?”, *Business Week*, 19 de marzo de 1990, pág. 124.
- 52 Wal-Mart: Vance H. Trimble, *Sam Walton* (Nueva York, Nueva York: Dutton, 1990) pág. 168.
- 53 “Nuestras metas siempre se basan”: “Being the Boss”, Inc., octubre de 1989, pág. 49.

- 54 “Siempre creímos”: John Schuller, *Odyssey* (Nueva York, NY: Harper & Row Publishers, 1987) pp 4–5.
- 55 “¡Yamaha wo tsubusu!”: G. Stalk, Jr., “El tiempo: la próxima fuente de ventaja competitiva”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1988, pág. 44.
- 56 Phil Knight: “Sneaker Wars”, 20/20 de ABC, 19 de agosto de 1988.
- 57 Parkinson: J. Collins, “La pasión puede proporcionar un propósito propulsor”, *San Jose Mercury News*, 7 de agosto de 1988, pág. PC 1.
- 58 Trammell Crow: N. Aldrich, “El verdadero arte del trato”, Inc., noviembre de 1988, pág. 82.
- 59 Norwest: S. Weiner, “El Wal-Mart de la repostería”, *Forbes*, 4 de marzo de 1991, pág. 65.

- 60 Walmart: Trimble, Sam Walton, págs. 33–34.
- 61 “Estamos comprometidos”: La historia de General Electric (Schenectady, NY: General Electric Company, 1989) pág. 128.
- 62 arrasando las oficinas de esquina en todo el país: Adam Bryant, “When Management Shoots for the Moon”, New York Times, 27 de septiembre de 1998,[altotps://www.nytimes.com/1998/09/27/business/business-when-la-gerencia-se-apunta-a-la-luna.html](https://www.nytimes.com/1998/09/27/business/business-when-la-gerencia-se-apunta-a-la-luna.html).
- 63 “Tuvimos un sueño”: “El arte de amar”, Inc., mayo de 1989, pág. 46.
- 64 “Tienes que plasmar tu visión en el papel”: “Prosperar con el orden” C^a., diciembre de 1989, pág. 47.
- 65 “Construiré un automóvil”: Robert Lacey, FORD: The Men and the Machine (Nueva York, NY: Ballantine Books, 1986), pág. 93.
- 66 “Hitler sabe que tendrá que quebrarnos”: William Manchester, El último león, solo (Boston, MA: Little, Brown, and Company, 1988), pág. 686.
- 67 Cofundador Doug Woods: “Nuestra historia”, DPR Construction,[altotps://www.dpr.com/comp-any/history](https://www.dpr.com/comp-any/history).
- 68 En 2015, DPR celebró: “Nuestra Historia”, DPR

Construction.

69 DPR superó los 4.500 millones de dólares: “Nuestra historia”, DPR Construction.

70 “La gente no se considera visionaria”: V. Woodruff, “Dándole un empujón al mundo: Ted Turner”, Vis a Vis, agosto de 1988, pág. 58.

OceanofPDF.com

CAPÍTULO 5: LA SUERTE FAVORECE A LOS PERSISTENTES

- 1 Empieza desde abajo: Sam Scott, “Sheer Focus”, Stanford Magazine, julio/agosto de 2014, <https://stanfordmag.org/contents/sheer-focus>.
- 2 El presidente Barack Obama tuiteó: Barack Obama, Obama, Casa Blanca, Twitter, 14 de enero de 2015, <https://twitter.com/obamawhitehouse/status/55552113166336001?lang=es>.
- 3 Jobs ni siquiera recibió una invitación: Mona Simpson, “A Sister's Eulogy for Steve Jobs”, New York Times, 30 de octubre de 2011, <https://www.nytimes.com/2011/10/30/opinion/mona-simpsons-eulogy-for-steve-jobs.html>.
- 4 “Por el momento parece bastante efectivamente disfrazado”: Winston S. Churchill, Triumph and Tragedy (Nueva York, NY: RosettaBooks, 2013) Capítulo 40.
- 5 Pero si consideramos la creación última como la empresa: Jim Collins y Jerry I. Porras, Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (Nueva York, NY: Harper Business, 2002), pág. 28.

CAPÍTULO 6: ¿QUÉ HACE QUE LAS GRANDES EMPRESAS FUNCIONEN? EL MAPA

- 1 En una sociedad en constante renovación: John W. Gardner, Autorrenovación: El individuo y la sociedad innovadora (Nueva York, NY: WW Norton & Company, 1995) pág. 5.
- 2 Solo porque los Bruins de la UCLA: “John Wooden, una leyenda del entrenamiento: 14 de octubre de 1910–4 de junio de 2010”, UCLA Athletics, <https://uclabruins.com/sports/2013/4/17/208183994.aspx>.
- 3 En palabras de F. Scott Fitzgerald: F. Scott Fitzgerald, “The Crack-Up”, Esquire, 1 de febrero de 1936, <http://classic.esquire.com/the-crack-upag>.

CAPÍTULO 7: ESTRATEGIA

- 1 “La estrategia es fácil”: A. Rock, “Estrategia vs. Tácticas de un capitalista de riesgo”, Harvard Business Review, noviembre-diciembre de 1987, pág. 63.
- 2 El desarrollo del tanque: William Manchester, *The Last Lion: Visions of Glory* (Nueva York, NY: Dell Publishing, 1983), pp. 510– 512.
- 3 Etapas de la evolución de la industria: Michael Porter, *Estrategia Competitiva* (Nueva York, NY: The Free Press, 1980) págs. 158– 162.
- 4 David Birch: D. Birch, “Trading Places”, Inc., abril de 1988, pág. 42.
- 5 “Su esperanza omnipresente”: Winston S. Churchill, *The Gathering Storm* (Boston, MA: Houghton-Mifflin Company, 1948) pág. 222.
- 6 creó un departamento separado: Churchill, *The Gathering Storm*, pág. 468.
- 7 “Individuos agudos, ásperos, duros, casi desagradables”: T. Watson, “El mayor capitalista de la historia”, *Fortune*, 31 de agosto de 1987, pág. 24.
- 8 “No hay ley superior ni más simple”: Carl von Clausewitz, *Sobre la guerra* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976), pág. 204.

- 9 aerolínea rentable en Estados Unidos:
“Southwest Airlines informa su 47.º año consecutivo de rentabilidad”, Southwest Airlines, 23 de enero de 2020, [http://investors.southwest.com/news-and-eventos/comunicados de prensa/2020/01-23-2020-112908345](http://investors.southwest.com/news-and-eventos/comunicados-de-prensa/2020/01-23-2020-112908345).
- 10 Cuando Robert Noyce y Gordon Moore: Leslie Berlin, El hombre detrás del microchip: Robert Noyce y la invención de Silicon Valley (Nueva York, NY: Oxford University Press, 2005), pág. 159.
- 11 Moore había calculado: Gordon E. Moore, “Incorporando más componentes en circuitos integrados”, Actas del IEEE 86, n.º 1 (enero de 1998): 82–85. (Esta es una reimpresión de la publicación original: Gordon E. Moore, “Incorporando más componentes en circuitos integrados”, Electronics 38, n.º 8 [19 de abril de 1965]: 114–117).
- 12 El 1103 se convirtió en el chip de memoria más vendido: Berlín, El hombre detrás del microchip, Capítulo 7, Capítulo 8, Capítulo 9.

- 13 “vendaval perenne de destrucción creativa”: Joseph A. Schumpeter, *Capitalismo, socialismo y democracia* (Nueva York, NY: Harper Perennial, 2008), pág. 84.
- 14 La respuesta: veinticinco escuadrones: Winston S. Churchill, *Their Finest Hour* (Nueva York, NY: RosettaBooks, 2013) Capítulo 2.
- 15 “sin importar cuáles puedan ser las consecuencias”: Churchill, *Su mejor hora*, Capítulo 2.
- 16 “Quizás ni siquiera tengamos que morir como individuos”: Winston S. Churchill, *The Grand Alliance* (Nueva York, NY: RosettaBooks, 2013) Capítulo 32.
- 17 en palabras de Andy Grove: Andrew S. Grove, *Sólo los paranoicos sobreviven: Cómo explotar los puntos de crisis que desafían a todos Compañía* (Nueva York, NY: RosettaBooks, 2004) Capítulo 6.
- 18 Como enseña el profesor Gary Gallagher de la Universidad de Virginia: Gary W. Gallagher, Robert E. Lee y su libro de transcripciones del alto mando (Chantilly, VA: The Great Courses, 2004); Gary W. Gallagher, *El libro de transcripciones de la Guerra Civil Estadounidense* (Chantilly, VA: The Great Courses, 2000).

- 19 Documentos de Abraham Lincoln: Serie 1. Correspondencia general. 1833–1916: Abraham Lincoln a George G. Meade, martes 14 de julio de 1863 (el fracaso de Meade en perseguir a Lee)”, Biblioteca del Congreso,<https://www.loc.gov/resource/mal.2480600/?sp=1&st=text>.
- 20 Lo que sigue siendo cierto en todas las condiciones imaginables: Von Clausewitz, Sobre la guerra, pág. 263.
- 21 “No crezcas demasiado rápido”: Entrevista en video de HP-TV, vista por los autores.
- 22 Precio de la computadora Osborne: K. Baron, “Fracasos espectaculares”, *Península*, julio de 1989, pág. 40.
- 23 El crecimiento rápido tiende a crear arrogancia: Baron, “Spectacular Failures”, págs. 40-50.
- 24 Ejemplo de caso del University National Bank: “Small Business: Second Thoughts on Growth”, Inc., marzo de 1991, págs. 60-66, y K. Moriarty, “University National Bank and Trust Company”, *Escuela de Negocios de Stanford* Caso S-SB-125.

- 25 Warren Buffett tiene la mejor respuesta: Andrew Frye y Dakin Campbell, “Buffett dice que el poder de fijación de precios es más importante que la buena gestión”, Bloomberg, 17 de febrero de 2011.<https://www.bloomberg.com/news/articles/2011-02-18/buffett-dice-que-el-poder-de-fijación-de-precios-es-más-importante-que-la-buena-gestión?sref=3oJ96vqe>.
- 26 “Si estás diversificado”: Larry Ansin, charla dada en la Stanford Business School, octubre de 1990.
- 27 Cargill: M. Berss, “Fin de una era”, Forbes, 29 de abril de 1991, pág. 41.
- 28 Tensor: T. Gearreald, “Tensor Corporation”, Harvard Business School, caso n.º 9-370-041.
- 29 “Es bueno que no seamos una empresa que cotiza en bolsa”: J. Pereira, “LL Bean reduce sus objetivos de expansión para garantizar que el orgullo por su servicio sea válido”, Wall Street Journal, 31 de julio de 1989.
- 30 Advertencias de Porter: Porter, Competitive Strategy, págs. 158-162.

CAPÍTULO 8: INNOVACIÓN

- 1 “...todo progreso depende”: Jorgen Palshoj, “Gestión del Diseño en Bang & Olufsen”, en Gestión del Diseño, ed. Mark Oakley (Oxford, Inglaterra: Basil Blackwood, 1990), pág. 42.
- 2 “Este 'teléfono'”: M. Miller “A veces el mayor error es decir no a un éxito futuro”, Wall Street Journal, 15 de diciembre de 1986, pág. 30.
- 3 “El concepto es interesante y está bien estructurado”: P. Ranganath Nayak y John M. Ketteringham, Breakthroughs! (Nueva York, NY: Rawson Associates, 1986), pág. 318.
- 4 “No te decimos cómo entrenar”: Nayak y Ketteringham, *¡Avances!*, pág. 238.
- 5 “Así que fuimos a Atari y dijimos”: Steve Jobs, charla dada en la Stanford Business School, mayo de 1980.
- 6 “Deberían franquiciarlos”: Vance H. Trimble, Sam Walton (Nueva York, Nueva York: Dutton, 1990) p. 99.
- 7 “No nos gusta su sonido”: Miller, “A veces el mayor error es decir no a un éxito futuro”, pág. 30.
- 8 Caja Registradora Nacional: Daniel J. Boorstin, Los estadounidenses: La experiencia democrática (Nueva York, NY: Vintage Books,

1974)

págs. 201–202.

- 9 “¿Qué es todo este disparate informático?": Nayak y Ketteringham,
¡Avances!, pág. 158.
- 10 “¿Perforar en busca de petróleo?":
Boorstin, *Los estadounidenses: La experiencia democrática*, pág. 46.
- 11 “el avión es inútil": Basil H. Liddell Hart, *The Real War* (Newport Beach, CA: Books on Tape, Inc., 1989), casete 3, lado 1.
- 12 “La televisión nunca alcanzará popularidad":
William Manchester, *The Glory and the Dream* (Nueva York, NY: Bantam Books, 1990), pág. 240.
- 13 Ideas detrás de Macintosh: T. Simmers, “The Big Bang”, *Peninsula*, julio de 1988, págs. 46–53.

- 14 El McDonald's original: Ray Kroc, Grinding It Out: The Making of McDonald's (Nueva York, NY: Berkeley Publishing Corporation, 1977), págs. 5-13.
- 15 Prototipo de editor personal: S. Bandura, "T/Maker: La decisión del editor personal", Stanford Business School, caso n.º S-SB-111.
- 16 Tylenol: Lawrence G. Foster, una empresa que se preocupa: Uno
Cien años de historia ilustrada de Johnson & Johnson(Nuevo Brunswick, Nueva Jersey: Johnson & Johnson Company, 1986) pág. 123.
- 17 Oxydol y jabón de lava: Schisgall, Eyes on Tomorrow: The Evolution of Procter & Gamble (Chicago, IL: JG Ferguson Publishing Company, 1981), pág. 112.
- 18 Wetordry: Minnesota Mining and Manufacturing Company, Nuestra historia hasta ahora: notas de los primeros 75 años de 3M Company (St. Paul, MN: Minnesota Mining and Manufacturing Company, 1977) págs. 64-65.
- 19 Xerox: Miller, "A veces el mayor error es decir no a un éxito futuro", pág. 30.
- 20 Stew Leonard's: Ron Zemke y Dick Schaaf, The Service Edge: 101 empresas que se benefician de la atención al cliente (Markham, Ontario:

Penguin Books, 1989), págs. 317–321.

- 21 Walmart tiene una política llamada LTC: Zemke y Schaaf, *The Service Edge*, pág. 362.
- 22 Las innovaciones de LLBean llegaron: “LL Bean, Inc.”, caso n.º 9-366-013 de Harvard Business School.
- 23 La máquina de fax es: P. Drucker, “Marketing 101 para una década que cambia rápidamente”, *Wall Street Journal*, 20 de noviembre de 1990.
- 24 Notas adhesivas 3M: Nayak y Ketteringham, ¡Avances!, págs. 50–74.
- 25 Federal Express: Nayak y Ketteringham, ¡Avances!, pág. 318.
- 26 Debbie Fields: Debbie Fields, *One Smart Cookie* (Nueva York, NY: Simon and Schuster, 1987) págs. 56–58.

- 27 David Sarnoff: Boorstin, Los
estadounidenses: la experiencia
democrática, pág. 154.
- 28 Windham Hill: Michael Ray y Rochelle Myers,
Creatividad en los negocios (Nueva York, NY:
Doubleday, 1986) pág. 128.
- 29 El primer horno microondas: Nayak y Ketteringham,
¡Avances!, pág. 195.
- 30 Akio Morita de Sony: Akio Morita, Made in
Japan (Nueva York, NY: EP Dutton, 1986) p.
79.
- 31 “Los consumidores ante algo nuevo”: Jean-
Pierre Vitrac, “Diseño prospectivo”, en Design
Management, ed. Mark Oakley (Oxford,
Inglaterra: Basil Blackwell, 1990), pág. 305.
- 32 “Ciertamente, la búsqueda”: Nayak y Ketteringham,
¡Avances!,
págs. 17–18.
- 33 *Editor personal* producto: S. Bandura, “T/Maker:
La decisión del editor personal”, Stanford
Business School, caso n.º S-SB-111.
- 34 “Como la mayoría de las grandes ideas”:
Steve Jobs, charla dada en la Stanford
Business School, mayo de 1980.
- 35 Curitas: Foster, Una empresa que se preocupa, pág.
82.
- 36 “En mi grupo de edad”: Nayak y Ketteringham,

Breakthroughs!, pág. 119.

- 37 En LL Bean, por ejemplo: J. Skow, “Usando el viejo Bean”, Sports Illustrated, 2 de diciembre de 1985.
- 38 Talco para bebés Johnson's: Foster, una empresa que se preocupa, pág. 32.
- 39 Ballard Medical Products: T. Richman, “Seducir al cliente: la máquina de ventas perfecta de Dale Ballard”, Inc., abril de 1988, págs. 95-104.
- 40 “Por supuesto, esto es algo poco científico”: Paulo Viti y Pier Paride Vidari, “Design Management at Olivetti”, en Design Management, ed. Mark Oakley (Oxford, Inglaterra: Basil Blackwell, 1990), pág. 305.
- 41 “Lo importante es la experimentación”: Vinod Khosla, charla dada en la Stanford Business School, octubre de 1988.

- 42 Edison: J. Collins, “El lado positivo de cada fracaso”, San Jose Mercury News, 29 de marzo de 1987, pág. PC 1.
- 43 “Gordon el misil guiado”: John Cleese, discurso pronunciado el 9 de diciembre de 1987. El discurso es reproducido por Video Arts de Northbrook, Illinois.
- 44 “La clave del Post-it”: Nayak y Ketteringham, *¡Avances!*, pág. 57.
- 45 “Eso [las palomitas de maíz]”: Nayak y Ketteringham, *Breakthroughs!*, pág. 185.
- 46 “Veo a Jennifer, a Bill y a mí”: B. Maxwell, “El primer año de Powerfood”, Powerbar News, diciembre de 1987, págs. 1–4.
- 47 Por ejemplo, Novellus Systems: V. Rice, “Una empresa modelo”, *Noticias del San José Mercury*, 21 de febrero de 1991, pág. B1.
- 48 Ford Modelo B: Robert Lacey, *FORD: Los hombres y la máquina* (Nueva York, NY: Ballantine Books, 1989) pág. 82
- 49 Fallas de productos de Motorola: Harry Mark Petrakis, *The Founder's Touch: The Life of Paul Galvin of Motorola* (Nueva York, NY: McGraw-Hill Book Company, 1965), págs. 102, 129, 167, 180.
- 50 “A las personas se les permite ser persistentes”:

R. Burgelman, “Ecología intraorganizacional de la formulación de estrategias y la adaptación organizacional: teoría e investigación de campo”, Stanford Graduate School of Business Research Paper #1122, pág. 24.

- 51 Programa de emprendimiento interno de Intel: Burgelman, “Ecología intraorganizacional”, pág. 17.
- 52 “Hay que equilibrar los 'copos'”: Vinod Khosla, charla dada en la Stanford Business School, octubre de 1988.
- 53 “Si quieres que sucedan las mejores cosas en la vida corporativa”: G. Melloan, “Los secretos de la creatividad corporativa de Herman Miller”, Wall Street Journal, 3 de mayo de 1988, pág. 31.
- 54 Al describir a Ben Franklin: Daniel J. Boorstin, *The Americans: The Colonial Experience* (Nueva York, NY: Vintage Books, 1958) págs. 251–259.
- 55 “En los negocios es sabiduría convencional”: Debi Coleman, Entrevista con autores, agosto de 1991.

- 56 Boston Celtics: Entrevista en CBS Sports durante la serie de campeonato, mayo de 1988.
- 57 “...ellos hicieron el trabajo”: John Tracy Kidder, El alma de una nueva máquina (Boston, MA: Little, Brown and Company, 1981) pp. 272–274.
- 58 Herman Miller: Melloan, “Los secretos de Herman Miller”.
- 59 Merck: De una charla dada por el CEO de Merck, Roy Vagelos, en la Escuela de Negocios de Stanford, el 15 de febrero de 1990.
- 60 Rosenberg y Birdzell: Nathan Rosenberg y LE Birdzell, Jr., Cómo Occidente se hizo rico (Nueva York, NY: Basic Books, Inc., 1986).
- 61 “Hay que encontrar una nueva estructura para la industria estadounidense”: Steve Solomon, “The Thinking Man's CEO”, Inc., noviembre de 1988, págs. 29-42.
- 62 “Si vas a tener literalmente cientos”: Paul Cook, charla dada en la Stanford Business School, 17 de abril de 1981.
- 63 Herman Miller: Melloan, “Los secretos de Herman Miller”.
- 64 “Ganas un juego”: Kidder, El alma de una nueva máquina, pág. 228.
- 65 Ben y Jerry's: Paul Hawken, Creciendo un negocio (Nueva York, NY: Firsides, 1988) pág.

149.

- 66 Federal Express: Zemke y Schaaf, The Service Edge, pág. 479.
- 67 William McKnight: Mildred Houghton Comfort, William McKnight: Industrialista (Minneapolis, MN: TS Dennison & Company, Inc., 1962) págs. 132, 139, 191.
- 68 Regis McKenna: Ray y Meyers, Creatividad en los negocios, pág. 91.
- 69 fundador Paul Galvin: Petrakis, The Founder's Touch, pág. 209.
- 70 Herman Miller deja que sus diseñadores: Melloan, "Los secretos de Herman Miller".
- 71 Claude Rosenberg, fundador de: Charla pronunciada en la Stanford Business School, 8 de noviembre de 1984.
- 72 Lo explica Ted Nierenberg: Charla dada en la Stanford Business School, el 5 de diciembre de 1984.

- 73 Como lo demostraron Gerard Tellis y Peter Golder: Gerard J. Tellis y Peter N. Golder, *Voluntad y visión: cómo los recién llegados llegan a dominar los mercados* (Nueva York, NY: McGraw-Hill, 2002) págs. xiii– xv, 43–46, 288–292.

OceanofPDF.com

CAPÍTULO 9: EXCELENCIA TÁCTICA

- 1 “Dios está en los detalles”: “Reflexiones sobre los negocios de la vida”, Forbes, 19 de agosto de 1991, pág. 152.
- 2 Una vez le preguntaron a Hemingway: Theodore A. Rees Cheney, Getting *Las palabras correctas*(Cincinnati, OH: Writer's Digest Books, 1983) pág. 3.
- 3 Una encuesta de la revista Inc.: J. Case, “Los orígenes del emprendimiento”, Inc., junio de 1989, pág. 62.
- 4 Beneficios por empleado de Compaq, Apple e IBM: informes anuales de Compaq, Apple e IBM de 1990.
- 5 “El ingrediente clave resultó ser”: Vance H. Trimble, Sam Walton (Nueva York, NY: Dutton, 1990) págs. 120-122.
- 6 “La mayor parte de las causas”: W. Edwards Deming, Out of the Crisis (Cambridge, MA: Instituto Tecnológico de Massachusetts, Centro para el Estudio Avanzado de Ingeniería, 1986). Deming repite esta cita una y otra vez en sus seminarios y se repite de diversas formas a lo largo de su libro. Para comprenderla completamente, recomendamos encarecidamente leer Out of the de Deming.

Crisis.

- 7 A. Richard Barber: R. Barber, “Cómo LL Bean restauró mis plantas de los pies y calentó mi alma”, Wall Street Journal, 18 de diciembre de 1990, pág. A12.
- 8 Fabricante de piezas de aviones: Peter F. Drucker, Concept of the Corporation (Nueva York, NY: The John Day Company, 1972), págs. 157-158.
- 9 Cómo lo gestionó Federal Express: P. Ranganath Nayak y John Ketteringham, Breakthroughs! (Nueva York, NY: Rawson Associates, 1986), págs. 314-322.
- 10 El famoso Premio Deming: Mary Walton, El método de gestión Deming (Nueva York, NY: Perigee Books, 1986) págs. 3–21.
- 11 Stew Leonard's: Ron Zemke y Dick Schaaf, The Service Edge: 101 empresas que se benefician de la atención al cliente (Markham, Ontario: Penguin Books, 1989), págs. 317–321.

- 12 Marriott: Zemke y Schaaf, The Service Edge, págs. 117–120.
- 13 Whole Foods: B. Posner, “El mejor manual de Texas” C^a., febrero de 1989, págs. 84–87.
- 14 Jim Miller: Zemke y Schaaf, The Service Edge, págs. 516–519.
- 15 Parisino: Zemke y Schaaf, The Service Edge, págs. 356–359.
- 16 Domino's: Zemke y Schaaf, The Service Edge, págs. 301–304.
- 17 Stew Leonard's: Zemke y Schaaf, The Service Edge, págs. 317–321.
- 18 Home Depot: C. Hawkins, “¿Será Home Depot el Wal-Mart de los años 90?”, Business Week, 19 de marzo de 1990, pág. 124.
- 19 Frederick Herzberg encontró: F. Herzberg, “Una vez más: ¿Cómo motivar a los empleados?”, Harvard Business Review, septiembre-octubre de 1987, págs. 109-120.
- 20 LLBean mide: Zemke y Schaaf, The Service Edge, págs. 378–381.
- 21 Marriott: Zemke y Schaaf, The Service Edge, págs. 117–120.
- 22 Deluxe Corporation: Zemke y Schaaf, The Service Edge, págs. 446–449.
- 23 Restaurante Bob Evans: Zemke y Schaaf, The

Service Edge, págs. 293–296.

24 Ciclo de Shewhart: Deming, Salir de la crisis, pág. 88.

25 el premio “Halcón Dorado”: Zemke y Schaaf, The Service Edge, pág. 479.

26 “No veo cómo podemos lograrlo”: J. Skow, “Usando el Viejo Frijol”, *Deportes ilustrados*, 2 de diciembre de 1985.

27 Watson de IBM: T. Watson, “El mayor capitalista de la historia”, *Fortuna*, 31 de agosto de 1987, pág. 24.

28 Estudios sobre la motivación de los trabajadores: D. Yankelovich y J. Immerwahr, “Poniendo la ética del trabajo a trabajar”, *Ciencias Sociales y Modernas Sociedad*21, no. 2 (enero-febrero, 1984): pp. 58–76.

29 Lo que dijo Fred Smith: Nayak y Ketteringham, ¡Avances! págs. 314–322.

OceanofPDF.com

ÍNDICE

*Las referencias de página en este índice corresponden a la edición impresa a partir de la cual se creó este ebook, y al hacer clic en ellas accederá a la ubicación en el ebook donde comenzaría la página impresa equivalente. Para encontrar una página específica
Palabra o frase del índice, utilice la función de búsqueda de su lector de libros electrónicos..*

Nota: Los números de página en cursiva

se refieren a las ilustraciones. A&P, [184](#)

AAR (Revisiones posteriores a
la acción), [272](#)–[73](#)

accesibilidad, [67](#)–[68](#)

prueba ácida, [296](#)

Adidas, [121](#), [122](#)

Sistemas de decisión

avanzados, [111](#) Aviones,

primeras reacciones

a, [220](#) Amana, [226](#)

Amazonas, [189](#)

ambición, [50](#)

Demografía

estadounidenserevista, [179](#)

Grupo de fotografía

americano, [131](#)

Amgen, [73](#), [184](#), [188](#)

analogías,

utilizando, [81](#)–[82](#)

análisis

El papel de la

intuición en, [118](#)

parálisis en, [51](#)

Dualidades “Y”, [158](#)–[59](#), [162](#)

Ansin, Larry, [66](#)–[67](#), [201](#), [202](#), [247](#)

Manzana

y la Universidad Apple, [13](#), [285](#)

y la investigación del
autor,[188](#) grandes
apuestas de,[184](#)
Diseño enfatizado
en,[246](#) y efecto
volante,[189](#)
ciclo de innovación de,[237](#),[238](#)–[39](#)
El despido de Jobs,[142](#)–[43](#),[144](#)
y el liderazgo centrado en las
personas de Jobs,[13](#)–[14](#),[15](#) y el
crecimiento personal de Jobs,[22](#)–
[23](#)
El regreso de Jobs a,[143](#)
y computadoras
Macintosh,[184](#),[220](#),[237](#),[246](#),[256](#) y el
ritmo de crecimiento,[200](#)
Fallas de productos de,[237](#)
y beneficio por
empleado,[266](#) Las
innovaciones de Xerox
adoptadas por,[220](#) Véase
también Jobs, Steve
apreciación,[275](#),[280](#),[280](#),[291](#)–[93](#)
accesibilidad,[67](#)–[68](#)
arrogancia,[197](#)
El arte del
problema(Ackoff),[242](#)
evaluaciones de

organizaciones

externo, [173](#), [174](#), [176–82](#), [192](#), [193](#), [194](#), [212](#)

interno, [173–76](#), [174](#), [192](#), [193](#), [194](#), [211](#)

Atari, [219](#)

Atchity, Kenneth, [63–64](#)

Atkins, Clem, [201–2](#)

Austin, Lloyd, III, [28–29](#), [50](#)

autenticidad, [41](#), [45–](#)

[49](#), [118–19](#) figuras de

autoridad, emulación

de, [47](#) toma de

decisiones

autocrática, [55](#), [57](#)

autonomía, [247–53](#)

premios, empleado, [292](#)

los baby boomers, [179](#)

malas noticias, [180–82](#)

Bakar, Ana, [20–22](#), [23](#), [25](#), [50](#), [282](#)

balances,

conservadores, [186](#)

Productos médicos

Ballard, [231–32](#)

curitas,[229](#)

Bang y Olufson,[232](#),[246](#),[247](#)

quiebras,[101](#),[195](#),[197](#)

Barbero, Richard,[273](#)–[74](#),[277](#),[291](#),[297](#)

Bajo, Arte,[276](#)–[77](#)

Batalla de

Gettysburg,[188](#)

Bean, León

valores y creencias

fundamentales sostenidos

por,[9](#),[105](#),[109](#) mentalidad de

“siempre adelante”,[88](#)

desarrollo de

productos de,[223](#) y

rentabilidad,[109](#)

construcción de

relaciones de,[65](#)

Beatles, Los,[220](#)

Convertirse en Steve Jobs(Schlender y

Tetzeli),[22](#) creencias. Ver valores y

creencias

Ben & Jerry's,[257](#)

Cadena de Ben

Franklin,[220](#)

Berkshire

Hathaway,[33](#)

Berlín, Isaías,[159](#)

Berlín, Leslie,[184](#)–[85](#)

Bernstein, Carl,[24](#)

Los mejores y más brillantes, los(Halberstam),[99](#)

Más allá del emprendimiento(Collins y Lazier),[10](#)–
[11](#),[44](#),[45](#),[135](#),[149](#)

Bezos, Jeff,[23](#)

BHAGs (metas grandes, audaces y

arriesgadas)[123](#)–[26](#) y el ascenso

de Caldwell a Dawn Wall,[139](#)–[42](#)

Implementación de DPR Construction,[135](#),[137](#)

como expresión de la misión,[114](#),[123](#)–[25](#)

función de,[126](#)

orígenes de,[123](#)–[25](#)

y establecer la

estrategia,[190](#)–[91](#),[191](#)

para estimular el

progreso,[165](#)–[66](#) y

ejecución táctica,[279](#)–

[80](#) pruebas de,[125](#)

grandes apuestas, colocación

estratégica de,[183](#)–[85](#) Abedul,

David,[180](#)

Birdzell, LE,[249](#)

BMW,[232](#),[246](#)
Junta Directiva,[86](#)
Restaurantes Bob
Evans,[289](#)
Boeing,[92](#),[96](#)–
[97](#),[117](#),[207](#)
Bomar,[207](#)
Boorstin, Daniel,[245](#)–[46](#)
campo de entrenamiento,[36](#)
Bostic, Steve,[131](#)
Celtics de Boston,[247](#)
Bower, Marvin,[93](#)–[94](#),[283](#)–[84](#)
Bowerman, Bill,[219](#)
Brahma,[30](#)
reunión creativa,[261](#)
Braun,[247](#)
¡Avances!(Nayak y Ketteringham),[37](#),[226](#)–[27](#)
avances, logros,[162](#),[175](#)–[76](#)
Brillante, Bob,[62](#)–[63](#)
British Airways,[207](#)
Brower, Marvin,[131](#)
hechos brutales,
confrontativos,[158](#)–[59](#)
programa de amigos,[284](#)
Buffett, Warren,[24](#),[33](#),[200](#)
Construyendo un campeón(Walsh),[76](#)
Construido para durar(Collins y Porras),[2](#),[26](#),[125](#),[149](#)
empresas construidas para durar,[163](#)–[66](#)

principio de “balas, luego balas de cañón”,[162](#),[184](#),[185](#)

Burke, Jim,[80](#)

Burns, James MacGregor,[43](#)

Los negocios y sus creencias, una(Watson),[93](#),[131](#)

Caldwell, Tommy,[139](#)–[42](#),[145](#)

consejos profesionales,[28](#)

Cargill,[203](#)

Carlson, Chester,[221](#)

Carlzon, Jan,[126](#)–

[27](#) flujo de fondos

tomar decisiones estratégicas sobre,[173](#),[174](#),[192](#),[214](#)

y el ritmo de
crecimiento,[195](#)
papel del beneficio
y,[108](#)
seguimiento,[294](#)
cajas registradoras,[220](#)
ratio de efectivo a activos,[186](#)
Catmull, Ed,[15](#),[23](#)
Laboratorios Celtrix,[110](#),[111](#),[202](#)
Chamberlain,
Neville,[181](#) cambiar
en componentes de la
visión,[131](#) manteniendo la
energía con,[87](#)
Chappell, Tom,[108](#)
Capítulo 11 de bancarrotas,[101](#)
personaje,[7](#)
carisma
y fracasos de empresas,[155](#)
y el modelo de “genio con mil
ayudantes”,[14](#),[22](#),[74](#),[165](#)
y
liderazgo,[40](#),[43](#),[45](#),[155](#)
papel de, en el
establecimiento de la
visión,[138](#)
y el estereotipo de los
visionarios,[138](#) Maratón de

Chicago,[62–63](#)

Chouinard, Yvon, [48](#)

Christensen, Clayton,[187](#)

Churchill, Winston

La misión de Gran Bretaña,

tal como la declaró,[116–17](#)

y aviones de combate

británicos,[185–86](#)

y la renuencia de Chamberlain a afrontar la

verdad,[181](#) habilidades de comunicación

de,[132–33](#)

estilo de liderazgo de,[40,72–73](#)

persistencia de,[144–45](#)

Se da mucha

importancia a la

verdad,[182](#) sentido de

propósito,[109](#)

gestión del trabajo

de,[64](#) Guerra Civil

Estadounidense[123,1](#)

[88](#)

Clausewitz, Carl von,[183,188](#)

Cleese, John,[233–34](#)

Clínica Cleveland,[31–32](#)

construcción de relojes vs.
decir el tiempo,[165](#) Collins,
Joanne

salto irreversible del
autor y,[6](#) y más
perezoso,[2,3-4,12](#)
y “que suerte” de
autor,[26](#) Collins,
Thomas,[229-30](#)
Marco de visión de Collins-
Porras,[90](#) Colman, Debi,[246](#)
compromis

osrotura,
[89](#)
y plazos,[268](#)
irreversible,[4-9](#)
naturaleza
sagrada de,[9-](#)
[10](#)
enemigo común (tipo de
misión),[120-22](#) comunicación
añadiendo un toque
personal,[82](#) analogías e
imágenes en,[81-82](#) y la
descentralización,[251,2](#)
[52](#)
como elemento de
liderazgo,[41,80-85](#)

honestidad y franqueza
en,[82–84](#) informal,[67](#)
estimulante, en otros,[84–85](#)
de visión y estrategia,[80,132–33](#)
historias de empresas,[283–84](#)
Corporación informática
Compaq,[266](#)
compensación,[31–35,253–](#)
[56,292–93](#)
Estrategia competitiva(Portero),[177,216](#)
competidores,[177,179,212](#)
Blockbuster
conceptual(Adams),[242](#) consenso,
toma de decisiones por,[54–55,57](#)
Constitución de los Estados
Unidos[101–2,134,165,283](#)
mejora continua
 mentalidad de,[278–79](#)
 y el ciclo de Shewhart,[290,290](#)
la sabiduría convencional,[246](#)
convicción,[46](#)
Cocinero, Paul,[52,250](#)

Cooley, Dick,[33](#)

Coors,[1](#)

[19](#)

costos

controlador,[200](#)

seguimiento,[295](#)

Sofá, Dick,[32](#)

coraje,[24](#)

creatividad, cultivo de,[240–47](#),[257–63](#) Véase también
innovación

Creatividad, Inc.. (Catmull),[15](#)

Creatividad en los negocios(Ray y
Myers),[242](#) crítica,[75](#)

Cuervo, Trammell,[79](#),[122](#)

escáneres TC,[220](#)

Crisis de los misiles de Cuba,[55](#),[56](#),[59–60](#)

curiosidad, estimulante,[259](#)

ratio corriente,[296](#)

clientes

necesidades cambiantes de,[176](#)

tomar decisiones estratégicas

sobre,[173](#),[174](#),[192](#),[214](#) receptividad a las
ideas de,[222](#)

información de seguimiento de,[295–96](#)

Diseños internacionales daneses,[262](#),[285](#)

seguimiento de datos,[294–97](#)

Davidowski,

Ron,[134](#) Dawes,

Chester L.,[220](#)

Ascenso a Dawn Wall de Caldwell y

Jorgeson,[139](#)–[42](#) plazos, valor de,[267](#)–[69](#)

deuda a capital,[296](#)

Compañía discográfica

Decca,[220](#)

descentralización,[247](#)–[53](#),[252](#)

Toma de decisiones,[50](#)–[58](#)

aceptar la responsabilidad de las
decisiones,[57](#)–[58](#) y parálisis por
análisis,[51](#)

autocrático,[55](#),[57](#)

Malas decisiones vs. ninguna decisión[53](#)–[54](#)

arquitectura básica del ejecutivo,[61](#)

crédito por,[58](#)
delegativo,[54](#),[56–57](#)
como elemento de liderazgo,[41](#)
y el miedo,[53](#)
en grupos,[54–57](#)
y el concepto de
erizo,[159](#) El papel de la
intuición en,[51–53](#)
y la identificación de prioridades,[64–65](#)
en proceso de establecer la estrategia,[173](#),[174](#),[192–](#)
[94](#),[193](#)
marcos de tiempo en,[58–61](#)
valor del desacuerdo en,[56](#),[57](#),[59](#),[61–62](#)
Declaración de la independencia,[101](#),[134](#)
decadencia de las empresas, cinco etapas de,[163–64](#),[164](#)
Corporación DEI,[287–88](#)
toma de decisiones delegativa,[54](#),[56–57](#)
Corporación Deluxe,[289](#)
Deming, W. Edwards,[273](#),[278](#)
demografía,[179](#),[21](#)
[2](#) De Pree, Max,[244](#)
diseñadores,[221](#),[24](#)
[6](#) detalles, atención
a,[69–70](#) Deupree,
Richard,[118](#)
desarrollar vs. reemplazar
personas,[17–20](#) Dickson,
Earle,[229](#),[230](#)

Difusión de
innovaciones(Rogers),[216](#)
desacuerdo,[56](#),[57](#),[61](#)–[62](#)
disciplina
 y creatividad,[263](#)
 y plazos,[268](#)–
 acción disciplinada,[160](#)–[62](#)
 gente disciplinada,[154](#)–[57](#)
 pensamiento
 disciplinado,[157](#)–[60](#)
 y mentalidad
 SMaC,[271](#)–[73](#)
 y el protocolo “T menos
3”,[279](#)–[80](#) *Descubridores,*
Los(Boorstin),[245](#)–[46](#)
Disney, Walt,[23](#),[88](#)
Industrias disruptivas e innovación,[186](#)–[87](#)

diversificación vs. estrategia enfocada, [201–3](#), [204](#)

Docutel, [207](#)

Pizza de Domino's, [285](#)

Construcción

DPR, [133–37](#) Drake,

Edwin L., [220](#) Drucker,

Peter

en el mercado de las máquinas de fax, [225](#)

sobre el papel del desacuerdo en la

toma de decisiones, [59](#) sobre el

papel del beneficio, [108](#)

sobre el establecimiento de prioridades, [62](#)

sobre la fabricación de piezas de

aviones de la Segunda Guerra

Mundial, [275–76](#) dualidades (Genio

del AND), [158–59](#), [162](#) *Reseña de*

Dun, [296](#)

Edison, Thomas, [233](#), [235](#)

campo de la educación,

compensación en, [31](#)

Ejecutivo eficaz,

El (Drucker), [59](#) Eisenhower,

Dwight, [22](#), [25](#), [44](#), [50](#)

tecnologías

emergentes, [187](#) Carga

aérea de Emery, [225](#)

empleados, [13–37](#)

apreciando, [280](#), [280](#), [291–93](#)
ganando impulso en, [29–31](#)
cohesión, trabajo en equipo y comunidad
entre, [100–101](#) confianza en, [19–20](#)
y la sabiduría convencional, [245–46](#)
cultivo de la creatividad/innovación en, [221–](#)
[22](#), [257–62](#) cultura de interdependencia
entre, [35–37](#)
y desarrollar/reemplazar el
equilibrio, [17–20](#) poder
discrecional de, [297–98](#)
diversidad en, [244](#), [245](#)
y relaciones con los empleados, [65](#)
e incentivos financieros, [31–35](#)
y el principio de “primero quién”, [14–](#)
[16](#), [26](#), [34](#), [155](#), [155](#), [57](#) y grandes ideas de
negocio, [15](#)
contratación, [280](#), [280](#), [281–82](#)
y proceso de inculturación, [282–84](#)

el desempeño laboral de (ver
desempeño) y la recuperación
de Apple por parte de
Jobs,[13](#)–[14](#),[15](#) El enfoque de
los líderes en,[27](#)–[29](#)
motivación de,[96](#)–[97](#)
ingenuidad en,[245](#)–[46](#)
como métrica número uno,[16](#)–[17](#),[157](#)
nutriendo lo inusual,[242](#)–[44](#)
y OPUR (Una persona con
responsabilidad máxima),[300](#) y el ritmo
de crecimiento,[198](#)–[200](#)
y el crecimiento personal de
los líderes,[20](#)–[25](#) y
responsabilidad
personal,[274](#),[276](#) y grupos
profesionales y
comerciales,[221](#)
y el reconocimiento de la importancia
del trabajo,[275](#)–[76](#) reclutamiento
de,[26](#)
respeto por,[248](#),[258](#),[275](#),[301](#)
Toma de decisiones rigurosa vs.
despiadada con,[20](#) y una visión
compartida,[100](#)–[103](#)
tímido o tranquilo,[258](#)–[59](#)
y desajustes entre las habilidades
y los requisitos del trabajo,[20](#)

tiempo solitario de, [261](#)
confiar en, [248–49](#), [297–98](#), [302](#)
y valores de la organización, [244](#), [245](#)
y “quién tiene suerte”, [25–27](#)
la madurez de la ventana y
el espejo, [19](#) ética de trabajo
de, [299](#)
empoderamiento, [71–74](#)
estímulo, [75–79](#), [257–58](#)
resistencia de las
organizaciones, [169](#)
energía, manteniendo altos niveles
de, [86–87](#) ambientalismo, [48](#)
Ernst, Joanne, [65–66](#)
Escalante, Jaime, [301](#)
mentalidad de “siempre adelante” en el
liderazgo, [41](#), [85–89](#) evolución de la
industria, [178](#)
expectativas, poder de, [277–78](#), [302](#)
experimentación, [232–40](#)

fracaso, valor de, [141](#), [144](#), [218](#), [236–39](#)

falsas dicotomías, [158](#)

falsas esperanzas, [159](#)

Adiós a las armas,

A(Hemingway), [265](#), [266](#) *Padre*,

hijo y compañía(Watson), [68](#), [102](#)

máquinas de fax, [225](#), [226](#)

miedo, [53](#)

Administración Federal de Aviación
(FAA), [60–61](#) Federal Express

y una cultura de compromiso

mutuo, [36–37](#) y premios a los
empleados, [292](#)

el desempeño de los

empleados en, [276–77](#)

resolución innovadora de

problemas en, [257](#) y las

demandas del

mercado, [225](#)

visión de, [92](#)

Profesor de Yale en

propuesta para, [219](#)

comentario, [75–77](#), [86](#)

sentimientos, expresando, [85](#)

Campos, Debbie, [69–70](#), [225](#)

información contable

financiera, [295–96](#) ratios de análisis

financiero, [296](#)

incentivos financieros,[31–35](#),[292–93](#)

ventaja del pionero,[206–7](#),[206](#)

principio de “primero quién”,[14–](#)

[16](#),[26](#),[34](#),[155](#),[155](#),[57](#) Fitzgerald, F.

Scott,[158](#)

“cinco por qué” del

propósito,[111–12](#)

flancos,

defendiendo,[185–88](#)

flexibilidad,[131](#)

efecto volante,[161](#),[162](#),[189–90](#)

Foch, —

Fernando,[220](#)

enfocar

diversificación-~~vs.~~,[201–3](#)

como elemento de

liderazgo,[41](#),[62–65](#) Ford,

Henry

mentalidad de

“siempre adelante”,[88](#)

y las demandas del

mercado,[227](#) misión

de,[116](#),[119](#)

Fallas de
productos
de,[237](#) visión
de,[132](#),[137](#)
Compañía Ford Motor,[188](#),[207](#),[227](#),[237](#)
formalidad, reduciendo,[85](#)
Fortuna 500 empresas,[169](#)
Fortuna revista,[23](#)
Sistemas de fortuna,[47](#)–[48](#)
emprendedores fundadores,[22](#)–[23](#)
padres fundadores de los Estados
Unidos,[101](#),[134](#),[137](#) Concepto de
zorros y erizos de Berlín,[159](#) Franklin,
Benjamín,[245](#)–[46](#)
Frost, Tom,[139](#)
diversión, importancia de,[262](#)

Gallagher, Gary,[188](#)
Galvin, Paul,[52](#),[88](#),[260](#)–[61](#)
Gandhi, Mahatma,[40](#)
Gardner, John W.,[148](#),[276](#)
Garvin, Paul,[54](#)
Gates, Bill,[13](#),[23](#),[44](#)–[45](#),[142](#)
Tormenta que se avecina,
La (Churchill),[181](#) Compañía
de Computación
Gavilán,[129](#),[260](#)
General Electric (GE),[92](#),[123](#)

General Motors

(GM),[59](#),[207](#),[227](#) generosidad,
más perezoso,[3](#)–[4](#)

Instituto de Genética,[73](#)

Genio del AND,[158](#)–[59](#),[162](#),[269](#)

modelo de “genio con mil
ayudantes”,[14](#),[22](#),[74](#),[165](#) Gentes, Jim
comunicación de la visión,[132](#)

y fundas para cascos de
LYCRA,[259](#)–[60](#) en misión
del Giro,[122](#)

convicción personal
de,[46](#) desarrollo de
productos de,[223](#),[229](#)
ejecución táctica de,[266](#)

y factor de
carpintería,[230](#)

Jorge, rey de
Inglaterra,[72](#)

Discurso de Gettysburg de
Lincoln,[134](#) GFP, Inc.,[201–2](#)

Gifford,

Dale,[19](#)

Diseño

deportivo

Giro

comunicación de la visión en,[132](#)

valores y creencias

fundamentales sostenidos

por,[129–30](#) diseñadores

empleados por,[247](#)

diversidad en,[244](#)

motivación de los

empleados en,[96](#)

estrategia enfocada

de,[202–3](#) y decisiones

de

contratación,[244](#),[281](#)

Fundas para casco de

LYCRA,[259–60](#) misión

de,[122](#)

desarrollo de productos

en,[223](#),[229](#) y estándares

de desempeño,[298](#)

declaración de

propósito,[110](#)

prioridades estratégicas

de,[269](#)
ejecución táctica de,[266](#)
Véase también Gentes, Jim
establecimiento de metas,[280](#),[280](#),[286–88](#),[288](#) Véase
también BHAG (metas grandes, ambiciosos y audaces)
Golder, Peter,[263](#)
Goldman Sachs,[285](#)
Adiós, oscuridad (Manchester),[35–36](#)
De bueno a excelente (Collins),[2](#),[14](#),[50](#),[149](#),[156](#)
*De lo bueno a lo excelente y los sectores
sociales* (Collins),[156](#)
Método de investigación de pares emparejados de
bueno a excelente,[149–50](#),[150](#)
Proyecto bueno a excelente,[273](#),[279](#),[300](#)
“Gordon el misil guiado” (Cleese),[233–](#)
[34](#) Gorman, León,[24–25](#),[88](#),[206](#),[283](#)
Graham, Katharine,[17](#),[23–](#)
[24](#),[25](#),[44](#),[50](#) Grant, Ulysses
S.,[188](#)
Gran Bretaña,[116–17](#),[120–21](#)
Grande por elección (Collins y
Hansen) y la relación del
autor con Lazier,[2](#) sobre el
liderazgo,[156](#)
y eventos de suerte,[143](#)

sobre el ritmo de la toma
de decisiones, [61](#) pregunta
de investigación
subyacente, [149](#) y 10x
ganadores, [186](#)
sobre la disciplina de la
marcha de 20 millas, [161](#)–[62](#)
grandeza, camino de, [88](#)
margen bruto, [296](#)
toma de decisiones en
grupo, [54](#)–[57](#)
Grousbeck, H. Irving, [78](#)
Grove,
Andy, [17](#), [185](#), [187](#), [240](#)
crecimiento, ritmo de, [195](#)–[200](#), [198](#)
marketing de guerrilla, [256](#)
filosofías rectoras, [105](#). Véase
también visión, instinto
visceral, [51](#)–[53](#)

Hadley, Greg, [129](#)
Hamilton, Alexander, [59](#)
notas manuscritas, valor
de, [67](#) Hannemann, Bill
y estereotipo visionario
carismático, [138](#) y diversidad en
la contratación, [244](#)
en una estrategia enfocada, [202](#)–[3](#)

y estándares de
desempeño, [298](#) prioridades
estratégicas de, [269](#)
ejecución táctica de, [266](#)
Hansen, Morten, [61](#), [143](#), [149](#), [186](#), [187](#)
trabajo duro, [86](#)
Hartge, Tom, [230](#)
Hatsopoulus, George, [250](#)
*El corazón de las
tinieblas*(Conrado), [89](#)
Concepto de erizo, [159](#), [163](#)
Hemingway, Ernesto, [265](#), [266](#)
Hennelly,
Michael, [183](#)
Herman Miller
autonomía de los
diseñadores en, [249](#), [261](#)
valores y creencias
fundamentales sostenidos
por, [106](#) y la opinión de los
clientes, [232](#)
Diseño enfatizado en, [246](#), [247](#)

sistema de
recompensas
en,[255](#) visión
de,[92](#)

comportamiento heroico,[276](#)

Herzberg,

Federico,[288](#),[292](#)

Hewlett, Bill

incidente del cizallamiento,[70](#)

y estereotipo visionario

carismático,[138](#) y

desarrollar/reemplazar el

equilibrio,[17](#)

mentalidad de

“siempre adelante”,[88](#)

y crecimiento como

líder,[23](#)

y el ritmo de crecimiento,[195](#)

y principios y objetivos de

HP,[94](#) y respeto por las

personas,[46](#)

Productos innovadores

de Hewlett-Packard

Company (HP),[176](#)

valores y creencias

fundamentales sostenidos

por,[106](#),[107](#) y empleos,[219](#)–

[20](#)

y el próximo síndrome
del banco,[230](#) y

respeto por las
personas,[38](#),[46](#)

confianza depositada
en los empleados

de,[70](#) visión de,[92](#),[94](#)

Véase también Hewlett, Bill;

Packard, Dave

contratando,[280](#),[280](#),[281–82](#)

Historia de la empresa,

escritura,[283–84](#) Home

Depot,[120](#),[281](#),[285](#)

Honda,[121](#)

Hotchkiss,

WR,[289](#)

Cómo caen los poderosos(Collins),[2](#),[149](#),[189](#)

Cómo se enriqueció Occidente(Rosenberg

y Birdzell),[249](#) arrogancia,[164](#),[190](#)

humildad,[155](#)

IBM

y la investigación del

autor,[188](#) proceso de

inculturación en,[284](#)

competencia interna

en,[253](#) misión de,[117](#)

política de puertas abiertas en, [68](#)
y beneficio por
empleado, [266](#) visión
de, [92–93](#)
y el Plan Williamsburg, [102](#)
Véase también Watson, Thomas J., Jr.
Ibuka,
Masaru, [223](#)
ideas
 reunión creativa, [261](#)
 generación de, [165](#)
 receptividad a, [218–28](#)
Discurso “Tengo un sueño”
(King), [134](#) imágenes,
 utilizando, [81–82](#)
impacto, distintivo, [168–69](#)
InBev, [29–31](#)
C^a. 500, [266](#)
incentivos financieros, [31–35](#)
incompetencia, [7](#)
proceso de
 inculturación, [280, 280, 282–84](#)
 evolución de la industria,
 etapas de, [178](#) tendencias de
 la industria/mercado, [176–](#)
 [77, 212](#)
infraestructura, tomando decisiones estratégicas
sobre, [173, 174, 192, 215](#)

innovación,[217–64](#)
y la autonomía y la descentralización,[247–53](#),[252](#)
y siendo el cliente,[228–32](#)
y el cultivo de la creatividad,[240–47](#)
Impulsado por la experimentación y los errores,[232–40](#),[237](#),[238](#)
y la fe en el proceso
creativo,[262–63](#) en procesos
generales,[256–57](#)
y marketing de guerrilla,[256](#)
y la idea-push/el mercado-pull,[224–28](#) Ideas desde
dentro,[222–23](#)
Ideas desde
afuera,[219](#),[220–21](#) y
evaluación interna,[211](#)
en marketing,[256](#)
y el síndrome NIH (No inventado
aquí),[221](#) imagen de palomitas de
maíz,[239–40](#)
prácticas/políticas que cultivan,[221–22](#),[230](#),[257–62](#)

y receptividad a las ideas,[218–28](#),[224](#)
y sistema de recompensas,[253–56](#)
papel de, en el
establecimiento de la
estrategia,[175–76](#) escalando
la innovación,[162](#),[263](#)
y resolver los propios
problemas,[228–30](#) y mantas
mojadas,[219–20](#),[257](#),[262](#)
y factor de
carpintería,[229–30](#)
escribiendo un
manifiesto para,[242](#)
Ciclo de innovación-adopción,[216](#)
En busca de la excelencia(Waterman y
Peters),[222](#),[243–44](#) Intel
y la investigación del
autor,[189](#) grandes
apuestas de,[184–85](#)
cultura de confrontación constructiva
en,[58](#) innovaciones de,[176](#)
Se fomenta la
persistencia en[240](#) y la
ética de servicio de
Moore,[49](#)
transformación interna (tipo
misión),[122–23](#)
amenazas/oportunidades

internacionales, [180](#), [212](#)

intuición, [51](#)–[53](#)

índice de rotación de

inventario, [296](#) saltos

irreversibles, más

perezosos, [4](#)–[6](#) Israel, [96](#)

A mí me

funcionó(Powell), [44](#)

Iverson, Ken, [17](#)

Japón

y la mejora continua, [278](#)

proceso de mejora

incremental en, [238](#) y el ciclo

de Shewhart, [290](#)

JC Penney, [122](#)

Jefferson, Thomas, [59](#)

Corporación Joan Fabrics, [66](#)–

[67](#), [201](#), [202](#), [247](#) Jobs, Steve

analogía de la bicicleta, [81](#)

despido de Apple, [142](#)–

[43](#), [144](#) rechazos tempranos

experimentados por, [219](#)–[20](#)

y crecimiento como líder,[22](#)–[23](#),[25](#)

y NeXT,[142](#)–[43](#)

sobre los orígenes de las
computadoras Apple,[229](#)

liderazgo centrado en las
personas,[13](#)–[14](#)

persistencia

de,[142](#),[144](#),[145](#)

sobre el sentido de
propósito,[109](#) y

factor de

carpintería,[230](#)

Johnson, Robert

W.,[23](#),[93](#),[131](#) Johnson

& Johnson

y talco para

bebés,[231](#) y

curitas,[229](#)

valores y creencias

fundamentales sostenidos

por,[106](#),[107](#) credo de,[80](#),[93](#),[131](#)

La descentralización

practicada en,[250](#) y el

avance del Tylenol,[221](#)

visión de,[92](#)

Jones, Kansas,[247](#)

Jordania, David

Starr,[51](#) Jorgeson,

Kevin,[140](#),[141](#)

Frase

“Simplemente
hazlo”,[236](#)

Kammerer, Jack,[226](#)

Kelleher,

Hierba,[17](#),[23](#),[44](#)

Kennedy, John F.

y la crisis de los misiles de Cuba,[59](#)–[60](#)

y la misión lunar de la

NASA,[114](#),[118](#) emulación de

los miembros del

personal,[47](#)

Kennedy, Robert F.,[55](#),[56](#),[60](#)

Kennedy-Jenks,[111](#)

Cintas de Kennedy, Las(May y

Zelikow),[59](#)–[60](#) Ketteringham, John

M.,[226](#)–[27](#)

Khosla, Vinod,[232](#),[244](#)

Kidder, Tracy,[248](#)

Kilmer, Fred,[231](#)

Rey, Martín Lutero,

Jr.,[40](#),[134](#) Caballero, Phil

y estereotipo visionario carismático,[138](#)

y crecimiento
como líder,[23](#)
misión de,[121](#)
convicción personal
de,[46](#) y el propósito
de NIKE,[113](#)
construcción de
relaciones de,[66](#)
sobre el valor del tiempo
fuera de la oficina,[261](#) Kopp,
Wendy

y crecimiento como
líder,[23](#) estilo de
liderazgo de,[42](#)–
[43](#),[44](#),[45](#)
Liderazgo de nivel
5 de,[50](#) ética de
servicio de,[49](#)
Guerra de
Corea,[53](#)
Kroc, Ray,[220](#)–[21](#)
Kroger,[184](#),[188](#)

Lao Tse,[58](#)

Lasorda, Tommy,[75](#)

Pensamiento lateral(de
Bono),[242](#) Más
perezoso, Bill,[1](#)–[12](#)

y BHAGs (metas grandes, audaces y peludas),[124](#) impacto en la vida del autor,[1–3](#),[37](#)
sobre la comunicación informal,[67](#) Lecciones de vida de,[3–12](#)
y LL Bean,[24](#)
y “que suerte” de autor,[26](#)
liderazgo,[38–89](#)
arte de,[44](#)
elemento de autenticidad en,[45–49](#)
y ser un modelo a seguir,[46–49](#) y carisma,[40](#),[43](#),[45](#),[155](#)
La comunicación como elemento de,[80–85](#) La decisión como elemento de,[50–58](#) definición de,[44](#)
elementos de eficacia,[41](#)
y empoderamiento versus desapego,[71–74](#)
y la emulación de líderes como figuras de autoridad,[47](#) mentalidad de “siempre adelante” en,[85–89](#)

ejercitando un toque personal
en,[65–71](#),[82](#) de empresas
familiares,[23](#)

y retroalimentación,[75–79](#)

enfoque como

elemento de,[62–65](#)

función de,[40](#),[41](#)

y dones de líderes,[44–45](#)

Habilidades

interpersonales duras y

blandas en,[41](#),[74–79](#)

y humildad,[155](#)

y voluntad

indomable,[155](#) efecto

multiplicador de,[39](#)

enfoque orientado a las

personas,[27–29](#) y

crecimiento

personal,[20–25](#)

y la implicación

personal,[68–69](#) y

personalidad,[42](#),[45](#),[155–](#)
[56](#)

y poder,[43](#)

liderazgo

como responsabilidad,[25](#)

y ética de

servicio,[49–50](#)

estilos de, [40](#)–[41](#), [41](#)
a nivel de unidad, [27](#)–[29](#)
Véase también Liderazgo de nivel 5
Liderazgo (Quemadas), [43](#) Lee,
Robert E., [188](#)
Lemann, Jorge Paulo, [29](#)–[31](#), [71](#)–[72](#)
Programa de “préstamo y arriendo”, [81](#)
Fabricantes de lentes, [285](#), [292](#)
Leonard, Stew, [131](#)
Liderazgo de nivel 5
cultivo de, [155](#)–[56](#)
y toma de decisiones, [61](#), [62](#)
y participar en el
diálogo/desacuerdo, [58](#) jerarquía
de, [156](#)
y el mapa, [155](#), [155](#)
y ética de
servicio, [50](#) Lewis,
Peter, [17](#), [23](#)
Lieberman, Marvin
B., [207](#) Nave
ligera, [196](#)–[97](#)

Lincoln,
Abraham,[134](#),[138](#)

LLBean

y las botas de suela remendada del barbero,[273](#)–
[74](#),[277](#),[291](#),[297](#)

valores y creencias

fundamentales sostenidos

por,[9](#),[105](#),[109](#) decisión de seguir

siendo una empresa privada,[206](#)

poder discrecional de los

empleados,[297](#)

y el reconocimiento de

los empleados,[291](#) El

liderazgo de Gorman

de,[24](#)–[25](#) y decisiones

de contratación,[281](#)

y medir el

rendimiento,[288](#)–[89](#)

desarrollo de productos

en,[223](#) Pruebas de

productos en,[230](#)

y rentabilidad,[109](#)

Se hizo hincapié en la

construcción de relaciones,[65](#)

tecnología aprovechada por,[294](#)

y formación,[285](#)

visión de,[92](#)

Véase también Bean, León; Gorman, León

*LLBean: La creación de un ícono
estadounidense*(Gorman),[25](#) Tiendas
Americanas,[30](#)

El único

superviviente(Luttrell),[3](#)

[2](#) Corporación Flecha

Perdida,[48](#),[110](#)

Louganis, Greg,[266](#)

suerte,[139](#)–[47](#)

mala suerte,[143](#)–[44](#),[146](#),[166](#)–[67](#)

y el ascenso de Caldwell a Dawn

Wall,[141](#)–[42](#) de empleos,[142](#)–[43](#)

eventos de suerte,[143](#),[166](#)–[67](#)

perspectivas sobre,[145](#)–[47](#)

volver a,[143](#)–[44](#),[166](#)–[67](#),[169](#)

papel de,[166](#)–[67](#)

Lyle, Don,[287](#)–[88](#)

MacArthur, Douglas,[22](#),[53](#)

Mackey, Juan,[282](#)–[83](#)

clima macroeconómico,[179](#),[212](#)

Computadora Magnuson,[197](#)

Gestión: tareas, responsabilidades y prácticas(Drucker),[108](#)

Gestión para la Excelencia(Bradford y Cohen),[54](#) *El hombre detrás del microchip, El*(Berlina),[184](#)–[85](#)

Mánchester, William,[35](#),[41](#)

El mapa,[148](#)–[70](#),[152](#)

orígenes de,[148](#)–[52](#)

y resultados de grandeza,[167](#)–[69](#),[168](#)

Etapa 1: Personas disciplinadas,[154](#)–[57](#)

Etapa 2: Pensamiento disciplinado,[157](#)–[60](#)

Etapa 3: Acción disciplinada,[160](#)–[62](#)

Etapa 4: Construir para que dure,[163](#)–[66](#)

y multiplicador 10x (retorno de la suerte),[166](#)–[67](#) Mecánicos de

helicópteros del Cuerpo de

Marines,[271](#) marketing,

guerrilla,[256](#)

atracción del mercado,[224](#)–[28](#)

cuota de mercado,[206](#)–[7](#),[206](#)

tendencias del mercado,[176](#)–[77](#),[212](#)

Marriott,[92](#),[188](#)–[89](#),[281](#),[289](#)

Marriott, JW,[17](#),[23](#),[64](#),[289](#)

Marriott, JW, Jr.,[23](#)

Marshall, George

C.,[22](#),[49](#)–[50](#)

Cosméticos Mary

Kay,[111](#) Maslow,

Abraham,[90](#),[109](#)

*Maestros de la guerra: Los grandes pensadores
estratégicos de la historia*(Wilson),[183](#) método de
investigación de pares emparejados,[149](#)–[50](#),[150](#)
estructuras matriciales,

evitando,[251](#) Maxwell,

Brian,[235](#)

Mayo, Ernest R.,[59](#)

MBWA (gestión mediante recorridos)[66](#)

McDivitt, Kristine,[52](#),[66](#),[138](#),[281](#)

McDonald's,[92](#),[220](#)–[21](#),[285](#)

McKenna,

Regis,[259](#)

McKinsey &

Company

Historia de la empresa de,[283](#)–[84](#)

Peters en la cultura

conservadora de,[243](#)–[44](#)

declaración de propósito,[110](#)

programa de formación en,[285](#)

visión de,[92](#),[93](#)–[94](#)
McKnight, William,[17](#),[52](#),[88](#),[92](#),[258](#)
Laboratorios
McNeil,[221](#) Meade,
George Gordon,[188](#)
medición del desempeño. Véase
mentoría de desempeño.[8](#),[27](#)
Merck
y la investigación del
autor,[189](#) autonomía
de los científicos
en,[249](#)
valores y creencias
fundamentales sostenidos
por,[106](#),[107](#) misión de,[119](#)
declaración de
propósito,[110](#) visión
de,[92](#),[130](#)–[31](#)
metáforas,[81](#)
Miguel Ángel,[109](#)
microgestión,[70](#)–[71](#),[72](#),[297](#)
Tecnología Micron,[121](#)–[22](#)
Microsoft,[184](#),[189](#)
hornos
microondas,[226](#),[234](#)
Mies van der Rohe,
Ludwig,[265](#)
gestión de hitos,[269](#)–[70](#),[270](#)

servicio militar

y AAR (Revisiones posteriores a la acción),[272](#)–[73](#) analogías extraídas de,[183](#)

y campo de entrenamiento,[36](#)

cultura de interdependencia en,[36](#)

y sistemas de mecánica de helicópteros,[271](#) incentivos

no financieros de,[32](#)–[33](#)

y armas en

automático,[63](#) Miller,

Bob,[55](#),[87](#)–[88](#),[97](#)–[99](#),[138](#)

Miller, Jim,[284](#),[289](#)

Sistemas empresariales Miller,[284](#),[289](#)

Miniscribe,[197](#)

Compañía Minera y Manufacturera de Minnesota[92](#)

Computadora MIPS,[87](#)–[88](#),[97](#)–

[99](#),[116](#),[119](#)Véase también Miller, Bob misión

tan alcanzable como sea posible,[114](#)

autenticidad/sinceridad en,[118–19](#)
y flujo básico de visión, estrategia, táctica,[91](#)
y BHAGs (metas grandes, audaces y peludas),[114,123–25,124](#)
declaraciones
convincientes/apasionadas
de,[116–17](#) y la
descentralización,[252](#)
definición de,[104](#)
Implementación de DPR
Construction,[137](#) como
elemento de la
visión,[91,103,104,114–26](#)
ejemplos de,[130,131,210](#)
declaraciones ineficaces
de,[115–16](#) El impacto de
las nuevas instalaciones
en,[128–29](#) riesgo asumido
en,[117–18](#)
papel de la
flexibilidad en,[131](#)
marco temporal
de,[114,123](#)
tipos de,[119–23](#)
calidad única
de,[113](#)
y el síndrome de “Hemos llegado”,[126–29,127](#)
errores, cometer,[53–54,232–40](#)

impulso, construcción, [160](#)–[61](#)

Monroe, Jay, [227](#)

Monstruos, Inc..

(película), [15](#)

Montgomery,

Bernardo, [72](#)–[73](#)

Montgomery, David

B., [207](#) Moog, Bob, [256](#)

Moore, Gordon, [23](#), [49](#), [50](#), [184](#)–[85](#)

“Ley de Moore” [184](#)

Morison, Samuel

Eliot, [247](#) Morita,

Akio, [88](#), [226](#)

motivación, [75](#)

Motorola, [52](#), [88](#), [92](#), [237](#), [260](#)–[61](#)

Galletas de la señora Fields, [69](#)–[70](#), [225](#)

Mulcahy, Anne, [17](#), [28](#), [29](#), [44](#), [49](#), [50](#)

ingenuidad, valor

de, [245](#)–[46](#)

NASA, [96](#), [114](#), [118](#),

[119](#)

Corporación Nacional de Cajas

Registradoras (NCR), [220](#) SEALs de la

Marina, [32](#)–[33](#)

Nayak, P.

Ranganath,[226–27](#)

necesidad,

creación,[259–61](#)

Nuevas instalaciones, impacto potencial de,[128–29](#)

El New York Times,[125](#)

Próximo,[109](#),[142–43](#),[251](#)

Nierenberg, Ted,[262](#)

Síndrome NIH (No inventado
aquí),[221](#) NIKE

y la opinión de los

clientes,[232](#) clientes

contratados por,[230](#)

y la innovación/creatividad,[176](#),[219](#),[222](#),[241](#)

misión de,[121](#),[122](#)

propósito de,[112–13](#)

construcción de

relaciones en,[65–66](#)

programa de

formación en,[285](#)

visión de,[92](#)

Véase también Caballero, Phil

Corporación Norwest de

Minneapolis,[122](#) Nosler, Peter,[134](#)

Sistemas Novellus,[236](#)

Noyce, Robert,[23](#),[184–85](#)

Nucor,[184](#),[189](#),[200](#)

Nu-Tone,[196–97](#)

Oakie, Francis,[221](#)
Obama, Barack,[141](#)
O'Donnell, Edward [T.](#),[15](#) Equipo de fútbol
del estado de
Ohio,[292](#) industria
petrolera,[220](#)
Olivetti,[232](#)
Una galleta inteligente(Campos),[69](#)–[70](#)
Sobre la
estrategia(Veranos)
,[99](#) *Sobre la*
guerra(Clausewitz),
[183](#) políticas de
puertas abiertas,[68](#)
sistemas
abiertos,[251](#)
oportunidades externas,[180](#)–[81](#)
optimismo,[87](#)–[88](#)

opciones, manteniéndolas abiertas,[6](#)
OPUR (Una persona con responsabilidad
máxima),[300](#) organización, toma de
decisiones estratégicas sobre,[173](#),[174](#),[192](#)
“Visión organizacional y organizaciones
visionarias”[103](#) Computadora
Osborne,[196](#),[197](#),[207](#)
Salir de la crisis(Deming),[278](#)
Afuera revista,[256](#)

Packard, Dave
y crecimiento
como líder,[23](#) y el
ritmo de
crecimiento,[195](#)
y principios y objetivos de
HP,[94](#) y respeto por las
personas,[46](#)
Ley de Packard,[157](#)
parábolas,[81](#)
paradojas,[158](#)
paranoia, practicando productiva,[163](#)–[64](#),[186](#)–[88](#)
Parisino,[285](#)
Parker, George,[199](#)
Parkinson, José,[121](#)–[22](#)
toma de decisiones
participativa,[55](#)–[56](#)
pasión,[159](#)

Patagonia

y la convicción de los
dirigentes,[48](#)

coordinación del

liderazgo en,[251](#) y la

experiencia del

cliente,[228](#) y la opinión

de los clientes,[232](#)

diseñadores empleados

por,[247](#) entusiasmo de

los empleados de,[239](#)

marketing de guerrilla

de,[256](#)

cultura de oficina

de,[261](#) propósito

de,[110](#),[112](#)

tiempo de silencio observado en,[261](#)

Véase

*también*McDivitt,

Kristine Patterson, John

Henry,[220](#) período de

pago,[296](#)

Pearl Harbor, ataque a,[186](#)

personas y organizaciones, decisiones estratégicas sobre,[173](#),[174](#),[192](#),[215](#)

habilidades sociales, duras/blandas,[41](#),[74–79](#)

PepsiCo,[92](#),[121](#)

actuación

condiciones que promueven

la excelencia,[274–77](#) efecto

de la retroalimentación

sobre,[75](#)

expectativas para,[302](#)

medición,[280](#),[280](#),[288–90](#)

estándares de,[74–75](#),[78–79](#),[298–99](#)

persistencia,[139–47](#)

y el ascenso de Caldwell a Dawn

Wall,[139–42](#) de Churchill,[144–45](#)

con empresas vs.

ideas,[147](#) de

empleos,[142](#),[144](#)

perspectivas

sobre,[146–47](#)

papel de, en la

innovación,[240](#)

Sistemas CAD

personales,[80](#) *Historia*

personal(Graham),[24](#)

personalidad,[42](#),[45](#)

Editor personal,[221](#),[228–29](#)

responsabilidad personal,[20](#),[73](#),[274](#),[276](#),[300](#)

el toque personal de los
líderes,[41](#),[65](#)–[71](#),[82](#),[142](#)

Perspectiva sobre

McKinsey(Navegador),[131](#) Peters,

Tom,[243](#)–[44](#)

Pedro el

Grande,[182](#)

Pharriss,

Bruce,[111](#)

Pioneer Hi-Bred Internacional,[92](#),[110](#)

pioneros,[206](#)–[8](#),[206](#)

Estudios de animación

Pixar,[15](#) Porras,

Jerry,[26](#),[123](#)–[25](#),[144](#),[149](#)

Porter, Michael,[177](#),[216](#)

refuerzo positivo,[75](#)–[79](#)

Powell, Colin,[44](#)

Powell, John

Alfred,[220](#)

fuerza,[43](#)

Barritas energéticas,[234](#)–[35](#)

precios, control,[200](#)

prioridades, identificando, [62](#), [64–65](#), [192–93](#), [194](#), [215](#)

resolución de problemas, [228–30](#), [261–62](#)

Procter, William, [88](#)

Procter & Gamble, [91](#), [117–18](#), [221](#), [227](#), [253](#)

productividad, [63–](#)

[64](#), [273](#) productos

fallos de, [236–39](#)

pruebas de campo, [230](#)

tomar decisiones estratégicas sobre, [173](#), [174](#), [192](#)

ganancia, [107–9](#)

progreso, estimulante, [165–66](#)

Seguros progresivos, [23](#), [189](#)

ofertas

públicas, [203](#), [205–6](#)

objetivo

y flujo básico de visión, estrategia,
táctica, [91](#) y BHAGs (metas grandes,
audaces y peludas), [166](#) y confundir
“raro” con “nuevo”, [113–14](#)

y la descentralización, [252](#)

definición de, [104](#)

Implementación de DPR Construction, [135](#), [137](#)

como elemento de la visión, [91](#), [103](#), [104](#), [109–14](#)

ejemplos

de, [130](#), [210](#)

“cinco por qué”

de, [111–12](#) como

estrella guía, [166](#)

papel de la flexibilidad
en,[131](#) declaraciones
de,[110](#)–[11](#)

problemas de
calidad,[273](#)

preguntas

relaciones entre preguntas y afirmaciones,[59](#)–[60](#)
y estimular la comunicación en los demás,[84](#)

radio,[225](#),[226](#)

Corporación Ramtek,[100](#)–[101](#)

“raro”, confundiendo “~~nu~~nuevo”

con,[113](#)–[14](#) Rathmann,

George,[17](#),[23](#),[73](#)

Raychem,[250](#)

realidad, voluntad de
afrontar,[180–82](#) período de
cobro de cuentas por
cobrar,[296](#)
Reebok,[121](#),[122](#),[234](#)
verificación de referencias,[282](#)
entorno regulatorio,[179](#),[212](#)
Reichardt, Carl,[33](#)
relaciones,
construcción,[8](#),[9](#),[65–67](#)
reemplazar vs. desarrollar
personas,[17–20](#) recursos,
evaluación,[175](#),[211](#)
respeto,
demostrando,[248](#),[258](#),[275](#),[301](#)
responsabilidades, perspectivas
sobre,[19](#) reestructuración de
empresas,[122–23](#)
resultados,
superiores,[168](#)
rendimiento de los
activos,[296](#)
rentabilidad sobre
el capital,[296](#)
retorno de las
ventas,[296](#)
sistemas de
recompensas,[253–](#)

[56](#)

Reynolds, Russell S.,[77](#),[282](#)

toma de riesgos,[117](#)–[18](#),[186](#)

Roberts, John,[248](#)

Roca, Arthur,[171](#)

escaladores de roca,[48](#),[139](#)–

[42](#),[271](#)–[72](#) Rogers, Everett
M.,[216](#)

Rogers, Will,[208](#)

Roizen, Heidi,[228](#)–

[29](#),[230](#) modelo a
seguir (tipo de
misión),[122](#)

Roosevelt, Franklin D.,[50](#),[81](#),[109](#)

Rosenberg, Claude,[261](#)

Rosenberg, Nathan,[249](#)

Rosenberg Capital

Management,[261](#) regalías,[255](#)

Asociaciones Russell Reynolds,[77](#),[92](#),[282](#),[285](#)

Información de ventas,

seguimiento,[295](#) Salvati,

Peter,[134](#)

Sam Walton(Trimble),[47](#)

Sarnoff, David,[225](#)

escalando la innovación,[162](#),[263](#)
Aerolíneas escandinavas,[126–27](#)
Schaaf, Dick,[289](#)
Compañía de cerraduras Schlage,[110](#),[119](#)
Schmidt, Pete,[241–42](#)
Schmitt, Carl,[199–200](#)
Schumpeter, José,[185](#)
Segunda Guerra Mundial,
La(Churchill),[145](#)
autopromoción,[28](#)
11 de septiembre de 2001, ataques
terroristas,[60–61](#) servicio,
espíritu/ética de,[49–50](#)
Servicio de vanguardia, *El*(Zemke y
Schaaf),[289](#) riqueza de los
accionistas,[108](#)
Compartidor, Kevin,[73](#)
Shaw, George Bernard,[217](#)
Sheriff de Ramadi,
El(Sofá),[32](#) Shewhart,
Walter A.,[290](#) “Ciclo
Shewhart”[290](#),[290](#)
Sicupira, Carlos
Alberto,[29](#)
Plata, Spencer,[225](#),[234](#),[235](#)
*Guía del escéptico sobre la historia
estadounidense*(Robador),[49](#) Sliney,
Ben,[60–61](#)

Sloan, Timothy

J.,[33–34](#) Slone,

Alfred P.,[59](#)

Mentalidad SMaC (Específica, Metódica y Consistente),[271–73](#) pequeñas y medianas empresas,[194–208](#)

Smith, Fred

y una cultura de compromiso

mutuo,[36–37](#) sobre el

desempeño de los

empleados,[36,276](#)

y crecimiento

como líder,[23](#) y las

demandas del

mercado,[225](#)

y el servicio militar en

Vietnam,[36,276](#) como

modelo de liderazgo de nivel

5,[50](#)

sobre el respeto a las personas,[301](#)

Manta mojada

encontrada por,[219](#)

entorno social,[179,212](#)

tiempo solitario,[261](#)

Corporación SONY,[92](#),[120](#)

Sony Walkman,[223](#)

Alma de una nueva máquina,

La(Broma),[248](#),[255](#) Aerolíneas del
suroeste,[184](#),[189](#),[200](#)

Unión Soviética,[123](#),[145](#)

espíritu, tocando a la
gente,[88](#)–[89](#)

entrenadores

deportivos,[75](#)–

[76](#),[100](#),[247](#)

Compañía de remanufactura

Springfield,[120](#) Apila, Jack,[120](#)

Stacy, Burton,[47](#)

reuniones de personal,[84](#)–[85](#)

Etapas del análisis de la evolución
de la industria,[216](#) estándares de
desempeño. Ver desempeño

*Documento de investigación n.º 10084 de la
Escuela de Negocios de Stanford,*[207](#) Escuela
de Posgrado de Negocios de Stanford

y la relación del autor con Lazier,[1](#)–

[3](#),[37](#) innovación cultivada en,[248](#)

La relación de Lazier

con,[67](#) sobre el

liderazgo,[24](#)

y el mapa,[148](#)–[49](#)

Universidad de Stanford,

declaración de propósitos,[111](#)

Resumen estadístico de los Estados

Unidos,[179](#) Stephens, Jack,[47](#)

Lechería Stew Leonard,[222](#),[281](#),[285](#)

Stockdale, Jim,[158–59](#)

Paradoja de Stockdale,[158–59](#)

Piedra, Doug,[80](#)

Software estratégico,

Inc.,[128](#) estrategia,[171–](#)

[216](#)

acerca de,[172](#)

reuniones anuales para

establecer,[193–94](#) Flujo

básico de visión, estrategia,

táctica,[91](#) proceso básico

para la configuración,[173](#),[174](#)

y BHAGs (metas grandes, audaces y peludas),[190–](#)

[91](#),[191](#)

y toma de decisiones,[173](#),[174](#),[192–94](#),[193](#)

defendiendo nuestros flancos,[185–88](#)

diversificación vs. estrategia enfocada,[201–3](#),[204](#)

esencia de, [183](#)–[91](#)
ejemplo (Productos
Hardrock), [209](#)–[16](#)
prolongando las
victorias, [188](#)–[90](#)
y evaluación externa, [173](#), [174](#), [176](#)–
[82](#), [192](#), [193](#), [194](#), [212](#) cuatro principios de
configuración, [172](#)
y evaluación interna, [173](#)–
[76](#), [174](#), [192](#), [193](#), [194](#), [211](#) y liderar o seguir el
mercado, [206](#)–[8](#), [206](#)
y el ritmo de
crecimiento, [195](#)–[200](#)
haciendo grandes
apuestas, [183](#)–[85](#)
prioridades en, [192](#)–
[93](#), [194](#), [215](#)
y ofertas
públicas, [203](#), [205](#)–[6](#)
papel de la flexibilidad
en, [131](#)
de pequeñas y medianas
empresas, [194](#)–[208](#) y etapas del
análisis de la evolución de la
industria, [216](#) marco temporal
de, [192](#)–[93](#)
La visión como fuente de, [95](#), [97](#)–[100](#), [172](#), [173](#), [190](#)–
[91](#), [190](#), [192](#), [193](#), [194](#)

fortalezas, evaluación, [174–75](#), [211](#)

Stryker, [189](#)

Estudio de liderazgo en la Academia Militar de los

Estados Unidos en West Point, [27](#), [42](#), [44](#), [49](#)

buzones de

sugerencias, [259](#)

Summers, Harry

G., [99](#) Swanson,

Jim, [101](#)

Syme, Duncan, [102](#)

excelencia táctica, [265–302](#)

y apreciando, [280](#), [280](#), [291–93](#)

Flujo básico de visión,

estrategia, táctica, [91](#)

y BHAGs (metas grandes, audaces y

peludas), [279–80](#) y la mejora

continua, [278–79](#)

y plazos, [267–69](#)

entornos que fomentan, [273–77](#), [280](#), [280](#)

y expectativas, [277–78](#)

cinco condiciones que

promueven, [274–77](#) y el

establecimiento de

metas, [280](#), [280](#), [286–88](#), [288](#)

y contratación, [280](#), [280](#), [281–82](#)

y proceso de inculturación, [280](#), [280](#), [282–84](#)

y medir el rendimiento,[280](#),[280](#),[288–90](#)
y gestión de hitos,[269–70](#),[270](#)
papel de la
flexibilidad en,[131](#) y
mentalidad
SMaC,[271–73](#)
y estándares de desempeño,[298–99](#)
y tecnología y sistemas de
información,[293–98](#) y
formación,[280](#),[280](#),[284–85](#)
y la confianza depositada en
los empleados,[297–98](#) y
valores,[278](#)
y visión,[278](#)
visión como contexto para,[95](#),[97–100](#)
Tagamet,[229–30](#)
tanques, desarrollo
de,[175](#) tipo de misión de
“objetivo”,[119–20](#)
profesores, líderes
como,[77–78](#),[89](#) Enseñar
para América,[42–43](#)
tecnología y sistemas de
información,[293–98](#) tendencias
tecnológicas,[177](#),[212](#)
Estrellas tecnológicas,[152](#)
Corporación Telecare,[20–22](#),[106](#),[110](#),[282](#)
tecnología telefónica,[219](#)

Televídeo,[197](#)

Telles, Marcel

Herrmann,[29](#) Tellis,

Gerard,[263](#)

Multiplicador 10x (retorno de la suerte),[166](#)–[67](#),[186](#) tenacidad,[87](#)–[88](#)

tensiones en el lugar de trabajo,[85](#) Corporación

Tensor,[205](#)–[6](#),[227](#)

Thatcher, Margaret,[40](#)

Corporación Thermo Electron,[250](#)

Trece días(Kennedy),[55](#),[60](#)

amenazas

externas,[180](#)–[82](#),[212](#)

Compañía 3M

La descentralización
practicada en,[250](#) estímulo
promovido en,[258](#)

mentalidad de “siempre
adelante” en,[88](#)

innovaciones
de,[176](#),[188](#),[221](#),[223](#)

y notas adhesivas,[223](#),[225](#),[226](#),[234](#)
visión de,[92](#)
gestión del tiempo,[63](#)–[64](#)
Compañía T/Maker,[221](#),[228](#)–[29](#)
Disciplina “T menos
3”,[279](#)–[80](#) Tokio
Tsushin Kogyo,[119](#)–[20](#)
Tom's de Maine,[108](#)
enfoque de “tocar y
sentir”,[231](#)–[32](#)
capacitación,[280](#),[280](#),[284](#)
–[85](#) *Cuervo de*
Trammell(Sobel),[79](#)
Trilogía,[197](#)
Trimble, Vance,[266](#)
Truman, Harry,[53](#),[138](#),[253](#)
confianza,[297](#)–[98](#),[302](#)
“Apuesta de confianza” de Lazier,[6](#)–[8](#)
verdad, dando prioridad
a,[180](#)–[82](#) Tuchman,
Barbara,[41](#),[96](#)
Turner, Ted,[138](#)
Disciplina de marcha de 20
millas,[161](#)–[62](#) “La tiranía del
quirófano”[158](#)

Bruins de la UCLA,[100](#),[150](#)–[51](#)
incertidumbre, estado

crónico de,[15](#) Estados

Unidos

y la Guerra Civil,[123](#),[188](#)

Constitución,[101](#)–[2](#),[134](#),[165](#),[283](#)

Declaración de la

independencia,[101](#),[134](#) y el

ataque a Pearl Harbor,[186](#)

y la reconstrucción posterior a la Guerra Civil,[123](#)

y la visión de los padres

fundadores,[101](#),[134](#),[137](#) Servicio

Postal de los Estados Unidos,[225](#)

Juegos Universitarios,[256](#)

Banco y fideicomiso nacional

universitario,[199](#)–[200](#) UPS

(Servicio de Paquetería Unida),[225](#)

Cuerpo de Marines de los EE. UU.,[36](#)

Academia Militar de Estados Unidos en West

Point,[27](#),[42](#),[44](#),[49](#),[140](#)–[41](#)

vacaciones,[261](#)

Vadasz,

Les,[185](#)

valores y

creencias

y autenticidad en los líderes,[46–49](#)

y flujo básico de visión, estrategia, táctica,[91](#)

y la descentralización,[252](#)

y diversidad,[244](#)

Implementación de DPR Construction,[135,136–37](#)

como elemento de la visión,[91,103,104–9,104](#)

violación por parte del

empleado de,[19](#)

ejemplos de,[129–](#)

[30,210](#)

y decisiones de

contratación,[244,281](#)

incentivos desalineados

con,[34](#) y la inculturación

de los empleados,[282](#)

Más perezoso,[9–10](#)

reforzando,[69–70](#)

papel de la

flexibilidad en,[131](#)

y el papel del

beneficio,[107–9](#)

normas

en,[298,302](#)

y ejecución táctica, [278](#)
Seminarios de
capacitación que
inculcan, [284](#) y el
síndrome de cuerpos
calientes, [196](#)
Vandt, Les, [234](#), [235](#)
Vanguardia, [189](#)
capitalistas de riesgo, [195](#), [260](#)
Fundiciones de Vermont, [102](#)
victorias, extensión estratégica
de, [188](#)–[90](#) Guerra de
Vietnam, [24](#), [36](#), [99](#)–[100](#), [158](#)–[59](#), [276](#)
Visicorp, [197](#), [207](#), [227](#)
visión, [90](#)–[138](#)
 Flujo básico de visión, estrategia, táctica, [91](#)
 beneficios de, [95](#)–[103](#)
 y BHAGs (metas grandes, audaces y peludas), [124](#)
 y carisma, [138](#)
 comprensión clara de, [137](#)–[38](#)
 Marco de visión de Collins-Porras, [90](#), [103](#)
 comunicado, [80](#), [132](#)–[33](#), [137](#)–[38](#)

componentes de, [91](#), [103](#), [104](#)
como contexto para decisiones estratégicas
y tácticas, [95](#), [97](#)–[100](#) valores y creencias
fundamentales componentes
de, [91](#), [103](#), [104](#)–[9](#)
y la descentralización, [251](#)
Implementación de DPR
Construction, [133](#)–[37](#) y la
motivación de los empleados, [96](#)–
[97](#)
tan esencial para la grandeza, [91](#)–[92](#), [94](#)
ejemplos de, [210](#)
y una estrategia enfocada, [202](#)–[3](#)
y la inculturación de los
empleados, [282](#)
manteniendo la flexibilidad
en, [131](#)
misión como componente de, [91](#), [103](#), [104](#), [114](#)–[26](#)
propósito como componente
de, [91](#), [103](#), [104](#), [109](#)–[14](#) en
pequeñas empresas, [94](#)–[95](#)
La dependencia de la estrategia en, [95](#), [97](#)–
[100](#), [172](#), [173](#), [190](#)–[91](#), [190](#), [192](#), [193](#), [194](#) y ejecución
táctica, [278](#)
terminología asociada
con, [93](#) escribiendo, [131](#)
Viti, Paulo, [232](#)
Vitrac, Jean Pierre, [226](#)

Walmart

y la investigación del
autor, [189](#) y JC

Penney, [122](#)

Política de bajo umbral para el
cambio, [223](#) misión de, [120](#)

ejecución táctica—

de, [266](#) tecnología —

aprovechada por, [294](#)

visión de, [92](#), [137](#)

Véase

también Walton,

Sam Walsh,

Bill, [75–76](#)

Walt

Disney, [92](#), [184](#), [189](#)

Walton, Sam

rechazos tempranos

experimentados por, [220](#)

mentalidad de “siempre
adelante”, [88](#)

y crecimiento como

líder, [23](#) toma de

decisiones intuitiva

de, [52](#)

y JC Penney,[122](#)
conocimiento de las
operaciones diarias,[68–69](#)
misión de,[120](#)
como modelo a seguir,[47](#)
ejecución táctica
de,[266](#) visión de,[137](#)
síndrome de cuerpos
calientes,[196](#) Warner, Su
Majestad,[220](#)
Warner Brothers,[220](#)
Washington, George,[59](#),[137](#)
Washington: una
vida(Chernów),[59](#) Waterman,
Bob,[222](#)
Watson, Thomas J., Jr.
mentalidad de “siempre
adelante”,[88](#) Los principios
de IBM codificados
por,[93](#),[131](#) política de
puertas abiertas de,[68](#)
Se da mucha
importancia a la
verdad,[182](#) y valores de
la organización,[298](#)
visión de,[91–93](#)
y el Plan
Williamsburg,[102](#)

Watson, Tom, Sr.,[93](#),[131](#)
debilidades, evaluación,[174](#)–[75](#),[211](#)
Welch, Jack,[123](#)
Wells, Frank,[138](#)
Wells Fargo,[33](#)–[34](#)
Oeste, Tom,[255](#)
West Point, Academia Militar de los Estados Unidos
en,[27](#),[42](#),[44](#),[49](#),[140](#)–[41](#)
Las mantas mojadas sofocan la innovación,[219](#)–
[20](#),[257](#),[262](#)
Síndrome de “Hemos Llegado”[126](#)–[29](#),[127](#)
Golpe en el costado de la cabeza, A(Van
Oech),[242](#) Mercado de alimentos
integrales,[282](#)–[83](#)
“que suerte”[25](#)–[27](#)
voluntad, indomable,[155](#)
Voluntad y visión(Tellis y
Golder),[263](#) Williams-
Sonoma,[281](#)
Wilson, Andrew R.,[183](#)
Compañía discográfica Windham Hill,[226](#)

madurez de ventana y espejo,[19](#)

Winston, George,[226](#)

De madera, John,[75](#),[76](#),[100](#),[150–51](#)

Bosques, Doug,[134–35](#),[136](#)

Woodward, Bob,[24](#)

factor de

carpintería,[229–30](#)

trabajo,

perspectiva

sobre,[19](#) adicción

al trabajo,[86](#)

capital de —

explotación,[296](#)

Primera Guerra

Mundial,[175](#)

Segunda Guerra

Mundial

Fabricación de piezas de aviones

en,[275–76](#) La misión de Gran

Bretaña en,[116–17](#),[120–21](#) La

motivación de Gran Bretaña

en,[96](#)

y aviones de combate—

británicos,[185–86](#) La renuencia de

Chamberlain a afrontar la

verdad,[181](#) y las habilidades de

comunicación de Churchill,[132–33](#)

y el estilo de liderazgo de

Churchill,[72–73](#)
y la persistencia de
Churchill,[144–45](#) y el
programa “Préstamo y
Arriendo”,[81](#)
y la ética de servicio de
Marshall,[49–50](#) y el ataque
a Pearl Harbor,[186](#)
y el síndrome de “Hemos
llegado”,[126](#) Wozniak,
Steve,[220,229](#)
Espectro, Bill,[243,246](#)
El tiempo del escritor,
A(Atchity),[63–64](#)
comunicación escrita, poder
de,[283](#)

Fotocopia,[28,49,221](#)

Yamaha,[121,247](#)

Zelikow, Philip
D.,[59](#) Zemke,
Ron,[289](#)



ESTO ES SOLO EL COMIENZO

Encuéntrenos en línea y únase a la conversación. Síguenos en

Twitter. twitter.com/penguinukbooks

Síguenos en

Facebook [facebook.com/penguinbook](https://facebook.com/penguinbooks)

[s](https://facebook.com/penguinbooks)

Comparte el amor en

Instagram instagram.com/penguinukbooks Mira

a nuestros autores en

YouTube youtube.com/penguinbooks

Pincha libros de Penguin en tu

Pinterest pinterest.com/penguinukbooks Escuche

clips de audiolibros en soundcloud.com/penguin-books

Descubre más sobre el autor y
descubre tu próxima lectura

enpenguin.co.uk

OceanofPDF.com

PIEDRA ANGULAR

Reino Unido | EE. UU.

| Canadá | Irlanda |

Australia | India |

Nueva Zelanda |

Sudáfrica

Cornerstone es parte del grupo de empresas Penguin Random House cuyas direcciones se pueden encontrar en global.penguinrandomhouse.com.



Penguin
Random House
UK

Esta edición se publicó por primera vez en el Reino Unido por Random House Business en 2020. Esta edición se publicó por primera vez en los Estados Unidos por Portfolio / Penguin en 2020.

Publicado por primera vez en tapa dura como Beyond Entrepreneurship por Prentice Hall Press en 1992

Material de Beyond Entrepreneurship copyright ©

James C. Collins y William C. Lazier 1992 Nuevo

material copyright © Jim Collins 2020

Se ha hecho valer el

derecho moral del autor.

Diseño de portada de

Brian Lemus.

ISBN: 978-1-473-58573-7

Este libro electrónico está sujeto a derechos de autor y no puede copiarse, reproducirse, transferirse, distribuirse, alquilarse, licenciarse, ejecutarse públicamente ni utilizarse de ninguna manera, salvo según lo permita específicamente por escrito la editorial, los términos y condiciones de compra o la legislación de derechos de autor aplicable. Cualquier distribución o uso no autorizado de este texto puede constituir una infracción directa de los derechos del autor y la editorial, y los responsables podrán ser legalmente responsables.

OceanofPDF.com