

BESTSELLER #1
SIETE MILLONES DE COPIAS VENDIDAS

**¿Por qué algunas
compañías dan el salto
a la excelencia y otras no?**

**EDICIÓN
ANIVERSARIO**

GOOD TO GREAT



JIM COLLINS

Coautor del bestseller

BUILT TO LAST

TAMBIÉN DE JIM COLLINS

Built to Last

(con Jerry I. Porras)

G R E A T G O O D T O

Por qué algunas empresas
dan el salto...
y otras no

J I M C O L L I N S

REVERTÉ MANAGEMENT
BARCELONA/MÉXICO

Good to great

Copyright © 2001 Jim Collins
HarperCollins Publishers
All rights reserved

The moral rights of the author have been asserted
Se han hecho valer los derechos morales del autor

© Editorial Reverté, S. A., 2021
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-17963-17-0

Edición ebook
ISBN: 978-84-291-9584-2 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9585-9 (PDF)

No disponible en USA (excepto en Puerto Rico)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté
Traducción: Betty Trabal
Revisión de textos: Mariló Caballer Gil

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

*Este libro está dedicado a los chimpancés.
Os quiero a todos y cada uno de vosotros.*

CONTENIDOS

<i>Agradecimientos</i>	ix
<i>Prefacio</i>	xv
1: Lo bueno es enemigo de lo extraordinario	1
2: Liderazgo de nivel 5	22
3: Primero quién... luego qué	54
4: Afrontar las adversidades (sin perder nunca la fe)	86
5: El concepto del erizo (la simplicidad de los tres círculos)	118
6: La cultura de la disciplina	158
7: Los aceleradores tecnológicos	190
8: La rueda y la espiral de declive	216
9: Desde <i>Good to Great</i> hasta <i>Built to Last</i>	246
EPÍLOGO: Preguntas frecuentes	275
 <i>Apéndices de la investigación</i>	 286
<i>Notas</i>	340
<i>Índice</i>	375



**MIEMBROS DEL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN DE GOOD TO GREAT
JUNTOS EN UNA REUNIÓN DEL EQUIPO, ENERO 2000.**

Primera fila: Vicki Mosur Osgood, Alyson Sinclair, Stefanie A. Judd, Christine Jones

Segunda fila: Eric Hagen, Duane C. Duffy, Paul Weissman, Scott Jones, Weijia (Eve) Li

Tercera fila: Nicholas M. Osgood, Jenni Cooper, Leigh Wilbanks, Anthony J. Chirikos

Cuarta fila: Brian J. Bagley, Jim Collins, Brian C. Larsen, Peter Van Genderen, Lane Hornung

No están en la foto: Scott Cederberg, Morten T. Hansen, Amber L. Young

Photo credit: JIM COLLINS COLLECTION

AGRADECIMIENTOS

Decir que este libro está escrito «por Jim Collins» es una exageración. Sin la importante contribución que han hecho otras personas, este libro no existiría.

En el primer lugar de la lista están los miembros del equipo de investigación. He tenido la suerte de contar con un grupo de gente extraordinaria dedicada a este proyecto. En total, han dedicado unas 15.000 horas de trabajo al proyecto, y el nivel de calidad que se impusieron para el trabajo fue muy alto, por lo que intenté que el mío lo fuera también. Cuando se me hacía pesado escribir me imaginaba a los incansables y eficientes miembros del equipo que dedicaron meses —años, en algunos casos— a este trabajo, siguiendo muy de cerca todo lo que hacía y haciéndome sentir responsable, desafiándome a crear un manuscrito final que cumpliera con sus expectativas y que estuviera a la altura de su arduo trabajo y de su contribución. Espero que este esfuerzo cuente con su aprobación. En el caso de que no consiga satisfacer sus expectativas, la culpa es totalmente mía.

Miembros del equipo de investigación del libro

<i>Brian J. Bagley</i>	<i>Lane Hornung</i>	<i>Vicki Mosur Osgood</i>
<i>Scott Cederberg</i>	<i>Christine Jones</i>	<i>Alyson Sinclair</i>
<i>Anthony J. Chirikos</i>	<i>Scott Jones</i>	<i>Peter Van Genderen</i>
<i>Jenni Cooper</i>	<i>Stefanie A Judd</i>	<i>Paul Weissman</i>
<i>Duane C. Duffy</i>	<i>Brian C. Larsen</i>	<i>Leigh Wilbanks</i>
<i>Eric Hagen</i>	<i>Weijia (Eve) Li</i>	<i>Amber L. Young</i>
<i>Morten T. Hansen</i>	<i>Nicholas M. Osgood</i>	

Además, me gustaría agradecer a Denis B. Nock, de la Graduate School of Business de la Universidad de Colorado, que fuera quien me ayudó a identificar y reclutar a los mejores estudiantes para que formaran parte del equipo de investigación. Incorporar a las personas adecuadas en el equipo de investigación fue el paso más importante para que el proyecto pudiera realizarse con éxito, Denis desempeñó un papel fundamental en este sentido. También tengo que agradecer a Carol Krismann, de la Universidad de Colorado, y a su entregado equipo de la William M. White Business Library, el que pacientemente hayan colaborado con el equipo de investigación ofreciéndole todo tipo de información. Además de a Carol, me gustaría mostrarles mi agradecimiento a Betty Grebe, a Lynnette Leiker, a Dinah McKay, a Martha Jo Sani y a Jean Whelan.

Estoy en deuda, sobre todo, con un gran número de lectores críticos que han invertido horas leyendo los borradores y dándome ideas sobre cómo podía mejorarlos. Sus duros, pero siempre útiles, comentarios reforzaron mi confianza en el potencial del proyecto. También me gustaría agradecerles su franqueza y sus ideas a: Kirk Arnold, R. Wayne Boss, Natalia Cherney-Roca, Paul M. Cohen, Nicole Toomey Davis, Andrew Fenniman, Christopher Forman, William C. Garriock, Terry Gold, Ed Greenberg, Martha Greenberg, Wayne H. Gross, George H. Hagen, Becky Hall, Liz Heron, John G. Hill, Ann H. Judd, Rob Kaufman, Joe Kennedy, Keith Kennedy, Butch Kerzner, Alan Khazei, Anne Knapp, Betina Koski, Ken Krechmer, Barbara B. Lawton, Kyle Lefkoff, Kevin Maney, Bill Miller, Joseph P. Modica, Thomas W. Morris, Robert Mrlik, John T. Myser, Peter Nosier, Antonia Ozeroff, Jerry Peterson, Jim Reid, James J. Robb, John Rogers, Kevin Rumon, Heather Reynolds Sagar, Victor Sanvido, Mason D. Schumacher, Jeffrey L. Seglin, Sina Simantob, Orin Smith, Peter Staudhammer, Rick Sterling, Ted Stolberg, Jeff Tarr, Jean Taylor, Kim Hollingsworth Taylor, Tom Tierney, John Vitale, Dan Wardrop, Mark H. Willes, David L. Witherow y Anthony R. Yue.

Tuvimos la gran suerte de contar con la participación de algunos directivos que transformaron sus empresas de buenas en extraordinarias; pues pacientemente soportaron nuestras preguntas durante entrevistas de una o dos horas de duración y, a veces, en conversaciones posteriores. A cada una de las siguientes personas quiero expresarles mi esperanza de que este libro exponga los triunfos que cada uno de ellos ha logrado. Vosotros sois los verdaderos héroes de la empresa americana: Robert Aders, William F. Aldinger, III, Richard J. Appert, Charles J. Aschauer, Jr., Dick Auchter, H. David Aycock, James D. Bernd, Douglas M. Bibby, Roger E. Birk, Marc C. Breslawsky, Eli Broad, Dr. Charles S. Brown, Walter Bruckart, Vernon A. Brunner, James E. Campbell, Fred Canning, Joseph J. Cisco, Richard Cooley, Michael J. Critelli, Joseph F. Cullman 3rd, John A. Doherty, Douglas D. Drysdale, Lyle Everingham, Meredith B. Fischer, Paul N. Fruitt, Andreas Gembler, Milton L. Glass, James G. Grosklaus, Jack Grundhofer, George B. Harvey, James Herring, James D. Hlavacek, Gene D. Hoffman, J. Timothy Howard, Charles D. Hunter, F. Kenneth Iverson, James A. Johnson, L. Daniel Jorndt, Robert L. Joss, Arthur Juergens, William E. Kelvie, Linda K. Knight, Glenn S. Kraiss, Robert J. Levin, Edmund Wattis Littlefield, David O. Maxwell, Hamish Maxwell, Ellen Merlo, Hyman Meyers, Arjay Miller, John N.D. Moody, David Nassef, Frank Newman, Arthur C. Nielsen, Jr., John D. Ong, Dr. Emanuel M. Papper, Richard D. Parsons, Derwyn Phillips, Marvin A. Pohlman, William D. Pratt, Fred Purdue, Michael J. Quigley, George Rathmann, Carl E. Reichardt, Daniel M. Rexinger, Bill Rivas, Dennis Roney, Francis C. Rooney, Jr., Wayne R. Sanders, Robert A. Schoellhorn, Bernard H. Semler, Samuel Siegel, Thomas F. Skelly, Joseph P. Stiglich, Joseph F. Turley, Glenn S. Utt Jr., Edward Villanueva, Charles R. Walgreen, Jr., Charles R. Walgreen, III, William H. Webb, George Weissman, Blair White, William Wilson, Alan L. Wurtzel y William E. Zierden.

Muchas de las personas que trabajan en las compañías de nuestro estudio nos han sido inmensamente útiles planificando las entrevistas y proporcionándonos documentos e información esenciales. En especial, me gustaría dar las agradecer a: Catherine Babington, David A. Baldwin, Ann Fahey-Widman y Miriam Welty Transgrud de Abbott Laboratories; Ann M. Collier de Circuit City; John P. DiQuollo de Fannie Mae; David A. Fausch y Danielle M. Frizzi de Gillette; Tina Barry por su ayuda en Kimberly-Clark y sus ideas sobre Darwin Smith; Lisa Crouch y Angie McCoy de Kimberly-Clark; Jack Cornett de Kroger; Terry S. Lisenby y Cornelia Wells de Nucor; Steven C. Parrish y Timothy A. Sompolski de Philip Morris; Sheryl Y. Battles y Diana L. Russo de Pitney Bowes, Thomas L. Mammoser y Laurie L. Meyer de Walgreens; y Naomi S. Ishida de Wells Fargo.

También quiero dar las gracias a Diane Compagno Miller, por su ayuda abriéndonos las puertas en Wells Fargo, John S. Redd en Philip Morris, Sharon L. Wurtzel en Circuit City; a Carl M. Brauer, por sus conocimientos sobre Circuit City y por compartir generosamente su manuscrito; a James G. Clawson, por sus casos y sus conocimientos de Circuit City; a Karen Lewis, por su ayuda con los archivos de Hewlett-Packard; a Tracy Russell y a sus compañeros de The Center for Research in Security Prices, por su diligencia para asegurar que tuviéramos siempre disponible la información más actualizada; a Virginia A. Smith, por hacernos de guía; a Nick Sagar, por los indicadores beta; a Marvin Bressler, por sus ideas y sus conocimientos; a Bruce Whooolpert, por ayudarme a entender el concepto de los mecanismos —y por su constante apoyo—; a Ruth Ann Bagley, por su diligente lectura; al doctor Jeffrey T. Lufting, por permitirnos el acceso a su mente privilegiada; al profesor William Briggs, por su habilidad de descomponer un complejo problema en pequeñas partes sencillas; al almirante Jim Stockdale, por sus valiosas enseñanzas; a Jennifer Futernick, por sus ideas sobre la creación del salón McKinsey que

puso en marcha este proyecto; y a Bill Meehan, por su entusiasmo inicial.

Me gustaría hacer una mención especial a Jerry Porras que ha sido mi mentor del trabajo; a James J. Robb, talentoso consultor gráfico; a Peter Ginsbert, mi agente y amigo de confianza que forma parte del mundo editorial; a Lisa Berkowitz, porque hace que ocurran cosas mágicas; y a Adrian Zackheim, que desde el principio creyó con entusiasmo en este libro.

Por último, me gustaría dar gracias por la suerte que tengo de estar casado con Joanne Ernst. Después de veinte años de matrimonio, continúa soportando mi naturaleza, un tanto neurótica, y mi propensión a consumirme con proyectos como este. Además de ser mi crítica más importante, es mi mejor apoyo, el más duradero. La definición del éxito en la vida es que tu pareja te quiera y te respete cada vez más. Por este motivo, más que por ningún otro, espero ser tan exitoso como ella.

PREFACIO

Cuando estaba terminando este manuscrito salí a correr por un camino empinado y rocoso de Eldorado Springs Canyon, justo al sur de mi casa, en Boulder (Colorado). Me detuve en la cima de uno de mis lugares favoritos, para contemplar la ciudad todavía con una capa de nieve invernal, cuando me vino a la mente una extraña pregunta: ¿Cuánto tendrían que pagarme para que no publicara *Good to Great*?

Fue una reflexión interesante teniendo en cuenta que llevaba cinco años trabajando en el proyecto de investigación y en la escritura de este libro. No es que no hubiera ninguna cantidad de dinero que pudiera tentarme a enterrarlo; sino que, cuando crucé el umbral de los 100 millones de dólares, había llegado el momento de reemprender mi camino de vuelta. Ni siquiera por esa cantidad de dinero abandonaría el proyecto. Soy un profesor de vocación. Y, como tal, me es imposible no compartir mis conocimientos con los estudiantes de todo el mundo. Es con este espíritu de enseñar y aprender con el que presento este trabajo.

Después de haber pasado muchos meses recluido como si fuera un monje ermitaño, me encantaría que la gente me contara su experiencia de lo que le ha funcionado y lo que no. Espero que encuentres muchas ideas valiosas en estas páginas y que te comprometas a aplicar lo que has aprendido en lo que haces; si no es en tu empresa, que sea en tu vida social y, si no, en tu vida personal.

Jim Collins
jimcollins@aol.com
www.jimcollins.com
Boulder, Colorado
27 de marzo de 2001

LO BUENO ES ENEMIGO DE LO EXTRAORDINARIO

Sin duda, es eso lo que hace de la muerte algo tan duro: la curiosidad insatisfecha.

BERYL MARKHAM

*Al oeste con la noche*¹

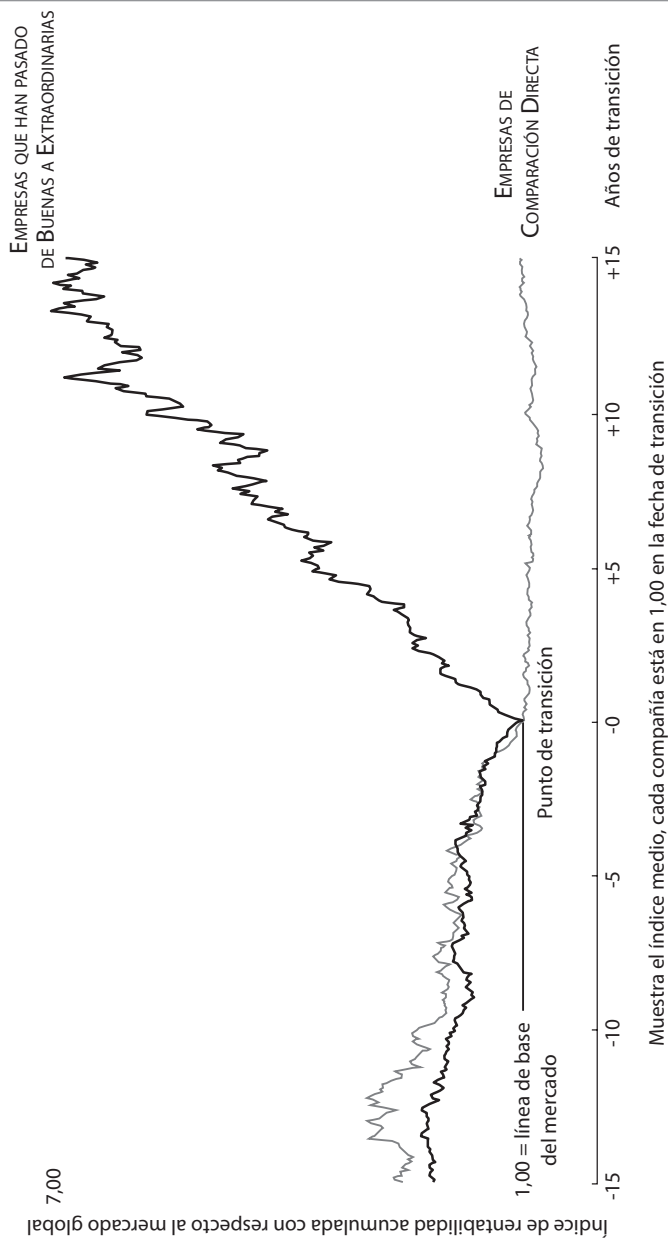
Lo bueno es enemigo de lo extraordinario.

Y es por esto por lo que hay tan pocas cosas que llegan a ser extraordinarias.

No tenemos colegios extraordinarios, principalmente porque tenemos buenos colegios. No tenemos gobiernos extraordinarios, probablemente porque tenemos gobiernos buenos. Poca gente consigue tener una vida extraordinaria, en gran parte porque es muy fácil conformarse con una vida medianamente buena. La gran mayoría de las empresas nunca llegan a ser extraordinarias, justamente porque la gran mayoría llegan a ser bastante buenas, y ese es su principal problema.

Vi claramente ese problema en 1996, cuando estaba cenando con un grupo de líderes que se habían reunido para hablar del rendimiento organizacional. Bill Meehan, el director general de la oficina de McKinsey & Company en San Francisco, se inclinó hacia delante y me dijo: «Sabes, Jim, que a nosotros nos encanta *Built to Last*. Tu colaborador y tú hicisteis un excelente trabajo de investigación y redacción. Pero, lamentablemente, no ha servido para nada».

EL ESTUDIO DE BUENO A EXTRAORDINARIO



Intrigado, le pedí que me lo explicara.

«Las compañías sobre las que escribís, en su mayor parte, han sido siempre extraordinarias», dijo. «Nunca han tenido que pasar por ningún tipo de transformación. Tuvieron padres como David Packard y George Merck, que desde el principio buscaron la excelencia. Pero ¿qué pasa con la gran mayoría de las empresas que abren sus ojos en la mitad de su vida y se dan cuenta de que son buenas, pero no extraordinarias?».

Ahora he entendido que, en realidad, Meehan exageraba con su comentario de «no ha servido para nada», pero su observación era correcta, ya que casi todas esas empresas extraordinarias lo habían sido siempre. Y la inmensa mayoría de las empresas buenas continúan siendo eso: buenas, pero no excelentes. El comentario de Meehan fue sin duda un regalo maravilloso, porque plantó la semilla de una pregunta que es la base de este libro: ¿Puede una compañía buena llegar a ser extraordinaria? Si es así, ¿cómo puede hacerlo? O ¿es incurable la enfermedad «ser solo bueno»?

Ahora, cinco años después de aquella profética cena, podemos decir, sin lugar a dudas, que las compañías buenas pueden convertirse en compañías excelentes, también hemos aprendido mucho sobre las variables que hacen que eso ocurra. Inspirados por el reto de Bill Meehan, mi equipo de investigación y yo nos embarcamos en un estudio de cinco años: un viaje para explorar los entresijos de esa transformación que va de lo bueno a lo extraordinario.

Para entender el concepto del proyecto, observa el gráfico de la página 2.* En concreto, identificamos a las empresas que habían pasado de tener buenos resultados a tener resultados extraordinarios y que los habían mantenido por los menos durante quince años. Comparamos esas compañías con un grupo de control cuidadosamente seleccionado de compañías comparativas que no

* En las notas del capítulo 1 que hay al final del libro, aparece una descripción de cómo fueron creados los gráficos de las páginas 2 y 4.

**Notas:**

1. Dólar dividido equitativamente entre las empresas en cada conjunto, 1 de enero de 1965.
2. Cada empresa tiene una tasa de rendimiento del mercado hasta la fecha de transición.
3. Valor acumulado de cada fondo el 1 de enero de 2000.
4. Dividendos reinvertidos y ajustados para la división de acciones.

consiguieron dar el salto, o que, si lo dieron, no pudieron mantenerlo. Luego comparamos las compañías buenas con las extraordinarias para descubrir qué factores esenciales y distintivos había en su trabajo.

Los ejemplos de las compañías que dieron el salto a extraordinarias y que pasaron el corte final para el estudio lograron resultados extraordinarios al conseguir una rentabilidad acumulada de sus acciones 6,9 veces superior a la del mercado de inversiones en los quince años siguientes a sus puntos de transición.² Para ponerlo en perspectiva, la rentabilidad acumulada de General Electric —considerada por muchos como una de las compañías mejor liderada en Estados Unidos a finales del siglo xx— fue 2,8 veces superior a la del mercado global entre los años 1985 y 2000.³ Además, si en 1965 hubiéramos invertido un dólar en un

fondo de las compañías que pasaron de ser buenas a ser excelentes —manteniendo a cada una de ellas en el tipo de interés general del mercado hasta la fecha de la transición— y al mismo tiempo hubiéramos invertido un dólar en un fondo de inversión, ese dólar invertido en el primer caso y desinvertido el 1 de enero de 2000 se habría multiplicado por 471, mientras que el del segundo caso se habría multiplicado solo por 56.⁴

Esas cifras tan extraordinarias lo son aún más si tenemos en cuenta que proceden de compañías que antes eran totalmente mediocres. Pongamos como ejemplo el caso de Walgreens. Durante más de cuarenta años, Walgreens fue una compañía mediana, más o menos siguiendo el índice bursátil. Después, en 1975, sin ninguna causa aparente empezó a ascender... ascender... ascender... y ascender hasta el día de hoy. Desde el 31 de diciembre de 1975 hasta el 1 de enero de 2000, un dólar invertido en Walgreens valía dos veces más que un dólar invertido en la superestrella de la tecnología Intel, cinco veces un dólar invertido en General Electric y casi ocho veces uno invertido en Coca-Cola, y superó en más de *quince* veces el índice de mercado global (incluido el índice NASDAQ de finales de 1999).*

¿Cómo es posible que empresas que llevaban tanto tiempo en la mediocridad empiecen a sobresalir por encima incluso de las mejores organizaciones del mundo? Y ¿por qué Walgreens fue capaz de dar ese salto cuando otras compañías de su misma industria con las mismas oportunidades y con recursos similares, como Eckerd, *no* lo consiguieron?

* Los cálculos del rendimiento de las acciones que se han utilizado a lo largo del libro reflejan la rentabilidad total acumulada para un inversor, una vez reinvertidos los dividendos y ajustados para el fraccionamiento accionarial. El «índice del mercado global» refleja el volumen de acciones de la Bolsa de Nueva York, del American Stock Exchange y del índice NASDAQ. Ver las notas del capítulo 1 para obtener detalles sobre las fuentes de información y los cálculos.

Ese es un caso particular que refleja la esencia de nuestra investigación.

Este no es un libro sobre Walgreens ni sobre las otras empresas que hemos estudiado. Este libro trata de responder a *esta pregunta*: ¿Puede una empresa buena pasar a ser extraordinaria? Si es que sí, ¿cómo?, y expone la investigación que hicimos para encontrar respuestas atemporales y universales que cualquier organización pueda aplicar.

Nuestra búsqueda durante cinco años nos ha revelado muchas ideas, algunas de ellas son sorprendentes y bastante contrarias al saber convencional, pero una conclusión destaca sobre todas las demás: creemos que casi *cualquier* organización puede mejorar sustancialmente su tamaño y su rendimiento, e incluso llegar a ser extraordinaria, si aplica concienzudamente las ideas que hemos descubierto.

Este libro pretende enseñar aquello que hemos aprendido. El resto de este capítulo introductorio cuenta la historia de nuestro viaje, explica nuestro método de investigación y los principales descubrimientos. En el capítulo 2 entraremos de lleno en los propios descubrimientos, empezando por uno de los más estimulantes de todo el estudio: el liderazgo de nivel 5.

UNA CURIOSIDAD INSACIABLE

Muchas veces, la gente me pregunta: «¿Qué es lo que te lleva a emprender estos enormes proyectos de investigación?». Es una buena pregunta. La respuesta es «la curiosidad». No hay nada que me resulte más emocionante que escoger una pregunta de la que no sé la respuesta y embarcarme en una búsqueda respues-tas. Es enormemente gratificante subirse al barco, como Lewis y Clark, y emprender el viaje diciendo que «no sabemos qué nos

encontraremos al llegar allí, pero seguro que os lo contaremos en cuanto volvamos».

Esta es la historia abreviada de esa particular odisea de curiosidad.

Primera fase: la investigación

Con esa pregunta en mano empecé a reunir a un grupo de investigadores. Cuando en este libro digo «nosotros» me estoy refiriendo al grupo de investigación —en total, veintiuna personas han trabajado en este proyecto, generalmente en grupos de entre cuatro y seis personas—.

Nuestra primera tarea fue la de encontrar compañías que ejemplificaran el modelo de transición de buenas a extraordinarias que muestra el cuadro de la página 2. Lanzamos una «marcha de la muerte de análisis financieros» que duró seis meses, en la que buscábamos compañías que mostraran el modelo básico siguiente: quince años con un rendimiento financiero igual o por debajo del índice del mercado global, marcado por un punto de transición al que le siguen quince años de una rentabilidad acumulada tres veces superior al índice del mercado. Escogimos el periodo de quince años porque así eliminábamos la posibilidad de que se tratara de un golpe de suerte —un golpe de suerte no puede durar quince años— y también porque quince años suelen ser más de lo que duran en sus cargos los consejeros delegados —así marcábamos una diferencia entre las compañías que son extraordinarias y las que simplemente tienen un líder extraordinario—. Optamos por que su rentabilidad triplicara a la del mercado bursátil, porque es una cifra superior a la de muchas compañías conocidas como extraordinarias. Por ejemplo, entre los años 1985 y 2000, un fondo de inversión de una de las siguientes compañías solamente fue 2,5 veces superior al índice del mercado global: 3M, Boeing, Coca-Cola, GE, Hewlett-Packard, Intel,

Johnson & Johnson, Merck, Motorola, Pepsi, Procter & Gamble, Wal-Mart y Walt Disney. Una cifra difícil de superar.

Estuvimos examinando y filtrando el universo inicial de empresas que aparecían en la lista Fortune 500 entre los años 1965 y 1995; al final, nos quedamos con once de ellas como claros ejemplos de la transición de buenas a excelentes (he añadido una descripción detallada de nuestro estudio en el apéndice 1A). Pero, antes de nada, debo hacer dos aclaraciones. La primera es que una compañía tenía que demostrar un modelo de transición de buena a extraordinaria *independientemente de cuál fuera su sector industrial*. Esto quiere decir que, si en un sector industrial concreto se mostraba el mismo modelo, descartábamos esa empresa. La segunda es que estuvimos debatiendo sobre si debíamos utilizar unos criterios de selección adicionales aparte de los mencionados, como por ejemplo su impacto en la sociedad y el bienestar de sus empleados. Al final, decidimos limitar nuestra selección al modelo de *resultados* escogidos, porque no podíamos imaginar ningún método legítimo y consistente para seleccionar a las compañías en base a otras variables sin que influyeran nuestros propios prejuicios. En el último capítulo, sin embargo, hablo de las relaciones entre los valores corporativos y las compañías extraordinarias *que perduran*, pero el centro de atención de este estudio en particular es la pregunta concreta de cómo hacer que una empresa mediocre genere resultados excelentes que perduren.

A primera vista, la lista nos sorprendió. ¿Cómo es posible que Fannie Mae supere a compañías como GE y Coca-Cola? ¿O que Walgreens gane a Intel? Desde el primer momento, esa sorprendente lista —un grupo de empresas poco rimbombantes— nos enseñó una lección clave: es posible convertir lo bueno en extraordinario en las situaciones más improbables. Esta fue la primera de las muchas sorpresas que nos llevaron a reevaluar nuestras creencias sobre la excelencia corporativa.

**CASOS DE EMPRESAS QUE HICIERON LA TRANSICIÓN
DE BUENAS A EXTRAORDINARIAS**

Empresa	Resultados desde el punto de transición hasta 15 años después del punto de transición*	Año T hasta año T + 15
Abbot	3,98 veces el índice del mercado	1974-1989
Circuit City	18,50 veces el índice del mercado	1982-1997
Fannie Mae	7,56 veces el índice del mercado	1984-1999
Gillette	7,39 veces el índice del mercado	1980-1995
Kimberly-Clark	3,42 veces el índice del mercado	1972-1987
Kroger	4,17 veces el índice del mercado	1973-1998
Nucor	5,16 veces el índice del mercado	1975-1990
Philip Morris	7,06 veces el índice del mercado	1964-1979
Pitney Bowes	7,16 veces el índice del mercado	1973-1988
Walgreens	7,34 veces el índice del mercado	1975-1990
Wells Fargo	3,99 veces el índice del mercado	1983-1998
* Porcentaje del rendimiento acumulativo de las acciones respecto al mercado.		

Segunda fase: ¿comparadas con qué?

A continuación, dimos el paso quizás más importante de todo el estudio: comparar a las empresas que habían dado el salto de buenas a extraordinarias con un conjunto cuidadosamente seleccionado de «empresas comparativas» (o de comparación directa). No pretendíamos simplemente identificar lo que tienen en común las empresas extraordinarias, sino también aquello que

las distingue de la competencia simplemente buena. Supongamos, por ejemplo, que quieres estudiar qué tienen en común los que ganan una medalla de oro en las Olimpiadas. Si solo estudias a los ganadores de un oro, verás que todos tienen entrenadores. Pero, si estudias a los atletas que componen un equipo olímpico que nunca ha ganado un oro, verás que *también* tienen entrenadores. La pregunta es «¿qué es lo que distingue a los ganadores de medallas de oro de aquellos que nunca las ganan?».

TOTAL DE EMPRESAS DEL ESTUDIO

Empresas que han dado el salto Empresas comparativas

Abbot	Upjohn
Circuit City	Silo
Fannie Mae	Great Western
Gillette	Warner-Lambert
Kimberly-Clark	Scott Paper
Kroger	A&P
Nucor	Bethlehem Steel
Philip Morris	R. J. Reynolds
Pitney Bowes	Addressograph
Walgreens	Eckerd
Wells Fargo	Bank of America

Empresas comparativas que se han mantenido

Burroughs
Chrysler
Harris
Hasbro
Rubbermaid
Teledyne

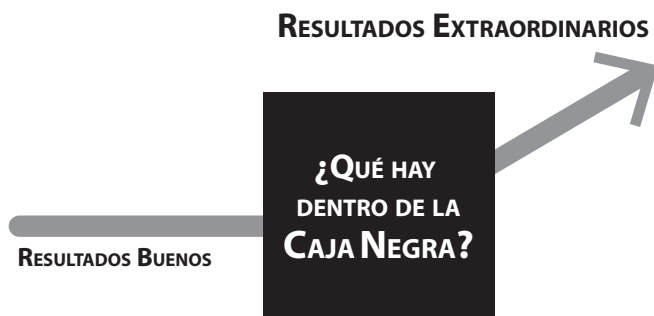
Seleccionamos dos grupos de empresas comparativas. El primero estaba formado por las empresas de comparación directa; es decir, por empresas que pertenecían al mismo sector industrial que las que habían logrado la excelencia y que habían tenido las mismas oportunidades y recursos similares en el momento de la transición, pero que no lograron dar el salto (ver el apéndice 1B para obtener detalles sobre nuestro proceso de selección). El segundo grupo estaba formado por las empresas comparativas que no habían logrado mantenerse; es decir, por empresas que hicieron una breve transformación, pero que no lograron mantener esa trayectoria y, por lo tanto, no cumplían la variable de sostenibilidad (ver el apéndice 1C). Al final, reunimos un conjunto total de veintiocho empresas: once de ellas habían hecho la transformación, once de comparación directa y seis empresas comparativas que no habían logrado mantenerse.

Tercera fase: dentro de la caja negra

Procedimos a analizar en profundidad todas las empresas seleccionadas. Recopilamos todos los artículos que se habían publicado sobre las veintiocho empresas durante los últimos quince años o más. Clasificamos toda la documentación en categorías como, por ejemplo, la estrategia, la tecnología, el liderazgo, etc. Después entrevistamos a la mayoría de los directivos que, durante la época de transición de las empresas, habían ocupado puestos clave de responsabilidad. También realizamos una serie de análisis cuantitativos y cualitativos de una serie de parámetros; entre otros, desde las adquisiciones hasta las remuneraciones a los altos cargos, desde su estrategia empresarial hasta su cultura corporativa, desde los despidos hasta su estilo de liderazgo, desde los índices financieros hasta la rotación de los cargos, etc. En total, nos dedicamos durante diez años y medio a este trabajo de investigación. Leímos y codificamos casi 6.000 artículos, generamos más de 2.000 páginas de entrevistas escritas y creamos 384 millones de

bytes de información (ver el apéndice 1D para una lista detallada de todos nuestros análisis y actividades).

Nuestra investigación fue algo así como mirar dentro de una caja negra. Cada paso que dábamos era como si pusieramos una bombilla más para iluminar el funcionamiento interno del proceso de transformación de bueno a extraordinario.



Con toda esa información entre las manos, los miembros del equipo empezamos a reunirnos semanalmente para debatir sobre el tema. Ellos y yo leímos todos los artículos, los análisis, las entrevistas y los resultados de cada una de las veintiocho empresas. Yo hacía una presentación de una empresa concreta, en la que exponía posibles conclusiones y planteaba algunas preguntas. A continuación, debatíamos, discutíamos, poníamos el puño sobre la mesa, levantábamos la voz, nos callábamos y reflexionábamos, volvíamos a debatir, pensábamos, discutíamos, preguntábamos y volvíamos a debatir sobre «qué significa todo esto».

Es importante tener en cuenta que todos los conceptos de los que hablamos en este libro son deducciones *empíricas* a las que hemos llegado a partir de los datos que teníamos a nuestra disposición. No iniciamos este proyecto con una teoría para probar o testar. Pretendíamos construir una teoría desde cero, que derivara directamente de la evidencia.

Como metodología fundamental hemos seguido un proceso sistemático para contrastar las empresas que habían logrado la excelencia con las empresas comparativas preguntándonos siempre cuál era la diferencia entre ambas.

También nos fijamos en los «perros que no ladraban». En el clásico de Sherlock Holmes *La aventura de Silver Blaze*, Holmes identificó como pista principal «el curioso incidente del perro a medianoche»: resulta que ese perro no había hecho nada a medianoche, y *eso* —según el detective— era un incidente curioso, lo cual le llevó a deducir que el principal sospechoso tenía que ser alguien que conociera bien al perro.

Lo que *no* descubrimos en nuestro estudio —perros que esperábamos que ladraran, pero no lo hacían— resultó ser una de las mejores pistas sobre el funcionamiento interno de la transición de bueno a extraordinario. Cuando entrábamos en la caja negra y encendíamos las bombillas, nos sorprendía tanto lo que veíamos como lo que no veíamos. Por ejemplo:

- Los líderes famosos contratados de fuera de la compañía tenían una correlación *negativa* con el hecho de dirigir una empresa de buena a extraordinaria. Diez de los once consejeros delegados de las empresas que lograron la excelencia procedían de la propia empresa, mientras que las empresas comparativas habían intentado hasta seis veces más dar ese salto con consejeros delegados externos a la empresa.
- No encontramos ningún modelo sistemático que vinculara las formas específicas de remuneración a los altos cargos con el proceso de transformación de una empresa buena en extraordinaria. Los datos que obtuvimos no corroboraban la idea de que el nivel de remuneración a los directivos fuera un motor clave para el rendimiento corporativo.
- La estrategia propiamente dicha tampoco era un elemento diferenciador de las empresas que hicieron la transición respecto a las empresas comparativas. Ambos grupos de empresas habían

definido buenas estrategias, y no encontramos pruebas de que las compañías que habían logrado sobresalir hubieran dedicado más tiempo que las compañías comparativas en su planificación estratégica.

- Las empresas que habían logrado la excelencia no se centraban únicamente en lo que tenían que hacer para ser excelentes, sino que también les preocupaba qué *no* debían hacer y qué debían *dejar de* hacer.
- La tecnología y los cambios tecnológicos no habían sido los instigadores para la transformación de empresas buenas a extraordinarias. La tecnología podía haber *acelerado* una transformación, pero en ningún caso *había sido su causa*.
- Las fusiones y las adquisiciones prácticamente no desempeñaban ningún papel en el inicio de esas transformaciones: dos grandes mediocridades unidas nunca son una gran compañía.
- Las compañías que se habían transformado prestaban poca atención a gestionar el cambio, a motivar a los empleados o a crear alineaciones. Si las condiciones son las adecuadas, los problemas del compromiso, la alineación, la motivación y el cambio se desvanecen en gran medida.
- Las compañías que lograron ser extraordinarias no tenían un nombre o una etiqueta identificativa, no hicieron eventos de lanzamiento o grandes programas para dar a conocer su transformación. Es más, algunas ni siquiera eran conscientes de la magnitud de su transformación mientras la estaban emprendiendo, solo con el tiempo se percataron de ello. Es cierto que dieron un salto revolucionario en sus resultados, pero *no* mediante un proceso revolucionario.
- La mayoría de las compañías que dieron el salto a extraordinarias no formaban parte de grandes industrias, incluso algunas formaban parte de industrias mediocres. Ninguna de esas compañías estaba en la punta del cohete cuando este despegaba. La excelencia no va en función de las circunstancias. La excelencia es principalmente una cuestión de elección consciente.

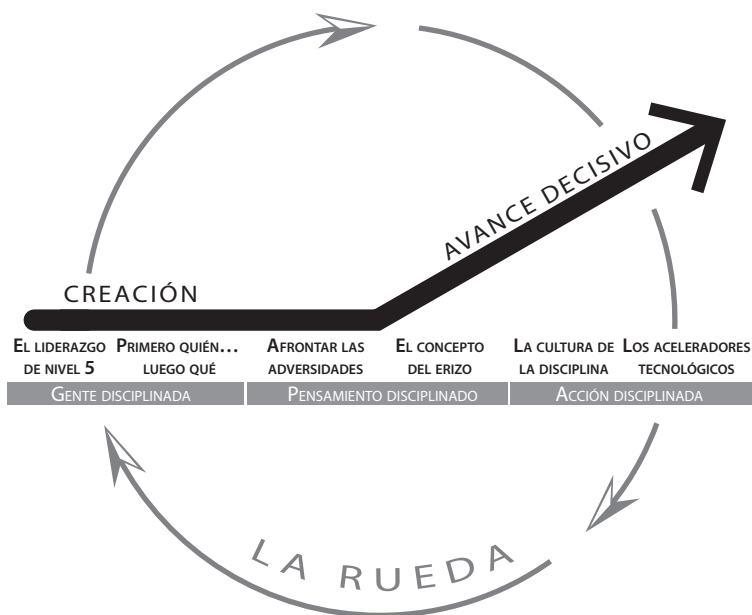
Cuarta fase: del caos al concepto

En esta fase buscábamos una manera simple de transmitir lo necesario para pasar de la información, los análisis, los debates y los «perros que no ladraban» a los resultados finales de este libro. La mejor respuesta que puedo dar es que ha sido un proceso interactivo de intercambio de datos, analizarlos y cotejarlos con la información, revisar las ideas, desarrollar una estructura, ver cómo esta se descompone bajo el peso de la evidencia, y reconstruirla de nuevo. Hemos repetido ese proceso una y otra vez, hasta que hemos conseguido aunarlo en una estructura coherente de conceptos. Todos tenemos una o dos capacidades en la vida, y creo que la mía es la habilidad de tomar un conjunto de información desorganizada, ver los modelos y extraer el orden del desorden, para pasar del caos al concepto.

Dicho esto, me gustaría subrayar de nuevo que los conceptos de la estructura final no son mis «opiniones». Es cierto que no podía dejar a un lado mis prejuicios, pero os puedo asegurar que todos los descubrimientos y principios que formulamos tuvieron que cumplir una serie de normas rigurosas para que el equipo de investigación los considerara relevantes. Cada uno de los conceptos que aparecen en la estructura final se nos reveló como una variable de cambio en el 100 % de las empresas que hicieron la transformación, y en menos del 30 % de las empresas comparativas durante los años clave. Las ideas que no han pasado esta prueba no aparecen en este libro.

A continuación, podemos ver un resumen de la estructura de los conceptos y de lo que vamos a hablar en el resto del libro (ver el diagrama en la página siguiente). Piensa en la transformación como si fuera un proceso de creación seguido de un avance decisivo. Este proceso se divide en tres etapas generales: gente disciplinada, pensamiento disciplinado y acción disciplinada. Dentro de cada una de estas etapas, hay dos conceptos clave

que se muestran en el diagrama y se describen a continuación. Pero hay otro concepto que envuelve a todos los demás y que da forma a la totalidad del proceso de pasar de lo bueno a lo extraordinario. Este concepto se puede representar por un «volante de inercia» (*flywheel*), lo llamaremos simplemente *la rueda*.



El liderazgo de nivel 5. Nos quedamos totalmente sorprendidos cuando descubrimos el tipo de liderazgo que se necesita para llevar a la excelencia a una empresa. A diferencia de los líderes de altos perfiles y de personalidades apabullantes que han inspirado tantos titulares y se han hecho famosos, los líderes de las empresas que han logrado sobresalir parece que hayan venido de Marte. Son modestos, tranquilos, reservados e incluso tímidos; son líderes que combinan la modestia y la humildad extrema con una intensa determinación profesional. Son más parecidos a Lincoln y a Sócrates que a Patton o a César.

Primero quién... luego qué. Nos imaginábamos que los líderes de las empresas que habían logrado ser extraordinarias habían empezado definiendo una nueva visión y una nueva estrategia. En cambio, nos encontramos con que lo *primero* que habían hecho era dejar que las personas más adecuadas se subieran al autobús y dejaron que las personas menos adecuadas se bajaran, sentaron a las personas adecuadas en los asientos adecuados. *Después*, decidieron adónde dirigirse. El viejo refrán de que «la gente es nuestro principal activo» ha resultado ser erróneo. Tu principal activo *no* es la gente; tu principal activo es la gente *adecuada*.

Afrontar las adversidades (sin perder nunca la fe). Aprendimos que un prisionero de guerra tiene mucho más que enseñarnos sobre lo que se necesita para dar el paso a la excelencia que la mayoría de los libros que hablan de estrategias corporativas. Todas las compañías que han dado el salto de buenas a extraordinarias han adoptado lo que denominamos la «paradoja de Stockdale»: has de confiar plenamente en que puedes sobrevivir y sobrevivirás, independientemente de las dificultades; *al mismo tiempo*, has de tener disciplina para afrontar las adversidades, sean cuales sean.

El concepto del erizo (la simplicidad de los tres círculos). Para pasar de bueno a extraordinario es necesario superar la maldición de la aptitud. El hecho de que una actividad sea la principal de una empresa, solo porque lo ha estado haciendo durante años o incluso décadas, no es una garantía de que pueda ser la mejor empresa del mundo. Y, si no es posible ser los mejores del mundo en nuestra actividad principal, de ninguna manera esa actividad podrá ser la base de una compañía extraordinaria. Debe sustituirse por un concepto simple que refleje una comprensión profunda de la intersección de tres círculos.

La cultura de la disciplina. Todas las compañías tienen una cultura, algunas tienen una disciplina, pero pocas tienen una *cultura*

de la disciplina. Si tenemos a gente disciplinada, no necesitamos una jerarquía. Si tenemos un pensamiento disciplinado, no necesitamos burocracia. Si nuestras acciones son disciplinadas, no necesitamos excesivos controles. Si combinamos una cultura de la disciplina con una ética de la empresa, conseguiremos la alquimia mágica para un rendimiento excelente.

Los aceleradores tecnológicos. Las empresas que se han transformado piensan de manera diferente sobre el papel de la tecnología. Nunca la utilizan como el medio principal para iniciar una transformación. Sin embargo, curiosamente, son pioneras en la aplicación de tecnologías *cuidadosamente seleccionadas*. Aprendimos que la tecnología por sí misma nunca es la causa original de la excelencia o del declive.

La rueda (flywheel) y la espiral de declive (doom loop). Seguramente, las empresas que lanzan programas de cambios drásticos o revolucionarios, o que hacen reestructuraciones desgarradoras, no lograrán dar el salto de buenas a extraordinarias. Por muy impresionante que sea el resultado final, las transformaciones que hicieron las empresas que lograron la excelencia nunca surgieron de repente. No hubo ni una acción definida, ni un programa enorme, ni una innovación arrolladora, ni un golpe de suerte, ni un milagro. Al contrario, ese proceso era muy similar a empujar una rueda gigante y pesada para que gire sobre sí misma en un sentido, a modo de volante de inercia. Empujándola constantemente, la rueda va ganando impulso, giro tras giro, hasta que se logra un gran avance, y mucho más.

Desde el libro Good to Great hasta Built to Last. Irónicamente, ahora no veo *Good to Great* como una continuación de *Built to Last*, sino como una *precuela*. Este libro habla de cómo convertir una organización buena en una que produzca resultados

extraordinarios y duraderos. *Built to Last* trata de cómo hacer que una compañía que ya tiene resultados excelentes se convierta en una *compañía extraordinaria que perdure*. Para hacer ese cambio final se necesitan unos valores centrales y un propósito que vayan más allá de generar dinero, además de la dinámica clave de preservar el núcleo y estimular el progreso.

Conceptos de <i>Good</i> to <i>Great</i>	Resultados → extraordinarios → duraderos	Conceptos de <i>Built</i> to <i>Last</i>	Compañía → extraordinaria que perdura

Si ya conoces las observaciones de *Built to Last*, por favor, no vayas cuestionándote los vínculos existentes entre los dos estudios mientras profundizas en los descubrimientos de *Good to Great*. En el último capítulo volveré a este tema y vincularé ambos estudios.

LA «FÍSICA» ETERNA DE GOOD TO GREAT

Acababa de presentar mi investigación a un grupo de directivos de una empresa de internet reunidos en una conferencia cuando uno de ellos levantó la mano y me preguntó: «¿Seguirán aplicándose tus descubrimientos en la nueva economía? ¿No deberíamos dejar a un lado las ideas antiguas y empezar desde cero?». Es una pregunta legítima, puesto que vivimos en una época de cambios drásticos. Como me la han repetido muchas veces, me gustaría dedicar unos minutos a responderla antes de entrar en materia.

Sí, el mundo está cambiando y continuará haciéndolo, pero esto no quiere decir que debamos detener la búsqueda de unos principios inmutables. Piénsalo así: mientras los métodos de ingeniería evolucionan y cambian constantemente, las leyes de la física se mantienen relativamente fijas. A mí me gusta entender nuestra investigación como una búsqueda de principios estables

—la física duradera de las organizaciones extraordinarias—, que seguirán siendo ciertos y relevantes independiente de cómo cambie el mundo. Sí, la aplicación específica de esos principios cambiará (la ingeniería), pero ciertas leyes inmutables del desempeño humano organizado (la física) perdurarán.

Lo cierto es que no hay nada nuevo en lo de estar en una nueva economía. Aquellos que se enfrentaron a la invención de la electricidad, el teléfono, el automóvil, la radio o el transistor, ¿sintieron menos que nosotros que estaban viviendo una nueva economía? Y, en cada versión de una nueva economía, los mejores líderes se han adherido a determinados principios básicos con rigor y disciplina.

Habrà quien diga que la magnitud y el ritmo del cambio son ahora mayores que en el pasado. Puede ser. Incluso así, algunas compañías de nuestro estudio se enfrentaron a unos ritmos de cambio semejantes a los de esta nueva economía. Por ejemplo, a principios de los ochenta, el sector bancario se transformó totalmente en tan solo tres años, debido a la liberalización bancaria. ¡Para el sector bancario, ciertamente, eso fue una nueva economía! Sin embargo, Wells Fargo aplicó todos los descubrimientos de este libro para producir unos resultados extraordinarios, justo en medio del cambio acelerado que disparó la liberalización.

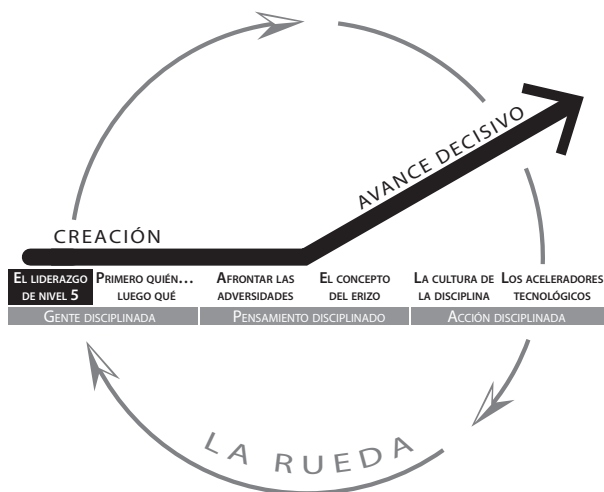
Conforme vayas sumergiéndote en los próximos capítulos recuerda que este libro no habla de la vieja economía ni de la nueva. Ni siquiera habla de las compañías sobre las que estás leyendo, ni del mundo de negocios en sí mismo. Trata de una sola cosa: los principios intemporales de la transformación de lo bueno a lo extraordinario. Habla de cómo hacer que una organización buena se convierta en otra que produzca unos resultados excelentes sostenibles, utilizando la definición de resultados que mejor se adapte a tu organización.

Quizá te sorprenda, pero no considero mi trabajo como si fuera un estudio de empresas, ni lo veo como un libro fundamentalmente de negocios. Más bien, lo veo como un esfuerzo por descubrir qué es lo que hace que una empresa, *del tipo que sea*, se convierta en extraordinaria de forma duradera. Tenía curiosidad por conocer las diferencias fundamentales entre lo bueno y lo excelente, entre lo extraordinario y lo mediocre. Simplemente he utilizado las empresas como un medio para entrar dentro de esa caja negra, porque las empresas que cotizan en bolsa, a diferencia de otras, presentan dos enormes ventajas a la hora de estudiarlas: una definición de los resultados ampliamente aceptada —por lo que podíamos seleccionar rigurosamente un conjunto de estudios— y una gran cantidad de información sobre ellas a la que resulta fácil acceder.

Cuando digo que lo bueno es enemigo de lo extraordinario, no me refiero a un problema únicamente empresarial. También es un problema *humano*. Si hemos descifrado la clave sobre el asunto de lo bueno y lo extraordinario, deberíamos tener algo de valor para cualquier tipo de organización. Los buenos colegios pueden convertirse en extraordinarios colegios. Los buenos periódicos pueden convertirse en extraordinarios periódicos. Lo mismo sucede con las iglesias, los gobiernos y las compañías.

Te invito pues a que te unas a mí en esta aventura intelectual para descubrir qué se necesita para dar el salto de bueno a extraordinario. También te animo a que te cuestiones lo que lees. Como dijo uno de mis profesores favoritos en una ocasión, «los mejores estudiantes son aquellos que casi nunca se creen lo que dicen sus profesores». Bastante cierto. Pero también dijo que «uno no debería rechazar los datos simplemente porque no le gusta qué implican esos datos». Te ofrezco este documento para que lo analices a conciencia, no para que lo aceptes a ciegas. Tú eres el juez y el jurado. Dejemos que hable la evidencia.

EL LIDERAZGO DE NIVEL 5



Es asombroso lo que uno puede conseguir en la vida,
siempre que no le importe quién se lleva el mérito.

HARRY S. TRUMAN¹

En 1971, un hombre aparentemente normal llamado Darwin E. Smith se convirtió en el director general de Kimberly-Clark, una empresa de la industria del papel cuyas acciones habían caído un 36 % respecto al mercado durante los últimos veinte años anteriores.

Smith, el abogado de la compañía, dudaba de que el consejo directivo hubiera tomado la decisión correcta —sensación que creció aún más cuando un director lo dejó de lado y le recordó que no estaba cualificado para su puesto—.² Pero él era el director general, y lo siguió siendo durante veinte años más.

Esos veinte años fueron maravillosos. Durante ese periodo, Smith provocó una transformación asombrosa y consiguió que Kimberly-Clark se convirtiera en la empresa líder en el mercado del papel en todo el mundo. Bajo su mandato, Kimberly-Clark generó una rentabilidad del capital acumulado de 4,1 veces el mercado global, superando a sus rivales directos Scott Paper y Procter & Gamble, y a compañías tan veneradas como Coca-Cola, Hewlett-Packard, 3M y General Electric.

Su actuación fue impresionante, y Smith se convirtió en uno de los mejores ejemplos del siglo xx de cómo hacer que una compañía buena pasara a ser extraordinaria. Sin embargo, poca gente sabía algo de Darwin Smith —ni los estudiantes más apasionados de Administración de Empresas o de Historia Corporativa—. Seguramente, a él le gustaba que así fuera. Smith era un hombre que no andaba con aires de grandeza, a quien le gustaba codearse con fontaneros y electricistas, y pasaba sus vacaciones recorriendo su granja de Wisconsin en la cabina de su excavadora, cavando agujeros y transportando rocas.³ No le gustaba dársele de héroe ni de celebridad empresarial.⁴ Cuando un periodista le pidió que describiera su estilo de dirección, Smith —vestido a la moda como un granjero con su primer traje comprado en J. C. Penney— se quedó mirándolo a través de sus gafas de intelectual de montura negra. Después de un largo e incómodo silencio, le respondió simplemente: «Excéntrico».⁵ El *Wall Street Journal* nunca describió algún rasgo llamativo de Darwin Smith.

Pero, si te imaginas a Darwin Smith como una persona dócil o débil, estás totalmente equivocado. Su delicada timidez y su falta de presunción se combinaban con una determinación intensa, incluso estoica, para la vida. Smith se había criado como un granjero pobre de Indiana y se inscribió él mismo en la universidad trabajando durante el día en International Harvester y asistiendo a las clases de la Universidad de Indiana por las noches. Un día, perdió parte de un dedo en el trabajo. La historia cuenta que fue

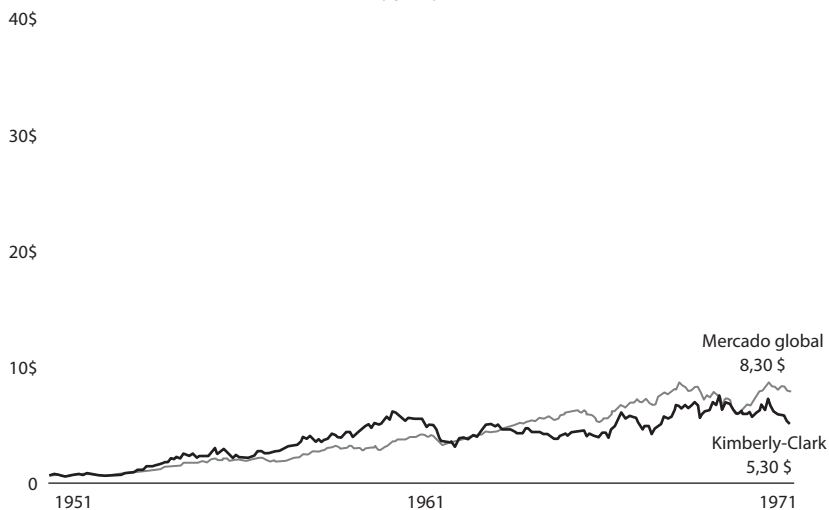
a clase esa noche y que volvió al trabajo al día siguiente. Aunque parezca una exageración, lo cierto es que Smith no dejó que la pérdida de su dedo le ralentizara seguir avanzando para graduarse. Continuó trabajando todos los días, yendo a clase por las noches y fue admitido en la Facultad de Derecho de Harvard.⁶ Tan solo dos meses después de ocupar el puesto de consejero delegado de Kimberly-Clark, los médicos le diagnosticaron un cáncer de nariz y faringe, y le dijeron que le quedaba menos de un año de vida. Informó entonces al consejo directivo de su enfermedad, pero les dijo que todavía no se había muerto y que no tenía planes de hacerlo pronto. Smith continuó con sus responsabilidades laborales al mismo tiempo que viajaba semanalmente desde Wisconsin hasta Houston para recibir la radioterapia. Vivió veinticinco años más, casi hasta el final como director general.⁷

Smith empleó la misma enérgica determinación en su trabajo para reconstruir de Kimberly-Clark; especialmente, cuando tomó la decisión más dura de la historia de la compañía: vender las fábricas de papel.⁸ Poco después de convertirse en director general, Smith y su equipo concluyeron que la actividad principal que siempre había tenido la empresa, el papel pintado, estaba condenada a la mediocridad. Sus finanzas iban mal, y su competitividad era débil.⁹ Pensaron pues que, si Kimberly-Clark se introducía en la fabricación de *productos de consumo*, la competencia de primera clase —como Procter & Gamble— le obligaría a conseguir la excelencia o, de lo contrario, desaparecería.

Smith, como un general que quema sus barcos después de desembarcar para dejar solo una opción —ganar o morir—, anunció la decisión de vender las fábricas de papel; una decisión que, como dijo un miembro del consejo, fue la maniobra más atrevida que jamás había visto hacer a un director general. Vendió hasta las fábricas de Kimberly (Wisconsin) e invirtió todo el capital comprando otras marcas, como Huggies y Kleenex.¹⁰

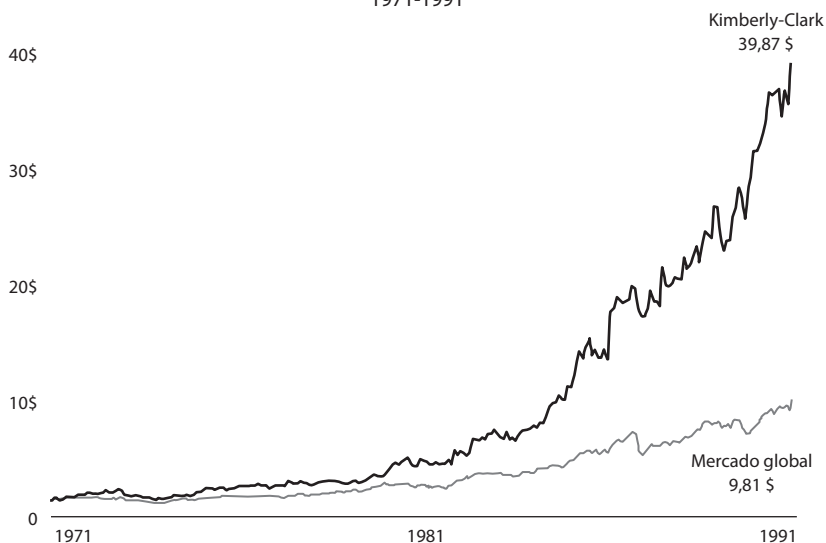
ANTES DE DARWIN SMITH

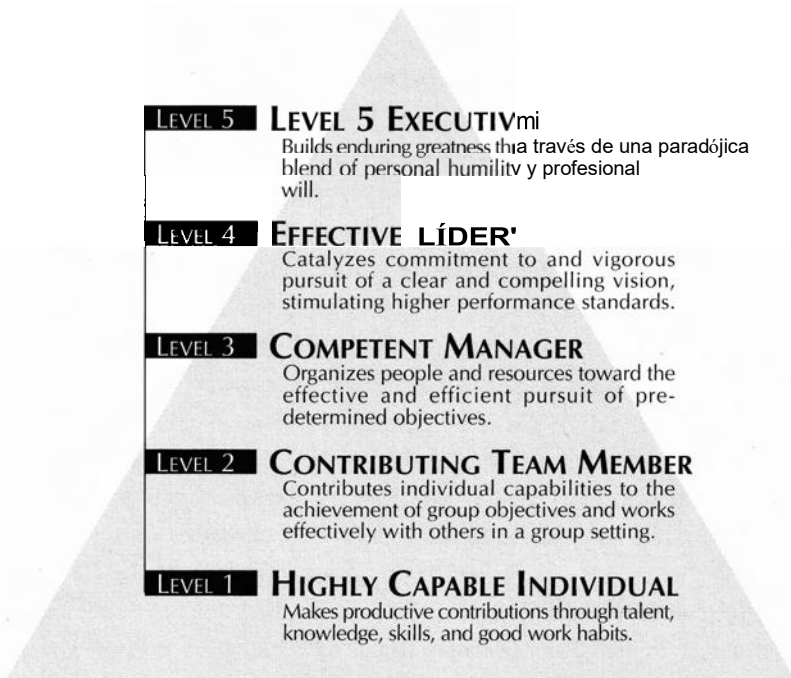
Valor acumulado de 1 \$ invertido en Kimberly-Clark
1951-1971



DURANTE EL PERIODO DE DARWIN SMITH

Valor acumulado de 1 \$ invertido en Kimberly-Clark
1971-1991





LEVEL 5 HIERARCHY

Ante el auge de la industria de productos de papel para el consumidor, la competencia de talla mundial como Procter & Gamble la obligaría a alcanzar la grandeza o perecer.

Así que, como el general que quemó los barcos al desembarcar, dejando solo una opción (triunfar o morir), Smith anunció la decisión de vender las fábricas, en lo que un miembro de la junta calificó como la decisión más audaz que jamás había visto tomar a un director ejecutivo. Vender incluso la fábrica en Kimberly, Wisconsin, e invertir todas las ganancias en el negocio de consumo, invirtiendo en marcas como Huggies y Kleenex.¹⁰

El Los medios de comunicación especializados en negocios calificaron la medida de estúpida y los analistas de Wall Street rebajaron la calificación de las acciones. Smith nunca vaciló. Veinticinco años después, Kimberly-Clark era propietaria absoluta de Scott Paper y superó a Procter & Gamble en seis de ocho productos.categories.¹² En su retiro, Smith reflexionó sobre su excepcional desempeño, diciendo simplemente: "Nunca dejé de intentar estar calificado para el job."¹³

NO ES LO QUE ESPERÁBAMOS

Darwin Smith es un ejemplo clásico de lo que denominamos un líder con una intensa voluntad profesional. Encontramos líderes de este tipo al frente de todas las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes durante la era de transición. Al igual que Smith, eran personas modestas que demostraban una férrea determinación para hacer lo que fuera necesario para convertir a la empresa en una gran compañía.

Los líderes de nivel 5 canalizan sus necesidades de ego hacia el objetivo superior de construir una gran empresa. No es que carezcan de ego o interés propio; de hecho, son increíblemente ambiciosos, pero su ambición se centra, ante todo, en la institución, no en sí mismos.

El Nivel de término⁵ Se refiere al nivel más alto en una jerarquía de capacidades ejecutivas que identificamos en nuestra investigación. (Véase el diagrama en la página 20). Si bien no es necesario avanzar en secuencia desde el Nivel 1 hasta el Nivel 5: podría ser posible completar algunos de los niveles inferiores más adelante; nivel completamente desarrollado. ⁵ Los líderes encarnan los cinco niveles de la pirámide. I soy no voy a extenderme en los cinco niveles aquí, ya que los niveles 1 a través de 4 son bastante auto explicativos y otros autores los discuten ampliamente. Este capítulo se centrará en cambio en los rasgos distintivos de los buenos líderes a los excelentes, a saber, el nivel 5 rasgos-en contraste con los líderes de comparación en nuestro estudio.

Pero primero, permítanme una breve digresión para establecer un contexto importante. No estábamos buscando Nivel 5 liderazgo o algo parecido. De hecho, I Se dieron instrucciones explícitas al equipo de investigación para que restaran importancia al papel de los altos ejecutivos, de modo que pudiéramos evitar la mentalidad simplista de "el mérito es del líder" o "la culpa es del líder", tan común hoy en día.

Para usar una analogía, "El liderazgo es la respuesta a todo"⁷ La perspectiva ' es el equivalente moderno de la perspectiva de "Dios es la respuesta a todo" que frenó nuestra comprensión científica del mundo físico en la Edad Media. En el siglo XVI, la gente atribuía a Dios todos los eventos que no entendía. ¿Por qué fracasaron las cosechas? Dios lo hizo. ¿Por qué tuvimos un terremoto? Dios lo hizo. ¿Qué mantiene a los planetas en su lugar? Dios. Pero con

Con la Ilustración, comenzamos la búsqueda de una comprensión más científica: física, química, biología, etc. No es que nos volviéramos ateos, sino que adquirimos una comprensión más profunda de cómo funciona el universo.

De igual modo, cada vez que atribuimos todo al "liderazgo", no nos diferenciamos de la gente del siglo XVI. Simplemente admitimos nuestra ignorancia. No se trata de que debamos negar la importancia del liderazgo (el liderazgo sí importa), sino de que cada vez que nos rendimos ante la frustración —repitiendo "¡Pues la respuesta debe ser el liderazgo!"— nos impedimos obtener una comprensión más profunda y científica de lo que hace que las grandes empresas funcionen.

Así que, al principio del proyecto, insistí en que "ignoren a los ejecutivos". Pero el equipo de investigación seguía replicando: "¡No! Hay algo consistentemente inusual en ellos. No podemos ignorarlos". Y yo respondía: "Pero las empresas de comparación también tenían líderes, incluso algunos grandes líderes. Entonces, ¿qué es diferente?". El debate se prolongó indefinidamente.

Finalmente, como siempre debe ser, los datos se impusieron.

El Los ejecutivos que pasaron de ser buenos a excelentes compartían características similares. Daba igual si la empresa era de consumo o industrial, si estaba en crisis o en situación estable, si ofrecía servicios o productos. Tampoco importaba cuándo se produjo la transición ni el tamaño de la empresa. Todas las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes contaban con un liderazgo de Nivel 5 en el momento de la transición. Además, la ausencia de liderazgo de Nivel 5 se manifestó como un patrón constante en las empresas de comparación. Dado que el liderazgo de Nivel 5 contradice la sabiduría convencional, especialmente la creencia de que necesitamos salvadores carismáticos con personalidades arrolladoras para transformar las empresas, es importante señalar que el Nivel 5 es un hallazgo empírico, no ideológico.

HUMILLACIÓN+ VOLUNTAD = NIVEL 5

Los líderes de nivel 5 son un estudio de dualidad: modestos y decididos, humildes e intrépidos. Para comprender rápidamente este concepto, piense en el presidente de los Estados Unidos, Abraham Lincoln (uno de los pocos presidentes de nivel 5 en la historia de los Estados Unidos), quien nunca dejó que su ego se interpusiera en su ambición principal por la causa más amplia de una nación grande y duradera. Sin embargo, aquellos que confundieron la modestia personal, la naturaleza tímida y los modales torpes del Sr. Lincoln con signos de La debilidad de los soldados británicos les hizo descubrir que estaban terriblemente equivocados, en una cifra que ascendió a 250.000 vidas confederadas y 360.000 unionistas, incluida la del propio Lincoln.

Si bien podría ser un poco exagerado comparar a los buenos directores ejecutivos con Abraham Lincoln, sí mostraron la misma dualidad. Consideremos el caso de Colman Mockler, director ejecutivo de Gillette de 1975 a 1991. Durante el mandato de Mockler, Gillette enfrentó tres ataques que amenazaron con destruir la oportunidad de la compañía de alcanzar la grandeza. Dos de los ataques se produjeron como ofertas de adquisición hostiles de Revlon, lideradas por Ronald Perelman, un inversor agresivo que fumaba puros y tenía fama de dismantelar empresas para pagar bonos basura y financiar más adquisiciones hostiles.raids.¹⁵El tercer ataque provino de Coniston Partners, un grupo de inversión que compró el 5,9 por ciento de las acciones de Gillette e inició una batalla por el control para tomar el control de la junta, con la esperanza de vender la empresa al mejor postor y embolsarse una ganancia rápida sobre sus shares.¹⁶ Si Gillette se hubiera vendido a Perelman al precio que ofreció, los accionistas habrían obtenido una ganancia instantánea del 44 por ciento en sus acciones. Si se considera una ganancia bursátil a corto plazo de 2300 millones de dólares en 116 millones de acciones, la mayoría de los ejecutivos habrían capitulado, embolsándose millones al vender sus propias acciones y cobrando generosas indemnizaciones por despido.

Colman Mockler no capituló, sino que optó por luchar por el futuro éxito de Gillette, aun sabiendo que él mismo habría obtenido una importante ganancia con sus acciones. Hombre tranquilo y reservado, siempre cortés, Mockler tenía fama de caballero refinado, casi aristocrático. Sin embargo, quienes confundieron su discreción con debilidad se vieron derrotados al final. En la lucha por el control de la empresa, los altos ejecutivos de Gillette contactaron a miles de inversores individuales —persona por persona, llamada por llamada— y ganaron la batalla.

Ahora bien, quizás estés pensando: "Pero eso suena a una gerencia atrincherada que solo busca su propio beneficio y lucha por sus intereses a expensas de los intereses de los accionistas". A primera vista, podría parecer así, pero considera dos hechos clave.

En primer lugar, Mockler y su equipo apostaron el futuro de la empresa a enormes inversiones en sistemas radicalmente nuevos y tecnológicamente avanzados (más tarde conocidos como Sensor y Mach3). Si la adquisición hubiera tenido éxito, estos proyectos casi con seguridad se habrían reducido o eliminado, y ninguno de nosotros se estaría afeitando con Sensor, Sensor for Women o Mach3, dejando a cientos de millones de personas en una batalla diaria más dolorosa constubble.¹⁹En segundo lugar, en el momento de la batalla por el control, Sensor prometió mejoras significativas ganancias futuras que no se reflejaban en el precio de las acciones porque estaba en desarrollo secreto. Con Sensor en mente, la junta y Mockler creían que el valor futuro de las acciones superaba con creces el precio actual,

TRIUNFO DE COLMANMOCKLES

Valor acumulado de 1 dólar invertido, 1976 - 1996
Gillette contra la oferta de adquisición y el mercado



Este gráfico muestra cómo le habría ido a un inversor en los siguientes escenarios:

1. \$1 invertido en Gillette, cargo que ocupó desde el 31 de diciembre de 1976 hasta el 31 de diciembre de 1996.
2. \$1 invertido en Gillette. Mantenido desde el 31 de diciembre de 1976, pero luego vendido a Ronald Perelman con una prima del 44,44% el 31 de octubre de 1986. Las ganancias se invirtieron posteriormente en el mercado bursátil general.
3. \$1 invertido en el Mercado General mantenido from Del 31 de diciembre de 1976 al 31 de diciembre de 1996.

Incluso con la prima ofrecida por los inversores hostiles, vender la empresa habría complacido a los especuladores a corto plazo, pero habría sido totalmente irresponsable con los accionistas a largo plazo.

Al final, Mockler y la junta directiva demostraron tener razón, de forma asombrosa. Si un especulador de acciones hubiera aceptado la prima de precio del 44 por ciento ofrecida por Ronald Perelman el 31 de octubre de 1986, y luego hubiera invertido la cantidad total en el mercado general durante diez años, hasta finales de 1996, habría salido tres veces peor que un accionista que se hubiera mantenido con Mockler y Gillette.²⁰ De hecho, la empresa, sus clientes y los accionistas se habrían visto perjudicados si Mockler hubiera cedido ante los especuladores, se hubiera embolsado sus millones y se hubiera retirado a una vida de ocio.

Lamentablemente, Mockler nunca pudo disfrutar plenamente de los frutos de su esfuerzo. El 25 de enero de 1991, el equipo de Gillette recibió una copia anticipada de la portada de la revista Forbes, que mostraba una ilustración de Mockler de pie en la cima de una montaña sosteniendo una maquinilla de afeitar gigante sobre su cabeza en una pose triunfal, mientras los vencidos languidecían en las laderas inferiores.

Los ejecutivos se burlaron del receloso Mockler, quien probablemente había rechazado las solicitudes para ser fotografiado para la portada, divertidos al verlo retratado como una versión corporativa de Conan el Triunfante. Al regresar a su oficina, minutos después de ver este reconocimiento público a sus dieciséis años de lucha, Mockler se desplomó al suelo, muerto por un infarto masivo.²¹

No sé si Mockler habría elegido morir en servicio,

Pero estoy bastante seguro de que no habría cambiado su enfoque como director ejecutivo. Su personalidad apacible ocultaba una intensidad interior, una dedicación a hacer que todo lo que tocaba fuera lo mejor posible, no solo por lo que obtendría, sino simplemente porque no podía imaginar hacerlo de otra manera. Dentro del sistema de valores de Colman Mockler, no habría sido una opción tomar el camino fácil y entregar la empresa a quienes la explotarían sin piedad, destruyendo su potencial para convertirse en una gran nación, del mismo modo que Lincoln no habría sido una opción pedir la paz y perder para siempre la oportunidad de una nación grande y duradera.

Ambición para la empresa: Preparando a los sucesores para el éxito.

Cuando David Maxwell se convirtió en CEO de Fannie Mae en 1981, cuando la compañía perdía un millón de dólares cada día hábil. Durante los siguientes nueve años, Maxwell transformó Fannie Mae en una empresa de alto rendimiento que rivalizaba con las mejores firmas de Wall Street, generando cuatro millones de dólares diarios y superando al mercado bursátil general en una proporción de 3,8 a 1. Maxwell se retiró en la cima de su carrera, convencido de que la compañía se vería perjudicada si permanecía demasiado tiempo en el cargo, y cedió la dirección a un sucesor igualmente capaz, Jim Johnson. Poco después, la indemnización por jubilación de Maxwell, que había alcanzado los 20 millones de dólares gracias al espectacular desempeño de Fannie Mae, se convirtió en motivo de controversia en el Congreso (Fannie Mae opera bajo una concesión gubernamental). Maxwell respondió escribiendo una carta a su sucesor, en la que expresaba su preocupación de que la controversia provocara una reacción adversa en Washington que pudiera poner en peligro el futuro de la compañía. Luego, le ordenó a Johnson que no le pagara el saldo restante (5,5 millones de dólares) y le pidió que la cantidad total se donara a la fundación Fannie Mae para personas de bajos ingresos.

David Maxwell, al igual que Darwin Smith y Colman Mockler, ejemplificó un rasgo clave de los líderes de Nivel 5: la ambición ante todo por la empresa y la preocupación por su éxito en lugar de por las propias riquezas y beneficios personales.

renombre. Los líderes de nivel 5 desean que la empresa tenga aún más éxito en la próxima generación, sintiéndose cómodos con la idea de que la mayoría de la gente ni siquiera sabrá que las raíces de ese éxito se remontan a sus esfuerzos. Como dijo un líder de nivel 5: "Algún día quiero mirar desde mi porche una de las grandes empresas del mundo y poder decir: 'Yo trabajé allí'".

Por el contrario, los líderes que se centraban en la comparación, más preocupados por su propia reputación de grandeza personal, a menudo no lograban preparar a la empresa para el éxito de la siguiente generación. Al fin y al cabo, ¿qué mejor prueba de tu grandeza personal que el hecho de que la empresa se desmorone tras tu partida?

En más de tres cuartas partes de las empresas comparadas, encontramos ejecutivos que prepararon el terreno para el fracaso de sus sucesores, eligieron sucesores débiles o ambas cosas.

Algunos tenían el síndrome del "perro más grande": no les importaban los demás perros en la perrera, siempre y cuando siguieran siendo el más grande. Se decía que un director ejecutivo trataba a los candidatos a sucesor "de la misma manera que Enrique VIII trataba a los demás".²³

Consideremos el caso de Rubbermaid, una empresa de comparación insostenible que pasó de la oscuridad al número uno en la lista anual de Fortune de las Empresas Más Admiradas de Estados Unidos y luego, con la misma rapidez, se desintegró hasta un estado tan lamentable que tuvo que ser adquirida por Newell para salvarse. El artífice de esta notable historia, un líder carismático y brillante llamado Stanley Gault, se convirtió a finales de la década de 1980 en sinónimo del éxito de la empresa. En 312 artículos recopilados sobre Rubbermaid, Gault se presenta como un ejecutivo ambicioso y egocéntrico. En un artículo, responde a la acusación de ser un tirano con la declaración: "Sí, pero soy un sincerotyrant".²⁴ En otro ejemplo, extraído directamente de sus propios comentarios sobre cómo liderar el cambio, la palabra "yo" aparece cuarenta y cuatro veces ("Yo podría liderar la iniciativa"; "Yo redacté los doce objetivos"; "Yo presenté y expliqué los objetivos"), mientras que la palabra "nosotros" aparece solo dieciséis veces. times.²⁵ Gault tenía motivos de sobra para estar orgulloso de su éxito como ejecutivo. Bajo su liderazgo, Rubbermaid generó cuarenta trimestres consecutivos de crecimiento de ganancias: un desempeño impresionante que merece respeto.

Pero-Y este es el punto clave: Gault no dejó una empresa que sería grande sin él. Su sucesor elegido duró solo un año.

Tras un año en el cargo, el siguiente en la línea de sucesión se enfrentó a un equipo directivo tan deficiente que tuvo que asumir temporalmente cuatro puestos mientras buscaba desesperadamente un nuevo número dos executive.²⁶ Los sucesores de Gault se encontraron luchando no solo con un vacío de gestión, sino también con vacíos estratégicos que eventualmente llevarían a la empresa a su...knees.²⁷

Por supuesto, podrías decir: "Sí, Rubbermaid se desmoronó después de Gault, pero Eso demuestra su grandeza personal como líder. ¡Exacto! Gault fue, sin duda, un líder de nivel 4 excepcional, quizás uno de los mejores de los últimos cincuenta años. Pero no era un líder de nivel 5, y esa es una razón clave por la que Rubbermaid pasó de ser buena a excelente por un breve y brillante momento, para luego, con la misma rapidez, caer en la irrelevancia.

Una modestia convincente

A diferencia del estilo egocéntrico de los líderes con los que nos comparamos, nos sorprendió cómo los líderes que pasaron de buenos a excelentes no hablaban de sí mismos. Durante las entrevistas con ellos, hablaban de la empresa y de las contribuciones de otros ejecutivos todo el tiempo que queríamos, pero evitaban hablar de sus propias contribuciones. Cuando se les insistía en que hablaran de sí mismos, decían cosas como: «Espero no estar pareciendo arrogante». O: «Si la junta no hubiera elegido sucesores tan excelentes, probablemente no estaría hablando conmigo hoy». O: «¿Tuve mucho que ver con ello? Oh, eso suena muy interesado. No creo que pueda atribuirme mucho mérito. Tuvimos la suerte de contar con gente maravillosa». O: «Hay mucha gente en esta empresa que podría hacer mi trabajo mejor que yo».

No se trataba solo de falsa modestia. Quienes trabajaban con los líderes que pasaron de buenos a excelentes, o escribían sobre ellos, usaban continuamente palabras como tranquilo, humilde, modesto, reservado, tímido, amable, de modales suaves, modesto, discreto, no creía en sus propios recortes de prensa, etc. El miembro de la junta directiva Jim Hlavacek describió a Ken Iverson, el director ejecutivo que supervisó la transformación de Nucor, desde estar al borde de la bancarrota hasta convertirse en una de las empresas siderúrgicas más exitosas del mundo:

Ken es un hombre muy modesto y humilde. Nunca he conocido a una persona tan exitosa en lo que él ha hecho que sea tan modesta. Y trabajo para muchos directores ejecutivos de grandes empresas. Y eso también es cierto en su vida privada. La sencillez de él. Me refiero a pequeñas cosas como que siempre lleva a sus perros a la perrera local. Tiene una casa sencilla en la que ha vivido durante años. Solo tiene un garaje y un día se quejó de cómo tenía que usar

usó su tarjeta de crédito para raspar el hielo de sus ventanas y rompió la tarjeta de crédito tarjeta. "Sabes, Ken, hay una solución para eso; cierra tu cochera." Y él dijo: "Ah, caramba, no es para tanto." Es así de humilde y simple.²⁸

El Once directores ejecutivos que pasaron de ser buenos a excelentes se encuentran entre los más destacados del siglo, dado que solo once empresas de la lista Fortune 500 cumplieron con los exigentes estándares para participar en este estudio. Sin embargo, a pesar de sus extraordinarios resultados, ¡casi nadie los mencionó! George Cain, Alan Wurtzel, David Maxwell, Colman Mockler, Darwin Smith, Jim Herring, Lyle Everingham, Joe Cullman, Fred Allen, Cork Walgreen, Carl Reichardt: ¿de cuántos de estos ejecutivos excepcionales habías oído hablar?

Cuando tabulamos sistemáticamente los 5979 artículos del estudio, encontramos menos artículos sobre la fecha de transición para las empresas que pasaron de buenas a excelentes que para las comparaciones, por un factor de dos.²⁹ Además, rara vez encontramos artículos que se centraran en los directores ejecutivos que pasaron de buenas a excelentes.

Ellos líderes que pasaron de buenos a excelentes nunca quisieron convertirse en héroes legendarios. Jamás aspiraron a ser idolatrados ni a convertirse en figuras inalcanzables. Eran personas aparentemente comunes que, discretamente, lograban resultados extraordinarios.

Algunos de los líderes de comparación ofrecen un contraste sorprendente. Scott Paper, la empresa comparable a Kimberly-Clark, contrató a un director ejecutivo llamado Al Dunlap, un hombre hecho de una pasta muy diferente a la de Darwin Smith. Dunlap se jactaba de sus logros, contándole a cualquiera que quisiera escuchar (y a muchos que preferían no hacerlo) lo que había conseguido. Citado en Business Week sobre sus diecinueve meses al frente de Scott Paper, se jactó: "La historia de Scott pasará a la historia empresarial estadounidense como una de las recuperaciones más exitosas y rápidas de la historia, [haciendo] que otras recuperaciones palidezcan por comparación."³⁰

Según Business Week, Dunlap personalmente Scott Paper acumuló 100 millones de dólares por 603 días de trabajo (es decir, 165.000 dólares por día), principalmente reduciendo la plantilla, recortando a la mitad el presupuesto de I+D y poniendo a la empresa en modo de crecimiento acelerado en preparación para sale.³¹ Después de vender el

Dunlap, tras hacerse con el control de la empresa y embolsarse sus millones rápidamente, escribió un libro sobre sí mismo, en el que pregonaba su apodo, Rambo con traje de rayas. "Me encantan las películas de Rambo", escribió. "Es un tipo que no tiene ninguna posibilidad de éxito y siempre gana. Rambo se mete en situaciones contra todo pronóstico, esperando que le vuelen la cabeza. Pero no. Al final, triunfa, se deshace de los malos. Crea la paz a partir de la guerra. Eso es lo que yo hago".too."³² Puede que Darwin Smith también disfrutara de las películas de Rambo, llenas de tonterías, pero sospecho que nunca salió de un cine y le dijo a su esposa: "Sabes, me identifico mucho con este personaje de Rambo; me recuerda a mí mismo".

Si bien la historia de Scott Paper es una de las más dramáticas de nuestro estudio, no se trata de un caso aislado. En más de dos tercios de los casos comparados, observamos la presencia de un ego personal desmesurado que contribuyó a la desaparición o a la continua mediocridad de la empresa.³³

Encontramos este patrón particularmente fuerte en los casos de comparaciones no sostenidas, donde la empresa mostraba un salto en el rendimiento bajo un líder talentoso pero egocéntrico, solo para declinar en años posteriores. Lee Iacocca, por ejemplo, salvó a Chrysler del borde de la catástrofe, llevando a cabo una de las recuperaciones más célebres (y merecidamente) en la historia empresarial estadounidense. Chrysler alcanzó un valor 2,9 veces superior al del mercado aproximadamente a la mitad de su mandato. Luego, sin embargo, desvió su atención para convertirse en uno de los directores ejecutivos más célebres en la historia empresarial estadounidense. Investor's Business Daily y el Wall Street Journal relataron cómo Iacocca aparecía regularmente en programas de entrevistas como Today Show y Larry King Live, protagonizó personalmente más de ochenta comerciales y consideró la idea de postularse para presidente de los Estados Unidos. Estados Unidos (citado en un momento dado: "Dirigir Chrysler ha sido un trabajo más grande que dirigir el país... Podría manejar la economía nacional en seis meses"), y promovió ampliamente su autobiografía. El libro, Iacocca, vendió siete millones de copias y lo elevó al estatus de estrella de rock, lo que provocó que miles de fanáticos lo aclamaran a su llegada a Japan.³⁴ La popularidad de Iacocca se disparó, pero en la segunda mitad de su mandato, las acciones de Chrysler cayeron un 31 por ciento con respecto al mercado general.

Lamentablemente, a Iacocca le costó mucho dejar el centro de atención y renunciar a las ventajas del poder ejecutivo. Pospuso su jubilación muchísimas veces.

que los empleados de Chrysler empezaron a bromear diciendo que Iacocca significaba "Soy el presidente de Chrysler Corporation". Always.³⁵ Y cuando finalmente se jubiló, exigió que la junta directiva continuara proporcionándole un jet privado y acciones. options.³⁶ Más tarde, unió fuerzas con el reconocido experto en adquisiciones Kirk Kerkorian para lanzar una oferta de adquisición hostil por Chrysler.³⁷

Chrysler experimentó un breve regreso a la gloria. En los cinco años posteriores a la jubilación de Iacocca, pero las debilidades subyacentes de la empresa finalmente llevaron a su adquisición por parte de un fabricante de automóviles alemán. Daimler-Benz.³⁸ Ciertamente, la desaparición de Chrysler como empresa independiente no recae enteramente sobre los hombros de Iacocca (la siguiente generación de directivos tomó la fatídica decisión de vender la empresa a los alemanes), pero lo cierto es que la brillante recuperación de Iacocca a principios de la década de 1980 no se mantuvo y Chrysler no logró convertirse en una gran empresa perdurable.

Resolución inquebrantable.... hacer lo que se debe hacer

Es fundamental comprender que el liderazgo de Nivel 5 no se trata solo de humildad y modestia. Se trata igualmente de una determinación férrea, una voluntad casi estoica de hacer lo que sea necesario para que la empresa alcance la excelencia.

De hecho, en el equipo de investigación debatimos durante mucho tiempo sobre cómo describir a los líderes que pasan de ser buenos a excelentes. Inicialmente, barajamos términos como "ejecutivo desinteresado" y "líder servidor". Pero algunos miembros del equipo se opusieron rotundamente a estas caracterizaciones.

«Esas etiquetas no les hacen justicia», dijo Anthony Chirikos. «Los hacen parecer débiles o sumisos, pero esa no es en absoluto la imagen que tengo de Darwin Smith o Colman Mockler. Harían casi cualquier cosa para que la empresa alcanzara la grandeza».

Entonces Eve Li sugirió: "¿Por qué no los llamamos simplemente líderes de nivel 5?".

Si les ponemos etiquetas como "altruistas" o "servidores", la gente se hará una idea completamente equivocada. Necesitamos que la gente comprenda el concepto en su totalidad, que vea ambas caras de la moneda. Si solo se percibe la humildad, se pierde la esencia del concepto.

Los líderes de nivel 5 están impulsados fanáticamente, infectados con una necesidad incurable.

para obtener resultados. Venderán los molinos o despedirán a su hermano, si es necesario para que la empresa prospere.

Cuando George Cain se convirtió en director ejecutivo de Abbott Laboratories, que se encontraba en el cuartil inferior de la industria farmacéutica, una empresa somnolienta que

Durante años, Abbott había vivido de su gallina de los huevos de oro: la eritromicina. Cain no tenía una personalidad inspiradora para dinamizar la empresa, pero poseía algo mucho más poderoso: estándares inspiradores. No soportaba la mediocridad en ninguna de sus formas y era totalmente intolerante con cualquiera que aceptara la idea de que lo bueno es suficiente. Cain se propuso entonces destruir una de las principales causas de la mediocridad de Abbott: el nepotismo. Reconstruyendo sistemáticamente tanto el consejo de administración como el equipo ejecutivo con las mejores personas que pudo encontrar, Cain dejó claro que ni los lazos familiares ni la antigüedad tendrían nada que ver con si se ocupaba un puesto clave en la empresa. Si no se tenía la capacidad de convertirse en el mejor ejecutivo del sector en el período de responsabilidad asignado, se perdería el puesto. paycheck.³⁹

Cabría esperar una reconstrucción tan rigurosa de alguien ajeno a la empresa contratado para reflotarla, pero Cain era un veterano con dieciocho años de experiencia y miembro de la familia, hijo de un expresidente de Abbott. Las reuniones familiares durante las fiestas navideñas probablemente fueron tensas durante algunos años en el clan Cain. ("Lo siento, tuve que despedirte. ¿Quieres otra porción de pavo?"). Sin embargo, al final, los miembros de la familia quedaron muy satisfechos con el rendimiento de sus acciones, ya que Cain puso en marcha una máquina de crecimiento rentable que, desde su transición en 1974 hasta el año 2000, generó rendimientos para los accionistas que superaron al mercado en una proporción de 4,5 a 1, superando con creces a las superestrellas del sector, Merck y Pfizer.

Upjohn, La empresa de comparación directa con Abbott también tenía family liderazgo durante la misma época que George Cain. A diferencia de George Cain, el director ejecutivo de Upjohn nunca mostró la misma determinación para romper la mediocridad del nepotismo. Para cuando Abbott había llenado todos los puestos clave con las mejores personas, independientemente de su origen familiar, Upjohn todavía tenía a miembros de la familia de nivel B ocupando puestos clave. positions.⁴⁰ Empresas prácticamente idénticas con acciones idénticas

En los gráficos hasta el punto de transición, Upjohn quedó un 89 por ciento por detrás de Abbott durante los siguientes veintiún años antes de capitular en una fusión con Pharmacia en 1995.

Como dato curioso, Darwin Smith, Colman Mockler y George Cain provenían de dentro de la empresa. Stanley Gault, Al Dunlap y Lee Iacocca llegaron como salvadores desde fuera, con gran bombo y platillo. Esto refleja un hallazgo más sistemático de nuestro estudio. La evidencia no respalda la idea de que se necesite un líder externo que llegue y revolucione la empresa para pasar de buena a excelente. De hecho, recurrir a un agente de cambio externo de alto perfil se correlaciona negativamente con una transformación sostenida de buena a excelente. (Véase el Apéndice 2.A.)

Diez de los once directores ejecutivos que pasaron de buenos a excelentes provenían de dentro de la empresa, tres de ellos por herencia familiar. Las empresas de comparación recurrieron a personas externas con una frecuencia seis veces mayor, pero no lograron obtener resultados excelentes de forma sostenida.⁴¹

Un magnífico ejemplo de cambio impulsado desde dentro proviene de Charles R. "Cork" Walgreen 3d, quien transformó la anticuada Walgreens en una empresa que superó al mercado de valores por más de quince veces desde finales de 1975 hasta el 1 de enero.2000.⁴² Tras años de diálogo y debate dentro de su equipo ejecutivo sobre las operaciones de servicio de alimentos de Walgreens, Cork percibió que el equipo finalmente había llegado a un punto de inflexión de claridad y comprensión: el futuro más prometedor de Walgreens residía en las farmacias de conveniencia, no en el servicio de alimentos. Dan Jorndt, quien sucedió a Walgreen como director ejecutivo en 1998, describió lo que sucedió a continuación:

Cork dijo en una de nuestras reuniones del comité de planificación: "Bien, ahora voy a marcar un límite. Nos retiraremos por completo del negocio de los restaurantes en cinco años". En ese momento, teníamos más de quinientos restaurantes. Se podía oír el silencio. Dijo: "Quiero que todos sepan que el tiempo corre". Seis meses después, estábamos en nuestra siguiente reunión del comité de planificación y alguien mencionó de pasada que solo teníamos cinco años para dejar el negocio de los restaurantes. Cork no era un tipo muy vehemente. Dio un golpecito en la mesa y dijo: "Escuchen, tienen cuatro años y medio. Les dije que tenían cinco años hace seis meses. Ahora tienen cuatro años y medio". Bueno, al día siguiente, las cosas realmente se pusieron en marcha para cerrar nuestro negocio de restaurantes. Nunca vaciló. Nunca dudó; nuncasecond-guessed.⁴³

Como Darwin Smith vendiendo los molinos en Kimberley.y-Clark, Cork La decisión de Wal-green requirió una resolución estoica. No es que el servicio de alimentos fuera la parte más grande del negocio (aunque sí agregó ganancias sustanciales a laen resumen). El verdadero problema era más emocional. Después de todo, Walgreens había inventado el batido de malta y el servicio de alimentos era una larga tradición familiar que se remontaba a su abuelo. Algunos establecimientos de servicio de alimentos incluso llevaban el nombre del propio director ejecutivo: una cadena de restaurantes llamada Corky's. Pero no importaba, si Walgreens tenía que ir en contra de una larga tradición familiar para enfocar sus recursos donde pudiera ser el mejor en

En todo el mundo (farmacias de conveniencia), Cork lo haría. En silencio, con tenacidad, con sencillez. 44

El La naturaleza tranquila y tenaz de los líderes de Nivel 5 se manifestaba no solo en grandes decisiones, como la venta de las operaciones de servicio de alimentos o la lucha contra los inversores hostiles, sino también en un estilo personal de pura diligencia profesional. Alan Wurtzel, miembro de la segunda generación de la familia que se hizo cargo de la pequeña empresa familiar y la convirtió en Circuit City, capturó a la perfección la esencia de este rasgo. Cuando se le preguntó sobre las diferencias entre él y su homólogo, el director ejecutivo de la empresa comparable a Circuit City, Wurtzel resumió: "El caballo de exhibición y el caballo de arado: él era más el caballo de exhibición, mientras que yo era más el arado".⁴⁵

La ventana y el espejo

El comentario de Alan Wurtzel sobre el caballo de arado resulta fascinante a la luz de otros dos hechos. Primero, posee un doctorado en jurisprudencia de Yale; claramente, su naturaleza de caballo de arado no tenía nada que ver con la falta de inteligencia. Segundo, su enfoque de caballo de arado preparó el terreno para resultados verdaderamente excepcionales. Permítanme decirlo de esta manera: si hubieran tenido que elegir entre un dólar invertido en Circuit City o un dólar invertido en General Electric el día en que el legendario Jack Welch tomó el control de GE en 1981 y lo mantuvo hasta el 12 de enero de 2000, les habría convenido más Circuit City, por seis.times.⁴⁶ No está mal para un caballo de tiro.

Cabría esperar que resultados tan extraordinarios como estos llevaran a Alan Wurtzel a hablar de las brillantes decisiones que tomó. Pero cuando le pedimos que enumerara los cinco factores principales de la transformación de su empresa, ordenados por importancia, Wurtzel dio una respuesta sorprendente: el factor número uno fue la suerte. «Estábamos en un sector excelente, con el viento a nuestro favor».

Nos opusimos, señalando que seleccionamos las empresas de buenas a excelentes basándonos en un rendimiento que superaba el promedio de su sector. Además, la empresa de comparación (Silo) estaba en el mismo sector, con el mismo viento y probablemente velas más grandes. Debatimos el punto durante unos minutos, y Wurtzel continuó prefiriendo atribuir gran parte de su éxito simplemente a estar en el lugar correcto en el momento adecuado. Más tarde, cuando se le pidió que hablara sobre los factores detrás de la naturaleza duradera de la transformación, dijo: "Lo primero que me viene a la mente es la suerte. Tuve la suerte de encontrar el lugar correcto.successor."⁴⁷

Suerte. Qué factor tan extraño para hablar. Sin embargo, los ejecutivos que pasaron de buenos a excelentes hablaron mucho sobre la suerte en nuestras entrevistas. En una entrevista con un

Al ejecutivo de Nucor le preguntamos por qué la empresa tenía un historial tan notable de buenas decisiones; respondió: "Supongo que simplemente estábamos...*lucky*."⁴⁸ Joseph F. Cullman III, el director ejecutivo de transición de nivel 5 de Philip Morris, se negó rotundamente a atribuirse el mérito del éxito de su empresa, atribuyendo su buena fortuna a tener grandes colegas, sucesores y predecesores. Incluso el libro que escribió —un libro que emprendió a instancias de sus colegas, que nunca tuvo la intención de distribuir ampliamente fuera de la empresa— tenía el inusual título de "Soy un tipo afortunado". El párrafo inicial dice: "Fui un tipo muy afortunado desde el principio de mi vida: padres maravillosos, buenos genes, afortunado en el amor, afortunado en los negocios y afortunado cuando un compañero de clase de Yale cambió mis órdenes para presentarme en Washington, DC, a principios de 1941, en lugar de en un barco que se hundió con toda la tripulación perdida en el Atlántico Norte, afortunado de estar en la Marina y afortunado de estar vivo *eneighty-five*."⁵⁰

Al principio, nos desconcertó este énfasis en la buena suerte. Después de todo, no encontramos pruebas de que las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes contaran con más suerte (ni con más mala suerte, para el caso) que las empresas de comparación. Entonces comenzamos a observar un patrón contrastante en los ejecutivos de las empresas de comparación: atribuían gran parte de la culpa a la mala suerte, lamentándose con frecuencia de las dificultades del entorno al que se enfrentaban.

Compare Bethlehem Steel con Nucor. Ambas empresas operaban en la industria siderúrgica y producían productos difíciles de diferenciar. Ambas se enfrentaban al desafío competitivo del acero importado barato. Sin embargo, los ejecutivos de ambas empresas tenían visiones completamente diferentes del mismo entorno. El director ejecutivo de Bethlehem Steel resumió los problemas de la empresa en 1983 culpando a las importaciones: "Nuestro primer, segundo y tercer problema son...*imports*."⁵¹ Ken Iverson y su equipo en Nucor consideraron el mismo desafío de las importaciones como una bendición, un golpe de buena fortuna ("¡Qué suerte tenemos! El acero es pesado y tienen que transportarlo a través del océano, lo que nos da una enorme ventaja"). Iverson vio que el primer, segundo y tercer problema que enfrentaba la industria siderúrgica estadounidense no eran las importaciones, sino el *hombre-agement*.⁵² Incluso llegó a manifestarse públicamente en contra de la protección gubernamental a las importaciones, declarando ante un atónito grupo de ejecutivos del sector siderúrgico en 1977 que los verdaderos problemas que enfrentaba la industria siderúrgica estadounidense radicaban en que la dirección no había logrado mantenerse al día con la innovación. 53

El Resulta que el énfasis en la suerte forma parte de un patrón que hemos llegado a llamar la ventana y el espejo.

Los líderes de nivel 5 miran hacia afuera para atribuir el mérito a factores externos cuando las cosas van bien (y si no encuentran a una persona o evento específico al que atribuirlo, lo atribuyen a la buena suerte). Al mismo tiempo, se miran al espejo para asignar responsabilidades, sin culpar jamás a la mala suerte cuando las cosas van mal.

El Los líderes comparativos hicieron justo lo contrario. Buscaban por la ventana a alguien o algo externo a quien culpar por los malos resultados, pero se pavoneaban frente al espejo y se atribuían el mérito cuando las cosas iban bien. Curiosamente, ni la ventana ni el espejo reflejan la realidad objetiva. Todos los que están fuera de la ventana señalan hacia adentro, directamente al líder de Nivel 5, diciendo: "Él fue la clave; sin su guía y liderazgo, no nos habríamos convertido en una gran empresa". Y el líder de Nivel 5 vuelve a mirar por la ventana y dice: "Miren a toda la gente maravillosa y la buena fortuna que lo hicieron posible; soy un tipo afortunado". Ambos tienen razón, por supuesto. Pero los líderes de Nivel 5 jamás lo admitirían.

CULTIVANDO EL LIDERAZGO DE NIVEL 5

No hace mucho, compartí el hallazgo del Nivel 5 con un grupo de altos ejecutivos. Una mujer que recientemente se había convertido en directora ejecutiva de su empresa levantó la mano y dijo: "Creo en lo que dice sobre los líderes que pasan de ser buenos a excelentes. Pero me preocupa porque, al mirarme al espejo, sé que no soy de Nivel 5, al menos no todavía. Parte de la razón por la que conseguí este trabajo es por mi ego. ¿Me está diciendo que no puedo hacer de esta una gran empresa si no soy de Nivel 5?".

"No sé con certeza que debas ser absolutamente un líder de Nivel 5 para «Haga grande a su empresa», respondí. «Simplemente me remito a los datos: de las 1435 empresas que figuraban en la lista Fortune 500 de nuestra lista inicial de candidatas, solo once superaron el riguroso proceso de selección para nuestro estudio. En esas once, todas contaban con un liderazgo de Nivel 5 en puestos clave, incluido el director ejecutivo, en el momento crucial de la transición».

Se quedó sentada, en silencio por un momento, y se notaba que todos en la sala la animaban mentalmente a hacer la pregunta. Finalmente, dijo: "¿Se puede aprender a alcanzar el Nivel 5?".

Resumen: Las dos caras del liderazgo de nivel 5

Testamento profesional

Crea resultados magníficos, una claridad convincente en la transición desde para alcanzar la grandeza.

Demuestra una firmeza inquebrantable
Decidir hacer lo que sea necesario se hace para producir el mejor largo-
resultados del término, no importa cómo
difícil.

Establece el estándar de construcción de un Canales ambición en el
gran compañía perdurable; lo hará
que no se conforme con menos.
en la próxima generación.

Se mira en el espejo, no hacia afuera.
ventana, para repartir.
responsabilidad de los malos resultados, el éxito de la empresa a otros, sin culpar
nunca a otras personas,
externos buenos o mala suerte.

Humildad personal

Demuestra ser un catalizador
modestia, evitando el bien público
Adulación; nunca jactancioso.

Hechos con tranquilidad, calma
determinación; se basa principalmente
sobre estándares inspiradores, no
inspirador carisma, para motivar.

La empresa, no uno mismo; establece
sucesores para un éxito aún mayor

Mira por la ventana, no dentro de la
espejo, para atribuir el crédito por la
personas, factores externos y factores
suerte.

Mi hipótesis es que existen dos categorías de personas: aquellas que no poseen la semilla del Nivel 5 y aquellas que sí. La primera categoría está formada por personas que jamás podrían subordinar sus necesidades egoístas a la ambición superior de construir algo más grande y duradero que ellas mismas. Para estas personas, el trabajo siempre girará, ante todo, en torno a lo que obtienen —fama, fortuna, adulación, poder, lo que sea—, no a lo que construyen, crean y aportan.

La gran ironía es que la animosidad y la ambición personal que a menudo impulsan a las personas a ocupar puestos de poder están reñidas con la humildad requerida para el liderazgo de Nivel 5. Cuando se combina esa ironía con el hecho de que los consejos de administración frecuentemente operan bajo la falsa creencia

Si tenemos en cuenta que necesitan contratar a un líder egocéntrico y con una personalidad arrolladora para hacer grande a una organización, se entiende rápidamente por qué los líderes de nivel 5 rara vez aparecen en la cima de nuestras instituciones.

El La segunda categoría de personas —y sospecho que la mayor parte— está formada por aquellas que tienen el potencial de evolucionar al Nivel 5; la capacidad reside en ellas, tal vez oculta o ignorada, pero presente, sin duda. Y bajo las circunstancias adecuadas —la autorreflexión, el desarrollo personal consciente, un mentor, un gran maestro, padres amorosos, una experiencia vital significativa, un jefe de Nivel 5 o cualquier otro factor— comienzan a desarrollarse.

Al analizar los datos, observamos que algunos de los líderes de nuestro estudio tuvieron experiencias de vida significativas que podrían haber impulsado o profundizado su maduración. Darwin Smith floreció plenamente después de su experiencia con el cáncer. Joe Cullman se vio profundamente afectado por sus experiencias en la Segunda Guerra Mundial, en particular por el cambio de órdenes de último minuto que lo apartó de un puesto de mando.

barco condenado en el que seguramente habría estadodied.⁵⁴Una fuerte creencia religiosa o una conversión también podrían fomentar el desarrollo de rasgos de Nivel 5. Colman Mockler, por ejemplo, se convirtió al cristianismo evangélico mientras cursaba su MBA en Harvard y, posteriormente, según el libro Cutting Edge, se convirtió en una figura clave en un grupo de ejecutivos de negocios de Boston que se reunían frecuentemente para desayunar y discutir la transferencia de valores religiosos al ámbito empresarial.life.⁵⁵OtroSin embargo, los líderes de nuestro estudio no tuvieron ningún evento catalizador evidente; simplemente llevaron vidas normales y de alguna manera terminaron en la cima de la jerarquía de Nivel 5.

Creo, aunque no puedo probarlo, que los potenciales líderes de Nivel 5 son altoy prevalente en nuestra sociedad. El problema no es, en mi opinión, una escasez de potencial Nivel5 líderes. Existen a nuestro alrededor, si tan solo sabemos qué buscar. ¿Y qué es eso? Busca situaciones donde se dan resultados extraordinarios pero donde nadie se destaca para reclamar un mérito excesivo. Probablemente encontrarás un potencial Nivel5 líderes en el trabajo.

Para tu propio desarrollo, me encantaría poder darte una lista de pasos para convertirte en Nivel 5, pero no tenemos datos de investigación sólidos que respalden una lista creíble. Nuestra investigación reveló que el Nivel 5 es un componente clave dentro de la caja negra de lo que se necesita para transformar una empresa de buena a excelente. Sin embargo, dentro de esa caja negra hay otra caja negra más: el desarrollo interno de una persona hacia el Nivel 5. Podríamos especular sobre lo que podría ser

Dentro de esa caja negra interior, pero en su mayor parte sería solo eso: especulación. En resumen, el Nivel 5 es una idea muy satisfactoria, una idea poderosa y, para lograr las mejores transiciones de lo bueno a lo excelente, quizás una idea esencial. Una "Lista de Diez Pasos para el Nivel 5" trivializaría el concepto.

Mi mejor consejo, basado en la investigación, es comenzar a practicar las otras disciplinas de bueno a excelente que descubrimos. Encontramos una relación simbiótica entre el Nivel 5 y los demás hallazgos. Por un lado, los rasgos del Nivel 5 te permiten implementar los demás hallazgos; por otro lado, practicar los demás hallazgos te ayuda a convertirte en Nivel 5. Piénsalo de esta manera: este capítulo trata sobre qué son los Nivel 5; el resto del libro describe lo que hacen. Liderar con las otras disciplinas puede ayudarte a avanzar en el En la dirección correcta. No hay garantía de que al hacerlo te conviertas en un Nivel 5 completo, pero te da un punto de partida tangible.

No podemos decir con certeza qué porcentaje de personas tienen la semilla dentro, ni cuántas de ellas pueden cultivarla. Incluso aquellos de nosotros que descubrimos el Nivel 5 en el equipo de investigación no sabemos por nosotros mismos si lograremos evolucionar completamente hasta el Nivel 5. Y, sin embargo, todos los que trabajamos en el descubrimiento nos hemos visto profundamente afectados e inspirados por la idea. Darwin Smith, Colman Mockler, Alan Wurtzel y todos los demás Nivel 5 de los que aprendimos se han convertido en modelos para nosotros, algo digno de aspirar. Ya sea que lleguemos o no al Nivel 5, vale la pena el esfuerzo. Porque, como todas las verdades básicas sobre lo mejor de los seres humanos, cuando Cuando vislumbramos esa verdad, sabemos que nuestras propias vidas y todo lo que tocamos se verán beneficiados por ese esfuerzo.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

LIDERAZGO DE NIVEL 5

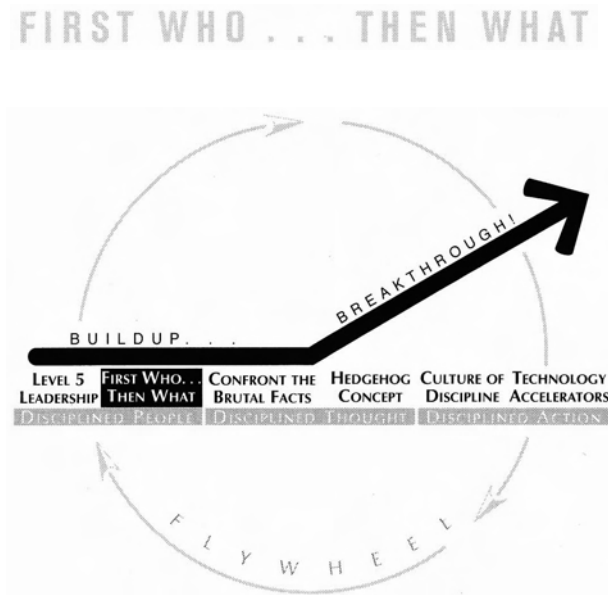
PUNTOS CLAVE

- Cada La empresa, que pasó de ser buena a excelente, contaba con un liderazgo de nivel 5 durante el mes en el que se publicó el libro.
- "Nivel 5" se refiere a una jerarquía de cinco niveles de capacidades ejecutivas, con el Nivel 5 en la cima. Los líderes de Nivel 5 encarnan una mezcla paradójica de humildad personal y voluntad profesional. Son ambiciosos, sin duda, pero ante todo ambiciosos para la empresa, no para ellos mismos.
- Los líderes de Nivel 5 preparan a sus sucesores para un éxito aún mayor en la siguiente generación, mientras que los egocéntricos líderes de Nivel 4 suelen preparar a sus sucesores para el fracaso.
- Los líderes de nivel 5 muestran una modestia convincente, son modestos y discretos. En contraste, dos tercios de las empresas comparativas tenían líderes con un ego personal gigantesco que contribuyó a la desaparición o a la mediocridad continuada de la compañía.
- Los líderes de Nivel 5 están impulsados fanáticamente, infectados con una necesidad incurable de producir resultados sostenidos. Están decididos a hacer lo que sea necesario para que la empresa sea grande, sin importar lo grandes o difíciles que sean las decisiones.
- Los líderes de nivel 5 muestran una diligencia profesional: más caballo de arado que caballo de exhibición.
- Los líderes de Nivel 5 miran por la ventana para atribuir el éxito a factores distintos a ellos mismos. Sin embargo, cuando las cosas van mal, se miran al espejo y se culpan a sí mismos, asumiendo toda la responsabilidad. Los CEOs comparativos a menudo hacían justo lo contrario: se miraban al espejo para atribuirse el mérito del éxito, pero por la ventana para asignar la culpa de los resultados decepcionantes.
- Una de las tendencias más dañinas en la historia reciente es la tendencia (especialmente por parte de los consejos de administración) a seleccionar líderes deslumbrantes y famosos y a deselectionar a posibles líderes de Nivel 5.

- Creo que existen potenciales líderes de Nivel 5 a nuestro alrededor, si sabemos qué buscar, y que muchas personas tienen el potencial de evolucionar hasta el Nivel 5.

HALLAZGOS INESPERADOS

- Los líderes famosos más grandes que la vida que llegan desde fuera están negativamente correlacionados con pasar de buenos a excelentes. Diez de cada once CEOs buenos o excelentes provenían de dentro de la empresa, mientras que las compañías comparativas intentaban con CEOs externos seis veces más a menudo.
- Los líderes de Nivel 5 atribuyen gran parte de su éxito a la buena suerte, más bien que la grandeza personal.
- No buscábamos liderazgo de Nivel 5 en nuestra investigación, ni nada parecido, pero los datos eran abrumadores y convincentes. Es un hallazgo empírico, no ideológico.



Allá Habrá momentos en los que no podremos esperar a nadie. Ahora, o estás dentro o estás fuera.

-KEN Kesey,
De *La prueba de ácido del Kool-Aid eléctrico*
Por Tom Wolfe¹

Cuando comenzamos el proyecto de investigación, esperábamos encontrar que el primer paso para llevar a una empresa de buena a excelente sería establecer una nueva dirección, una nueva visión y estrategia para la empresa, y luego lograr que las personas se comprometieran y se alinearan con esa nueva dirección.

Encontramos algo completamente opuesto.

Ellos ejecutivos que impulsaron la transformación de buenas a excelentes no primero definieron el rumbo y luego consiguieron que la gente lo llevara hasta allí. No, primero subieron a las personas adecuadas al autobús (y bajaron a las inadecuadas) y luego decidieron el rumbo. En esencia, dijeron: «Miren, no sé muy bien adónde deberíamos llevar este autobús. Pero sé esto: si subimos a las personas adecuadas, las sentamos en los asientos adecuados y bajamos a las inadecuadas, entonces encontraremos la manera de llevarlo a un lugar grandioso».

El Los líderes que pasaron de buenos a excelentes comprendieron tres verdades simples. Primero, si comienzas con "quién" en lugar de "qué", puedes adaptarte más fácilmente a un mundo cambiante. Si la gente se une a un grupo principalmente por su destino, ¿qué sucede si, después de diez millas, necesitas cambiar de dirección? Tienes un problema. Pero si la gente se une a un grupo por quién más está en él, entonces es mucho más fácil cambiar de dirección: "Me uní a este grupo por quién más está en él; si necesitamos cambiar de dirección para tener más éxito, no hay problema". Segundo, si tienes a las personas adecuadas, el problema de cómo motivarlas y gestionarlas prácticamente desaparece. Las personas adecuadas no necesitan una gestión estricta ni ser presionadas; se automotivarán por el impulso interno de producir los mejores resultados y ser parte de la creación de algo grandioso. Tercero, si tienes a las personas equivocadas, no importa si descubres la dirección correcta; aun así, no tendrás una gran empresa. Una gran visión sin grandes personas es irrelevante.

Consideremos el caso de Wells Fargo. Wells Fargo comenzó su período de quince años de desempeño espectacular en 1983, pero la base del cambio se remonta a principios de la década de 1970, cuando el entonces director ejecutivo Dick Cooley comenzó a construir uno de los equipos de gestión más talentosos de la industria (el mejor equipo, según el inversor Warren Buffett).² Cooley previó que la industria bancaria eventualmente sufriría un cambio drástico, pero no pretendió saber qué forma tomaría ese cambio. Así que, en lugar de trazar una estrategia para el cambio, él y el presidente Ernie Arbuckle se centraron en "inyectar un flujo interminable de talento" directamente en las venas de la empresa. Contrataban a personas excepcionales cuando y donde las encontraban, a menudo sin tener en mente ningún puesto específico. "Así es como se construye el futuro", dijo. "Si yo no soy lo suficientemente inteligente como para ver los cambios que se avecinan, ellos lo harán. Y serán lo suficientemente flexibles como para lidiar con ellos.them."³ El enfoque de Cooley resultó profético. Nadie podía predecir todos los cambios que traería consigo la desregulación bancaria. Sin embargo, cuando estos cambios llegaron, ningún banco manejó esos desafíos mejor que Wells Fargo. En un momento en que su sector de la industria bancaria se encontraba un 59 por ciento por debajo del mercado bursátil general, Wells Fargo superó al mercado por más del triple.⁴ Carl Reichardt, quien se convirtió en director ejecutivo en 1983, atribuyó el éxito del banco en gran medida a las personas que lo rodeaban, la mayoría de las cuales heredó de Cooley. Cuando mencionó a los miembros del equipo ejecutivo de Wells Fargo que se habían unido a la compañía durante la era Cooley-Reichardt, quedamos asombrados. Casi todos habían llegado a ser directores ejecutivos de una gran empresa:

Bill Aldinger se convirtió en director ejecutivo de Household Finance, Jack Grundhofer en director ejecutivo de US Bancorp, Frank Newman en director ejecutivo de Bankers Trust, Richard Rosenberg en director ejecutivo de Bank of America, Bob Joss en director ejecutivo de Westpac Banking (uno de los bancos más grandes de Australia) y más tarde en decano de la Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford; ¡un equipo ejecutivo nada común! Arjay Miller, miembro activo del consejo de administración de Wells Fargo durante diecisiete años, nos comentó que el equipo de Wells Fargo le recordaba a los famosos "Whiz Kids" reclutados por Ford Motor Company a finales de la década de 1940 (de los cuales Miller formó parte y llegó a ser presidente de Ford). El enfoque de Wells Fargo era simple: se contrata a los mejores profesionales, se les forma para que se conviertan en los mejores directivos del sector y se acepta que algunos de ellos serán contratados como directores ejecutivos de otras empresas.

Bank of America adoptó un enfoque muy diferente. Mientras que Dick Cooley reclutaba sistemáticamente a las mejores personas que podía encontrar, Bank of America, según el libro *Breaking the Bank*, siguió un modelo conocido como "generales débiles, tenientes fuertes".⁷⁸ Si se eligen generales fuertes para puestos clave, sus competidores se irán. Pero si se eligen generales débiles —personas que ocupan puestos temporales, en lugar de ejecutivos altamente capaces—, entonces es más probable que los tenientes fuertes permanezcan en sus puestos.

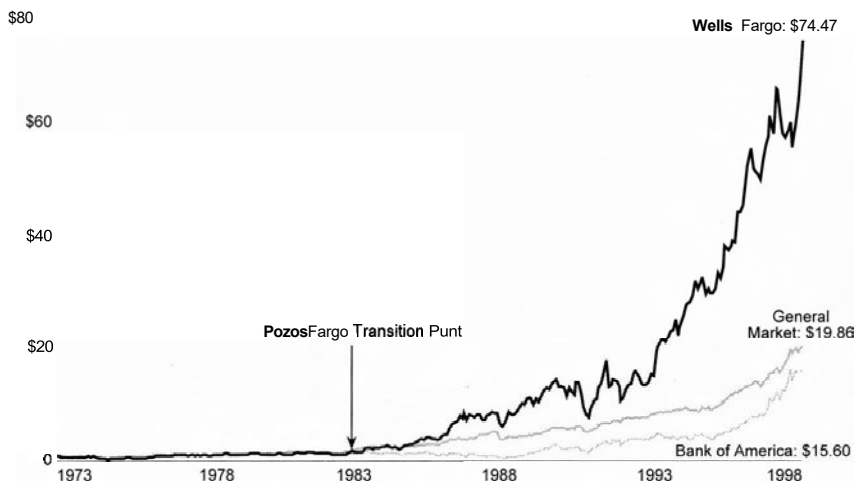
El modelo de "generales débiles" generó un clima muy diferente en Bank of America que en Wells Fargo. Mientras que el equipo de Wells Fargo actuaba como un sólido grupo de socios iguales, debatiendo ferozmente cara a cara en busca de las mejores respuestas, los "generales débiles" de Bank of America esperaban instrucciones de arriba. Sam Armacost, quien heredó el modelo de "generales débiles", describió el clima de gestión: "Salí bastante angustiado de mis primeras reuniones con la gerencia. No solo era imposible generar conflictos, sino que ni siquiera obtenía comentarios. Todos esperaban a ver qué pasaba".⁹

Un ejecutivo jubilado de Bank of America describió a los altos directivos de la década de 1970 como "gente de plástico" que habían sido entrenados para someterse silenciosamente a los dictados de un líder dominante.CEO.¹⁰ Más tarde, tras perder más de mil millones de dólares a mediados de la década de 1980, Bank of America reclutó a un grupo de ejecutivos competentes para reflotar el banco. ¿Y dónde encontró a esos ejecutivos? Justo enfrente, en Wells Fargo. De hecho, Bank of America reclutó a tantos ejecutivos de Wells Fargo durante su reestructuración que la gente dentro de la empresa comenzó a referirse a sí misma como "Wells de América". En ese momento, Bank of America comenzó a ascender de nuevo, pero ya era demasiado tarde. De 1973 a 1998, mientras

Wells Fargo pasó de un crecimiento sostenido a resultados excepcionales, mientras que la rentabilidad acumulada de las acciones de Bank of America ni siquiera siguió el ritmo del mercado en general.

WELLS FARCO CONTRA BANK OF AMERICA

Valor acumulativo de \$1 inversión
realizada entre el 1 de enero de
1973 y el 1 de enero de 1998.



Ahora bien, quizás pienses: «Eso es simplemente buena gestión: rodearte de las personas adecuadas. ¿Qué tiene de nuevo?». En cierto modo, estamos de acuerdo; es simplemente buena gestión a la antigua usanza. Pero lo que distingue a las empresas que pasan de buenas a excelentes son dos puntos clave que las hacen muy diferentes.

Para que quede claro, el objetivo principal de este capítulo no es solo formar el equipo adecuado; eso no es nada nuevo. Lo fundamental es, primero, contar con las personas idóneas (y descartar a las que no lo son) antes de decidir hacia dónde dirigir la empresa. El segundo punto clave es el rigor necesario en las decisiones sobre el personal para que una empresa pase de ser buena a excelente.

"Primero quién" es una idea muy simple de entender, y una idea muy difícil de hacer, y la mayoría no lo hace bien. Es fácil hablar de prestar atención a

Las decisiones de personal son cruciales, pero ¿cuántos ejecutivos tienen la disciplina de David Maxwell, quien pospuso el desarrollo de una estrategia hasta tener a las personas adecuadas en sus puestos, mientras la empresa perdía un millón de dólares cada día hábil con 56 mil millones de dólares en préstamos impagables? Cuando Maxwell se convirtió en CEO de Fannie Mae durante sus peores momentos, la junta directiva ansiaba saber cómo iba a rescatar a la compañía. A pesar de la inmensa presión para actuar, para hacer algo drástico, para tomar las riendas y empezar a conducir, Maxwell se centró primero en conseguir a las personas adecuadas para el equipo directivo de Fannie Mae. Su primera medida fue entrevistar a todos los directivos. Los sentó y les dijo: «Miren, este va a ser un reto muy difícil. Quiero que piensen en lo exigente que va a ser. Si creen que no les va a gustar, no pasa nada. Nadie los va a odiar». ¹²

Maxwell dejó absolutamente claro que solo habría puestos para los mejores profesionales que se esforzaran al máximo, y que si no estabas a la altura, mejor te bajabas del autobús, y te bajabas ahora mismo. ¹³ Un ejecutivo que acababa de cambiar radicalmente su vida y su carrera para unirse a Fannie Mae se acercó a Maxwell y le dijo: «Te he escuchado con mucha atención, y no quiero hacer esto». Se marchó y regresó a su lugar de origen. ¹⁴ En total, catorce de los veintiséis ejecutivos abandonaron la empresa, siendo reemplazados por algunos de los mejores, más inteligentes y más trabajadores ejecutivos del mundo entero. ¹⁵ El Se aplicó el mismo estándar en todos los niveles de Fannie Mae, ya que los gerentes en cada nivel aumentaron el calibre de sus equipos y ejercieron una enorme presión entre pares, lo que generó una alta rotación al principio, cuando algunas personas simplemente no encajaban. ¹⁶ "Teníamos un dicho: 'No puedes fingir en Fannie Mae'", dijo un miembro del equipo ejecutivo. "O sabías lo que hacías o no, y si no lo sabías, simplemente te quedabas fuera de juego". ¹⁷

Wells Fargo y Fannie Mae ilustran la idea de que las preguntas sobre "quién" preceden a las preguntas sobre "qué": antes de la visión, antes de la estrategia, antes de las tácticas, antes de la estructura organizativa, antes de la tecnología. Dick Cooley y David Maxwell ejemplificaron un estilo clásico de Nivel 5 cuando dijeron: "No sé adónde debemos llevar esta empresa, pero sí sé que si empiezo con las personas adecuadas, les hago las preguntas correctas y las involucro en un debate vigoroso, encontraremos la manera de hacer grande a esta empresa".

NOTA "GENIO CON TUS Y LOS AYUDAENTES"

A diferencia de las empresas que pasaron de buenas a excelentes, que construyeron equipos ejecutivos sólidos y profundos, muchas de las empresas de comparación siguieron un modelo "genial".

El modelo de "mil ayudantes". En este modelo, la empresa es una plataforma para el talento de un individuo extraordinario. En estos casos, el genio brillante, la principal fuerza impulsora del éxito de la empresa, es un gran activo, siempre y cuando permanezca en ella. Los genios rara vez forman grandes equipos directivos, por la sencilla razón de que no los necesitan y, a menudo, ni siquiera los desean. Si eres un genio, no necesitas un equipo directivo del calibre de Wells Fargo, formado por personas que podrían dirigir sus propios negocios en otro lugar. No, solo necesitas un ejército de buenos colaboradores que te ayuden a implementar tus grandes ideas. Sin embargo, cuando el genio se va, los ayudantes suelen perderse. O, peor aún, intentan imitar a su predecesor con movimientos audaces y visionarios (intentando actuar como un genio, sin serlo) que resultan infructuosos.

Eckerd Corporation sufrió las consecuencias de tener un líder con una habilidad innata para saber qué hacer, pero poca capacidad para reunir al personal adecuado en el equipo ejecutivo. Jack Eckerd, dotado de una energía personal monumental (hizo campaña para gobernador de Florida mientras dirigía su empresa) y un don innato para la visión de mercado y la astucia en los negocios, pasó de dos pequeñas tiendas en Wilmington, Delaware, a un imperio farmacéutico con más de mil establecimientos repartidos por el sureste de Estados Unidos. A finales de la década de 1970, los ingresos de Eckerd igualaban los de Walgreens, y parecía que Eckerd podría triunfar como la gran empresa del sector. Pero entonces Jack Eckerd se marchó para dedicarse a su pasión por la política, presentándose como senador y uniéndose a la administración Ford en Washington. Sin su genialidad como líder, la empresa de Eckerd inició un largo declive, que finalmente la llevó a ser adquirida por JC Peenny.

El contraste entre Jack Eckerd y Cork Walgreen es sorprendente. Mientras que Jack Eckerd tenía un genio para elegir las tiendas adecuadas para comprar, Cork Walgreen tenía un genio para elegir a las personas adecuadas para hire.¹⁹ Mientras que Jack Eckerd tenía un don para saber qué tiendas debían ir en qué ubicaciones, Cork Walgreen tenía un don para saber qué personas debían ir en qué puestos. Mientras que Jack Eckerd fracasó por completo en la decisión más importante a la que se enfrenta cualquier ejecutivo —la selección de un sucesor—, Cork Walgreen desarrolló múltiples candidatos sobresalientes y seleccionó a un sucesor superestrella, que puede resultar incluso mejor que él.^{self.20} Mientras que Jack Eckerd no tenía un equipo ejecutivo, sino un grupo de ayudantes capaces reunidos para asistir al gran genio, Cork Walgreen construyó el mejor equipo ejecutivo de la industria. Mientras que el principal mecanismo de guía para la estrategia de Eckerd Corporation residía en la mente de Jack Eckerd, el principal mecanismo de guía para la estrategia corporativa de Walgreens residía en la mente de Jack Eckerd, el principal mecanismo de guía para la estrategia corporativa de Walgreens residía en la mente de Jack Eckerd.

**LEVEL 5 +
EQUIPO DIRECTIVO**
(Bueno para-Grandes empresas)

**UN "GENIO CON
MIL AYUDANTES"**
(Empresas de comparación)

LEVEL 5 LEADER



PRIMERO QUIÉN

Suba a las personas adecuadas al autobús. Cree un equipo ejecutivo superior.

LEVEL 4 LEADER



FIRST WHAT

Establece una visión sobre hacia dónde dirigir el autobús. Desarrolla una hoja de ruta para dirigir el autobús.



THEN WHAT

Una vez que tengas a las personas adecuadas en los puestos clave, averigua cuál es el mejor camino hacia la grandeza.



THEN WHO

Contrata a un equipo de personas altamente capacitadas. "Ayudantes" para hacer realidad la visión suceder.

La estrategia radicaba en el diálogo grupal y las ideas compartidas del talentoso equipo ejecutivo.

El modelo del "genio con mil ayudantes" es particularmente frecuente en las empresas de comparación no sostenibles. El caso más clásico proviene de un hombre conocido como la Esfinge, Henry Singleton de Teledyne. Singleton creció en un rancho de Texas, con el sueño de la infancia de convertirse en un gran empresario al estilo del individualista aguerrido. Armado con un doctorado del MIT, fundó Teledyne.²¹ El nombre Teledyne deriva del griego y significa "fuerza aplicada a distancia", un nombre apropiado, ya que la fuerza central que mantenía unido al extenso imperio era el propio Henry Singleton.

Mediante adquisiciones, Singleton convirtió a la empresa de una pequeña compañía en la número 293 de la lista Fortune 500 en seis años.²² En diez años, había completado más de 100 adquisiciones, creando finalmente una empresa de gran alcance con 130 centros de beneficios en todo tipo de sectores, desde metales exóticos hasta...insurance.²³ Sorprendentemente, todo el sistema funcionó, con Singleton

TELEDYNE CORPORACIÓN

Un clásico: "El genio con mil ayudantes".

Relación entre la rentabilidad acumulada de las acciones y el mercado general.

Enero1 de enero de 1967-Enero1 de enero de 1996



Él mismo actuaba como el pegamento que conectaba todas las partes móviles. En un momento dado, dijo: "Defino mi trabajo como tener la libertad de hacer lo que me parece que es en el mejor interés de la empresa en cualquier momento".²⁴ Un artículo de Forbes de 1978 afirmaba: "Singleton no ganará premios por humildad, pero ¿quién puede evitar admirar su impresionante trayectoria?". Singleton siguió dirigiendo la empresa hasta bien entrados los setenta, sin pensar seriamente en la sucesión. Al fin y al cabo, ¿para qué preocuparse por la sucesión cuando el objetivo principal es servir de plataforma para aprovechar el talento de un genio excepcional? "Si hay una sola debilidad en este panorama, por lo demás brillante", continuaba el artículo, "es esta: Teledyne no es tanto un sistema como el reflejo de la singular disciplina de un solo hombre".

Qué debilidad resultó ser. Una vez que Singleton se apartó de la gestión diaria a mediados de la década de 1980, el extenso imperio comenzó a desmoronarse. Desde finales de 1986 hasta su fusión con Allegheny en 1995, la rentabilidad acumulada de las acciones de Teledyne se desplomó, quedando un 66 por ciento por debajo del mercado bursátil general. Singleton cumplió su sueño de infancia de convertirse en un gran empresario, pero fracasó estrepitosamente en la tarea de construir una gran compañía.

Lo que importa es a quién le pagas, no cómo se lo pagas.

Esperábamos encontrar que los cambios en los sistemas de incentivos, especialmente los de los ejecutivos, estarían altamente correlacionados con el salto de lo bueno a lo excelente. Con toda la atención que se presta a la remuneración de los ejecutivos —el cambio a las opciones sobre acciones y los enormes paquetes que se han vuelto comunes—, sin duda, pensábamos, la cantidad y la estructura de la compensación deben desempeñar un papel clave para pasar de lo bueno a lo excelente. ¿De qué otra manera se logra que las personas hagan lo correcto para obtener grandes resultados?

Estábamos completamente equivocados en nuestras expectativas.

No encontramos ningún patrón sistemático que vincule la remuneración de los ejecutivos con el proceso de pasar de ser una buena empresa a una excelente. La evidencia simplemente no respalda la idea de que la estructura específica de la remuneración de los ejecutivos actúe como un factor clave para que una empresa alcance la excelencia.

Pasamos semanas introduciendo datos de compensación de informes de representación y realizamos 112 análisis independientes en busca de patrones y correlaciones. Examinamos todo lo que pudimos cuantificar para los cinco principales directivos: efectivo frente a acciones, incentivos a largo plazo frente a incentivos a corto plazo, salario frente a bonificación, etc. Algunas empresas utilizaban acciones de forma extensiva; otras no. Algunas tenían salarios altos; otras no. Algunas hacían un uso significativo de incentivos por bonificación; otras no. Lo más importante es que, al analizar los patrones de compensación ejecutiva en relación con las empresas de comparación, no encontramos diferencias sistemáticas en el uso de acciones (o no), salarios altos (o no), incentivos por bonificación (o no) o compensación a largo plazo (o no). La única diferencia significativa que encontramos fue que los ejecutivos de buen a excelente desempeño recibieron una compensación total en efectivo ligeramente menor diez años después de la transición que sus homólogos en la empresa de comparación, que aún se encontraba en un nivel mediocre.companies!²⁶

No es que la remuneración de los ejecutivos sea irrelevante. Hay que ser racional y razonable (dudo que Colman Mockler, David Maxwell o Darwin Smith hubieran trabajado gratis), y las empresas que pasaron de buenas a excelentes dedicaron tiempo a reflexionar sobre el tema. Pero una vez que se ha estructurado algo que tiene sentido, la remuneración de los ejecutivos deja de ser un factor determinante para que una organización pase de ser buena a excelente.

¿Por qué podría ser eso? Es simplemente una manifestación del principio del "primer quién" cóptico: Es No se trata de cómo compensas a tus ejecutivos; se trata de qué ejecutivos contratas. Hay que compensar desde el principio. Si tienes a los ejecutivos adecuados, harán todo lo posible por construir una gran empresa, no por lo que puedan obtener a cambio, sino porque simplemente no pueden concebir conformarse con menos. Su código moral exige construir la excelencia por sí misma, y es tan improbable que cambies eso con un paquete de compensación como que influyas en su respiración. Las empresas que pasaron de buenas a excelentes comprendieron una verdad simple: las personas adecuadas harán lo correcto y ofrecerán los mejores resultados de los que sean capaces, independientemente del sistema de incentivos.

Sí, la compensación y los incentivos son importantes, pero por razones muy diferentes en las empresas que aspiran a ser excelentes. El objetivo de un sistema de compensación no debería ser conseguir los comportamientos adecuados de las personas equivocadas, sino atraer a las personas adecuadas desde el principio y retenerlas.

No pudimos analizar con tanto rigor la remuneración de los empleados no ejecutivos; dichos datos no están disponibles de forma tan sistemática. un formato como declaraciones de representación para altos funcionarios. Sin embargo, la evidencia de documentos fuente y artículos sugiere que la misma idea se aplica en todos los niveles de una organización.²⁷

Un ejemplo particularmente vívido es Nucor. Nucor construyó todo su sistema sobre la idea de que se puede enseñar a los agricultores a fabricar acero, pero no se puede enseñar a...Nucor inculcó la ética de trabajo de los agricultores a personas que no la poseían. Así, en lugar de instalar fábricas en ciudades siderúrgicas tradicionales como Pittsburgh y Gary, ubicó sus plantas en lugares como Crawfordsville, Indiana; Norfolk, Nebraska; y Plymouth, Utah, lugares llenos de verdaderos agricultores que se acuestan temprano, se levantan al amanecer y se ponen a trabajar de inmediato sin aspavientos. "Hay que ordeñar las vacas" y "Voy a arar los cuarenta del norte antes del mediodía" se tradujeron fácilmente en "Hay que laminar algunas láminas de acero" y "Voy a fundir cuarenta toneladas antes del almuerzo". Nucor despidió a las personas que no compartían esta ética de trabajo, generando una rotación de hasta el 50 por ciento en el primer año de una planta, seguida de una rotación muy baja a medida que las personas adecuadas se asentaban para el largo plazo.²⁸

Para atraer y retener a los mejores trabajadores, Nucor pagó más a sus trabajadores siderúrgicos que cualquier otra empresa siderúrgica del mundo. Pero construyó su sistema de pago en torno a un mecanismo de bonificación de equipo de alta presión, con más del 50 por ciento de una

compensación laboral vinculada directamente a la productividad de su equipo de trabajo veinte a cuarenta veces.²⁹ Los miembros del equipo de Nucor solían llegar al trabajo treinta minutos antes para organizar sus herramientas y prepararse para salir disparados de la línea de salida en el instante en que sonara la señal de salida.³⁰ "Tenemos a los trabajadores siderúrgicos más trabajadores del mundo", dijo un ejecutivo de Nucor. "Contratamos a cinco, los hacemos trabajar como si fueran diez y les pagamos como si fueran diez.

El sistema Nucor no pretendía convertir a los perezosos en trabajadores diligentes, sino crear un entorno donde los trabajadores diligentes prosperaran y los trabajadores perezosos o bien se marcharan o fueran expulsados de inmediato. En un caso extremo, los trabajadores persiguieron a un compañero perezoso hasta expulsarlo de la planta con un ánguloiron.³²

Nucor rechazó el viejo dicho de que las personas son el activo más importante. En una transformación de buena a excelente, las personas no son el activo más importante. Las personas adecuadas sí lo son.

Nucor ilustra un punto clave. Al determinar a "las personas adecuadas", las empresas que aspiraban a ser excelentes daban mayor importancia a los atributos del carácter que a la formación académica específica, las habilidades prácticas, el conocimiento especializado o la experiencia laboral. No es que el conocimiento o las habilidades específicas sean irrelevantes, sino que consideraban que estos rasgos eran más fáciles de enseñar (o al menos de aprender), mientras que creían que dimensiones como el carácter, la ética laboral, la inteligencia básica, la dedicación al cumplimiento de los compromisos y los valores estaban más arraigadas. Como lo expresó Dave Nassef de Pitney Bowes:

Yo solía estar en los Marines, y los Marines reciben mucho crédito por construir...Se trata de identificar los valores de las personas. Pero en realidad no funciona así. El Cuerpo de Marines recluta personas que comparten los valores del cuerpo y luego les proporciona la capacitación necesaria para cumplir la misión de la organización. En Pitney Bowes lo vemos de la misma manera. Tenemos más personas que quieren hacer lo correcto que la mayoría de las empresas. No solo nos fijamos en la experiencia. Queremos saber: ¿Quiénes son? ¿Por qué son así? Descubrimos quiénes son preguntándoles por qué tomaron ciertas decisiones en su vida. Las respuestas a estas preguntas nos dan una idea de sus valores fundamentales.

Uno Un ejecutivo que pasó de bueno a excelente dijo que sus mejores decisiones de contratación a menudo provenían de personas sin experiencia en la industria o en los negocios. En un caso,

Contrató a un gerente que había sido capturado dos veces durante la Segunda Guerra Mundial y había escapado en ambas ocasiones. "Pensé que cualquiera que pudiera hacer eso no debería tener problemas conbusiness."³⁴

RIGUROSO, NO DESVERAZ

El Las empresas que aspiran a ser excelentes probablemente parezcan lugares de trabajo difíciles, y lo son. Si no tienes lo que se necesita, probablemente no durarás mucho. Pero no son culturas despiadadas, sino rigurosas. Y esa distinción es crucial.

Ser despiadado significa actuar con mano dura y recortar gastos, especialmente en tiempos difíciles, o despedir indiscriminadamente a personas sin ninguna consideración. Ser riguroso significa aplicar estándares exigentes de forma constante, en todo momento y a todos los niveles, especialmente en la alta dirección. Ser riguroso, no despiadado, significa que las personas más capacitadas no tienen que preocuparse por sus puestos y pueden concentrarse plenamente en su trabajo.

En 1986, Wells Fargo adquirió Crocker Bank y planeó deshacerse de grandes cantidades.

de costes excesivos en la consolidación. No hay nada inusual en ello: todas las fusiones bancarias en la era de la desregulación buscaban recortar los costes excesivos de un sector inflado y protegido. Sin embargo, lo inusual de la consolidación Wells-Crocker fue la forma en que Wells integró la gestión o, para ser más precisos, la forma en que ni siquiera intentó integrar a la mayor parte de la gestión de Crocker en la cultura de Wells.

El equipo de Wells Fargo concluyó de inmediato que la gran mayoría de los gerentes de Crocker no serían las personas adecuadas para el puesto. La gente de Crocker llevaba mucho tiempo inmersa en las tradiciones y ventajas de la cultura bancaria de antaño, con un comedor ejecutivo de mármol con su propio chef y 500.000 dólares enchina.³⁵ Un contraste total con la cultura austera de Wells Fargo, donde la gerencia comía comida preparada por un cocinero de una residencia universitaria.service.³⁶ Wells Fargo dejó claro a los gerentes de Crocker: "Miren, esto no es una fusión entre iguales; es una adquisición; compramos sus sucursales y sus clientes; no los adquirimos a ustedes". Wells Fargo despidió a la mayor parte del equipo directivo de Crocker (1600 gerentes de Crocker fueron despedidos el primer día), incluyendo a casi todos los altos ejecutivos.executives.³⁷

Un crítico podría decir: "Eso es solo la gente de Wells protegiendo a los suyos". Pero considere el siguiente hecho: Wells Fargo también despidió a algunos de sus propios gerentes en casos donde se consideró que los gerentes de Crocker estaban mejor calificados. En lo que respecta a la gestión, los estándares de Wells Fargo

Eran feroces y constantes. Como en un equipo deportivo profesional, solo los mejores pasaban la selección anual, independientemente del puesto o la antigüedad. Un ejecutivo de Wells Fargo lo resumió así: "La única manera de recompensar a quienes rinden es no sobrecargarlos con quienes no rinden".

En una primera vista, esto parece despiadado. Pero la evidencia sugiere que el gerente promedio de Crocker simplemente no tenía el mismo calibre que el gerente promedio de Wells y habría fracasado en la cultura de desempeño de Wells Fargo. Si no iban a tener éxito a largo plazo, ¿por qué dejarlos sufrir a corto plazo? Un alto ejecutivo de Wells Fargo nos dijo: "Todos coincidimos en que esto era una adquisición, no una fusión, y no tenía sentido andarse con rodeos ni ser poco directos con la gente. Decidimos que lo mejor sería hacerlo directamente desde el primer día. Planificamos nuestros esfuerzos para poder decir, desde el principio: 'Lo sentimos, no vemos un puesto para usted', o 'Sí, sí vemos un puesto; tiene un trabajo, así que deje de preocuparse'. No íbamos a someter nuestra cultura a una muerte lenta y gradual".³⁹

Dejar que la gente se hunda en la incertidumbre durante meses o años, robándoles un tiempo precioso que podrían usar para seguir adelante con sus vidas, cuando al final no lo van a lograr de todos modos, sería cruel. Afrontar la situación directamente y dejar que la gente siga adelante con sus vidas, eso sí es sensato.

No es que la adquisición de Crocker sea fácil de digerir. Nunca es agradable ver a miles de personas perder sus empleos, pero la era de la desregulación bancaria vio la pérdida de cientos de miles de empleos. Dado esto, es interesante señalar dos puntos. Primero, Wells Fargo realizó menos despidos masivos que su empresa de comparación, Bank of America.⁴⁰ En segundo lugar, la alta dirección, incluidos algunos altos directivos de Wells Fargo, sufrieron más en términos porcentuales que los trabajadores de menor nivel. consolidation.⁴¹ En una empresa que aspira a ser buena o excelente, el rigor se aplica primero en la cúpula directiva, centrándose en aquellos que soportan la mayor carga de responsabilidad.

Ser riguroso en las decisiones sobre personal significa ser primero riguroso en las decisiones sobre personal de la alta dirección. De hecho, temo que la gente pueda usar el "rigor de quién primero" como excusa para despedir indiscriminadamente a personas para mejorar el rendimiento. "Es difícil hacerlo, pero tenemos que ser rigurosos", puedo oírles decir. Y me estremezco. Porque no solo muchas personas buenas y trabajadoras se verán perjudicadas en el proceso, sino que la evidencia sugiere que tales tácticas son contrarias a la producción de resultados excelentes y sostenidos. Las empresas buenas que pasaron a ser excelentes rara vez usaron la reducción de personal como táctica y casi nunca la usaron.

como estrategia principal. Incluso en el caso de Wells Fargo, la empresa recurrió a los despidos la mitad de veces que Bank of America durante la época de transición.

Seis de Las once empresas que pasaron de ser buenas a excelentes no registraron despidos desde diez años antes de la fecha clave hasta 1998, y otras cuatro informaron solo uno o dos despidos.

En cambio, observamos que los despidos se utilizaban cinco veces más frecuentemente en las empresas de comparación que en las empresas con un desempeño de bueno a excelente. Algunas de las empresas de comparación tenían una adicción casi crónica a los despidos y las reestructuraciones.

Sería un error, un error trágico, de hecho, pensar que la formaLa única forma de impulsar una transición de lo bueno a lo excelente es despedir indiscriminadamente a un gran número de personas trabajadoras. La reestructuración interminable y los recortes drásticos nunca formaron parte del modelo de lo bueno a lo excelente.

Cómo ser riguroso

Hemos extraído tres disciplinas prácticas de la investigación por su rigor, en lugar de por su crueldad.

Disciplina práctica n.º 1: Ante la duda, no contrates; sigue buscando. UnoUna de las leyes inmutables de la gestión empresarial es la "Ley de Packard". (Llamada así porque la aprendimos por primera vez en un proyecto de investigación anterior de David Packard, cofundador de Hewlett-Packard). Dice así: Ninguna empresa puede aumentar sus ingresos de forma constante a un ritmo mayor que su capacidad para conseguir el personal adecuado para implementar ese crecimiento y, al mismo tiempo, convertirse en una gran empresa. Si el crecimiento de los ingresos supera sistemáticamente el crecimiento del personal, simplemente no se podrá —de hecho, no se puede— construir una gran empresa.

Quienes crean grandes empresas comprenden que el factor determinante del crecimiento de cualquier gran compañía no son los mercados, ni la tecnología, ni la competencia, ni los productos. Es, sobre todo, la capacidad de atraer y retener al personal adecuado.

El equipo directivo de Circuit City comprendió intuitivamente la Ley de Packard. Conduciendo por Santa Bárbara el día después de Navidad, hace unas semanas, noté algo diferente en la tienda Circuit City. Otras tiendas tenían carteles y pancartas que atraían a los clientes: "Siempre los mejores precios", "Grandes ofertas después de las fiestas" o "La mejor selección después de Navidad", etc. Pero no Circuit City. Tenía una pancarta que decía: "Siempre buscando gente estúpida".

El cartel me recordó nuestra entrevista con Walter Bruckart, vicepresidente durante los años de éxito rotundo. Cuando se le pidió que nombrara los cinco factores principales que llevaron a la transición de la mediocridad a la excelencia, Bruckart dijo: «Uno sería la gente. Dos, la gente. Tres, la gente. Cuatro, la gente. Y cinco, la gente. Gran parte de nuestra transformación se debe a nuestra disciplina a la hora de elegir a las personas adecuadas». Bruckart recordó entonces una conversación con el director ejecutivo Alan Wurtzel durante un período de gran crecimiento en Circuit City: «Alan, me estoy esforzando mucho por encontrar a la persona ideal para este o aquel puesto. ¿En qué momento cedo?». Sin dudar, Alan respondió: «No cedas. Buscamos otra manera de seguir adelante hasta encontrar a las personas adecuadas».⁴³

Una de las principales diferencias entre Alan Wurtzel en Circuit City y Sidney Cooper en Silo es que Wurtzel dedicó la mayor parte de su tiempo en los primeros años a conseguir a las personas adecuadas para el autobús, mientras que Cooper dedicó el 80 por ciento de su tiempo a centrarse en las tiendas adecuadas para *buy*.⁴⁴ El primer objetivo de Wurtzel fue construir el mejor y más profesional equipo de gestión de la industria; el primer objetivo de Cooper fue simplemente crecer lo más rápido posible. Circuit City puso un gran énfasis en conseguir a las personas adecuadas en todos los niveles, desde los conductores de reparto hasta los vicepresidentes; Silo se ganó la reputación de no poder hacer lo básico, como hacer entregas a domicilio sin dañar el *products*.⁴⁵ Según Dan Rexinger de Circuit City, "Formamos a los mejores repartidores a domicilio del sector. Les dijimos: 'Ustedes son el último punto de contacto que el cliente tiene con Circuit City. Les proporcionaremos uniformes. Les exigiremos que se afeiten, que no huelan mal. Deben ser profesionales'. El cambio en la forma en que tratábamos a los clientes al realizar las entregas fue absolutamente increíble. Recibíamos notas de agradecimiento por la cortesía de los repartidores."⁴⁶ Cinco años después de que Wurtzel asumiera el cargo, Circuit City y Silo tenían esencialmente la misma estrategia comercial (las mismas respuestas a las preguntas del "qué"), sin embargo, Circuit City despegó como un cohete, superando al mercado bursátil general en una proporción de 18,5 a 1 en los quince años posteriores a su transición, mientras que Silo

Trabajó a trompicones hasta que finalmente fue adquirido por un extranjero. Mismo Estrategia, personas diferentes, resultados diferentes.

Disciplina práctica n.º 2: Cuando sabes que necesitas hacer una persona cambia, actúa. En el momento en que sientes la necesidad de controlar estrictamente a alguien, has cometido un error de contratación. Las mejores personas no necesitan ser controladas. Guiadas, enseñadas, lideradas, sí. Pero no controladas estrictamente. Todos hemos experimentado u observado el siguiente escenario: tenemos a la persona equivocada en el autobús y lo sabemos. Sin embargo, esperamos, demoramos, probamos alternativas, damos una tercera y una cuarta oportunidad, esperamos que la situación mejore, invertimos tiempo en intentar gestionar adecuadamente a la persona, creamos pequeños sistemas para compensar sus deficiencias, etc. Pero la situación no mejora. Cuando llegamos a casa, nuestra energía se desvía pensando (o hablando con nuestra pareja) sobre esa persona. Peor aún, todo el tiempo y la energía que dedicamos a esa persona nos quitan energía para desarrollar y trabajar con las personas adecuadas. Seguimos tropezando hasta que la persona se va por su cuenta (para nuestro gran alivio) o finalmente actuamos (también para nuestro gran alivio). Mientras tanto, nuestros mejores empleados se preguntan: "¿Por qué tardaste tanto?".

Dejar que la gente equivocada se quede cerca es injusto para toda la gente correcta. Inevitablemente, terminan compensando las deficiencias de las personas equivocadas. Peor aún, puede ahuyentar a los mejores talentos. Los profesionales de alto rendimiento se motivan intrínsecamente por su desempeño, y cuando ven que sus esfuerzos se ven obstaculizados por una carga adicional, terminan frustrándose.

Esperar demasiado tiempo antes de actuar es igual aEs injusto para quienes necesitan bajarse del autobús. Por cada minuto que permites que una persona siga ocupando un asiento sabiendo que no lo conseguirá, le estás robando una parte de su vida, tiempo que podría dedicar a encontrar un lugar mejor donde prosperar. De hecho, si somos sinceros, la razón por la que esperamos demasiado suele tener menos que ver con la preocupación por esa persona y más con nuestra propia comodidad. Está haciendo un buen trabajo y sería un gran problema reemplazarlo, así que evitamos el asunto. O nos parece que todo el proceso de lidiar con el problema es estresante y desagradable. Así que, para ahorrarnos estrés e incomodidad, esperamos. Y esperamos. Y esperamos. Mientras tanto, las personas más capaces siguen preguntándose: "¿Cuándo van a hacer algo al respecto? ¿Cuánto tiempo más va a durar esto?".

Utilizando datos de los Informes de Información de Empresas de Moody's, pudimos examinar el patrón de rotación en los niveles de alta dirección. No encontramos diferencias en la cantidad de "rotación" (rotación dentro de un período de tiempo) entre las empresas de buenas a excelentes y las empresas de comparación. Pero sí encontramos diferencias en el patrón de churn.⁴⁸

Las empresas que pasaron de buenas a excelentes mostraron el siguiente patrón bipolar en la alta dirección: o bien la gente permanecía en la empresa durante mucho tiempo, o bien se marchaba rápidamente. En otras palabras, estas empresas no generaban más rotación de personal, sino que la gestionaban mejor.

El Los líderes que aspiraban a ser excelentes no recurrían al modelo de gestión oportunista de "probar con mucha gente y quedarse con los que funcionan". En cambio, adoptaron el siguiente enfoque: "Dediquemos tiempo a realizar selecciones rigurosas y de primer nivel desde el principio. Si acertamos, haremos todo lo posible por retenerlos a largo plazo. Si nos equivocamos, lo reconoceremos para poder seguir con nuestro trabajo y que ellos puedan seguir con sus vidas".

El Sin embargo, los líderes que pasan de buenos a excelentes no se apresuran a juzgar. A menudo, invierten un esfuerzo considerable en determinar si tienen a alguien en el asiento equivocado antes de concluir que tienen a la persona equivocada en el autobús por completo. Cuando Colman Mockler se convirtió en director ejecutivo de Gillette no se descontroló, arrojando gente indiscriminadamente por las ventanas de un autobús en marcha. En cambio, dedicó el 55 por ciento de su tiempo durante sus dos primeros años en el cargo a realizar ajustes con el equipo directivo, cambiando o reubicando a treinta y ocho de las cincuenta personas más importantes. Mockler afirmó: "Cada minuto dedicado a colocar a la persona adecuada en el puesto adecuado vale semanas de tiempo".⁴⁹ Del mismo modo, Alan Wurtzel, de Circuit City, nos envió una carta tras leer un primer borrador de este capítulo, en la que comentó:

Tu observación sobre "poner a las personas adecuadas en el autobús" en comparación con otras empresas es totalmente acertada. Hay una consecuencia importante. Dedicé mucho tiempo a pensar y hablar sobre quién se sienta dónde en el autobús. Lo llamé "poner piezas cuadradas en agujeros cuadrados y piezas redondas en agujeros redondos". En lugar de despedir a personas honestas y capaces que no rinden bien, es importante intentar reubicarlas una, dos o incluso tres veces en otros puestos donde puedan desarrollarse plenamente.

Puede que lleve tiempo saber con certeza si alguien simplemente está en el asiento equivocado o si necesita bajarse del autobús por completo. Sin embargo, cuando los líderes que aspiraban a ser excelentes sabían que debían impulsar un cambio en la gente, actuaban.

Pero, ¿cómo saber cuándo se sabe? Dos preguntas clave pueden ayudar. Primero, si se tratara de una decisión de contratación (en lugar de una decisión de "¿debería esta persona irse?"), ¿volverías a contratar a esa persona? Segundo, si la persona te dijera que se va para aprovechar una nueva y emocionante oportunidad, ¿te sentirías terriblemente decepcionado o secretamente aliviado?

Disciplina práctica n.º 3: Poner Contrata a tus mejores profesionales para tus mayores oportunidades, no para tus mayores problemas.

A principios de la década de 1960, RJ Reynolds y Philip Morris obtuvieron la gran mayoría de sus ingresos del ámbito nacional. El enfoque de RJ Reynolds hacia los negocios internacionales era: "Si alguien en el mundo quiere un Camel, que llame".⁵⁰ Joe Cullman, de Philip Morris, tenía una visión diferente. Consideraba que los mercados internacionales representaban la mejor oportunidad para el crecimiento a largo plazo, a pesar de que la empresa obtenía menos del 1% de sus ingresos del extranjero.

Cullman Joe Weissman se devanó los sesos pensando en la mejor "estrategia" para desarrollar operaciones internacionales y finalmente dio con una respuesta brillante: no era una pregunta sobre "qué", sino sobre "quién". Apartó a su ejecutivo número uno, George Weissman, del negocio nacional principal y lo puso a cargo de las operaciones internacionales. En ese momento, las operaciones internacionales eran prácticamente insignificantes: un pequeño departamento de exportación, una inversión con dificultades en Venezuela, otra en Australia y una pequeña operación en Canadá. "Cuando Joe puso a George a cargo de las operaciones internacionales, mucha gente se preguntó qué había hecho mal George", bromeó uno de los empleados de Weissman.colleagues.⁵¹ "No sabía si me estaban lanzando de lado, escaleras abajo o por la ventana", dijo Weissman. "Aquí estaba dirigiendo el 99% de la empresa y al día siguiente estaría dirigiendo el 1% oless."⁵²

Sin embargo, como observó la revista Forbes veinte años después, la decisión de Cullman de trasladar a Weissman a la parte más pequeña del negocio fue una genialidad. Elegante y sofisticado, Weissman era la persona perfecta para desarrollar mercados como Europa, y convirtió la división internacional en la parte más grande y de mayor crecimiento de la empresa. De hecho, bajo la dirección de Weissman,

Marlboro se convirtió en el cigarrillo más vendido del mundo tres años antes de convertirse en el número uno en Estados Unidos.⁵³

El caso RJR contra Philip Morris ilustra un patrón común.

Las empresas que aspiraban a ser buenas tenían la costumbre de asignar a sus mejores empleados a las mejores oportunidades, no a sus mayores problemas. Las empresas de comparación, en cambio, tendían a hacer justo lo contrario, sin comprender que gestionar los problemas solo permite ser bueno, mientras que desarrollar las oportunidades es la única manera de alcanzar la excelencia.

Existe una consecuencia importante de esta disciplina: cuando decidas delegar tus problemas, no despidas a tus mejores empleados. Este es uno de esos pequeños secretos del cambio. Si creas un entorno donde los mejores profesionales siempre tengan cabida, es más probable que apoyen los cambios de rumbo.

Por ejemplo, cuando Kimberly-Clark vendió las fábricas, Darwin Smith lo dejó claro: la empresa podría deshacerse del negocio del papel, pero conservaría a sus mejores empleados. «Muchos de nuestros empleados habían ascendido en el negocio del papel. De repente, se ven vendiendo los activos más valiosos y se preguntan: "¿Cuál es mi futuro?"», explicó Dick Auchter. «Y Darwin respondía: "Necesitamos a todos los directivos talentosos que podamos conseguir. Los conservaremos"».⁵⁴ A pesar de que tenían poca o ninguna experiencia en el sector de consumo, Smith trasladó a los mejores profesionales del sector papelerero al negocio de consumo.

Entrevistamos a Dick Appert, un alto ejecutivo que pasó la mayor parte de su carrera en la división de fabricación de papel de Kimberly-Clark, la misma división que se vendió para crear fondos para la gran incursión de la compañía en los productos de consumo. Habló con orgullo y entusiasmo sobre la transformación de Kimberly-Clark, cómo tuvo el valor de vender las fábricas de papel, cómo tuvo la visión de abandonar el negocio del papel y destinar las ganancias al negocio de productos de consumo, y cómo se había enfrentado a Procter & Gamble. "Nunca tuve ningún desacuerdo con nuestra decisión de disolver la división de papel de la compañía", dijo. "Nos deshicimos de las fábricas de papel en ese momento, y estaba absolutamente de acuerdo con that."⁵⁵ Detente un momento y reflexiona sobre ello. Las personas adecuadas quieren formar parte de la construcción de algo grandioso, y Dick Appert comprendió que Kimberly-Clark podía alcanzar la grandeza vendiendo la división de la empresa donde había dedicado la mayor parte de su vida laboral. Ellos casos de Philip Morris y Kimberly-Clark ilustran un punto final.

Sobre "las personas adecuadas". Observamos un ambiente de Nivel 5 en la alta dirección de todas las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes, especialmente durante los años clave de transición. No es que todos los ejecutivos del equipo se convirtieran en líderes de Nivel 5 plenamente desarrollados al mismo nivel que Darwin Smith o Colman Mockler, pero cada miembro clave del equipo transformó su ambición personal en ambición por la empresa. Esto sugiere que los miembros del equipo tenían potencial de Nivel 5, o al menos eran capaces de operar de una manera coherente con el estilo de liderazgo de Nivel 5.

Quizás te estés preguntando: "¿Cuál es la diferencia entre un miembro del equipo ejecutivo de Nivel 5 y ser simplemente un buen soldado?" Un miembro del equipo ejecutivo de Nivel 5 no se somete ciegamente a la autoridad y es un líder fuerte por derecho propio, tan motivado y talentoso que construye su propio campo de batalla.

en una de las mejores del mundo. Sin embargo, cada miembro del equipo también debe tener la capacidad de combinar esa fortaleza para hacer todo lo necesario para que la empresa sea grandiosa.

De hecho, uno de los elementos cruciales para que una empresa pase de ser buena a excelente resulta un tanto paradójico. Por un lado, se necesitan ejecutivos que discutan y debatan —a veces con vehemencia— en busca de las mejores respuestas; pero, por otro lado, que se unan plenamente en torno a una decisión, sin importar los intereses particulares.

Un artículo sobre Philip Morris decía de la era Cullman: "Estos tipos nunca se ponían de acuerdo en nada y discutían por todo, se mataban entre sí e involucraban a todo el mundo, gente talentosa y de alto rango. Pero cuando tenían que tomar una decisión, la decisión surgía. Esto hizo que Philip Morris."⁵⁶ Por mucho que discutieran, dijo un ejecutivo de Philip Morris, "siempre buscaban la mejor respuesta. Al final, todos respaldaron la decisión. Todos los debates fueron por el bien común de la empresa, no por el propio".⁵⁷ interests."

PRIMEROS QUIÉNES, GRANDES COMPAÑÍAS, Y UNA GRAN VIDA

Siempre que enseñé los hallazgos de bueno a excelente, alguien casi siempre plantea el tema del costo personal de hacer la transición de bueno a excelente.

Genial. En otras palabras, ¿es posible construir una gran empresa y, al mismo tiempo, una gran vida?

Sí.

EI El secreto para lograrlo reside precisamente en este capítulo.

Pasé unos días con un alto ejecutivo de Gillette y su esposa en una conferencia ejecutiva en Hong Kong. Durante nuestras conversaciones, les pregunté si creían que Colman Mockler, el director ejecutivo más responsable de la transformación de Gillette de una buena a una excelente empresa, había tenido una gran vida. Me dijeron que la vida de Colman giraba en torno a tres grandes amores: su familia, Harvard y Gillette. Incluso durante los momentos más oscuros e intensos de las crisis de adquisiciones de la década de 1980 y a pesar de la creciente globalización del negocio de Gillette, Mockler mantuvo un notable equilibrio en su vida. No redujo significativamente el tiempo que pasaba con su familia, y rara vez trabajaba por las noches o los fines de semana. Mantuvo sus disciplinadas prácticas religiosas. Continuó su trabajo activo en el consejo directivo de Harvard College.⁵⁸

Cuando Pregunté cómo Mockler logró todo esto, el ejecutivo dijo: «Oh, en realidad no le resultaba tan difícil. Era tan bueno reuniendo a la gente adecuada a su alrededor y colocándola en los puestos adecuados, que simplemente no necesitaba estar allí a todas horas del día y de la noche. Ese era el secreto de Colman para el éxito y el equilibrio». El ejecutivo continuó explicando que era igual de probable encontrarse con Mockler en la ferretería que en la oficina. «Realmente disfrutaba trasteando en casa, arreglando cosas. Siempre parecía encontrar tiempo para relajarse de esa manera». Entonces la esposa del ejecutivo añadió: «Cuando Colman falleció y todos fuimos al funeral, miré a mi alrededor y me di cuenta de cuánto amor había en la sala. Era un hombre que pasaba casi todas sus horas despierto con personas que lo amaban, que amaban lo que hacían y que se amaban entre sí: en el trabajo, en casa, en su labor benéfica, donde fuera».

Y esa afirmación me resultó familiar, ya que había algo en los equipos ejecutivos que pasaban de buenos a excelentes que no podía describir del todo, pero que claramente los distinguía. Al concluir nuestra entrevista con George Weissman de Philip Morris, comenté: "Cuando hablas de tu tiempo en la empresa, es como si describieras una historia de amor". Él se rió entre dientes y dijo: "Sí. Aparte de mi matrimonio, fue la historia de amor más apasionada de mi vida. No creo que mucha gente entienda de qué estoy hablando, pero sospecho que mis colegas sí". Weissman y muchos de sus colegas ejecutivos tenían oficinas en Philip Morris, y venían regularmente.

base lar, mucho después de la jubilación. Un pasillo en la sede mundial de Philip Morris se llama "el salón de los magos dewas."⁵⁹ Es el pasillo por donde Weissman, Cullman, Maxwell y otros siguen entrando a la oficina, en gran parte porque simplemente disfrutan pasar tiempo juntos. De manera similar, Dick Appert de Kimberly-Clark dijo en su entrevista: "Nunca nadie en Kimberly-Clark me dijo nada desagradable. Le doy gracias a Dios el día que me contrataron porque he estado asociado con gente maravillosa. Buena gente que respetaba y admiraba a los demás".⁶⁰

Los miembros de los equipos que pasaron de ser buenos a excelentes solían forjar amistades para toda la vida. En muchos casos, aún mantienen un contacto estrecho años o décadas después de haber trabajado juntos. Resultaba sorprendente oírles hablar de la época de transición, pues, por muy difíciles que fueran los días o por muy grandes que fueran las tareas, ¡estas personas se divertían! Disfrutaban de la compañía mutua e incluso esperaban con ilusión las reuniones. Varios ejecutivos describieron sus años en esos equipos como el punto culminante de sus vidas. Sus experiencias trascendieron el mero respeto mutuo (que sin duda existía) y se transformaron en una camaradería duradera. La adhesión a la idea de "primero quién" podría ser el vínculo más cercano entre un

Una gran compañía y una gran vida. Porque, independientemente de lo que logremos, si no pasamos la mayor parte del tiempo con personas a las que amamos y respetamos, es imposible tener una gran vida. Pero si pasamos la mayor parte del tiempo con personas a las que amamos y respetamos — personas con las que disfrutamos estar y que nunca nos decepcionarán—, entonces casi con toda seguridad tendremos una gran vida, sin importar adónde nos lleve. Las personas que entrevistamos de las empresas que pasaron de buenas a excelentes claramente amaban lo que hacían, en gran medida porque amaban a las personas con las que lo hacían.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

PRIMERO QUIÉN...ENTONCES QUÉ

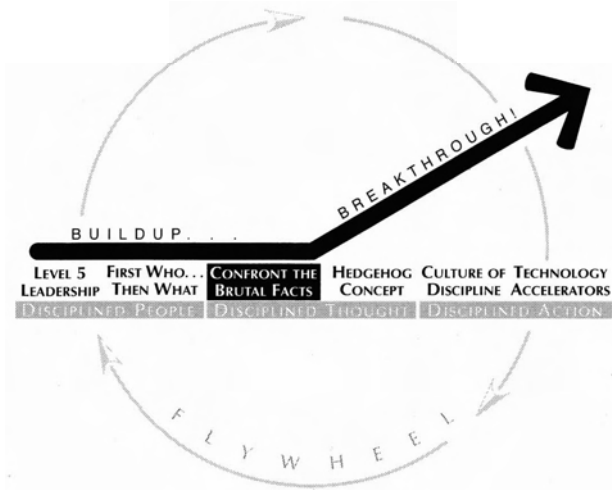
LLAVEAGUJAS

- Los líderes de buenos a excelentes comenzaron la transformación primero consiguiendo que las personas correctas subieran al autobús (y a las personas equivocadas bajaran) y luego descubrieron dónde conducirlo.
- El punto clave de este punto de carga no es solo la idea de conseguir a las personas adecuadas en el equipo. El punto clave es que las preguntas de "quién" vienen antes que "qué" decisiones: antes de la visión, antes de la estrategia, antes de la estructura organizativa, antes de la táctica. Primero quién, luego qué—como disciplina rigurosa, se aplicaba de forma constante.
- Las empresas de comparación seguían frecuentemente el modelo del "genio con mil ayudantes": un líder genio que establece una visión y luego recluta a un equipo de "ayudantes" altamente capaces para hacer realidad la visión. Este modelo falla cuando el genio se marcha.
- Los líderes de buenos a grandes eran rigurosos, no despiadados, en las decisiones de las personas. No dependían de los despidos y la reestructuración como estrategia principal para mejorar el rendimiento. Las empresas de comparación usaron los despidos en mucha mayor medida.
- Descubrimos tres disciplinas prácticas por ser rigurosos en las decisiones de las personas:
 1. En caso de duda, no sigas buscando contratación. (Corolario: Una empresa debe limitar su crecimiento en función de su capacidad para atraer a suficientes personas adecuadas.)
 2. Cuando sepas que necesitas hacer que las personas cambien, actúa. (Corolario: Primero asegúrate de no tener a alguien en el asiento equivocado.)
 3. Pon a tus mejores personas en tus mayores oportunidades, no en tus mayores problemas. (Corolario: Si vendes tus problemas, no vendas a tus mejores personas.)
- Los equipos directivos de bueno a excelente están formados por personas que debaten intensamente en busca de las mejores respuestas, pero que se unen en torno a las decisiones, independientemente de los intereses parroquiales.

HALLAZGOS INESPERADOS

- No encontramos ningún patrón sistemático que vinculara la remuneración de los ejecutivos con la transición de un buen desempeño a uno excelente. El objetivo de la remuneración no es "motivar" a las personas equivocadas a adoptar los comportamientos correctos, sino atraer y retener a las personas adecuadas desde el principio.
- El viejo dicho «Las personas son tu activo más importante» es erróneo. Las personas no son tu activo más importante. Las personas adecuadas sí lo son. Que alguien sea la persona adecuada tiene más que ver con rasgos de carácter y capacidades innatas que con conocimientos específicos, experiencia o habilidades.

CONFRONT THE BRUTAL FACTS (Yet Never Lose Faith)



AlláNo hay peor error en el liderazgo público que generar falsas esperanzas que pronto se desvanecerán.

– WINSTON S. CHURCHILL,
*El Bisagra de Destino*¹

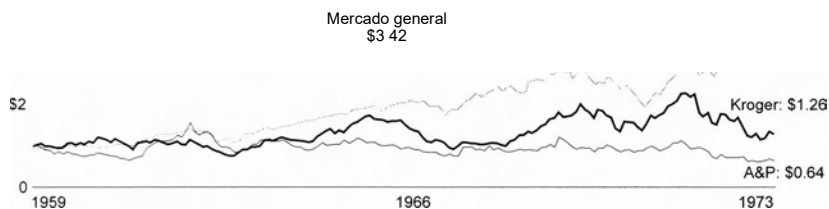
A principios de la década de 1950, la Great Atlantic and Pacific Tea Company, comúnmente conocida como A&P, era la mayor organización minorista del mundo y una de las corporaciones más grandes de Estados Unidos, llegando a ocupar en un momento dado el segundo lugar, solo por detrás de General Motors, en términos de facturación anual.² Kroger, en cambio, era una cadena de supermercados poco destacable, de menos de la mitad del tamaño de A&P, con un rendimiento que apenas seguía el ritmo del mercado general.

Entonces En la década de 1960, A&P comenzó a flaquear mientras que Kroger comenzó a establecer el Sentó las bases para convertirse en una gran compañía. Entre 1959 y 1973, ambas compañías se quedaron rezagadas con respecto al mercado, con Kroger ligeramente por delante de A&P. Posteriormente, las dos compañías divergieron por completo y, durante los siguientes veinticinco años, Kroger generó rendimientos acumulados diez veces superiores a los del mercado y ochenta veces mejores que los de A&P.

¿Cómo se produjo un cambio de rumbo tan drástico? ¿Y cómo pudo una empresa tan grande como A&P volverse tan nefasta?

KROGER, A&P, Y EL MERCADO

Valor acumulativo de \$1 invertido, 1959-1973

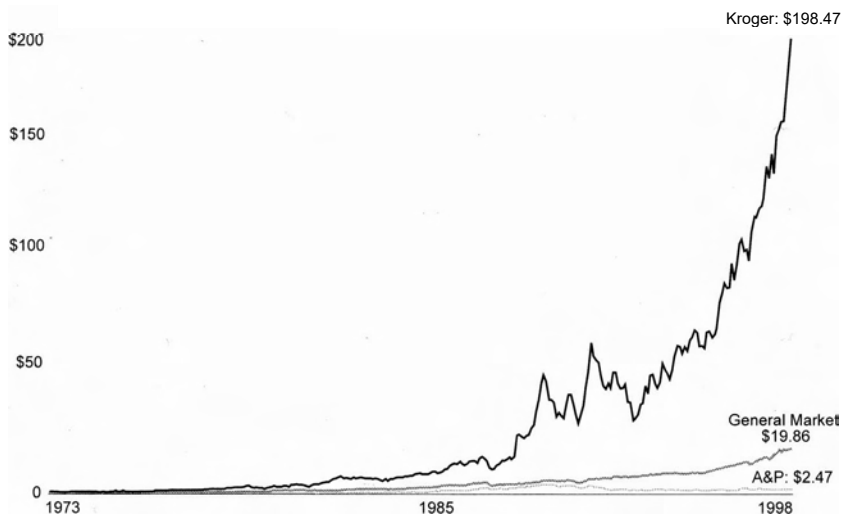


Notas:

1. El punto de inflexión de Kroger se produjo en 1973.
2. El gráfico muestra el valor de 1 dólar invertido el 1 de enero de 1959.
3. Rentabilidad acumulada, dividendos reinvertidos, al 1 de enero de 1973.

KROGER, A&P, Y EL MERCADO

Valor acumulado de \$1 invertido, 1973-1998



Notas:

1. El punto de inflexión de Kroger se produjo en 1973.
2. El gráfico muestra el valor de \$1 invertido el 1 de enero de 1973.
3. Rentabilidad acumulada, dividendos reinvertidos, al 1 de enero de 1998.

A&P tenía un modelo perfecto para la primera mitad del siglo XX, cuando dos guerras mundiales y una depresión impusieron la austeridad a los estadounidenses: comestibles baratos y abundantes en tiendas funcionales. Pero en la próspera segunda mitad del siglo XX, los estadounidenses cambiaron. Querían tiendas más elegantes, más grandes y con más variedad. Querían pan recién horneado, flores, alimentos saludables, medicamentos para el resfriado, frutas y verduras frescas, cuarenta y cinco variedades de cereales y diez tipos de leche. Querían artículos poco comunes, como cinco tipos diferentes de brotes caros y diversas mezclas de proteína en polvo y hierbas medicinales chinas. Ah, y querían poder hacer sus transacciones bancarias y vacunarse contra la gripe mientras compraban. En resumen, ya no querían supermercados. Querían hipermercados, con una gran "S" en el pecho, que ofrecieran casi de todo bajo un mismo techo, con mucho estacionamiento, precios bajos, pisos limpios y un sinfín de cajas registradoras.

Ahora, de entrada, podrías estar pensando: "Bien, entonces la historia de A&P es una empresa veterana que tenía una estrategia adecuada para la época, pero los tiempos cambiaron y el mundo la dejó atrás, mientras que empresas más jóvenes y mejor adaptadas ofrecían a los clientes más de lo que querían. ¿Qué tiene eso de interesante?

Lo interesante es lo siguiente: tanto Kroger como A&P eran empresas con larga trayectoria (Kroger con 82 años y A&P con 111) al comenzar la década de 1970; ambas tenían casi todos sus activos invertidos en supermercados tradicionales; ambas contaban con una fuerte presencia fuera de las principales zonas de crecimiento de Estados Unidos; y ambas eran conscientes de cómo estaba cambiando el mundo a su alrededor. Sin embargo, una de estas dos empresas afrontó la cruda realidad de frente y transformó por completo su sistema; la otra prefirió ignorarla.

En 1958, la revista *Forbes* describió a A&P como "el reino ermitaño", gobernado como una monarquía absoluta por un ancianoprince.³ Ralph Burger, sucesor de los hermanos Hartford que habían construido la dinastía A&P, buscó preservar dos cosas por encima de todo: los dividendos en efectivo para la fundación familiar y la antigua gloria de los hermanos Hartford. Según un director de A&P, Burger "se consideraba la reencarnación del viejo John Hartford, incluso hasta el punto de llevar una flor en la solapa todos los días del invernadero de Hartford. Trató de llevar a cabo, contra toda oposición, lo que él pensaba que el Sr. John [Hartford] habría querido hacer. liked."⁴ Burger inculcó un enfoque de "¿qué haría el Sr. Hartford?" a las decisiones, viviendo bajo el lema "No puedes discutir con cien años de success."⁵ De hecho, a través de

Burger, el Sr. Hartford continuó siendo la fuerza dominante en la junta durante casi veinte años. No importa el hecho de que yadead.⁶

A medida que se acumulaban las crudas evidencias sobre la incompatibilidad entre su modelo anterior y el mundo cambiante, A&P emprendió una defensa cada vez más enérgica contra esos hechos. En una serie de acontecimientos, la empresa abrió una nueva tienda llamada The Golden Key, una marca independiente donde podía experimentar con nuevos métodos y modelos para descubrir qué querían los clientes: no vendía productos de la marca A&P, le daba más libertad al gerente de la tienda, experimentaba con nuevos departamentos innovadores y comenzó a evolucionar hacia el moderno hipermercado. A los clientes les gustó mucho. Allí, justo delante de sus narices, comenzaron a descubrir la respuesta a las preguntas de por qué estaban perdiendo cuota de mercado y qué podían hacer al respecto.

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

No les gustaron las respuestas que dio, así que cerraron.it.⁸

A&P comenzó entonces un patrón de vaivén entre estrategias, siempre buscando una solución rápida a sus problemas. Realizó mítines motivacionales, lanzó programas, se subió a las modas, despidió directores ejecutivos, contrató a otros y los volvió a despedir. Implementó lo que un observador de la industria llamó una "política de tierra arrasada", una estrategia radical de reducción de precios para ganar cuota de mercado, pero nunca abordó el hecho fundamental de que los clientes no querían precios más bajos, sino diferentes...*stores*.⁹ El La reducción de precios llevó a la reducción de costos, lo que llevó a tiendas aún más monótonas y un servicio peor, lo que a su vez ahuyentó a los clientes, reduciendo aún más los márgenes, lo que resultó en tiendas aún más sucias y un servicio aún peor. "Después de un tiempo, la suciedad siguió acumulándose", dijo un exgerente de A&P. "No solo teníamos suciedad, teníamos suciedaddirty."¹⁰

Mientras tanto, en Kroger surgió un patrón completamente diferente. Kroger también realizó experimentos en la década de 1960 para probar el hipermercado. Para 1970, el equipo directivo de Kroger llegó a una conclusión ineludible: el modelo tradicional de supermercado (que representaba casi el 100% del negocio de Kroger) iba a desaparecer. Sin embargo, a diferencia de A&P, Kroger afrontó esta cruda realidad y actuó en consecuencia.

El ascenso de Kroger es notablemente simple y directo, casi exasperantemente simple. Durante sus entrevistas, Lyle Everingham y su predecesor Jim Herring (directores ejecutivos durante los años cruciales de la transición) fueron educados y serviciales, pero un poco exasperados por nuestras preguntas. Para ellos, simplemente parecía tan claro. Cuando le pedimos a Everingham que asignara cien puntos a los cinco factores principales de la transición, dijo: "Encuentro su pregunta un poco desconcertante. Básicamente, hicimos una investigación exhaustiva y los datos

fueron claros y contundentes: las tiendas supercombinadas fueron las el camino del futuro. También aprendimos que tenías que ser el número uno o el número dos en cada mercado, o tenías que salir.* Claro, al principio hubo cierto escepticismo. Pero una vez que vimos los hechos, realmente no había duda sobre lo que teníamos que hacer. Así que simplemente lo hicimos.it.”¹²

Kroger decidió eliminar, cambiar o reemplazar cada una de sus tiendas y abandonar todas las regiones que no se ajustaban a las nuevas realidades. Todo el sistema se pondría patas arriba, tienda por tienda, manzana por manzana, ciudad por ciudad, estado por estado. A principios de la década de 1990, Kroger había reconstruido todo su sistema sobre el nuevo modelo y estaba bien encaminado para convertirse en la cadena de supermercados número uno en Estados Unidos, una posición que alcanzaría en 1999.¹³ Mientras tanto, A&P todavía tenía más de la mitad de sus tiendas con el tamaño antiguo de la década de 1950 y se había reducido a un triste vestigio de una América que alguna vez fue grande

Los hechos son mejores que los hechos.

Uno de los temas predominantes de nuestra investigación es que los resultados innovadores se logran mediante una serie de buenas decisiones, ejecutadas con diligencia y acumuladas una tras otra. Por supuesto, las empresas que pasaron de buenas a excelentes no tenían un historial impecable. Pero, en general, tomaron muchas más buenas decisiones que malas, y muchas más buenas decisiones que las empresas de comparación. Aún más importante, en las decisiones realmente trascendentales, como la de Kroger de invertir todos sus recursos en la tarea de convertir todo su sistema al concepto de hipermercado, acertaron notablemente.

Esto, por supuesto, plantea una pregunta. ¿Estamos simplemente estudiando un grupo de empresas que, por pura casualidad, dieron con las decisiones correctas? ¿O acaso su proceso tenía algún rasgo distintivo que aumentó drásticamente la probabilidad de acertar? La respuesta, resulta ser, es que su proceso tenía un rasgo bastante distintivo.

Elas empresas que pasaron de buenas a excelentes mostraron dos formas distintivas de pensamiento disciplinado. La primera, y el tema de este capítulo, es que infundieron todo el proceso con los hechos brutales de la realidad. (La segunda, que nosotros

*Tenga en cuenta que esto ocurrió a principios de la década de 1970, una década antes de que la idea de "número uno, número dos o salida" se popularizara. Kroger, como todas las empresas que pasaron de buenas a excelentes, desarrolló sus ideas prestando atención a los datos disponibles, no siguiendo las tendencias y modas impuestas por otros. Curiosamente, más de la mitad de las empresas que pasaron de buenas a excelentes ya contaban con alguna versión del concepto de "número uno, número dos" años antes de que se convirtiera en una moda en la gestión empresarial.

En el próximo capítulo se analizará cómo desarrollaron un marco de referencia sencillo, pero profundamente perspicaz, para todas sus decisiones. Cuando, como en el caso de Kroger, se parte de un esfuerzo honesto y diligente por determinar la verdad de la situación, las decisiones correctas suelen ser evidentes. No siempre, por supuesto, pero a menudo. E incluso si no todas las decisiones son evidentes, una cosa es segura: es absolutamente imposible tomar una serie de buenas decisiones sin antes enfrentarse a la cruda realidad. Las empresas que pasaron de buenas a excelentes operaron de acuerdo con este principio, mientras que las empresas de comparación generalmente no lo hicieron.

Consideremos Pitney Bowes frente a Addressograph. Sería difícil encontrar dos empresas en posiciones más similares en un momento específico de la historia que luego divergieron tan drásticamente. Hasta 1973, tenían ingresos, beneficios, número de empleados y gráficos bursátiles similares. Ambas empresas mantenían posiciones de mercado casi monopólicas con prácticamente la misma base de clientes (Pitney Bowes en máquinas de franqueo y Addressograph en máquinas duplicadoras de direcciones), y ambas se enfrentaban a la inminente realidad de perder sus monopolios. Sin embargo, para el año 2000, Pitney Bowes había crecido hasta superar los 30.000 empleados y unos ingresos superiores a los 4.000 millones de dólares, en comparación con los lamentables restos de Addressograph, que tenía menos de 100 millones de dólares y solo 670 empleados.ces.¹⁶ Para el accionista, Pitney Bowes superó a Addressograph en una proporción de 3.581 a 1 (sí, tres mil quinientas ochenta y una veces mejor).

En 1976, un líder carismático y visionario llamado Roy Ash se convirtió en director ejecutivo de Addressograph. Ash, quien se autodenominaba "conglomerador", había construido previamente Litton mediante la acumulación de adquisiciones que posteriormente fracasaron. Según Fortune, buscaba utilizar Addressograph como plataforma para restablecer su destreza de liderazgo ante los ojos de la empresa.

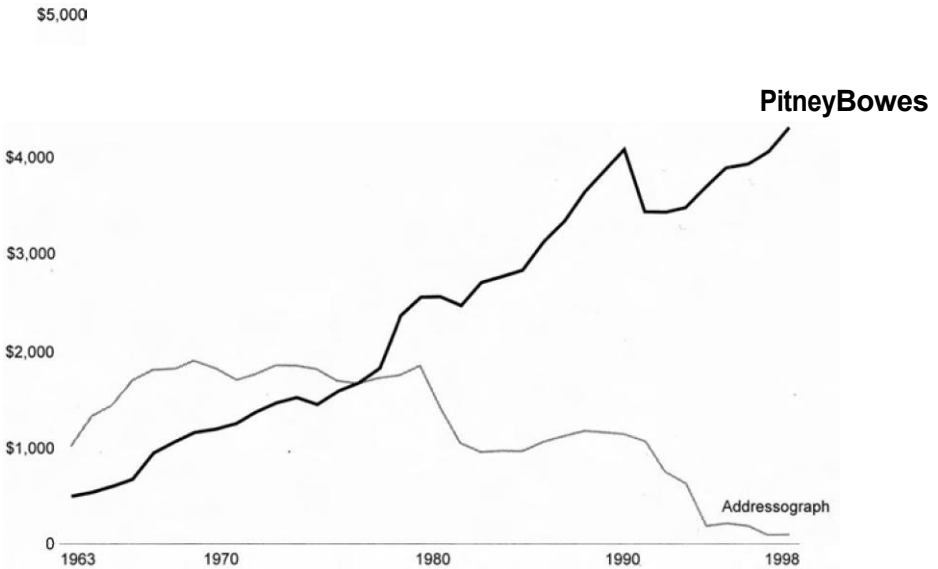
Ash expuso una visión para dominar a empresas como IBM, Xerox y Kodak en el campo emergente de la automatización de oficinas, un plan audaz para una empresa que anteriormente solo había dominado el negocio de la duplicación de direcciones de sobres.ness.¹⁸ No hay nada de malo en una visión audaz, pero Ash se aferró tanto a su quijotesca búsqueda que, según Business Week, se negó a afrontar la creciente evidencia de que su plan estaba condenado al fracaso y podría arrastrar al resto de la empresa con...it.¹⁹ Insistió en exprimir al máximo los negocios rentables, erosionando el negocio principal mientras derrochaba dinero en una apuesta con pocas probabilidades de éxito.

Más tarde, después de que Ash fue expulsado de su cargo y la empresa presentó una demanda, bancarota (de la que luego salió), todavía se negaba a afrontar la realidad, diciendo: "Perdimos algunas batallas, pero estábamos ganando la war."²¹ Pero

PITNEYBOWES VERSUS ADDRESSÓGRAFO

Ingresos anuales, 1963-1998

Dólares constantes de 1998, en millones



Addressograph Ni siquiera era eso cercapara ganar la guerra, y la gente de toda la compañía lo sabía en ese momento. Sin embargo, la verdad permaneció oculta hasta que fue demasiado tarde.late.²² De hecho, muchas de las personas clave de Addressograph abandonaron la empresa, desanimadas por su incapacidad para lograr que la alta dirección abordara el problema.facts.²³

Tal vez deberíamos darle algo de crédito al Sr. Ash por ser un visionario que intentó impulsarsu empresa a mayores alturas. (Y, para ser justos, la junta directiva de Addressograph despidió a Ash antes de que tuviera la oportunidad de llevar a cabo completamente suplans.)²⁴Pero la evidencia de una gran cantidad de fuentes respetablesLos artículos escritos en aquel entonces sugieren que Ash hizo la vista gorda ante cualquier realidad que fuera incompatible con su propia visión del mundo.

No hay nada de malo en aspirar a la grandeza. Al fin y al cabo, las empresas que pasaron de buenas a excelentes también se propusieron alcanzarla. Pero, a diferencia de las empresas con las que se compara, estas empresas perfeccionaron continuamente su camino hacia la grandeza con la cruda realidad.

"Cuando volteas rocas y miras todas las cosas onduladas que hay debajo, puedes dejar la roca en el suelo o puedes decir: 'Mi trabajo es voltear rocas y mirar las cosas onduladas', incluso si lo que ves puede asustarte muchísimo." you."²⁵ EsoLa cita, del ejecutivo de Pitney Bowes, Fred Purdue, podría haber salido de cualquiera de los ejecutivos de Pitney Bowes que entrevistamos. Todos parecían un poco, bueno, para ser francos, neuróticos y obsesivos con respecto a la posición de Pitney en el mundo. "Esta es una cultura muy hostil a la complacencia", dijo uno executive.²⁶ "Tenemos la inquietud de que lo que acabamos de lograr, por muy grandioso que sea, nunca será suficiente para sostenernos", dijo another.²⁷

La primera reunión de gestión de Pitney del nuevo año consistía normalmente en unos quince minutos para hablar del año anterior (casi siempre con resultados magníficos) y dos horas para hablar de las "cosas inquietantes y extrañas" que podrían obstaculizar el futuro results.²⁸ Las reuniones de ventas de Pitney Bowes eran muy diferentes de las típicas conferencias de ventas de "somos geniales" de la mayoría de las empresas: todo el equipo directivo se exponía a preguntas y desafíos mordaces de los vendedores que trataban directamente con los clientes. La empresa creó una larga tradición de foros donde la gente podía levantarse y decirles a los altos ejecutivos lo que la empresa estaba haciendo mal, empujándoles piedras con cosas onduladas a la cara y diciéndoles: "¡Miren! Será mejor que presten atención a this."³⁰

El caso de Addressograph, especialmente en contraste con Pitney Bowes, ilustra un punto crucial. Los líderes fuertes y carismáticos como Roy Ash pueden convertirse fácilmente en la realidad de facto que impulsa una empresa. A lo largo del estudio, encontramos empresas comparables donde el máximo dirigente ejercía tal autoridad o infundía tal temor que la gente se preocupaba más por el líder —qué diría, qué pensaría, qué haría— que por la realidad externa y sus posibles consecuencias para la empresa. Recordemos el clima en Bank of America, descrito en el capítulo anterior, donde los gerentes ni siquiera comentaban nada hasta saber la opinión del director ejecutivo. No encontramos este patrón en empresas como Wells Fargo y Pitney Bowes, donde la gente estaba mucho más preocupada por las inquietantes señales de tráfico que por los sentimientos de la alta dirección.

En el momento en que un líder se convierte en la principal preocupación de la gente, en lugar de que la realidad sea la principal, se crea una receta para la mediocridad, o peor aún. Esta es una de las razones clave por las que los líderes menos carismáticos suelen obtener mejores resultados a largo plazo que sus homólogos más carismáticos.

De hecho, para quienes poseen una personalidad fuerte y carismática, conviene considerar que el carisma puede ser tanto una ventaja como una desventaja. La fuerza de tu personalidad puede generar problemas cuando las personas no ven la cruda realidad. Puedes superar las desventajas del carisma, pero requiere atención consciente.

Winston Churchill comprendió las desventajas de su fuerte personalidad y las compensó admirablemente durante la Segunda Guerra Mundial. Churchill, como saben, mantuvo una visión audaz e inquebrantable de que Gran Bretaña no solo sobreviviría, sino que prevalecería como una gran nación, a pesar de que el mundo entero se preguntaba no si Gran Bretaña pediría la paz, sino cuándo. Durante los días más oscuros, con casi toda Europa y el norte de África bajo control nazi, Estados Unidos esperando mantenerse al margen del conflicto y Hitler librando una guerra en un solo frente (aún no se había vuelto contra Rusia), Churchill dijo: "Estamos resueltos a destruir a Hitler y todo vestigio del régimen nazi. De esto, nada nos hará cambiar de opinión. ¡Nada! Nunca parlamentaremos. Nunca negociaremos con Hitler ni con ninguno de sus secuaces. Lucharemos contra él por tierra. Lucharemos contra él por mar. Lucharemos contra él en el aire. Hasta que, con la ayuda de Dios, hayamos librado a la tierra de su...shadow."³¹

Armado con esta visión audaz, Churchill nunca dejó de afrontar los hechos más brutales. Temía que su imponente y carismática personalidad pudiera impedir que las malas noticias le llegaran en su forma más cruda. Así que, al principio de la guerra, creó un departamento completamente separado fuera de la cadena de mando normal, llamado Oficina de Estadística, con la función principal de proporcionarle, continuamente actualizado y completamente sin filtrar, los hechos más brutales de la guerra.reality.³² Se apoyó mucho en esta unidad especial durante toda la guerra, pidiendo repetidamente hechos, solo los hechos.

Mientras los tanques nazis arrasaban Europa, Churchill se acostó y durmió profundamente: "Yo... no necesitaba sueños reconfortantes", escribió. "Los hechos son mejores que...dreams."³³

CLIMA ACTIVO DONDE SE ESCUCHA LA VERDAD

Ahora bien, quizás te estés preguntando: "¿Cómo se motiva a la gente con hechos brutales? ¿Acaso la motivación no surge principalmente de una visión convincente?"

La respuesta, sorprendentemente, es "No". No porque la visión sea irrelevante, sino porque gastar energía intentando motivar a la gente es, en gran medida, una pérdida de tiempo. Uno de los temas principales de este libro es que, si se implementan con éxito sus conclusiones, no será necesario invertir tiempo ni energía en "motivar a 7 personas". Si se cuenta con el equipo adecuado, se motivarán por sí mismas. La verdadera pregunta, entonces, es: ¿Cómo gestionar de forma que no se desmotive a la gente? Y una de las acciones más desmotivadoras que se pueden emprender es generar falsas esperanzas, que pronto se desvanecerán con el paso del tiempo.

Sí, el liderazgo se trata de visión. Pero también se trata de crear un clima donde se escuche la verdad y se afronten los hechos crudos. Hay una gran diferencia entre la oportunidad de "expresar tu opinión" y la oportunidad de ser escuchado. Los buenos líderes que alcanzaron la excelencia comprendieron esta distinción, creando una cultura donde las personas tenían una gran oportunidad de ser escuchadas y, en última instancia, de que la verdad saliera a la luz.

¿Cómo se crea un clima donde se escuche la verdad? Proponemos cuatro prácticas básicas:

1. Empieza con preguntas, no con respuestas.

En 1973, un año después de asumir la dirección ejecutiva de manos de su padre, la empresa de Alan Wurtzel se encontraba al borde de la quiebra, peligrosamente cerca de incumplir sus acuerdos de préstamo. En aquel entonces, la compañía (llamada Wards, que no debe confundirse con Montgomery Ward) era una amalgama de tiendas de electrodomésticos y alta fidelidad sin un concepto unificador. Durante los siguientes diez años, Wurtzel y su equipo no solo reflataron la empresa, sino que también crearon el concepto Circuit City y sentaron las bases para un impresionante historial de resultados, superando al mercado veintidós veces desde su transición en 1982 hasta el 1 de enero de 2000.

Cuando Alan Wurtzel inició el largo camino desde la casi bancarrota hasta estos resultados estelares, comenzando con una respuesta sorprendente a la pregunta de hacia dónde llevar la empresa: No lo sé. A diferencia de líderes como Roy Ash de Addressograph, Wurtzel resistió la tentación de llegar con "la respuesta". En cambio, una vez que reunió a las personas adecuadas, comenzó no con respuestas, sino con preguntas. "Alan era una verdadera chispa", dijo un miembro de la junta. "Tenía la capacidad de hacer preguntas que eran simplemente...

Maravilloso. Tuvimos algunos debates maravillosos en la sala de juntas. Nunca fue solo un espectáculo de perros y ponis, donde uno solo escuchaba y luego se iba alunch.”³⁴ De hecho, Wurtzel es uno de los pocos directores ejecutivos de grandes corporaciones que plantea más preguntas a los miembros de su junta directiva que las que ellos le plantean a él.

Utilizó el mismo método con su equipo directivo, presionando, indagando y haciendo preguntas constantemente. En cada paso del proceso, Wurtzel seguía preguntando hasta tener una visión clara de la realidad y sus implicaciones. "Me llamaban el fiscal, porque me centraba en una pregunta", dijo Wurtzel. "Ya sabes, como un bulldog, no me rendía hasta entender. ¿Por qué, por qué, por qué?".

Al igual que Wurtzel, los líderes en cada una de las transiciones de buenas a excelentes operaban con un estilo algo socrático. Además, utilizaban las preguntas con un único propósito: comprender. No las usaban para manipular ("¿No estás de acuerdo conmigo en eso?") ni para culpar o menospreciar a los demás ("¿Por qué te equivocaste?"). Cuando les preguntamos a los ejecutivos sobre las reuniones de su equipo directivo durante la época de transición, dijeron que dedicaban gran parte del tiempo a "simplemente intentar comprender".

Ellos líderes que pasaron de buenos a excelentes hicieron un uso particularmente eficaz de las reuniones informales, donde se reunían con grupos de gerentes y empleados sin guion, agenda ni lista de acciones a tratar. En cambio, comenzaban con preguntas como: "¿Qué les preocupa?", "¿Pueden hablarme de eso?", "¿Pueden ayudarme a entenderlo?", "¿Qué debería preocuparnos?". Estas reuniones sin agenda se convirtieron en un foro donde las realidades del momento solían aflorar.

Liderar para alcanzar la excelencia no significa encontrar todas las respuestas y luego motivar a todos a seguir tu visión mesiánica. Significa tener la humildad de reconocer que aún no comprendes lo suficiente como para tener todas las respuestas y, entonces, formular las preguntas que te llevarán a las mejores conclusiones posibles.

2. Entablar un diálogo y un debate, no una coerción.

En 1965, difícilmente se podía encontrar una empresa peor que Nucor. Solo tenía una división que generaba ganancias. Todo lo demás era un derroche de efectivo. No tenía una cultura de la que enorgullecerse. No tenía una dirección consistente. Era

Al borde de la bancarrota. En ese momento, Nucor era conocida oficialmente como Nuclear Corporation of America, lo que reflejaba su orientación hacia los productos de energía nuclear, incluida la sonda de centelleo (sí, realmente la llamaron así), utilizada para la medición de radiación. Había adquirido una serie de negocios no relacionados en áreas como suministros de semiconductores, materiales de tierras raras, fotocopadoras electrostáticas de oficina y vigas para techos. Al comienzo de su transformación en 1965, Nucor no fabricaba ni una onza de acero. Ni siquiera obtenía un centavo de ganancia. Treinta años después, Nucor se erigía como el cuarto mayor fabricante de acero del mundo.world³⁵ y en 1999 obtuvo mayores beneficios anuales que cualquier otra siderúrgica estadounidense.company.³⁶

¿Cómo pasó Nucor de ser la pésima Nuclear Corporation of America a convertirse, posiblemente, en la mejor siderúrgica de Estados Unidos? En primer lugar, Nucor se benefició del surgimiento de un líder de primer nivel, Ken Iverson, quien fue ascendido a director ejecutivo desde gerente general de la división de vigas. En segundo lugar, Iverson logró reunir al personal adecuado, formando un equipo excepcional con personas como Sam Siegel (descrito por uno de sus colegas como "el mejor gestor de fondos del mundo, un mago") y David Aycock, un genio de las operaciones.

¿Y luego qué?

Al igual que Alan Wurtzel, Iverson soñaba con construir una gran empresa, pero se negaba a comenzar con "la respuesta" sobre cómo lograrlo. En cambio, desempeñó el papel de moderador socrático en una serie de acalorados debates. "Establecimos una serie continua de reuniones de gerentes generales, y mi papel era más bien el de mediador", comentó Iverson. "Eran un caos. Nos quedábamos allí durante horas, limando asperezas, hasta que llegábamos a algún acuerdo. A veces, las reuniones se volvían tan violentas que la gente casi se abalanzaba sobre la mesa... La gente gritaba. Agitaban los brazos y golpeaban las mesas. Se les ponía la cara roja y se les hinchaban las venas". out."³⁸

El asistente de Iverson cuenta una escena que se repitió a lo largo de los años, en la que los colegas entraban en la oficina de Iverson y se gritaban y chillaban entre sí, pero luego salían con una conclusión.³⁹ Discutir y debatir, luego vender el negocio nuclear; discutir y debatir, luego centrarse en las vigas de acero; discutir y debatir, luego empezar a fabricar su propio acero; discutir y debatir, luego invertir en su propia miniplanta; discutir y debatir, luego construir una segunda miniplanta, y así sucesivamente. Casi todos los ejecutivos de Nucor con los que hablamos describieron un clima de debate, en el que la estrategia de la empresa "evolucionó a través de muchas discusiones y luchas angustiosas". 40

Al igual que Nucor, todas las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes tenían una marcada inclinación por el diálogo intenso. Frases como "debates acalorados", "discusiones intensas" y "conflicto constructivo" salpicaban los artículos y las transcripciones de entrevistas de todas las empresas. No utilizaban el debate como un mero formalismo para que la gente "expresara su opinión" y así "aceptara" una decisión predeterminada. El proceso se asemejaba más a un debate científico apasionado, donde los participantes buscaban las mejores respuestas.

3. Realizar autopsias, sin culpabilizar a nadie.

En 1978, Philip Morris adquirió la empresa Seven-Up, solo para venderla ocho años después a un precio muy bajo.⁴¹ Las pérdidas financieras fueron relativamente pequeñas en comparación con el total de activos de Philip Morris, pero supusieron un duro golpe para la reputación de la compañía, consumiendo miles de horas de valioso tiempo de gestión.

En nuestras entrevistas con los ejecutivos de Philip Morris, nos sorprendió cómo todos sacaron a relucir el desastre espontáneamente y lo comentaron abiertamente. En lugar de ocultar su gran y lamentable error, parecían sentir una necesidad casi terapéutica de hablar de ello. En su libro, "Soy un tipo afortunado", Joe Cullman dedica cinco páginas a analizar el desastre de 7UP. No se guarda la verdad, por muy incómoda que sea, sobre lo errónea que fue la decisión. Se trata de un análisis clínico de cinco páginas sobre el error, sus implicaciones y sus lecciones.

Cientos, si no miles, de horas de trabajo se habían dedicado a analizar el caso 7UP. Sin embargo, por mucho que se hablara de este notorio fracaso, nadie señaló a nadie con el dedo. Solo hay una excepción a esta regla: Joe Cullman, de pie frente al espejo, señalándose a sí mismo. "[Se hizo evidente que] este era otro plan de Joe Cullman que no funcionó", dijo.⁴² Va aún más lejos, dando a entender que si hubiera prestado más atención a quienes cuestionaron su idea en aquel momento, el desastre podría haberse evitado. Se esmera en reconocer el mérito de quienes tenían razón, mencionando a aquellos individuos que demostraron ser más perspicaces que él.

En una era en la que los líderes hacen todo lo posible por preservar la imagen de su propio historial, atribuyéndose el mérito de haber sido visionarios cuando sus colegas no lo fueron, pero buscando a quién culpar cuando sus decisiones salen mal, es bastante refrescante llegar

Cullman marcó la pauta: "Asumo la responsabilidad de esta mala decisión. Pero todos asumiremos la responsabilidad de sacar el máximo provecho de la matrícula que hemos pagado".

Cuando se realizan autopsias sin buscar culpables, se contribuye en gran medida a crear un clima donde se escuche la verdad. Si se cuenta con las personas adecuadas, casi nunca será necesario atribuir culpas, sino simplemente buscar la comprensión y el aprendizaje.

4. Implementar mecanismos de alerta temprana.

Vivimos en la era de la información, donde se supone que quienes poseen más y mejor información tienen ventaja. Sin embargo, si analizamos el auge y la caída de las organizaciones, rara vez encontraremos empresas que fracasen por falta de información.

Los ejecutivos de Bethlehem Steel conocían desde hacía años la amenaza que suponían las miniacerías como Nucor. No le prestaron mucha atención hasta que un día se despertaron y descubrieron que les habían arrebatado grandes porciones de cuota de mercado.⁴³

Upjohn disponía de abundante información que indicaba que algunos de sus próximos productos no ofrecerían los resultados esperados o, peor aún, tendrían efectos secundarios potencialmente graves. Sin embargo, a menudo ignoraba esos problemas. Con Halcion, por ejemplo, una fuente interna declaró a Newsweek que "desestimar las preocupaciones sobre la seguridad de Halcion se había convertido prácticamente en política de la empresa". En otro caso, cuando Upjohn se vio en el punto de mira, presentó sus problemas como "publicidad negativa", en lugar de afrontar la verdad de sus propios errores. shortcomings.⁴⁴

Los ejecutivos de Bank of America contaban con abundante información sobre la realidad de la desregulación, pero no supieron afrontar la principal implicación de dicha realidad: en un mundo desregulado, la banca se convertiría en una mercancía, y los antiguos privilegios y las refinadas tradiciones bancarias desaparecerían para siempre. Bank of America no aceptó plenamente este hecho hasta haber perdido 1.800 millones de dólares. En contraste, Carl Reichardt, de Wells Fargo, a quien su predecesor consideraba el máximo realista, afrontó con crudeza la realidad de la desregulación. head-on.⁴⁵ Lo siento, colegas banqueros, pero ya no podemos preservar la clase bancaria. Tenemos que ser empresarios tan conscientes de los costes y la eficacia como McDonald's.

De hecho, no encontramos ninguna evidencia de que las empresas que pasaron de buenas a excelentes tuvieran más o mejor información que las empresas de comparación. Ninguna. Ambos grupos de empresas tenían prácticamente el mismo acceso a buena información. La clave, entonces, no reside en tener mejor información, sino en transformar la información en información que no se pueda ignorar.

Uno Una forma particularmente eficaz de lograr esto es mediante mecanismos de alerta temprana. Permítanme usar un ejemplo personal para ilustrar la idea. Cuando impartía clases con el método de casos en la Escuela de Negocios de Stanford, entregaba a cada estudiante de MBA una hoja de papel rojo brillante de 21,5 x 28 cm con las siguientes instrucciones: "Esta es su alerta temprana para el trimestre. Si levanta la mano con su alerta temprana, la clase se detendrá. No hay restricciones sobre cuándo ni cómo usarla; la decisión es completamente suya. Puede usarla para expresar una observación, compartir una experiencia personal, presentar un análisis, discrepar con el profesor, cuestionar a un director ejecutivo invitado, responder a un compañero, hacer una pregunta, una sugerencia, o lo que sea. No habrá ninguna penalización por el uso de la alerta temprana. Su alerta temprana solo se puede usar una vez durante el trimestre. Su alerta temprana es intransferible; no puede dársela ni vendérsela a otro estudiante."

Con la bandera roja, no tenía ni idea de lo que ocurriría cada día en clase. En una ocasión, una alumna la usó para decir: «Profesor Collins, creo que hoy está dirigiendo la clase de forma particularmente ineficaz. Está haciendo demasiadas preguntas y coartando nuestro pensamiento independiente. Déjenos pensar por nosotros mismos». La bandera roja me confrontó con la cruda realidad de que mi propio estilo de interrogación obstaculizaba el aprendizaje de los alumnos. Una encuesta al final del trimestre me habría dado la misma información. Pero la bandera roja —en tiempo real, delante de todos en el aula— convirtió la información sobre las deficiencias de la clase en información que simplemente no podía ignorar.

La idea de los mecanismos de alerta roja la saqué de Bruce Woolpert, quien En su empresa Graniterock, implementó un mecanismo particularmente poderoso llamado pago a corto plazo. El pago a corto plazo otorga al cliente plena libertad para decidir si pagar y cuánto pagar de una factura, basándose en su propia evaluación subjetiva de su grado de satisfacción con un producto o servicio. El pago a corto plazo no es una política de reembolso. El cliente no necesita

No necesita devolver el producto ni llamar a Graniterock para pedir permiso. Simplemente marca el artículo en cuestión en la factura, lo deduce del total y envía un cheque por el saldo restante. Cuando le pregunté a Woolpert por qué aplicaba el sistema de pago parcial, me dijo: «Se puede obtener mucha información de las encuestas de satisfacción del cliente, pero siempre hay maneras de justificar los datos. Con el pago parcial, es absolutamente necesario prestar atención a los datos. A menudo, uno no se da cuenta de que un cliente está molesto hasta que lo pierde por completo. El pago parcial actúa como un sistema de alerta temprana que nos obliga a adaptarnos rápidamente, mucho antes de perder a ese cliente».

Para ser claros, generalmente no encontramos mecanismos de alerta tan vívidos y dramáticos como el pago insuficiente en las empresas buenas a excelentes. Sin embargo, he decidido incluir esta idea aquí, a instancias del asistente de investigación Lane Hornung. Hornung, quien me ayudó a investigar sistemáticamente y

La recopilación de mecanismos de diferentes empresas para un proyecto de investigación distinto plantea el argumento convincente de que, si eres un líder de Nivel 5 plenamente desarrollado, es posible que no necesites mecanismos de alerta. Pero si aún no eres un líder de Nivel 5, o si tu carisma te perjudica, los mecanismos de alerta te brindan una herramienta práctica y útil para convertir la información en información que no se puede ignorar y para crear un clima donde se escuche la verdad.*

FE INQUEBRANTABLE EN MEDIO DE LOS HECHOS BRUTALES

Cuando Procter & Gamble invadió el negocio de productos de consumo basados en papel a finales de la década de 1960, Scott Paper (entonces líder) simplemente se resignó al segundo lugar sin luchar y comenzó a buscar formas de diversificar.⁴⁶ El La empresa tuvo una reunión para analistas en 1971 que fue una de las más "Es la reunión más deprimente a la que he asistido", dijo un analista. "La gerencia prácticamente tiró la toalla y dijo: 'Nos han engañado'".⁴⁷ El La empresa, antes orgullosa, comenzó a mirar a su competencia y a decir: "Así es como nos comparamos".

contra los mejores," y suspira, "Oh, bueno... al menos hay gente en el negocios peor que nosotros".⁴⁸ En lugar de averiguar cómo volver a la ofensiva y ganar, Scott simplemente intentó proteger lo que tenía. Al ceder el segmento superior del mercado a P&G, Scott esperaba que, al esconderse en

"Para un análisis más completo de los mecanismos, consulte el artículo "Convirtiendo objetivos en resultados: El poder de los mecanismos catalíticos". *Harvard Análisis empresarial*, Julio-agosto de 1999.

la categoría B, sería dejada en paz por el gran monstruo que había invadido su turf.⁴⁹

Kimberly-Clark, por otro lado, no veía la competencia con Procter & Gamble como una desventaja, sino como una ventaja. Darwin Smith y su equipo se sentían entusiasmados ante la idea de enfrentarse a los mejores, viéndolo como una oportunidad para fortalecer a Kimberly-Clark. También lo consideraban una forma de estimular el espíritu competitivo de los empleados de Kimberly en todos los niveles. En una reunión interna, Darwin Smith se puso de pie y comenzó su discurso diciendo: «Bien, quiero que todos guarden un momento de silencio». Todos miraron a su alrededor, preguntándose qué tramaba Darwin. ¿Acaso alguien había muerto? Y así, tras un momento de confusión, todos se pusieron de pie y miraron al suelo en un silencio reverente. Después de una pausa apropiada, Smith miró al grupo y dijo con tono solemne: «Ese fue un momento de silencio por P&G».

El lugar se volvió loco. Blair White, un director que presenció la incidente, dijo, "Tenía a todos involucrados en esto, en toda la empresa, hasta el último empleado de la planta. Estábamos asumiendo Goliath!"⁵⁰ Más tarde, Wayne Sanders (sucesor de Smith) nos describió el increíble beneficio de competir contra los mejores: "¿Podríamos tener un mejor adversario que P&G? Ni hablar. Lo digo porque los respetamos muchísimo. Son más grandes que nosotros. Son muy talentosos. Son excelentes en marketing. Derrotan con creces a todos sus competidores, excepto a uno, Kimberly-Clark. Esa es una de las cosas que nos hace tan fuertes.proud."⁵¹

Las distintas reacciones de Scott Paper y Kimberly-Clark ante P&G nos llevan a un punto crucial. Al afrontar la cruda realidad, las empresas que pasaron de buenas a excelentes se fortalecieron y se volvieron más resilientes, en lugar de debilitarse y desanimarse. Hay una sensación de euforia que surge al enfrentar de frente las duras verdades y afirmar: "Nunca nos rendiremos. Nunca capitularemos. Puede que lleve mucho tiempo, pero encontraremos la manera de prevalecer".

Robert Aders, de Kroger, lo resumió muy bien al final de su entrevista, describiendo la psicología del equipo de Kroger mientras se enfrentaba a la ardua tarea de veinte años de renovar metódicamente todo el sistema Kroger. "Había un cierto carácter churchilliano en lo que estábamos haciendo. Teníamos una voluntad de vivir muy fuerte, la sensación de que somos Kroger, Kroger estaba aquí antes y estará aquí mucho después de que nos hayamos ido, y, por Dios, vamos a seguir adelante".

para ganar esto. Puede que nos lleve cien años, pero persistiremos durante cien años, si es necesario.

A lo largo de nuestra investigación, recordamos continuamente los estudios sobre "resiliencia" realizados por el Comité Internacional para el Estudio de la Victimización. Estos estudios analizaron a personas que habían sufrido adversidades graves (pacientes con cáncer, prisioneros de guerra, víctimas de accidentes, etc.) y habían sobrevivido. Descubrieron que las personas generalmente se dividían en tres categorías: aquellas que quedaron permanentemente desanimadas por el evento, aquellas que lograron retomar su vida normal y aquellas que utilizaron la experiencia como un evento definitorio que las hizo más fuertes. El Las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes eran como las del tercer grupo, con el "factor de resistencia".

Cuando Fannie Mae comenzó su transición a principios de la década de 1980, casi nadie le daba muchas probabilidades de éxito, y mucho menos de grandeza. Fannie Mae tenía 56 mil millones de dólares en préstamos que generaban pérdidas. Recibía alrededor del 9 por ciento de interés en su cartera hipotecaria, pero tenía que pagar hasta un 15 por ciento sobre la deuda que emitía. ¡Multiplique esa diferencia por 56 mil millones de dólares y obtendrá una cifra negativa muy grande! Además, por sus estatutos, Fannie Mae no podía diversificarse fuera del negocio de financiación hipotecaria. La mayoría de la gente veía a Fannie Mae totalmente supeditada a las fluctuaciones de las tasas de interés: si suben, Fannie Mae pierde; si bajan, Fannie Mae gana. Muchos creían que Fannie Mae solo podría tener éxito si el gobierno intervenía para controlar las tasas de interés.⁵⁴ "Esa es su única esperanza", dijo uno.

Pero esa no era la perspectiva de David Maxwell y su recién formado equipo. Nunca flaquearon en su fe, enfatizando constantemente en sus entrevistas con nosotros que su objetivo nunca fue simplemente sobrevivir, sino triunfar como una gran compañía. Sí, el diferencial de intereses era una cruda realidad que no iba a desaparecer por arte de magia. Fannie Mae no tenía más remedio que convertirse en el mejor actor del mercado de capitales del mundo en la gestión del riesgo de los intereses hipotecarios. Maxwell y su equipo se propusieron crear un nuevo modelo de negocio que dependiera mucho menos de los tipos de interés, lo que implicó la invención de instrumentos de financiación hipotecaria muy sofisticados. La mayoría de los analistas respondieron con burla. "Cuando tienes 56.000 millones de dólares en préstamos con saldo negativo, hablar de nuevos programas es una broma", dijo uno. "Es como si Chrysler [en aquel entonces pidiera garantías de préstamos federales para evitar la quiebra] se dedicara a la aviación. Tras finalizar mi entrevista con David Maxwell, le pregunté cómo él y su equipo lidiaron con los escépticos durante aquellos días difíciles. "Nunca fue un problema interno", dijo. "Claro que tuvimos que dejar de hacer muchas tonterías".

cosas, y tuvimos que inventar un conjunto completamente nuevo de instrumentos financieros. Pero nunca contemplamos la posibilidad de fracasar. Íbamos a usar la calamidad como una oportunidad para transformar Fannie Mae en una gran compañía. 5

Durante una reunión de investigación, una integrante del equipo comentó que Fannie Mae le recordaba a una antigua serie de televisión, El hombre de los seis millones de dólares, con Lee Majors. La trama de la serie gira en torno a un astronauta que sufre un grave accidente mientras prueba una nave de aterrizaje lunar sobre un desierto del suroeste. En lugar de simplemente intentar salvar al paciente, los médicos lo transforman por completo en un cibernético sobrehumano, instalándole dispositivos robóticos alimentados por energía atómica, como un potente ojo izquierdo y prótesis mecánicas.⁵⁸ De igual modo, David Maxwell y su equipo no aprovecharon la difícil situación de Fannie Mae, que estaba al borde de la quiebra, como pretexto para reestructurar la empresa. La utilizaron como una oportunidad para crear algo mucho más sólido y poderoso. Paso a paso, día a día, mes a mes, el equipo de Fannie Mae reconstruyó por completo el modelo de negocio en torno a la gestión de riesgos y transformó la cultura corporativa en una máquina de alto rendimiento que rivalizaba con cualquier empresa de Wall Street, generando finalmente una rentabilidad bursátil casi ocho veces superior a la del mercado en quince años.

LA PARADOJA DE STOCKDALE

Por supuesto, no todas las empresas que pasaron de buenas a excelentes se enfrentaron a una crisis tan grave como la de Fannie Mae; menos de la mitad lo hicieron. Pero todas ellas superaron importantes adversidades en su camino hacia la grandeza, de una u otra índole: Gillette y las batallas por el control, Nucor y las importaciones, Wells Fargo y la desregulación, Pitney Bowes perdiendo su monopolio, Abbott Labs y una enorme retirada de productos, Kroger y la necesidad de reemplazar casi el 100% de sus tiendas, etc. En todos los casos, el equipo directivo respondió con una poderosa dualidad psicológica. Por un lado, aceptaron con estoicismo la cruda realidad. Por otro lado, mantuvieron una fe inquebrantable en el objetivo final y el compromiso de triunfar como una gran empresa a pesar de las adversidades. A esta dualidad la denominamos la Paradoja de Stockdale.

El nombre hace referencia al almirante Jim Stockdale, quien fue el oficial militar de mayor rango de los Estados Unidos en el campo de prisioneros de guerra "Hanoi Hilton" durante el apogeo de la Guerra de Vietnam. Torturado más de veinte veces durante sus ocho años de prisión, de 1965 a 1973, Stockdale vivió la guerra sin ningún derecho de prisionero, sin fecha de liberación establecida y sin

No tenía certeza de si sobreviviría para volver a ver a su familia. Asumió la responsabilidad del mando, haciendo todo lo posible por crear las condiciones que aumentarían el número de prisioneros que sobrevivirían ilesos, mientras libraba una guerra interna contra sus captores y sus intentos de utilizarlos con fines propagandísticos. En un momento dado, se golpeó con un taburete y se cortó con una navaja, desfigurándose deliberadamente, para que no lo grabaran en vídeo como ejemplo de un "prisionero bien tratado". Intercambiaba información secreta de inteligencia con su esposa a través de cartas, sabiendo que ser descubierto significaría más tortura y quizás la muerte. Instituyó normas que ayudarían a la gente a sobrellevar la tortura (nadie puede resistir la tortura indefinidamente, así que creó un sistema gradual —después de x minutos, se pueden decir ciertas cosas— que les daba a los hombres hitos para sobrevivir). Instituyó un elaborado sistema de comunicaciones internas para reducir la sensación de aislamiento que sus captores intentaban crear, que utilizaba una matriz de cinco por cinco de códigos de pulsación para caracteres alfanuméricos. (Tap-tap equivale a la letra a, tap-pausa-tap-tap equivale a la letra b, tap-tap-pausa-tap equivale a la letra f; y así sucesivamente, durante veinticinco letras, con la c duplicando la k). En un momento dado, durante un silencio impuesto, los prisioneros fregaron y barrieron el patio central usando el código, enviando un "Te queremos" a Stockdale, en el tercer aniversario de su derribo. Tras su liberación, Stockdale se convirtió en el primer oficial de tres estrellas en la historia de la marina en ostentar tanto las alas de aviador como la Medalla de Honor del Congreso.

Entonces comprenderán mi entusiasmo ante la perspectiva de pasar parte de una tarde con Stockdale. Uno de mis estudiantes había escrito su trabajo sobre Stockdale, quien casualmente era investigador principal de los filósofos estoicos en la Institución Hoover, justo enfrente de mi oficina, y Stockdale nos invitó a almorzar. Para prepararme, leí *En el amor y en la guerra*, el libro que Stockdale y su esposa habían escrito en capítulos alternos, narrando sus experiencias durante esos ocho años.

Mientras avanzaba en el libro, me encontré deprimiéndome. Parecía tan desolador: la incertidumbre de su destino, la brutalidad de sus captores, etc. Y entonces, caí en la cuenta: "Aquí estoy, sentado en mi cálida y cómoda oficina, contemplando el hermoso campus de Stanford en una hermosa tarde de sábado. Me estoy deprimiendo leyendo esto, ¡y conozco el final de la historia! Sé que sale, se reúne con su familia, se convierte en un héroe nacional y pasa los últimos años de su vida estudiando filosofía en este mismo hermoso campus. Si se siente deprimente

Para mí, ¿cómo diablos lo manejó cuando realmente estuvo allí?

¿No conocías el final de la historia?

«Nunca perdí la fe en el desenlace de la historia», dijo cuando le pregunté. «Nunca dudé no solo de que saldría adelante, sino también de que triunfaría al final y convertiría la experiencia en el acontecimiento que definiría mi vida, algo que, en retrospectiva, no cambiaría por nada».

* * *

No dije nada durante muchos minutos, y continuamos la lenta caminata hacia el club de profesores. Stockdale cojeaba y balanceaba su pierna rígida, que nunca se había recuperado del todo de las repetidas torturas. Finalmente, tras unos cien metros de silencio, pregunté: "¿Quién no lo logró?".

"Oh, eso es fácil", dijo. "Los optimistas."

"El¿Optimistas? No entiendo", dije, ahora completamente confundido, dado lo que había dicho cien metros antes.

"Los optimistas. Ah, esos eran los que decían: 'Para Navidad ya habremos salido de aquí'. Y llegaba la Navidad, y se iba. Luego decían: 'Para Pascua ya habremos salido de aquí'. Y llegaba la Pascua, y se iba. Y luego Acción de Gracias, y luego volvía a ser Navidad. Y morían de pena."

Otra larga pausa, y seguimos caminando. Entonces se volvió hacia mí y me dijo: «Esta es una lección muy importante. Nunca debes confundir la fe en que al final prevalecerás —una fe que jamás puedes permitirte perder— con la disciplina necesaria para afrontar los hechos más crudos de tu realidad actual, sean cuales sean».

Todavía hoy conservo la imagen mental de Stockdale reprendiendo a los optimistas: "¡No vamos a salir de aquí para Navidad; acéptenlo!".

* * *

EsoLa conversación con el almirante Stockdale me marcó profundamente y, de hecho, influyó enormemente en mi desarrollo personal. La vida es injusta, a veces para nuestro beneficio, a veces para nuestro perjuicio. Todos experimentaremos decepciones y acontecimientos devastadores en algún momento del camino, reveses para los que no hay una "razón", nadie a quien culpar. Puede ser una enfermedad; puede ser una lesión; puede ser un accidente; puede ser la pérdida de un ser querido; puede ser verse envuelto en una convulsión política; puede ser ser derribado en Vietnam y enviado a un campo de prisioneros de guerra durante ocho años. Lo que separa a las personas, me enseñó Stockdale, no es la presencia o

ausencia de dificultad, pero ¿cómo afrontan las inevitables dificultades de la vida? Al lidiar con los desafíos de la vida, la paradoja de Stockdale (hay que mantener la fe en que se prevalecerá al final y, al mismo tiempo, afrontar los hechos más crudos de la realidad actual) ha demostrado ser poderosa para recuperarse de las dificultades no debilitado, sino más fuerte; no solo para mí, sino para todos aquellos que han aprendido la lección y han intentado aplicarla.

La paradoja de Stockdale

***Mantén la fe en que al final prevalecerás,
independientemente de las dificultades.***

Y al mismo tiempo

***Enfréntate a los hechos más brutales de tu realidad actual,
sean cuales sean.***

Nunca consideré realmente mi paseo con Stockdale como parte de mi investigación en grandes empresas, clasificándolo más como una lección personal que corporativa. Pero a medida que analizábamos la evidencia de la investigación, seguía dándole vueltas al asunto. Finalmente, un día durante una reunión del equipo de investigación, compartí la historia de Stockdale. Se hizo un silencio en la mesa cuando terminé, y pensé: «Deben creer que estoy completamente equivocado».

Entonces Duane Duffy, un miembro del equipo tranquilo y reflexivo que había realizado el análisis comparativo entre A&P y Kroger, dijo: "Eso es precisamente con lo que he estado lidiando. He estado tratando de comprender la diferencia esencial entre A&P y Kroger. Y esa es la clave. Kroger era como Stockdale, y A&P era como los optimistas que siempre pensaban que se irían antes de Navidad".

Entonces Otros miembros del equipo comenzaron a intervenir, señalando la misma diferencia entre sus conjuntos de comparación: Wells Fargo frente a Bank of America, ambos enfrentando la desregulación; Kimberly-Clark frente a Scott Paper, ambos enfrentando el terrible poder de Procter & Gamble; Pitney Bowes frente a Addressograph, ambos enfrentando la pérdida de sus monopolios; Nucor frente a Bethlehem Steel, ambos enfrentando las importaciones, y así sucesivamente.

En cuarto lugar, todos ellos demostraron este patrón psicológico paradójico, y lo denominamos la paradoja de Stockdale.

El Stockdale La paradoja es una característica distintiva de todos aquellos que crean grandeza, ya sea al dirigir sus propias vidas o al dirigir a otros. Churchill la tuvo durante la Segunda Guerra Mundial. El almirante Stockdale, al igual que Viktor Frankl antes que él, la vivió en un campo de prisioneros. Y si bien nuestras empresas que pasan de buenas a excelentes no pueden afirmar haber experimentado la grandeza de salvar a los libres

Ya fuera por su experiencia mundial o por la profundidad de vivir en un campo de prisioneros de guerra, todos adoptaron la paradoja de Stockdale. No importaba cuán desoladora fuera la situación ni cuán paralizante su mediocridad, todos mantuvieron una fe inquebrantable en que no solo sobrevivirían, sino que triunfarían como una gran compañía. Y, sin embargo, al mismo tiempo, se volvieron implacablemente disciplinados para afrontar los hechos más brutales de su realidad actual.

Como gran parte de lo que descubrimos en nuestra investigación, los elementos clave de la excelencia son engañosamente simples y directos. Los líderes que pasaron de buenos a excelentes lograron eliminar el ruido y la confusión, centrándose únicamente en los pocos aspectos que tendrían el mayor impacto. Lo consiguieron en gran medida porque operaban desde ambos lados de la Paradoja de Stockdale, sin permitir jamás que uno eclipsara al otro. Si logras adoptar este doble enfoque, aumentarás drásticamente las probabilidades de tomar una serie de buenas decisiones y, en última instancia, descubrirás un concepto simple, pero profundamente revelador, para tomar decisiones realmente importantes. Y una vez que tengas ese concepto simple y unificador, estarás muy cerca de lograr una transición sostenida hacia resultados innovadores. Es a la creación de ese concepto a lo que ahora nos dedicaremos.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

ENFRENTA LOS HECHOS BRUTALES

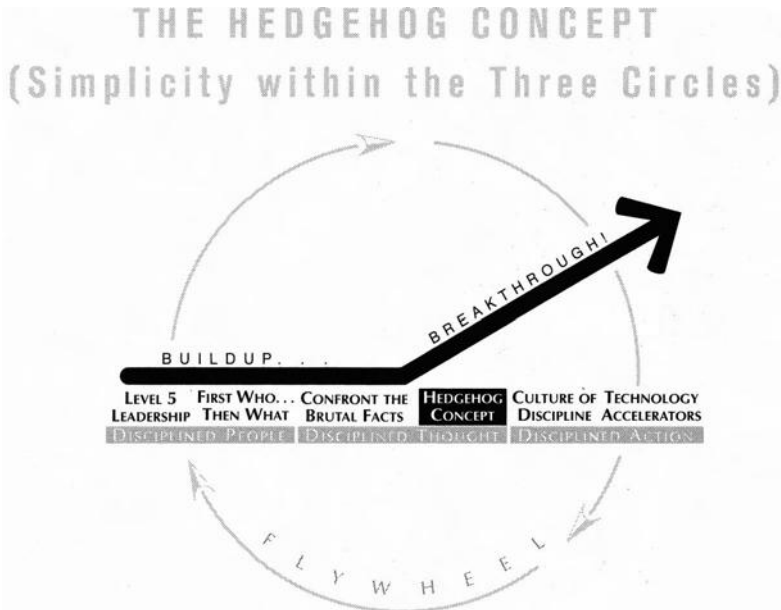
(PERO NUNCA PIERDAS LA FE)

PUNTOS CLAVE

- Todas las empresas de buenas a grandes comenzaron el proceso de encontrar un camino hacia la grandeza enfrentándose a los brutales hechos de su realidad actual.
- Cuando empiezas con un esfuerzo honesto y diligente para determinar la verdad de tu situación, las decisiones correctas suelen volverse evidentes por sí solas. Es imposible tomar buenas decisiones sin impregnar todo el proceso de una confrontación honesta de los hechos brutales.
- Una tarea principal para llevar a una empresa de buena a buena es crear una cultura en la que las personas tengan una enorme oportunidad de ser escuchadas y, en última instancia, de que la verdad sea escuchada.
- Crear un clima donde se escuche la verdad implica cuatro prácticas básicas:
 1. Empieza con preguntas, no con respuestas.
 2. Participar en el diálogo y el debate, no en la coacción.
 3. Realizar autopsias, sin blam.
 4. Crear mecanismos de alerta que conviertan la información en información que no pueda ser ignorada.
- Las empresas buenas a excelentes enfrentaron tanta adversidad como las compañías de comparación, pero respondieron de forma diferente. Se enfrentan de frente a la realidad de su situación. Como resultado, salieron de la adversidad aún más fuertes.
- Una psicología clave para liderar de bueno a grande es la Paradoja de Stockdale: Mantén la fe absoluta en que puedes y vas a prevalecer al final, sin importar las dificultades, y al mismo tiempo enfrentarte a los hechos más brutales de tu realidad actual, sean cuales sean.

HALLAZGOS INESPERADOS

- El carisma puede ser tan una desventaja como un conjunto, ya que la fuerza de tu personalidad de liderazgo puede disuadir a la gente de aportarte los hechos brutales.
- El liderazgo no comienza solo con la visión. Empieza por incitar a la gente a enfrentarse a los hechos brutales y actuar según sus implicaciones.
- Invertir tiempo y energía intentando "motivar" a la gente es un desperdicio de esfuerzo. La verdadera pregunta no es: "¿Cómo motivamos a nuestra gente?" Si tienes a las personas adecuadas, serán automotivadas. La clave es no desmotivarlos. Una de las principales formas de desmotivar a la gente es ignorar los hechos brutales de la realidad.



Saberti mismo.

– SCUNASOFDELPHI,
a través dePlatón¹

A ¿Eres un erizo o un zorro?

En hisn su famoso ensayo "El erizo y el zorro", Isaiah Berlin dividió el mundo en erizos y zorros, basándose en una antigua parábola griega: "El zorro sabe muchas cosas, pero el erizo sabe una gran cosa".²El zorro es una criatura astuta, capaz de idear un sinfín de estrategias complejas para atacar por sorpresa al erizo. Día tras día, el zorro merodea alrededor de la madriguera del erizo, esperando el momento perfecto para abalanzarse. Rápido, elegante, hermoso, veloz y taimado, el zorro parece el ganador indiscutible. El erizo, en cambio, es una criatura más desgarrada, con un aspecto que recuerda a una mezcla genética entre un puercoespín y un pequeño armadillo. Camina contoneándose, ocupándose de su sencillo día, buscando comida y cuidando de su hogar.

El zorro espera en silencio y con astucia en la bifurcación del sendero. El erizo, absorto en sus propios asuntos, se cruza directamente en el camino del zorro.

«¡Ajá, te tengo!», piensa el zorro. Salta y corre a toda velocidad. El pequeño erizo, presintiendo el peligro, alza la vista y piensa: «Otra vez lo mismo. ¿Aprenderá alguna vez?». Enrollándose en una bolita perfecta, el erizo se convierte en una esfera de afiladas púas que apuntan hacia afuera en todas direcciones. El zorro, que se abalanza sobre su presa, ve la defensa del erizo y detiene el ataque. Regresando al bosque, el zorro empieza a planear una nueva estrategia. Cada día se repite una batalla similar entre el erizo y el zorro, y a pesar de la mayor astucia del zorro, el erizo siempre gana.

Berlín extrapoló de esta pequeña parábola para dividir a las personas en dos grupos básicos: zorros y erizos. Los zorros persiguen a muchos. Muchos extremos al mismo tiempo ven el mundo en toda su complejidad. Están "dispersos o difusos, moviéndose en muchos niveles", dice Berlin, sin integrar nunca su pensamiento en un concepto general o una visión unificadora. El erizo, por otro lado, simplifica un mundo complejo en una sola idea organizada, un principio básico o concepto que unifica y guía todo. No importa cuán complejo sea el mundo, un erizo reduce todos los desafíos y dilemas a simple— De hecho, son ideas casi simplistas, propias de un erizo. Para un erizo, todo aquello que no se relaciona de alguna manera con la idea del erizo carece de relevancia.

El profesor de Princeton, Marvin Bressler, señaló el poder del erizo durante una de nuestras largas conversaciones: "¿Quieren saber qué distingue a quienes tienen el mayor impacto de todos los demás, que son igual de inteligentes? Son erizos". Freud y el inconsciente, Darwin y la selección natural, Marx y la lucha de clases, Einstein y la relatividad, Adam Smith y la división del trabajo: todos ellos fueron erizos. Tomaron un mundo complejo y lo simplificaron. "Quienes dejan la huella más grande", dijo Bressler, "tienen a miles de personas que les gritan: '¡Buena idea, pero te pasaste de la raya!'".³

Para que quede claro, los erizos no son tontos. Todo lo contrario. Entienden que la esencia de la comprensión profunda reside en la simplicidad. ¿Qué podría ser más simple que $e = mc^2$? ¿Qué podría ser más simple que la idea del inconsciente, organizado en ello, yo y superyó? ¿Qué podría ser más elegante que la fábrica de alfileres y la "mano invisible" de Adam Smith? No, los erizos no son simplones; poseen una perspicacia penetrante que les permite ver más allá de la complejidad y discernir patrones subyacentes. Los erizos ven lo esencial e ignoran el resto.

¿Qué tiene que ver toda esta charla sobre erizos y zorros con pasar de bueno a excelente? Todo.

Quienes crearon empresas que pasaron de buenas a excelentes eran, en mayor o menor medida, como erizos. Utilizaron esa naturaleza para orientar sus empresas hacia lo que hoy conocemos como el Concepto del Erizo. En cambio, quienes dirigían las empresas comparables solían ser como zorros, sin obtener jamás la ventaja clarificadora del Concepto del Erizo, mostrándose dispersos, difusos e inconsistentes.

Consideremos el caso de Walgreens frente a Eckerd. Recordemos cómo Walgreens generó rendimientos bursátiles acumulados desde finales de 1975 hasta el año 2000 que superaron al mercado en más de quince veces, superando con creces a grandes compañías como GE, Merck, Coca-Cola e Intel. Fue un desempeño notable para una compañía tan anónima, incluso, según algunos, aburrida. Al entrevistar a Cork Walgreen, le insistí en que profundizara más, que nos ayudara a comprender estos resultados extraordinarios. Finalmente, exasperado, dijo: "¡Mira, no era tan complicado! Una vez que entendimos el concepto, simplemente avanzamos en línea recta".⁴

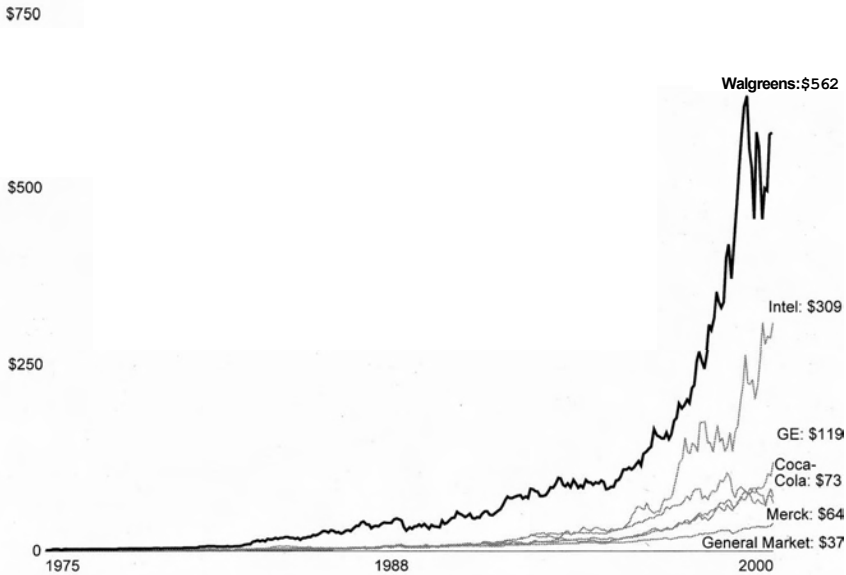
¿Cuál era el concepto? Simplemente esto: las mejores y más convenientes farmacias. Con un alto margen de beneficio por cada cliente que visita. Eso es todo. Esa es la estrategia revolucionaria que Walgreens utilizó para superar a Intel, GE, Coca-Cola y Merck.

Al más puro estilo erizo, Walgreens tomó este sencillito concepto y lo implementó con una consistencia fanática. Se embarcó en un programa sistemático para reemplazar todas las ubicaciones inconvenientes por otras más convenientes, preferiblemente en esquinas donde los clientes pudieran entrar y salir fácilmente desde múltiples direcciones. Si se abría una excelente ubicación en una esquina a solo media cuadra de una tienda Walgreens rentable en una buena ubicación, la empresa cerraba la buena tienda (incluso a un costo de \$1 millón para rescindir el contrato de arrendamiento) para abrir una nueva y excelente tienda en la esquina.⁵ Walgreens fue pionera en las farmacias con servicio para autos, descubrió que a los clientes les gustaba la idea y construyó cientos de ellas. En áreas urbanas, la empresa agrupó sus tiendas muy juntas, bajo el precepto de que nadie debería tener que caminar más de unas pocas cuadras para llegar a Quienes construyeron las empresas buenas a excelentes fueron, en mayor o menor medida, erizos. Utilizaron su naturaleza de erizo para dirigirse hacia lo que llegamos a llamar un Concepto de Erizo para sus empresas. Quienes dirigían las empresas de comparación solían ser astutos, sin obtener nunca la ventaja clarificadora de un concepto estratégico, sino dispersos, difusos e inconsistentes. En el centro de San Francisco, por ejemplo, Walgreens agrupó nueve tiendas en un radio de una milla.⁶ Si te fijas bien, verás que en algunas ciudades las tiendas Walgreens están tan densamente agrupadas como las cafeterías Starbucks en Seattle.

Walgreens luego vinculó su concepto de conveniencia a una idea económica simple: la ganancia por visita del cliente. La agrupación densa (¡nueve tiendas por milla!) conduce a economías de escala locales, lo que proporciona el efectivo para una mayor agrupación, lo que a su vez atrae a más clientes. Al agregar servicios de alto margen...

WALGREENS VERSUS GRANDES SELECCIONADOS DE EMPRESAS

Acumulativo Existencias Devoluciones de \$1 invertido,
Diciembre 31 de 1975-Enero 1.2000



Al eliminar vicios como el revelado de fotos en una hora, Walgreens aumentó sus ganancias por visita de cliente. Una mayor comodidad se tradujo en más visitas de clientes, lo que, al multiplicarse por el aumento de las ganancias por visita, reinvertió el dinero en el sistema para construir tiendas aún más convenientes. Tienda por tienda, manzana por manzana, ciudad por ciudad, región por región, Walgreens se convirtió cada vez más en un erizo con esta idea increíblemente simple.

En un mundo plagado de modas gerenciales, visionarios brillantes, futuristas vociferantes, alarmistas, gurús de la motivación y demás, resulta reconfortante ver a una empresa triunfar tan brillantemente partiendo de un concepto sencillo y llevándolo a cabo con excelencia e imaginación. Convertirse en la mejor del mundo en farmacias de conveniencia, aumentando constantemente las ganancias por visita del cliente: ¿qué podría ser más obvio y directo?

Sin embargo, si era tan obvio y sencillo, ¿por qué Eckerd no lo vio? Mientras que Walgreens se limitó a las ciudades donde podía implementar el convenience/clustering. En cuanto al concepto, no encontramos evidencia de un concepto de crecimiento igualmente coherente en Eckerd. Los ejecutivos de Eckerd, negociadores natos, aprovechaban compulsivamente las oportunidades para adquirir grupos de tiendas (cuarenta y dos unidades aquí, treinta y seis unidades allá) de forma desorganizada, sin un tema unificador evidente.

Mientras que los ejecutivos de Walgreens entendían que el crecimiento rentable llegaría eliminando todo lo que no encajara con el Concepto del Erizo, los ejecutivos de Eckerd se lanzaban tras el crecimiento por el crecimiento mismo. A principios de años 1980s, Así como Walgreens se volvió religiosa en llevar a cabo su concepto de farmacia conveniente, Eckerd se lanzó al mercado del video doméstico con la compra de American Home Video Corporation. El director ejecutivo de Eckerd le dijo a la revista Forbes en 1981: "Algunos piensan que cuanto más puros seamos, mejor nos irá. Pero yo quiero crecimiento, y la industria del video doméstico es solo emergent— a diferencia de, por ejemplo, una farmacia chains."⁸ La incursión de Eckerd en el video doméstico produjo \$3 millones en pérdidas antes de que Eckerd la vendiera a Tandy, que se jactó de haber conseguido el trato por 72 millones de dólares por debajo del valor contable.⁹

En el año exacto de la adquisición de American Home Video por parte de Eckerd, Walgreens y Eckerd tenían ingresos prácticamente idénticos (1700 millones de dólares). Diez años después, Walgreens había duplicado con creces los ingresos de Eckerd, acumulando beneficios netos 1000 millones de dólares superiores a los de Eckerd durante esa década. Veinte años más tarde, Walgreens gozaba de una sólida posición, siendo una de las transformaciones más sostenidas de nuestro estudio. Mientras tanto, Eckerd dejó de existir como empresa independiente.

LOS TRES CÍRCULOS

La idea del concepto del erizo surgió en las reuniones de nuestro equipo de investigación, cuando intentábamos comprender los espectaculares resultados de Walgreens.

"No son, ¿Estamos hablando simplemente de estrategia?, pregunté. «Farmacias convenientes, ganancias por visita del cliente... ¿Acaso no es eso una estrategia básica? ¿Qué tiene de interesante?»

«Pero Eckerd también tenía estrategia», afirmó Jenni Cooper, quien analizó el contraste entre ambas compañías. «No podemos decir que se trate solo de tener estrategia. Ambas la tenían». Jenni acertó en su observación. La estrategia en sí misma no distinguió a las empresas que pasaron de buenas a excelentes de las empresas de comparación. Ambos grupos de empresas contaban con planes estratégicos, y no existe ninguna evidencia de que las empresas que pasaron de buenas a excelentes invirtieran más tiempo y energía en el desarrollo de estrategias y la planificación a largo plazo.

"Vale, entonces, ¿estamos hablando simplemente de buena estrategia frente a mala estrategia?"

El equipo se quedó sentado allí un minuto, pensando. Entonces Leigh Wilbanks observó: "Pero lo que me parece tan sorprendente es su increíble simplicidad. Es decir, miren a Kroger con el concepto de hipermercado, o a

Kimberly-Clark con el Pasarse a productos de consumo en papel, o a Walgreens con farmacias de conveniencia. Eran ideas muy, muy sencillas.

El Los miembros del equipo de investigación se sumaron a la discusión, charlando animadamente sobre las empresas que estaban estudiando. Pronto quedó claro que todas las empresas que habían alcanzado el éxito partían de un concepto muy simple que utilizaban como marco de referencia para todas sus decisiones, y esta comprensión coincidía con resultados revolucionarios. Mientras tanto, las empresas de comparación, como Eckerd, se vieron perjudicadas por sus sofisticadas estrategias de crecimiento. «De acuerdo», repliqué, «¿pero basta con la simplicidad? Que algo sea simple no significa que sea correcto. El mundo está lleno de empresas que fracasaron con ideas simples pero erróneas».

Entonces Decidimos realizar un análisis sistemático de los conceptos que guiaron a las empresas que pasaron de buenas a excelentes, en contraste con las empresas de comparación. Tras varios meses de selección, clasificación, consideración de posibilidades y descarte de algunas, finalmente llegamos a la conclusión de que el Concepto del Erizo en cada una de estas empresas no era una simple idea al azar.

La diferencia estratégica esencial entre las empresas que pasaron de buenas a excelentes y las empresas de comparación radicaba en dos distinciones fundamentales. Primero, las empresas que pasaron de buenas a excelentes basaron sus estrategias en una profunda comprensión de tres dimensiones clave: lo que denominamos los tres círculos. Segundo, estas empresas tradujeron dicha comprensión en un concepto simple y claro que guió todos sus esfuerzos; de ahí el término "Concepto del Erizo"..

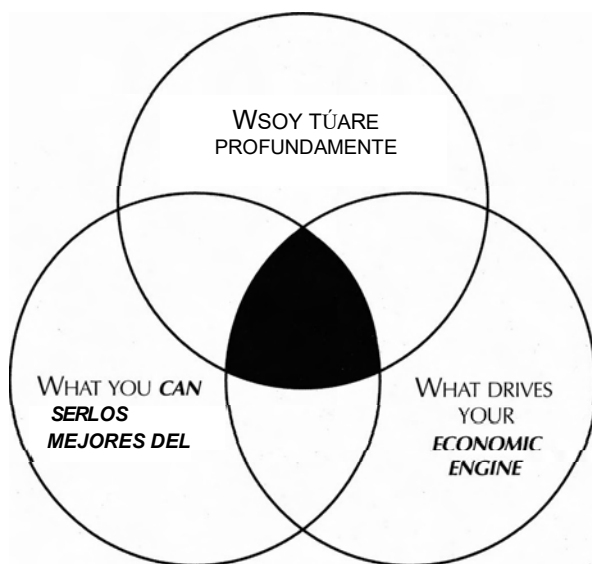
Más precisamente, un concepto de erizo es un concepto simple y cristalino que fluye *from* comprensión profunda sobre la intersección de los siguientes tres círculos:

1. En qué puedes ser el mejor del mundo (y, igualmente importante, en qué no puedes ser el mejor del mundo). Este exigente estándar va mucho más allá de la competencia básica. El hecho de que poseas una competencia básica no significa necesariamente que...*c*an Sé el mejor del mundo en ello. Por el contrario, aquello en lo que puedes ser el mejor puede que ni siquiera sea algo en lo que estés trabajando actualmente.
2. ¿Qué impulsa su motor económico? Todas las empresas que pasan de ser buenas a excelentes.
Obtuvo una visión profunda sobre cómo generar de manera más efectiva resultados sostenidos.

y un flujo de caja y una rentabilidad sólidos. En particular, descubrieron que el denominador único —beneficio por x— tenía el mayor impacto en su economía. (En el sector social, sería el flujo de caja por x).

3. *Aquello que te apasiona profundamente.* Las empresas que pasan de ser buenas a excelentes

Se centraron en aquellas actividades que les apasionaban. La idea no es estimular la pasión, sino descubrir qué es lo que te apasiona.



THREE CIRCLES OF THE HEDGEHOG CONCEPT

Para comprender rápidamente los tres círculos, considere la siguiente analogía personal. Suponga que usted fue capaz de construir una vida laboral que cumple con las siguientes tres pruebas. Primero, está haciendo un trabajo para el cual tiene una aptitud genética oGod- Si tienes talento, podrías convertirte en uno de los mejores del mundo en aplicarlo. («Siento que nací para esto»). En segundo lugar, recibes una buena remuneración por tu trabajo. («¿Me pagan por hacer esto? ¿Estoy soñando?»). En tercer lugar, realizas un trabajo que te apasiona y que disfrutas plenamente, disfrutando del proceso en sí mismo. («Me levanto con ganas y me entrego a mi trabajo diario, y realmente creo en lo que hago»). Si pudieras dirigirte hacia la intersección de estos tres círculos y traducir esa intersección en un concepto simple y claro que guiara tus decisiones de vida, entonces tendrías un Concepto Erizo para ti.

Para desarrollar plenamente el concepto del Erizo, necesitas los tres círculos. Si ganas mucho dinero haciendo cosas en las que nunca serás el mejor, solo construirás una empresa exitosa, no una excelente. Si te conviertes en el mejor en algo, nunca te mantendrás en la cima si no sientes una pasión intrínseca por lo que haces. Finalmente, puedes ser tan apasionado como quieras, pero si no puedes ser el mejor en ello o no tiene sentido económico, entonces quizás te diviertas mucho, pero no obtendrás grandes resultados.

ENTENDIENDO LO QUE TIENES (Y NO PUEDE) SER EL MEJOR EN

"Se ciñen a lo que entienden y dejan que sus habilidades, no su ego, determinen lo que intentan." Así escribió Warren Buffett sobre su inversión de 290 millones de dólares en Wells Fargo. Fargo a pesar de sus serias reservas sobre la banca industry.¹² Antes de aclarar su concepto Hedgehog, Wells Fargo Había intentado ser un banco global, operando como un mini-Citicorp, y uno mediocre por cierto. Luego, al principio bajo la dirección de Dick Cooley y luego bajo Carl Reichardt, Wells Fargo Los ejecutivos comenzaron a hacerse una serie de preguntas cruciales: ¿Qué podemos hacer potencialmente mejor que cualquier otra empresa y, lo que es igualmente importante, qué no podemos hacer mejor que cualquier otra empresa? Y si can't Si fueran los mejores en ello, ¿por qué lo haríamos? Dejando de lado sus egos, los Wells Fargo El equipo puso fin a la gran mayoría de sus operaciones internacionales, aceptando la verdad de que no podía ser mejor que Citicorp en el ámbito global banking.¹³ Pozos Fargo Luego centró su atención en aquello en lo que podía ser el mejor del mundo: administrar un banco como un negocio, con un enfoque en el oeste de los Estados Unidos. Eso es todo. Esa fue la esencia del concepto Hedgehog que transformó a Wells Fargo. Fargo De ser un banco mediocre que intentaba imitar a Citicorp a convertirse en uno de los bancos con mejor desempeño del mundo.

Carl Reichardt, director ejecutivo de Wells Fargo En el momento de la transición, se erige como un erizo consumado. Mientras que sus homólogos en Bank of America entraron en un modo de pánico de reacción-revolución en respuesta a la desregulación, contratando gurús del cambio que utilizaban modelos sofisticados y grupos de encuentro que consumían mucho tiempo, Reichardt lo redujo todo a lo esencial. simplicity.¹⁴ «No se trata de ciencia espacial», nos dijo en la entrevista. «Lo que hicimos fue muy sencillo, y lo mantuvimos así. Fue tan directo y obvio que suena casi ridículo hablar de ello. El empresario promedio de un sector altamente competitivo y sin regulaciones se habría lanzado a esto como un ganso sobre un escarabajo de junio».

Reichardt mantuvo a la gente implacablemente se centró en la sencilla idea del erizo, recordándoles continuamente que "hay más dinero que ganar en Modesto queTokyo."¹⁶ Quienes trabajaron con Reichardt se maravillaron de su genialidad para la simplicidad. "Si Carl fuera un clavadista olímpico", dijo uno de sus colegas, "no haría un salto con cinco giros y piruetas. Haría el mejor salto de cisne del mundo, y lo repetiría a la perfección una y otra vez".

El Wells Fargo enfoque en su concepto Hedgehog fue tan intenso que se convirtió, en palabras de sus propios ejecutivos, en "un mantra". A lo largo de nuestras entrevistas, WellsFargo La gente se hizo eco del mismo tema básico: "No era tan complicado. Simplemente analizamos con objetividad lo que estábamos haciendo y decidimos centrarnos por completo en aquellas pocas cosas que sabíamos que podíamos hacer mejor que nadie, sin distraernos con ámbitos que alimentarían nuestro ego y en los que no podríamos ser los mejores".

Esto me lleva a uno de los puntos más cruciales de este capítulo: El concepto del erizo no es una meta para ser el mejor, ni una estrategia para ser el mejor, ni una intención para ser el mejor, ni un plan para ser el mejor. Es comprender en qué puedes ser el mejor. Esta distinción es absolutamente fundamental.

A todas las empresas les gustaría ser las mejores en algo, pero pocas realmente lo entienden, con una visión penetrante yegoless claridad: en qué tienen el potencial de ser los mejores y, igual de importante, en qué no pueden ser los mejores. Y es esta distinción la que constituye uno de los principales contrastes entre las empresas buenas y excelentes y las empresas de comparación. Consideremos el contraste entre Abbott Laboratories y Upjohn. En 1964, las dos compañías eran casi idénticas en términos de ingresos, ganancias y líneas de productos. Ambas tenían la mayor parte de su negocio en productos farmacéuticos, principalmente antibióticos. Ambas compañías tenían administración familiar. Ambas compañías estaban rezagadas con respecto al resto de la industria farmacéutica. Pero luego, en 1974, Abbott tuvo un avance significativo en su desempeño, produciendo rendimientos acumulados de 4,0 veces el mercado y 5,5 vecesUpjohn durante los próximos quince años. Una diferencia crucial entre las dos compañías es que Abbott desarrolló un concepto Hedgehog basado en aquello en lo que podría ser mejor yUpjohn No lo hizo.

Abbott comenzó por afrontar los hechos brutales. Para 1964, Abbott había perdido la oportunidad de convertirse en la mejor compañía farmacéutica. Si bien

Abbott había avanzado con paso lento y somnoliento en la década de 1940 y 1950s, Viviendo de su gallina de los huevos de oro, la eritromicina, compañías como Merck habían construido motores de investigación que rivalizaban con Harvard y Berkeley. Para 1964, George Cain y su Abbott El equipo se dio cuenta de que Merck y otras compañías tenían una ventaja tan grande en investigación que intentar ser la mejor compañía farmacéutica sería como si un equipo de fútbol americano de secundaria intentara enfrentarse a los Dallas Cowboys.

Aunque todo el Abbott La historia ya estaba en juego en la industria farmacéutica, y convertirse en la mejor compañía farmacéutica ya no era una opción viable. Así que, guiados por un líder de Nivel 5 y aprovechando el lado positivo de la Paradoja de Stockdale (¡Debe haber una manera de que triunfemos como una gran compañía, y la encontraremos!), el equipo de Abbott buscó comprender en qué podía ser el mejor. Alrededor de 1967, surgió una idea clave: Hemos perdido la oportunidad de ser la mejor compañía farmacéutica, pero tenemos la oportunidad de sobresalir en la creación de productos que contribuyan a una atención médica rentable. Abbott había experimentado con productos nutricionales para hospitales, diseñados para ayudar a los pacientes a recuperar rápidamente su fuerza después de la cirugía, y con dispositivos de diagnóstico (una de las principales maneras de reducir los costos de la atención médica es mediante un diagnóstico adecuado). Abbott finalmente se convirtió en la compañía número uno en ambos ámbitos, lo que la impulsó a convertirse en la mejor compañía del mundo en la creación de productos que hacen que la atención médica sea más rentable.cost-effective.¹⁸ Upjohn nunca se enfrentó a la misma realidad brutal y continuó viviendo con la ilusión de que podría vencerla. Merck.¹⁹ Más tarde, cuando se quedó aún más rezagada con respecto a los líderes farmacéuticos, se diversificó en áreas donde definitivamente no podía ser la mejor del mundo, como los plásticos y los productos químicos.Upjohn Se quedó aún más rezagada, volvió a centrarse en medicamentos éticos, pero nunca afrontó el hecho de que era demasiado pequeña para ganar en el competitivo mercado farmacéutico.game.²⁰ A pesar de gastar constantemente casi el doble del porcentaje de ventas en R&D como Abbott,Upjohn vio cómo sus beneficios se reducían a menos de la mitad de los de Abbott antes de ser adquirida en 1995.

El caso Abbott contra Upjohn pone de relieve la diferencia entre un "negocio principal" y un concepto de "erizo". El hecho de que algo sea tu negocio principal —el simple hecho de haberlo practicado durante años o incluso décadas— no significa necesariamente que puedas ser el mejor del mundo en ello. Y si no puedes ser el mejor del mundo en tu negocio principal, entonces este no puede constituir la base de tu concepto de "erizo".

Claramente, un concepto de "Erizo" no es lo mismo que una competencia central. Se puede tener competencia en algo, pero no necesariamente el potencial para ser el mejor del mundo en ello. Para ilustrarlo con una analogía, consideremos al joven que saca excelentes calificaciones en cálculo en la preparatoria y obtiene una puntuación alta en la sección de matemáticas del SAT, demostrando así una competencia central en matemáticas. ¿Significa eso que debería convertirse en matemático? No necesariamente. Supongamos ahora que este joven va a la universidad, se matricula en cursos de matemáticas y continúa sacando excelentes calificaciones, pero se encuentra con personas con una predisposición natural para las matemáticas. Como dijo uno de esos estudiantes después de esta experiencia: "Me tomaba tres horas terminar el examen final. Luego estaban los que lo terminaban en treinta minutos y obtenían una A+. Sus cerebros simplemente están configurados de manera diferente. Podría ser un matemático muy competente, pero pronto me di cuenta de que nunca podría ser uno de los mejores". Ese joven aún podría recibir presión de sus padres y amigos para que continúe con las matemáticas, diciéndole: "Pero si eres tan bueno en eso". Al igual que nuestro joven, muchas personas se han visto atraídas o han caído en carreras donde nunca logran alcanzar la maestría y la realización personal plenas. Aquejadas por la maldición de la competencia pero sin un concepto claro de "Erizo", rara vez llegan a ser excelentes en lo que hacen.

El concepto Hedgehog exige un estándar de excelencia muy alto. No se trata solo de potenciar las fortalezas y competencias, sino de comprender en qué tiene realmente potencial su organización para ser la mejor y aferrarse a ello. Como Upjohn Las empresas de comparación se limitaron a negocios en los que eran "buenas" pero nunca podrían ser las mejores, o peor aún, se lanzaron en busca de un crecimiento y ganancias fáciles en ámbitos donde no tenían ninguna posibilidad de ser las mejores. Ganaron dinero, pero nunca alcanzaron la excelencia.

Para pasar de bueno a excelente, es necesario trascender la maldición de la competencia. Se requiere la disciplina de decir: "El hecho de que seamos buenos en algo, el hecho de que ganemos dinero y generemos crecimiento, no significa necesariamente que podamos convertirnos en los mejores". Las empresas que pasaron de buenas a excelentes comprendieron que hacer lo que uno sabe hacer solo lo hará bueno; centrarse únicamente en lo que potencialmente puede hacer mejor que cualquier otra organización es el único camino hacia la excelencia.

Toda empresa que pasó de ser buena a excelente finalmente comprendió profundamente este principio y basó su futuro en la asignación de recursos a aquellos

pocos ámbitos donde podrían ser potencialmente los mejores. (Véase la tabla a continuación). Las empresas de comparación rara vez alcanzaron este nivel de comprensión.

LAS BUENAS - A - EXCELENTES EMPRESAS Y LAS "MEJORES DEL MUNDO EN" EL CONCEPTO DEL CÍRCULO DEL ERIZO

Esta tabla muestra la comprensión que alcanzaron las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes, la cual sentó las bases de su transformación. Nota: Esta lista no muestra en qué eran las mejores del mundo cuando las empresas iniciaron su transición (la mayoría de estas empresas no eran las mejores en nada); más bien, muestra en qué llegaron a comprender que podían convertirse en las mejores del mundo.

Laboratorios Abbott:
convertirse en el mejor en
cartera de productos
costo de
cuidado de la salud.

Notas: Abbott se enfrentó a la realidad Podría que no pudo convertirse en el mejor creando una empresa farmacéutica en el mundo, que reduce el a pesar del hecho de que los productos farmacéuticos en el tiempo contabilizado 99 porcentaje de sus ingresos. La empresa centró su atención en la creación de una cartera de productos que contribuyen a una atención sanitaria de menor coste, principalmente productos nutricionales, diagnósticos y suministros hospitalarios.

Circuit City: Podría
convértete en el mejor en
implementar el modelo "4-S"
(servicio, selección, ahorros,
satisfacción) aplicado a las
grandes ventas al consumidor.

Notas: Circuit City vio que podía "el McDonald's" del comercio minorista de gran valor, capaz de gran valor, capaz de operar un sistema geográficamente disperso mediante control remoto. grandes ventas al consumidor el modelo "4-s" per se, sino en la ejecución superior y consistente del modelo.

Fannie Mae: podría
convertirse en el mejor actor
de los mercados de capitales
todo lo relacionado
con hipotecas.

Notas: La visión clave fue ver (1) que podría ser un mercado de capitales completo tan bueno como cualquiera en Wall Street y (2) un jugador de mercado tan bueno como cualquier otro en que podría desarrollar una capacidad única para evaluar riesgos en los valores relacionados con hipotecas

Gillette: Podría convertirse en la mejor en la creación de marcas globales de primera categoría de artículos de primera necesidad que requieren tecnología de fabricación sofisticada.

Kimberly-Clark: Podría convertirse en la mejor del mundo en productos de consumo a base de papel.

Kroger: Podría convertirse en el mejor en innovación.super-tiendas combinadas.

Nucor: Podría convertirse en la mejor en aprovechar la cultura y la tecnología para producir acero a bajo costo.

Philip Morris: Podría convertirse en la mejor del mundo en la creación de lealtad a la marca en el sector de los cigarrillos y, más adelante, en otros productos de consumo.

Notas: Gillette vio que tenía una combinación inusual de dos habilidades muy diferentes: (1) la capacidad de fabricar miles de millones de productos de bajo costo y tolerancia súper alta. (por ejemplo, cuchillas de afeitar) y (2) la capacidad de construir marcas de consumo globales: la "Coca-Cola" de las cuchillas o los cepillos de dientes.

Notas: Kimberly-Clark se dio cuenta de que tenía una habilidad latente para crear marcas "asesinas": marcas donde el nombre del producto es sinónimo del nombre de la categoría (por ejemplo, Kleenex)—ien productos a base de papel.

Notas: Kroger siempre se ha destacado por su capacidad de innovación en supermercados. Aprovechó esta habilidad y la aplicó al desafío de crear una tienda combinada con numerosas "mini-tiendas" innovadoras y de alto margen bajo un mismo techo.

Notas: Nucor llegó a comprobar que tenía una tremenda habilidad en dos actividades: (1) crear una cultura de rendimiento y (2) hacer apuestas con visión de futuro sobre nuevas tecnologías de fabricación. Al combinar estos dos elementos, se logró convertirlo en el acero de menor costo. productor en los Estados Unidos.

Notas: Al principio de la transición, Philip Morris se dio cuenta de que podía convertirse simplemente en la mejor compañía tabacalera del mundo. Más tarde, comenzó a diversificarse en arenas del tabaco (un paso dado por todo el tabacoempresas, como medida defensiva), pero se mantuvo cerca de sus puntos fuertes en la construcción de marca en productos "pecaminosos" (cerveza, tabaco, chocolate, café) y productos alimenticios.

Pitney Bowes: ¿Podría?
convertirse en el mejor en el
mundo en mensajes que
Requiere equipos de oficina
sophisticados.

Walgreens: Podría convertirse
en Lo mejor en farmacias de
conveniencia.

Wells Fargo: Podría convertirse
en los mejores en la gestión de
un banco como un negocio, con
un enfoque en el oeste de
Estados Unidos.

Notas: Mientras Pitney lidiaba con la
cuestión de cómo evolucionar más allá
de las máquinas franqueadoras, tuvo dos
ideas clave sobre sus puntos fuertes:(1)
eso no era una empresa de correos, pero
podría tener una definición más amplia
(mensajería) y(2)que tenía una especial
fortaleza en el suministro de maquinaria
sophisticada a los almacenes.

Notas: Walgreens vio que era
No era solo una farmacia, sino también
una tienda de conveniencia. Comenzó a
buscar sistemáticamente las mejores
ubicaciones para ofrecer mayor
comodidad, expandiendo numerosas
tiendas en un radio reducido y siendo
pionera en las farmacias con servicio
desde el automóvil. También realizó
importantes inversiones en tecnología
(incluidos los recientes desarrollos de su
sitio web), conectando las tiendas
Walgreen de todo el mundo para crear
una gran farmacia de barrio.

”Notas: Wells llegó a dos conclusiones
esenciales. Primero, la mayoría de los
bancos se consideraban bancos, actuaban
como bancos y protegían la cultura
bancaria. Wells se veía a sí mismo como
un negocio que casualmente estaba en el
sector bancario. "Gestionarlo como un
negocio" y "Gestionarlo como si fuera
tuyo" se convirtieron en mantras.
Segundo, Wells reconoció que no podía
ser el mejor del mundo como un banco
superglobal, pero que podía ser el mejor
en

UNA VISIÓN DE TU MOTOR ECONÓMICO ¿CUÁL ES SU DENOMINADOR?

Ellas empresas que pasaron de ser buenas a excelentes con frecuencia generaron rendimientos espectaculares en industrias poco espectaculares. La industria bancaria se clasificó en el cuartil inferior de las industrias (en total returns) durante el mismo período que WellsFargo superaron al mercado por cuatro. Aún más impresionante, tanto Pitney Bowes como Nucor pertenecían al 5% inferior de la industria; sin embargo, ambas compañías superaron al mercado por más de cinco veces. Solo una de las empresas de buen a excelente se benefició de pertenecer a una industria excelente (definida como una industria del 10% superior); cinco pertenecían a industrias buenas; cinco pertenecían a industrias malas o pésimas. (Véase el Apéndice 5.A para un resumen del análisis de la industria).

Nuestro estudio demuestra claramente que una empresa no necesita pertenecer a un sector de gran prestigio para convertirse en una gran empresa. Cada empresa que pasó de ser buena a ser excelente construyó un motor económico extraordinario, independientemente del sector. Lo lograron gracias a su profundo conocimiento de su economía.

Este no es un libro de microeconomía. Cada empresa y cada industria tenía sus propias realidades económicas, y no voy a extenderme en ellas aquí. Lo fundamental es que cada empresa que pasó de ser buena a excelente alcanzó un profundo conocimiento de los factores clave de su motor económico y construyó su sistema de acuerdo con ese conocimiento.

EsoSin embargo, sí notamos una forma particularmente provocativa de intuición económica que toda empresa que pasa de buena a excelente alcanzó: la noción de un único "denominador económico". Piénselo en términos de la siguiente pregunta: si pudiera elegir una y solo una razón de ganancias por x (o, en el caso desocial sector, efectivo $flow$ Para aumentar sistemáticamente con el tiempo, ¿qué valor de x tendría el mayor y más sostenible impacto en su motor económico? Aprendimos que esta simple pregunta conduce a una comprensión profunda del funcionamiento interno de la economía de una organización.

Recordemos cómo Walgreens cambió su enfoque de ganancias por tienda a ganancias por visita del cliente. Las ubicaciones convenientes son costosas, pero al aumentar las ganancias por visita del cliente, Walgreens pudo aumentar la conveniencia (¡nueve tiendas en una milla!) y, simultáneamente, aumentar la rentabilidad en toda su red.

Todo el sistema. La métrica estándar de ganancias por tienda habría sido contraria al concepto de conveniencia. (La forma más rápida de aumentar las ganancias por tienda es reducir el número de tiendas y ubicarlas en lugares menos costosos. Esto habría destruido el concepto de conveniencia).

O considere Wells Fargo Cuando El equipo de Wells se enfrentó al hecho brutal de que la desregulación transformaría la banca en una mercancía, se dieron cuenta de que las métricas bancarias estándar, como la ganancia por préstamo y la ganancia por depósito, ya no serían los principales impulsores. En cambio, comprendieron un nuevo denominador: la ganancia por empleado. Siguiendo esta lógica, WellsFargo se convirtió en uno de los primeros bancos en cambiar su sistema de distribución para depender principalmente de sucursales simplificadas yATMs.

El denominador puede ser bastante sutil, a veces incluso poco obvio. La clave es usar la cuestión del denominador para obtener *understanding* y una visión de su modelo económico.

Por ejemplo, Fannie Mae comprendió el sutil denominador de la ganancia por nivel de riesgo hipotecario, no por hipoteca (que sería la opción "obvia"). Es una idea brillante. El verdadero motor de la economía de Fannie Mae es su capacidad para comprender el riesgo de impago en un conjunto de hipotecas mejor que nadie. Luego, obtiene ganancias vendiendo seguros y gestionando el diferencial de ese riesgo. Sencillo, perspicaz, inesperado... y acertado.

Nucor, por ejemplo, se distinguió en la ferozmente competitiva industria siderúrgica por su indicador de ganancias por tonelada de acero acabado. A primera vista, podría pensarse que el denominador adecuado sería por empleado o por costo fijo. Sin embargo, en Nucor comprendieron que el motor de su éxito económico residía en la combinación de una sólida cultura de trabajo y la aplicación de tecnología de fabricación avanzada. Las ganancias por empleado o por costo fijo no reflejaban esta dualidad tan eficazmente como las ganancias por tonelada de acero acabado.

Hacer¿Es necesario tener un único denominador? No, pero insistir en un único denominador suele generar una visión más clara que optar por tres o cuatro. La pregunta sobre el denominador sirve como mecanismo para profundizar en la comprensión de los factores clave de su motor económico. A medida que la pregunta sobre el denominador surgió de la investigación, la pusimos a prueba con varios equipos ejecutivos. Descubrimos que siempre generaba un diálogo y un debate intensos.

Además, Incluso en los casos en que el equipo no logró (o se negó a) identificar un denominador único, el desafío que planteaba la pregunta los impulsó a obtener una comprensión más profunda. Y ese es, en definitiva, el objetivo: tener un denominador no por el mero hecho de tenerlo, sino para obtener información que, en última instancia, conduzca a una economía más sólida y sostenible.

Esta tabla muestra la información sobre el denominador económico obtenida por las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes durante los años clave de transición.

Abad* por empleado	Idea clave: El cambio de un enfoque centrado en el beneficio por línea de producto a uno centrado en el beneficio por empleado encaja con la idea de contribuir a una atención sanitaria rentable.
Circuit City: por región geográfica	Idea clave: El cambio de ganancias por tienda individual a ganancias por región reflejó economías de escala locales. Si bien el rendimiento por tienda siguió siendo vital, la región La agrupación fue una idea clave que impulsó la economía de Circuit City más allá de la de Silo.
Fannie Mae: por hipoteca nivel de riesgo.	Idea clave: El cambio de la rentabilidad por hipoteca a la rentabilidad por nivel de riesgo hipotecario reflejó la idea fundamental de que gestionar el riesgo de interés reduce la dependencia de la dirección de los tipos de interés.
Gillette: por cliente	Idea clave: El cambio de beneficio por división a beneficio por cliente reflejó el poder económico de las compras repetibles (por ejemplo, cartuchos de maquinilla de afeitar) multiplicado por un alto margen de beneficio. por compra (por ejemplo, Mach3, no maquinillas de afeitar desechables)
Kimberly-Clark: por marca de consumo	Idea clave: Cambio de beneficio por unidad fija activo (las fábricas) para obtener ganancias por consumidor marca; sería menos cíclica y más Rentable tanto en épocas buenas como malas.

Kroger: según local población

tienda para obtener ganancias por población local reflejó la idea de que el mercado local La participación impulsó la economía de los supermercados. Si usted no puede alcanzar el número uno ni el número dos En modo de uso compartido local, no deberías jugar.

Nucor: por tonelada de producto terminado

Idea clave: Cambio de beneficio por La rentabilidad por tonelada de acero acabado de la división siderúrgica reflejaba la combinación única de Nucor de una cultura de alta productividad mezclada con tecnología de mini lamina doras, en lugar de centrarse únicamente en el volumen.

Philip Morris: por global categoría de marca

Idea clave: Transición del beneficio por región de ventas al beneficio por marca global. La categoría reflejaba la comprensión. que la verdadera clave de la grandeza radicaba en marcas que podrían tener poder global, como Coca-Cola.

Pitney Bowes: por cliente

Idea clave: Cambio de beneficio por Máquina de franqueo para obtener ganancias por cliente reflejaba la idea de que Pitney Bowes podría utilizar sus máquinas de franqueo como un punto de partida para traer una gama de productos sofisticados en la parte trasera oficinas de clientes.

Walgreens: por

Idea clave: Cambio de beneficio por El beneficio por visita de cliente en cada tienda reflejaba una relación simbiótica entre la conveniencia (y el alto coste) de la ubicación de las tiendas y la sostenibilidad económica.

Wells Fargo: por empleado

Idea clave: El cambio de ganancias por préstamo a ganancias por empleado reflejó la comprensión de la brutal Hecho de la desregulación: La banca es una mercancía

Todas las empresas que pasaron de buenas a excelentes descubrieron un denominador económico clave (véase la tabla en la página 06), mientras que las empresas de comparación generalmente no lo hacían. De hecho, encontramos solo un caso de comparación que alcanzó una comprensión profunda de su economía. Hasbro construyó su ascenso sobre la idea de que una cartera de juguetes y juegos clásicos, como GI Joe y Monopolio, produce un flujo de efectivo más sostenible que grandes inversiones únicas. De hecho, Has-Bro es la única empresa de comparación que entendió los tres círculos del concepto Hedgehog. Se convirtió en la mejor del mundo en adquirir y renovar juguetes probados y comprobados, reintroduciéndolos y reciclándolos en el momento justo para aumentar las ganancias por marca clásica. Y su gente tenía una gran pasión por el negocio. Construyendo sistemáticamente desde los tres círculos, Has-Bro se convirtió en la comparación con mejor desempeño en nuestro estudio, lo que otorga mayor credibilidad al poder del Concepto del Erizo.

Hasbro se convirtió en una transición insostenible en parte porque perdió la disciplina para mantenerse dentro de los tres círculos, después de la muerte inesperada del CEO Stephen Hassenfeld. El caso Hasbro refuerza una lección vital. Si aplicas con éxito estas ideas, pero luego dejas de hacerlo, retrocederás, de excelente a bueno, o peor. La única manera de seguir siendo excelente es seguir aplicando las *fundamental* Principios que te hicieron grande.

COMPRENDIENDO TU PASIÓN

Al entrevistar a los ejecutivos de Philip Morris, nos topamos con una intensidad y una pasión que nos sorprendieron. Recordemos del capítulo 3 cómo George Weissman describió trabajar en la compañía como el gran amor de su vida, solo superado por su matrimonio. Incluso con una colección de productos de consumo tan pecaminosa (cigarrillos Marlboro, cerveza Miller, queso Velveeta con un 67 % de grasa, café Maxwell House para adictos a la cafeína, Toblerone para los amantes del chocolate, etc.), encontramos una tremenda pasión por el negocio. La mayoría de los altos ejecutivos de Philip Morris eran consumidores apasionados de sus propios productos. En 1979, Ross Millhiser, entonces vicepresidente de Philip Morris y fumador empedernido, dijo: "Me encantan los cigarrillos. Es una de las cosas que realmente hacen que la vida valga la pena".

El La gente de Philip Morris claramente amaba su empresa y sentía pasión por lo que hacía. Era como si se vieran a sí mismos como el vaquero solitario y ferozmente independiente que aparecía en los anuncios de Marlboro. "¡Tenemos derecho a fumar, y protegeremos ese derecho!", me dijo un miembro de la junta directiva durante mi investigación para un proyecto anterior. "Realmente..." ¡love estar en

la junta directiva de Philip Morris. Es como ser parte de algo realmente especial." Dijo esto mientras resoplaba orgullosamente.away.²⁵

Ahora bien, podrías decir: "Pero eso es solo la actitud defensiva de la industria tabacalera. Claro que se sentirían así. De lo contrario, ¿cómo podrían dormir tranquilos?". Pero ten en cuenta que RJ Reynolds también estaba en el negocio del tabaco y bajo presión social. Sin embargo, a diferencia de Philip Morris, los ejecutivos de RJ Reynolds comenzaron a diversificarse, alejándose del tabaco y explorando cualquier sector donde pudiera crecer, independientemente de si les apasionaban esas adquisiciones o si la empresa podía ser la mejor del mundo en ellas. La gente de Philip Morris se mantuvo mucho más ligada al negocio del tabaco, en gran parte porque les encantaba. En cambio, la gente de RJ Reynolds veía el tabaco simplemente como una forma de ganar dinero. Como se describe vívidamente en el libro "Bárbaros a las puertas", los ejecutivos de RJ Reynolds acabaron perdiendo la pasión por todo excepto por enriquecerse a través de un apalancamiento financiero. buyout.²⁶

Puede parecer extraño hablar de algo tan abstracto como la "pasión" como parte integral de un marco estratégico. Sin embargo, en las empresas que han alcanzado el éxito, la pasión se convirtió en un elemento clave del Concepto del Erizo. No se puede fabricar la pasión ni "motivar" a las personas para que la sientan. Solo se puede descubrir qué enciende la pasión propia y la de quienes nos rodean.

Las empresas que pasaron de buenas a excelentes no dijeron: «Muy bien, amigos, ¡vamos a apasionarnos por lo que hacemos!». Con buen criterio, optaron por el camino opuesto: solo debemos hacer aquello que nos apasiona. Los ejecutivos de Kimberly-Clark se decantaron por los productos de consumo a base de papel en gran parte porque les resultaban más atractivos. Como dijo un ejecutivo, los productos de papel tradicionales están bien, «pero no tienen el carisma de un pañal».²⁷

Cuando Los ejecutivos de Gillette optaron por construir sistemas de afeitado sofisticados y relativamente caros en lugar de librar una batalla de bajo margen con los desechables; lo hicieron en gran parte porque simplemente no les entusiasaban las maquinillas de afeitar desechables baratas. "Zeien habla de sistemas de afeitado con el tipo de entusiasmo técnico que uno espera de un ingeniero de Boeing o Hughes", escribió un periodista sobre el director ejecutivo de Gillette en 1996.²⁸ Gillette siempre ha dado lo mejor de sí cuando se ciñe a negocios que encajan con su filosofía Hedgehog.

Concepto. "Las personas que no sienten pasión por Gillette no deben postularse", escribió un reportero del Wall Street Journal, quien luego describió cómo una graduada de una prestigiosa escuela de negocios no fue contratada porque no mostró suficiente pasión pordeodorant.²⁹

Quizás a ti tampoco te apasione el desodorante. Quizás te resulte difícil imaginarte apasionado por las farmacias, los supermercados, el tabaco o las máquinas de franqueo. Quizás te preguntes qué tipo de persona se entusiasma con hacer que un banco sea tan eficiente como McDonald's, o quién considera carismático un pañal. Al final, no importa. Lo importante es que sentían pasión por lo que hacían, y esa pasión era profunda y genuina.

Esto no significa, sin embargo, que debas sentir pasión por la mecánica del negocio en sí (aunque podrías sentirla). El círculo de la pasión puede centrarse igualmente en lo que representa la empresa. Por ejemplo, a la gente de Fannie Mae no le apasionaba el proceso mecánico de empaquetar hipotecas en valores de mercado. Pero estaban tremendamente motivados por la idea de ayudar a personas de todas las clases, orígenes y razas a hacer realidad el sueño americano de tener una casa propia. Linda Knight, que se unió a Fannie Mae en 1983, justo cuando la empresa atravesaba sus días más oscuros, nos dijo: "Esta no era una empresa cualquiera metida en problemas; esta era una empresa en el centro de hacer realidad la propiedad de la vivienda para miles de estadounidenses. Es un papel mucho más importante que simplemente ganar dinero, y por eso sentimos un profundo compromiso para preservar, proteger y mejorar lacompany."³⁰ Como resumió otro ejecutivo de Fannie Mae: "Nos considero un mecanismo clave para fortalecer el tejido social de Estados Unidos. Cada vez que recorro barrios difíciles que se están recuperando gracias a que más familias son propietarias de sus viviendas, regreso al trabajo con energías renovadas".

EL TRIUNFO DE LA COMPRENSIÓN DING EXCESIVA BRAVADO

EnEn el equipo de investigación, con frecuencia nos encontrábamos hablando sobre la diferencia entre los estados "pre-erizo" y "post-erizo".pre- Estado de erizo, es como tantear a través de la niebla. Estás progresando en una larga marcha, pero no puedes ver muy bien. En cada cruce del sendero, solo puedes ver un poco más adelante y debes moverte a paso lento y deliberado. Luego, con el Concepto de Erizo, llegas a un claro,

La niebla se disipa y la vista se extiende a kilómetros de distancia. A partir de entonces, cada cruce requiere menos reflexión, y se puede pasar de gatear a caminar, y de caminar a correr. En ese estado de mayor agilidad, kilómetros de sendero se extienden velozmente bajo los pies, las bifurcaciones del camino pasan volando mientras se toman decisiones rápidas que antes no se veían con claridad en la niebla.

Lo más sorprendente de las empresas de comparación es que, a pesar de todos sus programas de cambio, gestos frenéticos y líderes carismáticos, rara vez lograban salir de la niebla. Intentaban huir, tomando malas decisiones en las bifurcaciones del camino, y luego tenían que dar marcha atrás. O se desviaban completamente del camino, chocando contra los árboles y cayendo. ravines.(Oh, ¡Pero sin duda lo hicieron con rapidez y estilo!

Para las empresas de comparación, el mismo mundo que se había vuelto tan simple y claro para las empresas que pasaron de buenas a excelentes seguía siendo complejo y envuelto en la niebla. ¿Por qué? Por dos razones. Primero, las empresas de comparación nunca hicieron las preguntas correctas, las preguntas que plantean los tres círculos. Segundo, establecieron sus objetivos y estrategias más por arrogancia que por comprensión.

En ningún otro lugar esto es más evidente que en la búsqueda desenfrenada de crecimiento por parte de las empresas de comparación: más de dos tercios de las empresas de comparación mostraron una obsesión con el crecimiento sin el beneficio de un Hedgehog.Concept.³¹ Declaraciones como «Siempre hemos apostado por el crecimiento a cualquier precio» y «Creemos que el tamaño equivale al éxito» abundan en los materiales de las empresas comparadas. En contraste, ninguna de las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes se centró obsesivamente en el crecimiento. Sin embargo, lograron un crecimiento sostenido y rentable, mucho mayor que el de las empresas comparadas que hicieron del crecimiento su lema.

Consideremos el caso de Great Western y Fannie Mae. "Great Western es un poco difícil de manejar", escribió el Wall Street Transcript. "Quiere crecer. everywayélcan."³²La empresa se encontró incursionando en finanzas, arrendamiento, seguros y casas prefabricadas, adquiriendo continuamente compañías en una expansión.binge.³³ ¡Más grande! ¡Más! En 1985, el director ejecutivo de Great Western dijo a una reunión de analistas: "No se preocupen por cómo nos llaman: un banco, unS&L, o unZebra."³⁴

Un contraste total con Fannie Mae, que tenía la simple y cristalina idea de que podía ser el mejor actor en los mercados de capitales en cualquier cosa.

relacionado con hipotecas, mejor incluso que Goldman Sachs o Salomon Brothers abrieron los mercados de capitales al proceso hipotecario. Crearon una poderosa maquinaria económica al replantear su modelo de negocio, centrándolo en la gestión de riesgos en lugar de la venta de hipotecas. Y dirigieron esa maquinaria con gran pasión, inspirados por el papel fundamental que desempeñó Fannie Mae en la democratización de la vivienda propia.

Hasta 1984, las gráficas bursátiles se reflejaban unas en otras como imágenes especulares. Ese mismo año, un año después de clarificar su Concepto del Erizo, Fannie Mae experimentó un crecimiento explosivo, mientras que Great Western se mantuvo estancada hasta poco antes de su adquisición en 1997. Al centrarse en su concepto simple y elegante, y no solo en el "crecimiento", Fannie Mae triplicó prácticamente sus ingresos desde su año de transición en 1984 hasta 1996. Great Western, a pesar de su afán por impulsar el crecimiento, solo aumentó sus ingresos y ganancias un 25 % durante el mismo período, y luego perdió su independencia en 1997.

El caso Fannie Mae contra Great Western pone de relieve un punto esencial: el crecimiento no es un concepto abstracto. Más bien, si se tiene el concepto adecuado y se toman decisiones coherentes con él, se generará tal impulso que el principal problema no será cómo crecer, sino cómo no crecer demasiado rápido.

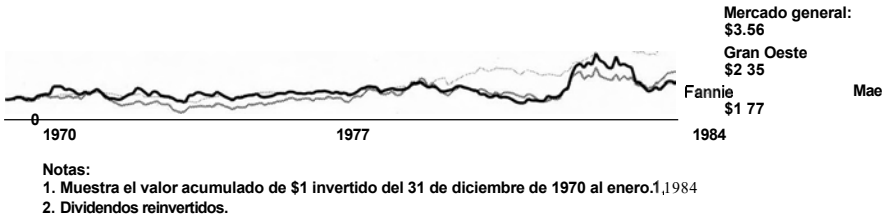
El concepto del erizo marca un punto de inflexión en el camino de lo bueno a lo excelente. En la mayoría de los casos, la transición se produce pocos años después de la implementación del concepto del erizo. Además, todo lo que se plantea en este libro depende de la comprensión de dicho concepto. Como quedará patente en los siguientes capítulos, la acción disciplinada —el tercer pilar fundamental del marco, después de las personas disciplinadas y el pensamiento disciplinado— solo tiene sentido en el contexto del concepto del erizo.

A pesar de su vital importancia (o, mejor dicho, debido a su vital importancia), sería un terrible error intentar saltar sin pensar directamente a un concepto de erizo. *can't* Simplemente vete de la oficina dos días, saca un montón de rotafolios, haz debates en grupos pequeños y llega a una comprensión profunda. Bueno, puedes hacerlo, pero probablemente no lo harás bien. Sería como si Einstein dijera: "Creo que es hora de convertirme en un gran científico, así que me iré al Four Seasons este fin de semana, sacaré los rotafolios y desvelaré los secretos del universo". La perspicacia simplemente no funciona.

FANNIEMETROAP.EJREA WESTERN, Y ELGRAMOGENERALMERCADO

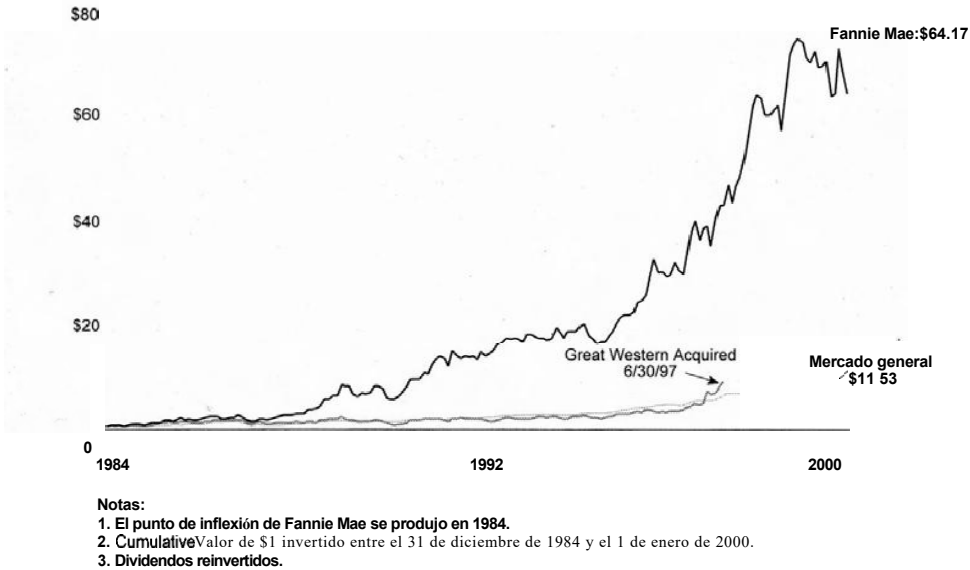
Valor acumulado de \$1 invertido, 1970-1984

\$10



FANNIEMETROAE, GRAN OCCIDENTAL, Y EL MERCADO GENERAL

Valor acumulado de\$1Invertido, 1984-2000

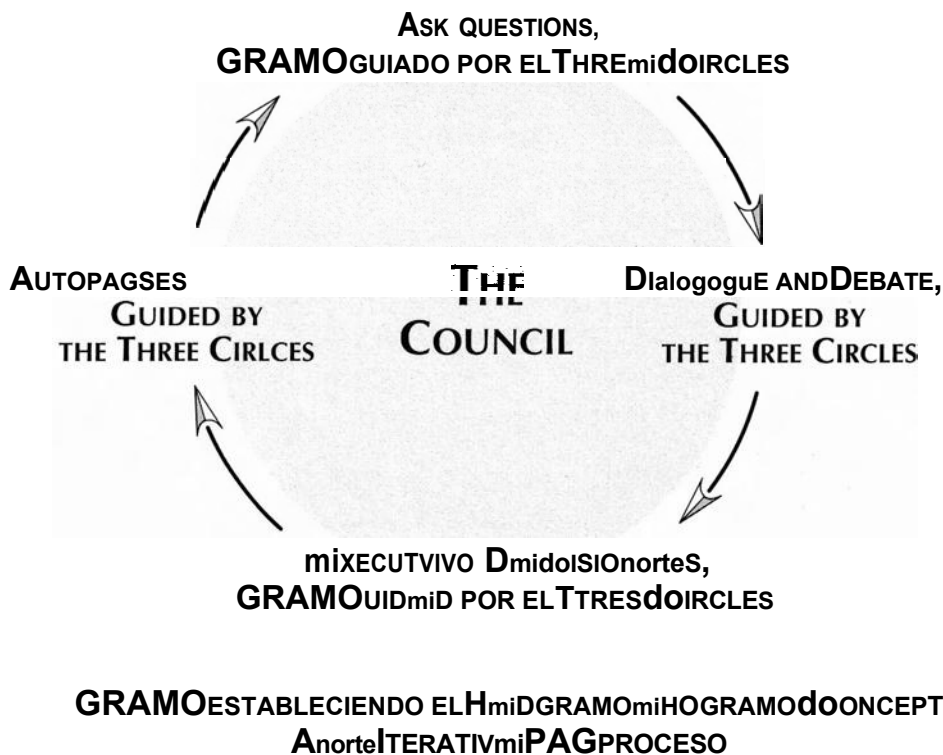


Sucede así. A Einstein le llevó diez años de tantear a tientas entre la niebla para llegar a la teoría de la relatividad especial, y era un genio.guy.³⁵

Las empresas que pasaron de buenas a excelentes tardaron, en promedio, unos cuatro años en definir sus Conceptos Erizo. Al igual que la perspicacia científica, un Concepto Erizo simplifica un mundo complejo y facilita enormemente la toma de decisiones. Si bien, una vez definido, posee una claridad cristalina y una elegancia sencilla, su desarrollo puede ser sumamente difícil y requiere tiempo. Es importante comprender que la definición de un Concepto Erizo es un proceso iterativo por naturaleza, no un evento puntual.

ElLa esencia del proceso radica en involucrar a las personas adecuadas en un diálogo y debate intensos, basados en los hechos más crudos y guiados por las preguntas formuladas por los tres círculos. ¿Comprendemos realmente en qué podemos ser los mejores del mundo, más allá de simplemente tener éxito? ¿Comprendemos realmente los factores que impulsan nuestra economía, incluyendo nuestro denominador económico? ¿Comprendemos realmente qué es lo que más nos apasiona?

UnoUn mecanismo particularmente útil para hacer avanzar el proceso es un



Dispositivo que denominamos Consejo. El Consejo está compuesto por un grupo de personas idóneas que participan en diálogos y debates guiados por los tres círculos, de forma iterativa y a lo largo del tiempo, sobre cuestiones y decisiones cruciales para la organización. (Véase «Características del Consejo», más abajo).

En respuesta a la pregunta "¿Cómo deberíamos abordar nuestro concepto del erizo?", señalaría el diagrama de la página 114 y diría:

"Construyan el Consejo y utilícenlo como modelo. Hagan las preguntas correctas, participen en debates vigorosos, tomen decisiones, analicen los resultados y Aprende todo guiado dentro del contexto de los tres círculos. Simplemente continúa a través de ese ciclo de comprensión."

Cuando Si me preguntan: "¿Cómo aceleramos el proceso para comprender el concepto del erizo?", respondería: "Aumenten la cantidad de veces que completan ese ciclo en un período de tiempo determinado". Si repiten este ciclo suficientes veces, guiados con firmeza por los tres círculos, eventualmente alcanzarán la profundidad de comprensión necesaria para comprender el concepto del erizo. No sucederá de la noche a la mañana, pero sucederá con el tiempo.

Características del Consejo

1. El consejo existe como un mecanismo para comprender mejor los problemas importantes a los que se enfrenta la organización.
2. El Consejo es convocado y utilizado por el principal ejecutivo y generalmente está compuesto por entre cinco y doce personas.
3. Cada miembro del Consejo tiene la capacidad de argumentar y debatir en busca de la comprensión, no por la necesidad egoísta de ganar una discusión o proteger un interés particular.
4. Cada miembro del Consejo conserva el respeto de todos los demás miembros del Consejo, sin excepción.
5. Los miembros del consejo provienen de diversas perspectivas, pero cada uno de ellos posee un profundo conocimiento sobre algún aspecto de la organización y/o del entorno en el que opera.
6. El Consejo incluye a miembros clave del equipo directivo, pero no se limita a ellos, ni todos los ejecutivos son automáticamente miembros.
7. El Consejo es un órgano permanente, no un comité ad hoc constituido para un proyecto específico.
8. El Consejo se reúne periódicamente, con una frecuencia que puede variar desde una vez por semana hasta una vez por trimestre.

9. El Consejo no busca el consenso, pues reconoce que las decisiones consensuadas suelen estar reñidas con las decisiones racionales. La responsabilidad de la decisión final recae en el máximo responsable ejecutivo.
10. El Consejo es un organismo informal, que no figura en ningún organigrama formal ni en ningún documento oficial.
11. El Consejo puede tener diversos nombres, generalmente bastante inofensivos. En las empresas que aspiran a ser excelentes, tenían nombres tan benignos como Comité de Mejora de Beneficios a Largo Plazo, Comité de Productos Corporativos, Grupo de Pensamiento Estratégico y Consejo Ejecutivo.

¿Cada organización tiene un Concepto Erizo por descubrir? ¿Qué pasaría si al despertar, mirar a nuestro alrededor con brutal honestidad y concluir: "No somos los mejores en nada, y nunca lo hemos sido"? Ahí reside uno de los aspectos más fascinantes de todo el estudio. En la mayoría de los casos, las empresas que pasaron de buenas a excelentes no eran las mejores del mundo en nada y no mostraban perspectivas de llegar a serlo. Inspiradas por la Paradoja de Stockdale ("Debe haber algo en lo que podamos ser los mejores, ¡y lo encontraremos! También debemos afrontar la cruda realidad de aquello en lo que no podemos ser los mejores, ¡y no nos engañaremos!"), todas las empresas que pasaron de buenas a excelentes, por muy malas que fueran al principio del proceso, lograron su objetivo de un Concepto Erizo.

Mientras buscas tu propio concepto, ten presente que cuando las empresas que pasaron de buenas a excelentes finalmente comprendieron su Concepto del Erizo, este carecía de las molestas y exasperantes muestras de bravuconería sin sentido típicas de las empresas de comparación. "Sí, podríamos ser los mejores en eso" se afirmaba como un reconocimiento de un hecho, tan obvio como observar que el cielo es azul o la hierba es verde. Cuando aciertas con tu Concepto del Erizo, este tiene el eco silencioso de la verdad, como una nota única, clara y perfectamente tocada que flota en el aire en el silencio de un auditorio lleno al final de un movimiento tranquilo de un concierto para piano de Mozart. No hace falta decir mucho; la verdad silenciosa habla por sí sola.

Recuerdo una experiencia personal en mi propia familia que ilustra la diferencia vital entre la bravuconería y la comprensión. Mi esposa, Joanne, comenzó a competir en maratones y triatlones a principios de la década de 1980. A medida que acumulaba experiencia (tiempos en pista, tiempos parciales de natación, resultados de carreras), comenzó a sentir...

el impulso del éxito. Un día, participó en una carrera con muchas de las mejores triatletas del mundo y, a pesar de una mala actuación en la natación, donde salió del agua cientos de puestos por detrás de las mejores nadadoras, y de tener que empujar una bicicleta pesada y poco aerodinámica cuesta arriba, logró cruzar la meta entre las diez primeras.

Entonces, Unas semanas después, mientras desayunaba, Joanne levantó la vista del periódico matutino y, con calma y en voz baja, dijo: "Creo que podría ganar el Ironman".

El Ironman, El campeonato mundial de triatlón consta de 3,8 kilómetros de natación en el océano y 180 kilómetros de ciclismo, culminando con una maratón a pie de 42,2 kilómetros en la calurosa costa volcánica de Kona, en Hawái.

"Por supuesto, tendría que dejar mi trabajo, rechazar mis ofertas para hacer un posgrado (había sido admitida en varias de las mejores escuelas de negocios) y comprometerme con la formación a tiempo completo. Pero..."

Sus palabras no tenían bravuconería, ni bombo, ni agitación, ni súplica. No intentó convencerme. Simplemente observó lo que había llegado a comprender que era un hecho, una verdad no más sorprendente que afirmar que las paredes estaban pintadas de blanco. Tenía la pasión. Tenía la genética. Y si ganaba carreras, tendría la economía. El objetivo de ganar el Ironman. Esto surgió de una comprensión temprana de su Concepto del Erizo.

Y así, decidió arriesgarse. Dejó su trabajo. Rechazó las solicitudes de posgrado. ¡Vendió los molinos! (Pero me mantuvo en su autobús). Y tres años después, en un caluroso día de octubre de 1985, cruzó la línea de meta en Hawái. Ironman en primer lugar, campeona mundial. Cuando Joanne se propuso ganar el Ironman, Ella no sabía si llegaría a ser la mejor triatleta del mundo. Pero comprendía que podía, que era posible, que no se engañaba a sí misma. Y esa distinción marca la diferencia. Es una distinción que quienes aspiran a la excelencia deben comprender, y que quienes no logran alcanzarla a menudo nunca llegan a entender.

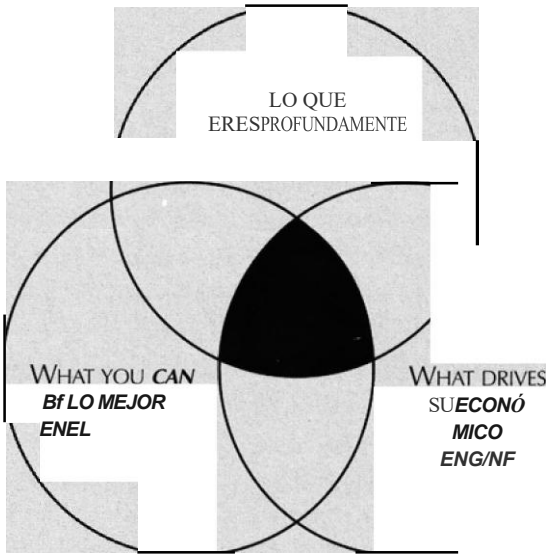
RESUMEN DEL CAPÍTULO

CONCEPTO DE ERIZO

(SENCILLEZ DENTRO DE LOS TRES CÍRCULOS)

PUNTOS CLAVE

- Para pasar de bueno a excelente se requiere un profundo entendimiento de tres círculos que se cruzan traducidos en un concepto simple y cristalino (el Concepto del Erizo):



TRES CÍRCULOS DEL CONCEPTO DE ERIZO

- La clave es entender en qué puede ser la mejor tu organización del mundo, y igual de importante en qué no puede ser la mejor, no en qué "quiere" ser la mejor. El Concepto del Erizo no es un objetivo, estrategia ni intención; es un entendimiento.
- Si no puedes ser el mejor del mundo en tu negocio principal, entonces tu el negocio principal no puede ser la base de tu Concepto de Erizo.
- La comprensión de "lo mejor del mundo" es un estándar mucho más severo que una competencia básica. Puede que tengas competencia, pero no necesariamente la capacidad para ser realmente el mejor del mundo en
- La comprensión de "lo mejor del mundo" es un estándar mucho más severo que una competencia básica. Puede que tengas competencia, pero no

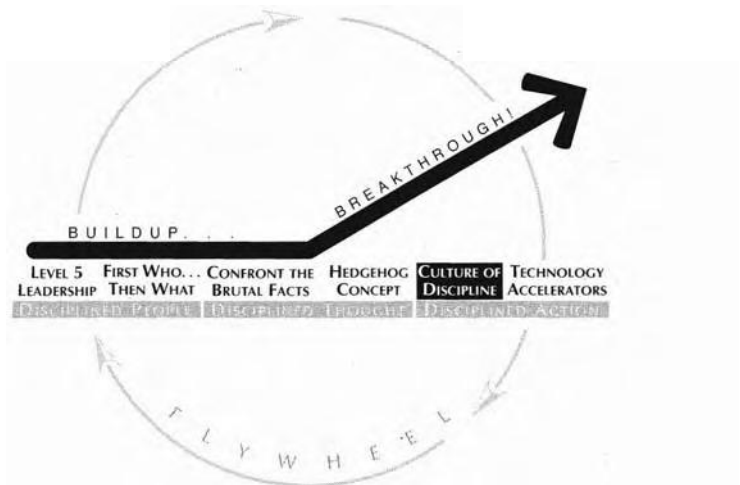
necesariamente la capacidad para ser realmente el mejor del mundo en esa competencia. Por cierto, puede haber actividades en las que podrías llegar a ser el mejor del mundo, pero en las que no tienes competencia actual.

- Para obtener una visión de los motores de tu motor económico, busca el denominador (beneficio por x o, en el sector social, flujo de caja por x) que tenga el mayor impacto.
- Las empresas de buena a excelente fijan sus objetivos y estrategias basándose en la comprensión; Las empresas de comparación establecen sus objetivos y estrategias basándose en la valentía.
- Obtener el concepto de erizo es un proceso iterativo. El Consejo puede ser un dispositivo útil.

RESULTADOS INESPERADOS

- Las empresas buenas o excelentes son más bien erizos: criaturas simples y apagadas que conocen "una cosa grande" y se mantienen firmes en ella. Las compañías son más bien como zorros: criaturas astutas y astutas que saben muchas cosas pero carecen de consistencia.
- Las empresas buenas o excelentes tardaron de media cuatro años en obtener un concepto de erizo.
- La estrategia en sí no separaba a las empresas buenas a excelentes de las compañías de comparación. Ambos conjuntos tenían estrategias, y no hay evidencia de que las empresas buenas o excelentes dedicaran más tiempo a la planificación estratégica que las compañías de comparación.
- No es necesario estar en una gran industria para obtener resultados sostenibles y excelentes. Por muy mala que fuera la industria, todas las empresas buenas o excelentes lograron obtener rendimientos económicos realmente superiores.

A CULTURE OF DISCIPLINE



La libertad es solo una parte de la historia y la mitad de la verdad. Eso
 espor qué I Recomiendan que la Estatua de la Libertad en la Costa
 Este sea reemplazada por una Estatua de la Responsabilidad en la
 Costa Oeste,

—VIKTOR MI.FRANKL,

La búsqueda del hombre para Significado¹

En 1980, George Rathmann cofundó la empresa de biotecnología Amgen. Durante los siguientes veinte años, Amgen pasó de ser una empresa emprendedora con dificultades a una compañía de 3200 millones de dólares con 6400 empleados, dedicada a la creación de productos sanguíneos para mejorar la vida de las personas que sufren quimioterapia y enfermedades renales.dialysis.²Bajo la dirección de Rathmann, Amgen se convirtió en una de las pocas empresas de biotecnología que lograron rentabilidad y crecimiento constantes. De hecho, su rentabilidad fue tan constante que el precio de sus acciones se multiplicó por más de 150 desde su oferta pública en junio de 1983 hasta enero de 2000. Un inversor que compró tan solo 7.000 dólaresof Amgen Las acciones habrían generado una ganancia de capital de más de 1 millón de dólares, trece veces mejor que la misma inversión en el mercado bursátil general.

Pocas empresas emergentes exitosas se convierten en grandes compañías, en gran parte porque

Responden al crecimiento y al éxito de forma equivocada. El éxito empresarial se nutre de la creatividad, la imaginación, las audaces incursiones en terrenos inexplorados y el entusiasmo visionario. A medida que una empresa crece y se vuelve más compleja, comienza a tropezar con su propio éxito: demasiados empleados, demasiados clientes, demasiados pedidos y demasiados productos. Lo que antes era divertido se convierte en un caos incontrolable. La falta de planificación, de contabilidad, de sistemas y de restricciones en la contratación genera fricción. Surgen problemas con los clientes, con el flujo de caja y con los plazos.

En respuesta, alguien (a menudo un miembro de la junta directiva) dice: "Es hora de madurar. Este lugar necesita una gestión profesional". La empresa comienza a contratar MBA's y ejecutivos experimentados de empresas de primer nivel. Los procesos, procedimientos, listas de verificación y todo lo demás comienzan a brotar como maleza. Lo que antes era un entorno igualitario es reemplazado por una jerarquía. Las cadenas de mando aparecen por primera vez. Las relaciones jerárquicas se vuelven claras y comienza a surgir una clase ejecutiva con privilegios especiales. Segmentaciones de "nosotros" y "ellos".
appear— Igual que en una empresa real.

El Los gerentes profesionales finalmente ponen orden. Crean orden a partir del caos, pero también matan el espíritu emprendedor. Los miembros del equipo fundador comienzan a quejarse: "Esto ya no es divertido. Antes podía hacer las cosas sin problemas. Ahora tengo que llenar estos formularios estúpidos y seguir estas reglas estúpidas. Lo peor de todo es que tengo que pasar una cantidad horrible de tiempo en reuniones inútiles". La magia creativa comienza a menguar a medida que algunas de las personas más innovadoras se marchan, disgustadas por la creciente burocracia y jerarquía. La emocionante startup se transforma en una empresa más, sin nada especial que la distinga. El cáncer de la mediocridad comienza a crecer con fuerza.

George Rathmann evitó esta espiral de muerte empresarial. Comprendió que el propósito de la burocracia es compensar la incompetencia y la falta de disciplina, un problema que en gran medida desaparece si se cuenta con las personas adecuadas desde el principio. La mayoría de las empresas construyen sus reglas burocráticas para gestionar el pequeño porcentaje de personas equivocadas en el autobús, lo que a su vez aleja a las personas adecuadas en el autobús, lo que luego aumenta el porcentaje de personas equivocadas en el autobús, lo que aumenta la necesidad de más burocracia para compensar la incompetencia y la falta de disciplina, lo que luego aleja aún más a las personas adecuadas, y así sucesivamente. Rathmann también comprendió que existe una alternativa: evitar la burocracia y la jerarquía y, en su lugar, crear una cultura de disciplina. Cuando se combinan estas dos fuerzas complementarias, una cultura de disciplina con una ética

En el mundo del emprendimiento, se logra una alquimia mágica de rendimiento superior y resultados sostenidos.

El Matriz de disciplina creativa de bueno a excelente

Jerárquico Organización	Excelente Organización	Alto Cultura de Disciplina
Burocrático Organización	Puesta en marcha Organización	
Bajo	Ética de	Alto
espíritu emprendedor		

¿Por qué comenzar este capítulo con un emprendedor del sector biotecnológico en lugar de con una de nuestras empresas que han pasado de ser buenas a excelentes? Porque Rathmann atribuye gran parte de su éxito empresarial a lo que aprendió mientras trabajaba en Abbott Laboratories antes de fundar Amgen:

Qué I Lo que aprendí de Abbott fue la idea de que, al establecer tus objetivos para el año, debes plasmarlos de forma concreta. Puedes modificar tus planes a lo largo del año, pero nunca cambias con qué te mides. Al final del año, debes ser riguroso y cumplir exactamente con lo que dijiste que iba a suceder. No hay oportunidad para improvisar. No hay oportunidad para ajustar ni manipular, ni para decidir que en realidad no tenías intención de hacer eso, y reajustar tus objetivos para quedar mejor. Nunca te centras solo en lo que has logrado durante el año; te centras en lo que has logrado en relación con lo que dijiste que ibas a lograr, sin importar lo difícil que sea la medición. Esa fue una disciplina que aprendimos en Abbott y que trasladamos a Amgen.

Muchas de las disciplinas de Abbott se remontan a 1968, cuando contrató a un destacado director financiero llamado Bernard H. Semler. Semler no veía su trabajo como el de un controlador financiero o contable tradicional. Más bien, se propuso inventar mecanismos que impulsaran un cambio cultural. Creó un marco contable completamente nuevo que denominó Contabilidad de Responsabilidad, en el que cada partida de costo, ingreso e inversión se identificaría claramente con un único individuo responsable de ella.⁴ La idea, radical para el 1960s, se trataba de crear un sistema en el que cada gerente de Abbott, en cualquier tipo de puesto, fuera responsable de su retorno de inversión, con el mismo rigor con el que un inversor exige responsabilidad a un emprendedor. No habría dónde esconderse tras las asignaciones contables tradicionales, ni fondos desperdiciados para encubrir una gestión ineficaz, ni oportunidades para *finger-pointing*.⁵

Pero la belleza del sistema Abbott lay no solo por su rigor, sino por cómo utilizó el rigor y la disciplina para fomentar la creatividad y el espíritu emprendedor. "Abbott desarrolló una organización muy disciplinada, pero no con un pensamiento lineal", dijo George Rathmann. "[Era] ejemplar al combinar la disciplina financiera con el pensamiento divergente del trabajo creativo. Utilizamos la disciplina financiera como una forma de proporcionar recursos para los verdaderamente creativos.⁶ Abbott redujo sus costos administrativos como porcentaje de las ventas al nivel más bajo de la industria (por un margen significativo) y al mismo tiempo se convirtió en una máquina de innovación de nuevos productos como 3M, obteniendo hasta el 65 por ciento de sus ingresos de nuevos productos introducidos en los cuatro años anteriores.

Esta dualidad creativa impregnó cada aspecto de Abbott durante la era de transición, entretejida en la esencia misma de la cultura corporativa. Por un lado, Abbott reclutó líderes emprendedores y les dio libertad para determinar el mejor camino para lograr sus objetivos. Por otro lado, los individuos debían comprometerse plenamente con el sistema Abbott y se les exigía una responsabilidad rigurosa por sus objetivos. Tenían libertad, pero libertad dentro de un marco. Abbott inculcó el entusiasmo emprendedor por la flexibilidad oportunista. ("Reconocimos que la planificación es invaluable, pero los planes son inútiles", dijo un empleado de Abbott executive.)⁸ Pero Abbott también tenía la disciplina de rechazar oportunidades que no superaban la prueba de los tres círculos. Si bien fomentaba la innovación integral dentro de sus divisiones, Abbott mantenía simultáneamente una adhesión fanática a su Concepto del Erizo, que consistía en contribuir a una atención médica rentable.

Abbott Laboratories ejemplifica un hallazgo clave de nuestro estudio: una cultura de *disciplina*. Por su naturaleza, "cultura" es un tema algo difícil de abordar, menos propenso a marcos claros como los tres círculos. Sin embargo, los puntos principales de este capítulo se reducen a una idea central: construir una cultura llena de

quienes actúan con disciplina dentro de los tres círculos, con una coherencia fanática con el Concepto del Erizo.

Más precisamente, esto significa lo siguiente:

1. Construir una cultura en torno a la idea de libertad y responsabilidad, dentro de un marco.
2. Llena esa cultura con personas auto-disciplinadas que estén dispuestas a llegar a extremos para cumplir con sus responsabilidades. Ellos "enjuagarán sus requesón."
3. No confunda una cultura de disciplina con un tirano autoritario.
4. Sigue con suma constancia el concepto del erizo, prestando una atención casi religiosa a la intersección de los tres círculos. Igualmente importante, crea una lista de cosas que debes dejar de hacer y desconecta sistemáticamente todo lo que te resulte superfluo.

LIBERTAD (Y RESPONSABILIDAD) DENTRO DE UN MARCO

Imagínese a una piloto de aerolínea. Se acomoda en la cabina, rodeada de docenas de interruptores complejos y sofisticados indicadores, sentada sobre una enorme máquina de 84 millones de dólares. Mientras los pasajeros se acomodan y meten sus maletas en los compartimentos superiores y los auxiliares de vuelo se afanan por acomodar a todos, ella comienza su lista de verificación previa al vuelo. Paso a paso, con método, revisa sistemáticamente cada elemento requerido.

Tras recibir la autorización para despegar, comienza a trabajar con el control de tráfico aéreo, siguiendo instrucciones precisas: qué dirección tomar al salir de la puerta de embarque, hacia dónde rodar, qué pista usar y en qué dirección despegar. No acelera ni lanza el avión al aire hasta que recibe la autorización. Una vez en el aire, se comunica continuamente con los centros de control de vuelo y se mantiene dentro de los estrictos límites del sistema de control de tráfico aéreo comercial.

Sin embargo, al acercarse, se topa con una feroz tormenta de truenos y granizo. Vientos fuertes, cruzados e impredecibles, inclinan las alas hacia la izquierda y luego hacia la derecha. Al mirar por las ventanillas, los pasajeros no pueden ver el suelo, solo las nubes grises que se dispersan y se espesan, y las salpicaduras de lluvia en los cristales. Los auxiliares de vuelo anuncian: «Señoras y señores, les pedimos que permanezcan sentados durante el resto del vuelo. Por favor, coloquen sus asientos en posición vertical y bloqueados, y guarden su equipaje de mano debajo del asiento de enfrente. Aterrizamos en breve».

«Espero que no sea demasiado pronto», piensan los viajeros menos experimentados, inquietos por el viento huracanado y los relámpagos fugaces. Pero los viajeros experimentados siguen leyendo revistas, charlando con sus compañeros de asiento y preparándose para sus reuniones en tierra. «Ya he pasado por esto antes», piensan. «Solo aterrizará si es seguro».

Efectivamente, en la aproximación final, las ruedas bajan mientras un cuarto de millón de libras de acero se desliza hacia abajo al 30 A toda velocidad, los pasajeros oyen de repente el zumbido de los motores y sienten cómo los empujan contra sus asientos. El avión acelera de nuevo hacia el cielo. Gira en un amplio arco de regreso al aeropuerto. La piloto se detiene un instante para pulsar el intercomunicador: «Disculpen, señores. Teníamos fuertes vientos cruzados. Vamos a intentarlo de nuevo». En el siguiente intento, los vientos amainan lo suficiente y aterriza el avión sin problemas.

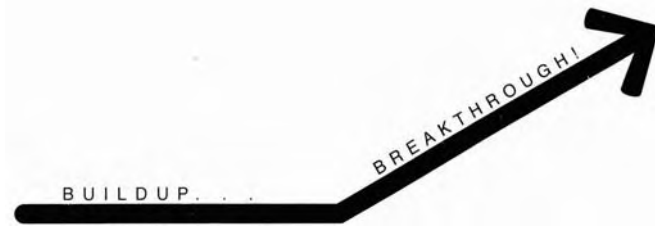
Ahora, detengámonos un momento y analicemos el modelo. El piloto opera dentro de un sistema muy estricto y no tiene libertad para salirse de él. (No queremos que los pilotos de aerolíneas digan: «¡Oye, acabo de leer en un libro de administración sobre el valor de tener autonomía: libertad para experimentar, ser creativo, ser emprendedor, probar muchas cosas y quedarme con lo que funciona!»). Sin embargo, al mismo tiempo, las decisiones cruciales —despegar, aterrizar, abortar el vuelo, aterrizar en otro lugar— recaen en el piloto. Independientemente de las restricciones del sistema, un hecho fundamental destaca por encima de todos los demás: el piloto tiene la máxima responsabilidad sobre el avión y la vida de las personas a bordo.

ElLa cuestión aquí no es que una empresa deba tener un sistema tan estricto e inflexible como el del control del tráfico aéreo. Al fin y al cabo, si un sistema corporativo falla, no mueren cientos de personas envueltos en llamas y retorcidos restos de acero. El servicio al cliente en las aerolíneas puede ser pésimo, pero casi con toda seguridad llegarás a tu destino sano y salvo. El objetivo de esta analogía es mostrar que, al analizar las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes, recordamos la mejor parte del modelo de piloto de aerolínea: libertad y responsabilidad dentro del marco de un sistema altamente desarrollado.

Las empresas que pasaron de buenas a excelentes construyeron un sistema coherente con límites claros, pero también otorgaron libertad y responsabilidad a sus empleados dentro del marco de ese sistema. Contrataron a personas autodisciplinadas que no necesitaban supervisión y, posteriormente, gestionaron el sistema, no a las personas.

"Este fue el secreto de cómo pudimos administrar las tiendas a gran distancia, por control remoto", dijo Bill Rivas de Circuit City. "Fue la combinación de excelentes gerentes de tienda que tenían la máxima responsabilidad sobre sus tiendas individuales, operando dentro de un gran sistema. Tienes que tener gerencia y personas que crean en el sistema y que hagan lo que sea necesario para que el sistema funcione. Pero dentro de los límites de ese sistema, los gerentes de tienda tenían mucha libertad, para coincidir con sus responsabilidad." En cierto sentido, Circuit City se convirtió para la venta minorista de electrónica de consumo lo que McDonald's se convirtió para los restaurantes: no la experiencia más exquisita, pero sí enormemente consistente. El sistema evolucionó con el tiempo a medida que Circuit City experimentaba, by agregando nuevos artículos como computadoras y reproductores de video (al igual que McDonald's agregó el desayuno Egg McMuffins). Pero en cualquier momento En ese momento, todos operaban dentro del marco del sistema. "Esa es una de las principales diferencias entre nosotros y todos los demás que estaban en este mismo negocio a principios de... 1980s," dijo Bill Zierden. "Simplemente no podían rodar" it's out más allá, y podríamos. Podríamos acabar con estas tiendas por todo el país, con gran consistency." Ahí reside uno de los key Razones por las que Circuit City despegó a principios de la década de 1980 y superó al mercado bursátil general por más de dieciocho veces en los siguientes quince años. En cierto sentido, gran parte de este libro trata sobre la creación de una cultura de disciplina. Todo comienza con personas disciplinadas. La transición comienza no tratando de disciplinar a las personas equivocadas para que adopten los comportamientos correctos, sino incorporando a personas autodisciplinadas al proyecto desde el principio. A continuación, tenemos el pensamiento disciplinado. Se necesita disciplina para afrontar la cruda realidad, manteniendo una fe inquebrantable en que se puede y se creará un camino hacia la grandeza. Lo más importante es la disciplina para persistir en la búsqueda de la comprensión hasta alcanzar el Concepto del Erizo. Finalmente, tenemos la acción disciplinada, el tema principal de este capítulo. Este orden es importante. Las empresas de comparación a menudo intentaban pasar directamente a la acción disciplinada. Pero la acción disciplinada sin personas auto-disciplinadas es imposible de mantener, y la acción disciplinada sin pensamiento disciplinado es una receta para el desastre.

En efecto, la disciplina por sí sola no produce grandes resultados. En la historia encontramos numerosas organizaciones con una disciplina férrea que, sin embargo, se precipitaron al desastre con precisión y siguiendo líneas perfectamente organizadas. No, la clave reside en contar primero con personas auto-disciplinadas que se dediquen al pensamiento riguroso y que, posteriormente, actúen con disciplina dentro del marco de un sistema coherente diseñado en torno al Concepto del Erizo.



DDISCRIMINADO DISCRIMINADO DISCRIMINADO

La gente pensaba Acción

RINSINTU QUESO COTTAGE

A lo largo de nuestra investigación, nos llamó la atención el uso constante de palabras como disciplinado, riguroso, tenaz, decidido, diligente, preciso, meticoloso, sistemático, metódico, trabajador, exigente, consistente, concentrado, responsable y comprometido. Estas palabras salpicaban artículos, entrevistas y fuentes sobre las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes, y brillaban por su ausencia en los materiales sobre las empresas de comparación directa. Los empleados de las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes se volvieron algo extremistas en el cumplimiento de sus responsabilidades, rozando en algunos casos el fanatismo.

Llegamos a llamar a esto el factor de "enjuagar el requesón". La analogía proviene de un atleta disciplinado de clase mundial llamado Dave Scott, quien ganó el Campeonato de Hawái. Ironman Seis veces triatlón. En entrenamiento, Scott recorría 120 kilómetros en bicicleta, nadaba 20.000 metros y corría 27 kilómetros, en promedio, todos los días. ¡Dave Scott no tenía problemas de peso! Sin embargo, creía que una dieta baja en grasas y alta en carbohidratos le daría una ventaja adicional. Así que Dave Scott, un hombre que quemaba al menos 5.000 calorías al día en entrenamiento, literalmente enjuagaba su requesón para quitarle la grasa extra. Ahora bien, no hay evidencia de que necesitara absolutamente enjuagar su requesón para ganar el triatlón. Ironman; Ese no es el punto de la historia. El punto es que enjuagar su cabaña... cheese Era simplemente un pequeño paso más que creía que lo haría aún mejor, un pequeño paso más añadido a todos los demás pequeños pasos para crear un programa consistente de superdisciplina. Siempre me he imaginado a Dave Scott corriendo las 26 millas del maratón, esforzándose al máximo bajo un calor de cien grados en los campos de lava negra y cocida de la costa de Kona después de nadar 2.4 millas en el océano y recorrer 112 millas en bicicleta contra feroces vientos cruzados, y pensando en...

Él mismo dijo: "Comparado con enjuagar el requesón todos los días, esto no es tan malo".

Me doy cuenta de que es una analogía extraña. Pero, en cierto modo, las empresas que pasaron de buenas a excelentes se asemejaron a Dave Scott. Gran parte de la clave para lograr ese ascenso reside en la disciplina de hacer lo que sea necesario para alcanzar la excelencia en ámbitos cuidadosamente seleccionados y, a partir de ahí, buscar la mejora continua. Es así de simple. Y, a la vez, así de difícil.

A todos nos gustaría ser los mejores, pero a la mayoría de las organizaciones les falta la disciplina para discernir con claridad y sin ego en qué pueden ser los mejores, así como la voluntad de hacer lo que sea necesario para convertir ese potencial en realidad. Les falta disciplina incluso para limpiar su propio requesón.

Consideremos a WellsFargo en contraste con Bank of America. Carl Reichardt nunca dudó de que WellsFargoPodría salir fortalecida de la desregulación bancaria, no debilitada. Comprendió que la clave para convertirse en una gran empresa no residía en estrategias nuevas y brillantes, sino en la firme determinación de erradicar cien años de mentalidad bancaria del sistema. «Hay demasiado despilfarro en la banca», afirmó Reichardt. «Eliminarlo requiere tenacidad, no genialidad».

Reichardt marcó un tono claro desde arriba: No vamos a pedirle a todos los demás que sufran mientras nosotros estamos en la cima. Empezaremosby enjuagando nuestro propio requesón, aquí mismo en la suite ejecutiva. Congeló los salarios de los ejecutivos durante dos años (a pesar de que WellsFargoestaba disfrutando de algunos de los años más rentables de suhistory).¹² Cerró el comedor ejecutivo y lo reemplazó con un servicio de comidas de residencia universitaria.Cerró el ascensor ejecutivo, Vendieron los jets corporativos y prohibieron las plantas verdes en la suite ejecutiva por ser demasiado caras. water.¹⁴ Eliminó el café gratis de la suite ejecutiva. Eliminó los árboles de Navidad paramanagement.¹⁵ Les devolvía los informes a quienes los habían presentado en elegantes carpetas, con la advertencia: "¿Gastarías tu propio dinero de esta manera? ¿Qué aporta una carpeta a...anything?"¹⁶ Reichardt se sentaba en reuniones con otros ejecutivos, en una silla vieja y destartalada con el relleno colgando. A veces, simplemente se sentaba allí y picoteaba el relleno mientras escuchaba propuestas para gastar dinero, decía un artículo, "[y] muchos proyectos imprescindibles simplemente se desvanecieron.away."¹⁷ Al otro lado de la calle, en Bank of America, los ejecutivos también se enfrentaron a la desregulación y reconocieron la necesidad de eliminar el despilfarro. Sin embargo, a diferencia de Wells Fargo,

Los ejecutivos de Bank of America no tenían la disciplina ni para enjuagar su propio requesón. Conservaban su lujoso reino ejecutivo en su imponente torre en el centro de la ciudad. San Francisco, la oficina del director ejecutivo descrita en el libro *Breaking the Bank* como "una suite en la esquina noreste con una gran sala de conferencias adjunta, alfombras orientales y ventanas del piso al techo que ofrecían un panorama impresionante de la Bahía de San Francisco desde el Golden Gate hasta la Bahía Bridge."¹⁸ (No encontramos evidencia de sillas ejecutivas con el relleno colgando.) El ascensor hizo su última parada en el piso ejecutivo y descendió hasta el suelo en un silencioso silbido, sin las intrusiones de seres inferiores. El vasto espacio abierto en la suite ejecutiva hacía que las ventanas parecieran aún más altas de lo que realmente eran, creando una sensación de flotar sobre la niebla en una ciudad elevada de élites alienígenas que gobernaban el mundo desde above.¹⁹ ¿Para qué enjuagar nuestro requesón cuando la vida es tan buena? Después de perder 1.800 millones de dólares en tres años en el mid-1980s, B of A finalmente hizo los cambios necesarios en respuesta a la desregulación (en gran medida contratando a ex Wells executives).²⁰ Pero incluso en los días más oscuros, B of A No se decidía a eliminar los privilegios que protegían a sus ejecutivos del mundo real. En una reunión de la junta directiva durante el período de crisis de Bank of America, un miembro hizo sugerencias sensatas como "Vender el jet corporativo". Otros directores escucharon las recomendaciones y luego las rechazaron.²¹

CULTURA, NO TIRANO

Casi no incluimos este capítulo en el libro. Por un lado, las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes se volvieron más disciplinadas que las empresas directas.com-empresas de comparación, como Wells Fargo en contraste con Bank of America. Por otro lado, las comparaciones no sostenidas demostraron ser tan disciplinadas como las empresas buenas a excelentes,

"Según mi análisis, no creo que podamos incluir la disciplina en el libro como un hallazgo", dijo Eric Hagen, después de completar una unidad de análisis especial que examinaba las culturas de liderazgo en todas las empresas. "Está absolutamente claro que la comparación no sostenida CEOs Aportaron una disciplina tremenda a sus empresas, y por eso obtuvieron tan excelentes resultados iniciales. Por lo tanto, la disciplina simplemente no basta como variable distintiva.

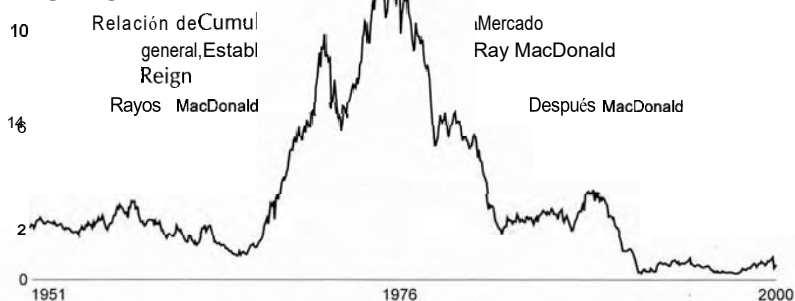
Intrigados, decidimos profundizar en el tema, y Eric realizó un análisis más exhaustivo. A medida que examinábamos las pruebas, quedó claro que, a pesar de las apariencias, existía una enorme diferencia entre ambos grupos de empresas en cuanto a su enfoque disciplinario.

Mientras que las empresas que pasaron de buenas a excelentes contaban con líderes de Nivel 5 que construyeron una cultura de disciplina duradera, las empresas que no lograron un éxito sostenido tenían líderes de Nivel 4 que disciplinaban personalmente a la organización mediante la fuerza bruta.

Consideremos a Ray MacDonald, quien tomó el mando de Burroughs en 1964. Un hombre brillante pero brusco, MacDonald controlaba las conversaciones, contaba todos los chistes y criticaba a quienes no eran tan inteligentes como él (que eran prácticamente todos a su alrededor). Lograba sus objetivos mediante la pura fuerza de su personalidad, utilizando una forma de presión que llegó a conocerse como "El MacDonald".²² MacDonald obtuvo resultados notables durante su mandato. Cada dólar invertido en 1964, el año en que se convirtió en presidente, y retirado a finales de 1977, cuando se retiró, produjo rendimientos 6,6 veces mejores que el promedio general del mercado.²³ Sin embargo, la empresa no tenía una cultura de disciplina que pudiera perdurar más allá de él. Después de que se jubiló, sus subordinados quedaron paralizados por la indecisión, dejando a la empresa, según Business Week, "con una incapacidad para hacer anything."²⁴ Posteriormente, Burroughs inició una larga caída, con una rentabilidad acumulada que se situó un 93 por ciento por debajo del mercado desde el final de la era MacDonald hasta el año 2000.

Encontramos una historia similar en Rubbermaid bajo la dirección de Stanley Gault. Recordatorio

BURROUGHS CORPORATION. UN CLÁSICO UN SUSTAINED TRANSICIÓN



del capítulo Nivel 5 que Gault bromeó en respuesta a la acusación de ser un tirano, "Sí, pero soy un tirano sincero". Gault aportó disciplinas estrictas a Rubbermaid: planificación rigurosa y análisis de la competencia, investigación de mercado sistemática, análisis de ganancias, control de costos implacable, etc. "Esta es una organización increíblemente disciplinada", escribió un analista. "Hay una minuciosidad increíble en el enfoque de Rubbermaid paralife."²⁵ Preciso y metódico, Gault llegó al trabajo por 6:30 y trabajaba habitualmente ochenta horas semanales, esperando que sus gerentes hicieran lo mismo.²⁶

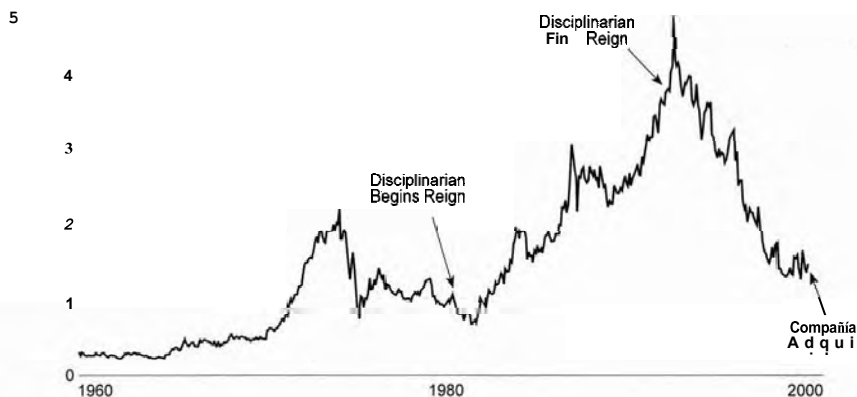
Como principal responsable de la disciplina, Gault actuaba personalmente como el principal mecanismo de control de calidad de la empresa. Caminando por la calle en Manhattan, notó a un portero murmurando y maldiciendo mientras barría la suciedad con un recogedor de Rubbermaid. "Stan se giró bruscamente y empezó a interrogar al hombre sobre el motivo de su descontento", dijo Richard Gates, quien contó la historia a Fortune. Gault, convencido de que el borde del recogedor era demasiado grueso, ordenó de inmediato a sus ingenieros que rediseñaran el producto. "En cuanto a calidad, soy un cabrón", dijo Gault. Su director de operaciones coincidió: "Él lo consigue".²⁷ Rubbermaid experimentó un ascenso espectacular bajo la tiranía de este líder singularmente disciplinado, pero luego cayó de forma igualmente drástica cuando se marchó. Bajo Gault, Rubbermaid superó al mercado en 3,6 al. Tras la adquisición por parte de Gault, Rubbermaid perdió el 59 por ciento de su valor en relación con el mercado, antes de ser comprada por Newell.

Uno de los ejemplos particularmente fascinantes del síndrome disciplinario fue Chrysler bajo Lee Iacocca, a quien Business Week describió simplemente como "El hombre. El dictador. Lee."²⁸ Iacocca se convirtió en presidente de Chrysler en 1979 e impuso su imponente personalidad para disciplinar a la organización y ponerla en orden. "Enseguida supe que el lugar estaba en un estado de anarquía [y] necesitaba una dosis de orden y disciplina, y rápido", escribió Iacocca sobre sus primeros días. En su primer año, reformó por completo las medidas de gestión, racionalizó el programa de producción y llevó a cabo despidos masivos para preservar el efectivo. "Me sentí como un cirujano del ejército salvando lo que podíamos". Al tratar con los sindicatos, dijo: "Si no me ayudan, ¡maldito sea! voy a volar la cabeza. ¡Yo!" "Declaraos en bancarrota mañana por la mañana y todos os quedaréis sin trabajo". Iacocca obtuvo resultados espectaculares y Chrysler se convirtió en una de las empresas cuya recuperación fue más celebrada en la historia industrial.

Sin embargo, a mitad de su mandato, Iacocca pareció perder el enfoque y la empresa comenzó a declinar una vez más. El Wall Street Journal escribió: "El Sr. Iacocca dirigió la renovación de la Estatua de la Libertad, se unió a una

RUBBERMAID CORPORATION, UN CLÁSICO UNSUSTAINED TRANSICIÓN

Relación entre la rentabilidad acumulada de las acciones y el mercado general, fijada en 1,0 al inicio de Stanley Gault Reinado



Se unió a la comisión del Congreso sobre la reducción del presupuesto y escribió un segundo libro. Comenzó una columna periodística sindicada, compró una villa italiana donde empezó a embotellar su propio vino y aceite de oliva. Los críticos sostienen que todo esto lo distrajo y fue una de las causas principales de los problemas actuales de Chrysler. Distracción o no, está claro que ser un héroe popular es una tarea exigente. *sideline.*³³ Peor que su carrera paralela como héroe nacional, su falta de disciplina para mantenerse dentro de los ámbitos en los que Chrysler podía ser el mejor del mundo lo llevó a una serie de diversificaciones muy indisciplinadas. En 1985, fue atraído por el atractivo negocio aeroespacial. Mientras que la mayoría de CEOs se conformaría con un solo jet Gulfstream, Iacocca decidió comprar toda la compañía Gulfstream. También en el *mid-1980s*, se embarcó en una costosa y, en última instancia, fallida empresa conjunta con el fabricante italiano de autos deportivos Maserati. "Iacocca sentía predilección por los italianos", comentó un ejecutivo jubilado de Chrysler. "Iacocca, propietario de una modesta finca en la Toscana, estaba tan empeñado en una alianza italiana que ignoró las realidades comerciales, según fuentes del sector", escribió *Business Week*. Algunas estimaciones sitúan la pérdida del fracaso Maserati. La inversión ascendió a 200 millones de dólares, lo que, según *Forbes*, era "una suma enorme para perder en un roadster de alto precio y bajo volumen. Después de todo, no habrá más de unos pocos miles". *built.*³⁶

Durante la primera mitad de su *tenure*, Iacocca obtuvo resultados notables, llevando a la empresa de estar al borde de la quiebra a casi triplicar el valor del mercado general. Durante la segunda mitad del mandato de Iacocca, la empresa retrocedió.

un 31 por ciento por debajo del mercado y enfrentaba otro potencial bankruptcy.³⁷ "Como tantos pacientes con una afección cardíaca", escribió un ejecutivo de Chrysler, "habíamos sobrevivido a una cirugía varios años antes solo para volver a nuestra mala salud".lifestyle."³⁸

El Los casos anteriores ilustran un patrón que encontramos en toda comparación fallida: un ascenso espectacular bajo un disciplinario tiránico, seguido de un declive igualmente espectacular cuando este se retira, sin dejar tras de sí una cultura de disciplina duradera, o cuando el propio disciplinario se vuelve indisciplinado y se desvía arbitrariamente de los tres círculos. Sí, la disciplina es esencial para obtener grandes resultados, pero la acción disciplinada sin una comprensión disciplinada de los tres círculos no puede producir grandes resultados sostenidos.

ADHESIÓN FANÁTICA A EL CONCEPTO DEL ERIZO

Durante casi cuarenta años, Pitney Bowes vivió dentro del cálido y protector capullo de un monopolio. Gracias a su estrecha relación con el Servicio Postal de los Estados Unidos y sus patentes en máquinas franqueado ras, Pitney obtuvo el 100% del correo franqueado.market.³⁹ Al final del 950s, Casi la mitad de todo el correo estadounidense pasó por Pitney Bowes.machines.⁴⁰ Con márgenes de beneficio bruto superiores al 80 por ciento, sin competencia, un mercado enorme y un negocio a prueba de recesión, Pitney Bowes no era tanto una gran empresa como una empresa con un gran monopolio.

Entonces, Como casi siempre ocurre con los monopolios cuando se rompe su burbuja protectora, Pitney Bowes inició un largo declive. Primero llegó un decreto de consentimiento que obligaba a Pitney Bowes a licenciar sus patentes a la competencia y pagar regalías.free.⁴¹ En seis años, Pitney Bowes tenía dieciséis competidores.⁴² Fosaney cayó en un "pollo" reaccionario Little/the "El cielo se cae", frenesí de diversificación, tirando dinero tras adquisiciones y empresas conjuntas desafortunadas, incluyendo una masacre de 70 millones de dólares (54 por ciento del patrimonio neto de los accionistas en ese momento) de una computadora

Incursión en el sector minorista. En 1973, la empresa registró pérdidas por primera vez en su historia. Todo apuntaba a que se convertiría en otro caso típico de una empresa protegida por un monopolio que, al enfrentarse a la dura realidad de la competencia, se desmoronaba gradualmente.

Afortunadamente, un líder de nivel 5 llamado Fred Allen intervino y preguntó preguntas difíciles que llevaron a una comprensión más profunda del papel de Pitney en el mundo. En lugar de verse a sí misma como una empresa de "medidoras de franqueo", Pitney

Comprendió que podía ser la mejor del mundo en brindar servicios administrativos a las empresas dentro del concepto más amplio de "mensajería". También comprendió que los productos administrativos sofisticados, como faxes de alta gama y fotocopadoras especializadas, encajaban perfectamente con su motor económico de ganancias por cliente, aprovechando su extensa red de ventas y servicio.

Allen y su sucesor, George Harvey, instituyeron un modelo de disciplina. diversificación. Por ejemplo, Pitney finalmente alcanzó el 45 por ciento del mercado de faxes de alta gama para grandes empresas, un negocio enormemente rentable. machine.⁴³ Harvey inició un proceso sistemático de inversión en nuevas tecnologías y productos, como el procesador de correo Paragon que sella y envía cartas, y a finales de año 1980s, Pitney obtuvo sistemáticamente más de la mitad de sus ingresos de productos introducidos en los tres años anteriores. years.⁴⁴ Más tarde, Pitney Bowes se convirtió en pionero en la vinculación backroom De las máquinas a Internet, otra oportunidad para una diversificación disciplinada. Lo fundamental es que cada paso de la diversificación y la innovación se mantuvo dentro de los tres círculos.

Después de quedar un 77 por ciento por detrás del mercado desde el decreto de consentimiento hasta sus días más oscuros en 1973, Pitney Bowes revirtió el rumbo, llegando a ser más de once veces el mercado a principios de 1999. De 1973 a 2000, Pitney Bowes superó a Coca-Cola, 3M, Johnson & Johnson, Merck, Motorola, Procter & Gamble, Hewlett-Packard, Walt Disney e incluso General Electric. ¿Se te ocurre alguna otra empresa que haya salido de la comodidad protectora de un monopolio para lograr este nivel de resultados? AT&T No lo hizo. Xerox didn't. Ni siquiera IBM lo hizo.

El caso de Pitney Bowes ilustra lo que puede ocurrir cuando una empresa carece de la disciplina necesaria para mantenerse dentro de los tres círculos y, a la inversa, lo que puede ocurrir cuando recupera esa disciplina.

Las empresas que aspiraban a ser buenas, en su mejor momento, seguían un mantra sencillo: «Todo aquello que no se ajuste a nuestro Concepto del Erizo, no lo haremos. No lanzaremos negocios ajenos a nuestra actividad. No realizaremos adquisiciones ajenas a nuestra actividad. No haremos empresas conjuntas ajenas a nuestra actividad. Si no encaja, no lo hacemos. Punto.»

Por el contrario, encontramos que la falta de disciplina para mantenerse dentro de los tres círculos fue un factor clave en la desaparición de casi todas las empresas de comparación. Cada comparación (1) carecía de la disciplina para comprender sus tres círculos o (2) carecía de la disciplina para mantenerse dentro de los tres círculos.

RJ Reynolds es un caso clásico. Hasta que 1960's RJ Reynolds tenía un concepto simple y claro, construido en torno a ser la mejor compañía tabacalera de los Estados Unidos, una posición que había mantenido durante al menos veinticinco años.⁴⁵ Entonces En 1964, la Oficina del Cirujano General publicó su informe que vinculaba los cigarrillos con el cáncer, y RJ Reynolds comenzó a diversificar su negocio, alejándose del tabaco como medida defensiva. Por supuesto, todas las compañías tabacaleras comenzaron a diversificarse en ese momento por la misma razón, incluyendo Philip Morris. Pero Las andanzas de RJ Reynolds fuera de sus tres círculos desafiaban toda lógica.

RJ Reynolds gastó casi un tercio del total de los activos corporativos en 1970 para comprar una empresa de contenedores marítimos y una compañía petrolera (Sea-Land y Aminoil), con la idea de ganar dinero transportando sus propios productos.oil.⁴⁶ Vale, no es una mala idea en sí misma. Pero ¿qué demonios tenía que ver con el concepto Hedgehog de RJ Reynolds? Fue una adquisición totalmente indisciplinada que se produjo en parte porque el fundador de Sea-Land era un amigo íntimo de RJ Reynoldschairman.⁴⁷

Después de invertir más de 2 mil millones de dólares en Sea-Land, la inversión total casi igualó el monto total de los accionistas netos.equity.⁴⁸ Finalmente,Tras años de asfixiar económicamente al negocio del tabaco para canalizar fondos hacia el negocio en declive, RJR reconoció el fracaso y vendió.Sea-Land.⁴⁹Uno El nieto de Reynolds se quejó: "Miren, estos tipos son los mejores del mundo en fabricar y vender productos de tabaco, pero ¿qué saben de barcos o petróleo? No me preocupa que se arruinen, pero parecen chicos de campo con demasiado dinero en sus bolsillos.pockets."⁵⁰

Para ser justos, Philip Morris tampoco tuvo un historial de diversificación perfecto, como lo demuestraby su fallida compra de 7UP. Sin embargo, en marcado contraste con RJ Reynolds, Philip Morris mostró mayor disciplina en respuesta al informe del Cirujano General de 1964. En lugar de abandonar su Concepto del Erizo, Philip Morris lo redefinió en términos de construir marcas globales en productos de consumo no tan saludables (tabaco, cerveza, refrescos, café, chocolate, queso procesado, etc.). La superioridad de Philip Morris para mantenerse dentro de los tres círculos es una razón clave por la que los resultados de las dos compañías divergieron tan drásticamente después del informe de 1964, a pesar de que ambas enfrentaron exactamente las mismas oportunidades y amenazas de la industria. Desde 1964 hasta 1989 (cuando RJ Reynolds desapareció de la bolsa en una compra apalancada), \$1 invertido en Philip Morris superó \$1 invertido en RJ Reynolds por más de cuatro veces.

Pocas empresas tienen la disciplina para descubrir su Concepto del Erizo, y mucho menos la disciplina para construir de manera consistente dentro de él. No logran comprender una simple paradoja: cuanto más disciplina tenga una organización para

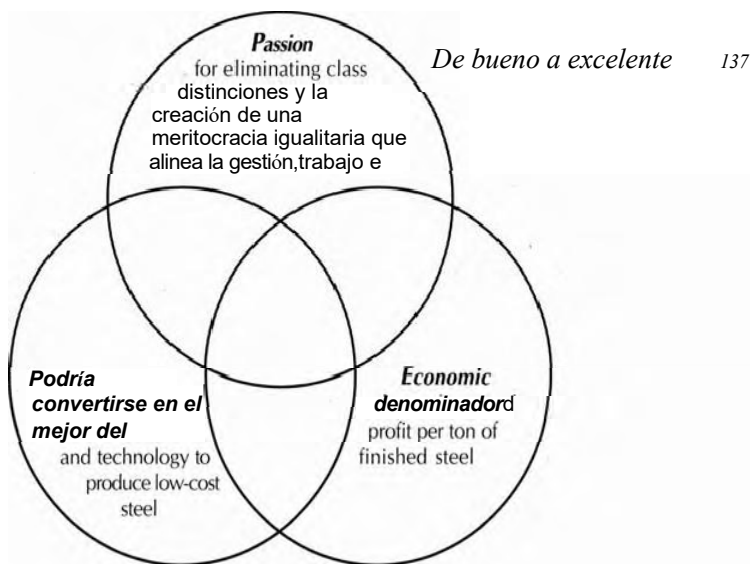
Si se mantiene dentro de sus tres círculos, tendrá más oportunidades atractivas de crecimiento. De hecho, una gran empresa tiene muchas más probabilidades de fracasar por exceso de oportunidades que por falta de ellas. El desafío no reside en crear oportunidades, sino en seleccionarlas.

Se necesita disciplina para decir "No, gracias" a grandes oportunidades. El hecho de que algo sea una "oportunidad única en la vida" es irrelevante si no encaja dentro de los tres círculos.

Esta noción de coherencia fanática en relación con el Concepto del Erizo no solo concierne a la cartera de actividades estratégicas. Puede relacionarse con la forma en que se gestiona y construye una organización. Nucor construyó su éxito en torno al Concepto del Erizo, aprovechando la cultura y la tecnología para producir acero. Un elemento central del concepto de Nucor fue la idea de alinear los intereses de los trabajadores con los de la dirección y los accionistas mediante una meritocracia anegalista, en gran medida desprovista de distinciones de clase. Ken Iverson escribió en su libro de 1998, *Plain Talk*:

La desigualdad sigue campando a sus anchas en la mayoría de las empresas. Me refiero ahora a la desigualdad jerárquica que legitima e institucionaliza el principio de "Nosotros" contra "Ellos". . . . Las personas en la cima de la jerarquía corporativa se otorgan privilegio tras privilegio, hacen alarde de esos privilegios ante los hombres y mujeres que realizan el trabajo real, y luego se preguntan por qué los empleados no se conmueven ante las exhortaciones de la gerencia para reducir costos y aumentar la rentabilidad. Cuando pienso en los millones de dólares gastados por las personas en la cima de la jerarquía gerencial en esfuerzos para motivar a personas que son continuamente menospreciadas por esa jerarquía, solo puedo negar con la cabeza.wonder.⁵¹

Cuando Entrevistamos a Ken Iverson, nos dijo que casi 100Un porcentaje del éxito de Nucor se debió a su capacidad para traducir su concepto simple en una acción disciplinada coherente con ese concepto. Se convirtió en una \$3.5 Una empresa multimillonaria de Fortune 500 con solo cuatro niveles de gestión y una plantilla en la sede corporativa de menos de veinticinco personas (ejecutivos, financieros, secretariales, todo el conjunto) apiñada en una oficina alquilada del tamaño de una pequeña clínica dental. Muebles baratos con chapas de madera adornaban la consulta.



NUCOR TRES CIRCLES 1970-1995

vestíbulo, que en sí mismo no era mucho más grande que un armario. En lugar de un comedor corporativo, los ejecutivos recibían a los dignatarios visitantes en Phil's Diner, una tienda de sándwiches en un centro comercial al otro lado del street.

Los ejecutivos no recibían mejores beneficios que los trabajadores de primera línea. De hecho, los ejecutivos tenían menos ventajas. Por ejemplo, todos los trabajadores (pero no los ejecutivos) podían recibir 2000 dólares al año por cada hijo durante un máximo de cuatro años de estudios posteriores a la secundaria.education.⁵⁴ En un incidente, un hombre se acercó a Marvin. Pohlman dijo: «Tengo nueve hijos. ¿Me está diciendo que pagará cuatro años de estudios —universitarios, de formación profesional, o lo que sea— para cada uno de ellos?». Pohlman reconoció que, efectivamente, eso era exactamente lo que sucedería. «El hombre se quedó sentado y lloró», dijo Pohlman. «I'll Nunca lo olvidaré. Captura en un solo momento gran parte de lo que estábamos tratando de hacer.do.»⁵⁵ Cuando Nucor tuvo un año muy rentable, todos en la empresa tendrían un año muy rentable. Los trabajadores de Nucor llegaron a estar tan bien pagados que una mujer le dijo a su marido: "Si te despiden de Nucor, I'll divorcioyou."⁵⁶ Pero cuando Nucor atravesó tiempos difíciles, todos, desde los altos cargos hasta los empleados de menor rango, sufrieron. Sin embargo, los altos cargos sufrieron más. En la recesión de 1982, por ejemplo, el salario de los trabajadores bajó un 25 por ciento, el salario de los directivos bajó un 60 por ciento por ciento, y el salario del director ejecutivo se redujo en un 75 por ciento.

Nucor tomó medidas extraordinarias para mantener a raya las distinciones de clase que eventualmente invaden la mayoría de las organizaciones. Los nombres de los 7.000 empleados aparecieron en el informe anual, no solo los de los directivos y executives'.⁵⁸ Todos, excepto los supervisores de seguridad y los visitantes, llevaban cascos del mismo color. El color de los cascos puede parecer trivial, pero causó bastante revuelo. Algunos capataces se quejaron de que los cascos de colores especiales los identificaban como superiores en la jerarquía, un importante símbolo de estatus que podían colocar en los estantes traseros de sus coches o camiones. Nucor respondió organizando una serie de foros para abordar el punto de que tu estatus y autoridad en Nucor provienen de tus capacidades de liderazgo, no de tu puesto. Si no te gusta, si realmente sientes que necesitas esa distinción de clase, entonces Nucor simplemente no es el lugar adecuado para ti. you.⁵⁹

En contraste con la sede de Nucor, del tamaño de una clínica dental, Bethlehem

Steel construyó un complejo de oficinas de veintiún pisos para albergarse personal ejecutivo. Con un costo adicional, diseñó el edificio más como una cruz que como un rectángulo, un diseño que acomodaba la gran cantidad de vicepresidentes que necesitaban oficinas en las esquinas. "Los vicepresidentes... [tenían que tener] ventanas en dos direcciones, así que fue a partir de ese deseo que ideamos el diseño", explicó un empleado de Bethlehem executive.⁶⁰ En su libro *Crisis en Belén*, John Strohmeier describe una cultura tan opuesta a la de Nucor como uno pueda imaginar. Describe una flota de aviones corporativos, utilizados incluso para llevar a los hijos de los ejecutivos a la universidad y para escapadas de fin de semana. Describe un campo de golf ejecutivo de dieciocho hoyos de primera categoría, un club de campo ejecutivo renovado con fondos corporativos de Belén, e incluso cómo el rango ejecutivo determinaba la prioridad en las duchas del club.

Llegamos a la conclusión de que los ejecutivos de Bethlehem consideraban que el propósito mismo de sus actividades era perpetuar un sistema de clases que los elevaba a la élite. Bethlehem no decayó en las décadas de 1970 y 1980 principalmente debido a las importaciones o la tecnología; decayó, ante todo, porque era una cultura en la que la gente centraba sus esfuerzos en negociar los matices de una intrincada jerarquía social, y no en los clientes, la competencia o los cambios en el mundo exterior.

Desde 1966 (al comienzo de su desarrollo) hasta 1999, Nucor registró treinta y cuatro años consecutivos de rentabilidad positiva, mientras que durante esos mismos treinta y cuatro años, Bethlehem perdió dinero doce veces y su rentabilidad acumulada fue inferior a cero. 1990s, La rentabilidad de Nucor superó a la de Bethlehem todos los años, y a finales de siglo, Nucor-que

Había sido menos de un tercio del tamaño de Belén solo una década antes. earlier— finalmente superó a Belén en totalrevenues.⁶² Aún más sorprendente, el beneficio promedio por empleado de Nucor durante cinco años superó al de Bethlehem en casi un 10%.⁶³Y para el inversor, un dólar invertido en Nucor superó en más de 200 veces la inversión de un dólar en Bethlehem Steel.

Para ser justos, Bethlehem tenía un gran problema que Nucor no enfrentaba: relaciones laborales conflictivas y sindicatos arraigados. Nucor no tenía sindicato y disfrutaba de relaciones extraordinariamente buenas con sus trabajadores. De hecho, cuando los organizadores sindicales visitaron una planta, los trabajadores se sentían tan ferozmente leales a Nucor que la gerencia tuvo que proteger a los organizadores sindicales de los trabajadores que comenzaron a gritar y a lanzar arena.⁶⁴

Pero el argumento sindical plantea una pregunta crucial: ¿Por qué Nucor tenía una relación tan buena con sus trabajadores desde el principio? Porque Ken Iverson y su equipo tenían un concepto simple y claro: el Concepto del Erizo, que consistía en alinear los intereses de los trabajadores con los de la dirección. Y, lo más importante, porque estaban dispuestos a hacer lo imposible para construir toda la empresa de acuerdo con ese concepto. Se les puede llamar fanáticos si se quiere, pero para lograr grandes resultados se requiere una dedicación casi fanática a la idea de coherencia dentro del Concepto del Erizo.

EMPIEZA UNA PARADA LISTA DE TAREAS

Hacer tienes un "ado"¿lista?

¿Tú también tienes una lista de "cosas que dejar de hacer"?

La mayoría de nosotros llevamos vidas ocupadas pero indisciplinadas. Tenemos cada vez más "a"do"Las listas, intentando generar impulso mediante la acción constante, la acción continua y la acción continua. Y rara vez funciona. Sin embargo, quienes crearon empresas que pasaron de buenas a excelentes, utilizaron tanto las listas de "cosas que dejar de hacer" como las de "cosas que hacer". Demostraron una disciplina admirable para eliminar todo tipo de distracciones innecesarias.

Cuando Darwin Smith, al convertirse en director ejecutivo de Kimberly-Clark, hizo un uso extensivo de las listas de "cosas que dejar de hacer". Observó que participar en el juego de pronósticos anuales con Wall Street centraba demasiado la atención en el corto plazo, así que simplemente dejó de hacerlo. "En definitiva, no veo ninguna ventaja neta para nuestros accionistas al pronosticar anualmente las ganancias futuras", afirmó Smith. "No lo haremos". Consideraba que la "creciente jerarquía" era un signo de clasismo y de estratificación burocrática, por lo que simplemente eliminó los títulos. Nadie en la empresa tendría un título, a menos que fuera para un puesto que lo exigiera el mundo exterior. Veía el aumento de niveles jerárquicos como el resultado natural de la construcción de un imperio.

Así que simplemente desconectó una enorme pila de capas con un mecanismo simple y elegante: si no podías justificar ante tus compañeros la necesidad de que al menos quince personas te reportaran para cumplir con tus responsabilidades, entonces no tendrías a nadie reportándote.⁶⁶ (Tenga en cuenta que lo hizo en el 1970s, Mucho antes de que se pusiera de moda.) Para reforzar la idea de que Kimberly-Clark debía empezar a considerarse una empresa de consumo, no una empresa papelerera, la desconectó de todo comercio de la industria papelerera.⁶⁷

El Las empresas que aspiran a ser excelentes institucionalizaron la disciplina de "dejar de hacer" mediante un mecanismo presupuestario único. Reflexiona un momento: ¿Cuál es el propósito de la presupuestación? La mayoría responde que sirve para decidir cuánto asignar a cada actividad, para gestionar los costos o para ambas cosas. Desde la perspectiva de las empresas que aspiran a ser excelentes, ambas respuestas son erróneas.

En una transformación de buena a excelente, la presupuestación es una disciplina que permite decidir qué áreas deben recibir financiación completa y cuáles no. En otras palabras, el proceso presupuestario no consiste en calcular cuánto se destina a cada actividad, sino en determinar qué actividades apoyan mejor el Concepto del Erizo y deben reforzarse por completo, y cuáles deben eliminarse totalmente.

Kimberly-Clark no se limitó a reasignar recursos del negocio papelerero al negocio de consumo. Eliminó por completo el negocio papelerero, vendió las fábricas e invirtió todo el dinero en el incipiente negocio de consumo.

Tuve una conversación interesante con algunos ejecutivos de una empresa del sector papelerero. Es una buena empresa, aunque todavía no excelente, y habían competido directamente con Kimberly-Clark antes de que esta se transformara en una empresa de productos de consumo. Por curiosidad, les pregunté qué opinaban de Kimberly-Clark. «Lo que hizo Kimberly no es justo», dijeron. «¿No es justo?», pregunté con extrañeza.

"Claro que sí, se han convertido en una empresa mucho más exitosa. Pero, ¿sabes?, si hubiéramos vendido nuestro negocio de papel y nos hubiéramos convertido en una poderosa empresa de consumo, también podríamos haber sido geniales. Pero tenemos demasiado invertido en ello y no nos habríamos atrevido a hacerlo."

Si uno mira hacia atrás a las empresas que pasaron de buenas a excelentes, demostraron una valentía notable al canalizar sus recursos hacia solo una o pocas áreas.

nas. Una vez que comprendieron sus tres círculos, rara vez cubrieron sus apuestas. Recordemos el compromiso de Kroger de revertir todo su sistema para crear hipermercados, mientras que A&P se aferró a la "seguridad" de sus tiendas más antiguas. Recordemos el compromiso de Abbott de destinar la mayor parte de sus recursos a convertirse en el número uno en diagnósticos y nutrición hospitalaria, mientras que Upjohn se aferró a su negocio farmacéutico principal (donde nunca podría ser el mejor del mundo). Recuerde cómo Walgreens abandonó el rentable negocio de servicios de alimentos y concentró todas sus fuerzas en una idea: las mejores y más convenientes farmacias. Recuerde a Gillette y Sensor, Nucor y los mini molinos, Kimberly-Clark y la venta de las fábricas para canalizar todos sus recursos hacia el negocio de consumo. Todos tuvieron el valor de realizar grandes inversiones, una vez que comprendieron su Concepto del Erizo.

La estrategia de inversión más eficaz, cuando se acierta, es una cartera poco diversificada. Aunque suene irónico, ese es esencialmente el enfoque que adoptaron las empresas que pasaron de buenas a excelentes. "Acertar" significa comprender el concepto del erizo; "una cartera poco diversificada" significa invertir completamente en aquello que encaja perfectamente dentro de los tres círculos y deshacerse de todo lo demás.

Por supuesto, la clave aquí es la pequeña salvedad: "Cuando tienes razón". Pero, ¿cómo saber cuándo tienes razón? Al estudiar las empresas, aprendimos que "tener razón" no es tan difícil si se tienen todos los elementos necesarios. Si tienes líderes de Nivel 5 que consiguen que las personas adecuadas se unan al proyecto, si te enfrentas a la cruda realidad, si creas un clima donde se escuche la verdad, si tienes un Consejo y trabajas dentro de los tres círculos, si enmarcas todas las decisiones en el contexto de un Concepto Erizo claro, si actúas desde el entendimiento, no desde la fanfarronería, si haces todo esto, entonces es probable que tengas razón en las decisiones importantes. La verdadera pregunta es: una vez que sabes lo que es correcto, ¿tienes la disciplina para hacer lo correcto y, lo que es igual de importante, para dejar de hacer lo incorrecto?

RESUMEN DEL CAPÍTULO

UNA CULTURA DE DISCIPLINA

LLAVE AGUJAS

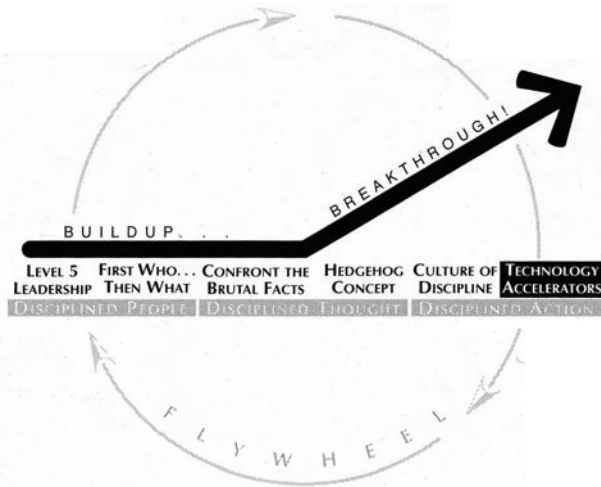
- Los resultados sostenidos y excelentes dependen de construir una cultura llena de personas autodisciplinadas que tomen medidas disciplinadas, fanáticamente coherentes con los tres círculos.
- Surgen culturas burocráticas para compensar la incompetencia y la falta de disciplina, que surgen de tener a las personas equivocadas en el autobús desde el principio. Si consigues que las personas adecuadas suban al autobús y bajen las personas equivocadas, no necesitas que se hable la burocracia.
- Una cultura de disciplina implica una dualidad. Por un lado, requiere personas que sigan un sistema consistente; Sin embargo, por otro lado, otorga a las personas libertad y responsabilidad dentro del marco de ese sistema. • Una cultura de disciplina no se trata solo de la acción. Se trata de conseguir personas disciplinadas que piensen con disciplina y que luego tomen medidas disciplinadas.
- Las empresas buenas a excelentes parecen aburridas y corrientes desde fuera, pero al mirar más de cerca, están llenas de personas que muestran una diligencia extrema y una intensidad impresionante ("enjuagan su requesón de requesón").
- No confundir una cultura de disciplina con un tirano que disciplina: son conceptos muy diferentes, uno altamente funcional, el otro altamente disfuncional y el otro altamente disfuncional. Salvador CEOs que disciplinan personalmente por pura fuerza de personalidad suelen no producir resultados sostenidos.
- La forma más importante de disciplina para obtener resultados sostenidos es la adhesión fanática al Concepto del Erizo y la disposición a rechazar oportunidades que se sitúan fuera de los tres círculos.

HALLAZGOS INESPERADOS

- De bueno a excelente • Cuanto más disciplina tenga una organización para mantenerse dentro de sus tres círculos, con casi coherencia religiosa, más oportunidades tendrá de crecimiento.

- El hecho de que algo sea una "oportunidad única en la vida" es irrelevante, a menos que encaje en los tres círculos. Una gran empresa tendrá muchas oportunidades únicas en la vida.
- El propósito de presupuestar en una empresa de buena a excelente no es decidir cuánto recibe cada actividad, sino decidir qué arenas encajan mejor con el Concepto del Erizo y deben estar totalmente financiadas y cuáles no.
- Las listas de "dejar de hacer" son más importantes que las listas de "pendientes".

TECHNOLOGY ACCELERATORS



Most men would rather die, than think. Many do.

—BERTRAND RUSSELL¹

El 28 de julio de 1999, drugstore.com, una de las primeras farmacias en Internet, salió a bolsa. A los pocos segundos de la apertura, el precio de las acciones casi se triplicó, alcanzando los 65 dólares por acción. Cuatro semanas después, las acciones cerraron a un máximo de 69 dólares, lo que generó una capitalización de mercado de más de 3.500 millones de dólares. Nada mal para una empresa que llevaba menos de nueve meses vendiendo productos, tenía menos de 500 empleados, no ofrecía ninguna esperanza de dividendos a los inversores durante años (si no décadas) y planeaba deliberadamente perder cientos de millones de dólares antes de obtener un solo dólar de beneficio.profit.²

¿Qué justificación utilizaron para estas cifras tan extraordinarias? "La nueva tecnología lo cambiará todo", rezaba la lógica. "Internet va a revolucionar por completo todos los negocios", coreaban los gurús. "Es la gran conquista de Internet: llegar primero, llegar rápido, ganar cuota de mercado, cueste lo que cueste, y se gana".yelledlos emprendedores.

Entramos en un momento extraordinario de la historia en el que toda la idea de Intentar construir una gran empresa parecía pintoresco y anticuado. "Construido para

"Flip" se convirtió en el mantra del día. Simplemente dile a la gente que estabas haciendo algo, cualquier cosa, conectado a Internet, ¡y listo!, te hacías rico.by Vender acciones al público, incluso sin obtener ganancias (o sin tener una empresa real). ¿Para qué esforzarse tanto en pasar de la fase inicial al avance, creando un modelo que realmente funcione, cuando se puede gritar "¡Nueva tecnología!" o "¡Nueva economía!" y convencer a la gente de que te dé cientos de millones de dólares?

Algunos emprendedores ni siquiera se molestaron en sugerir que construirían una empresa real, y mucho menos una grande. Uno incluso solicitó salir a bolsa en marzo de 2000 con una empresa que consistía únicamente en un sitio web informativo y un plan de negocios, nada más. El emprendedor admitió a Industry Standard que le parecía extraño salir a bolsa antes de comenzar un negocio, pero eso no le impidió intentar persuadir a los inversores para que compraran 1,1 millones de acciones a entre 7 y 9 dólares por acción, a pesar de no tener ingresos, ni empleados, ni clientes, ni company.³ Con la nueva tecnología de Internet, ¿quién necesita todas esas reliquias arcaicas de la vieja economía? O al menos, esa era la lógica.

En el punto álgido de este frenesí, drugstore.com lanzó su desafío a Walgreens. Al principio, las acciones de Walgreens sufrieron la invasión de las punto-coms, perdiendo más del 40 por ciento de su precio en los meses previos a la oferta pública de drugstore.com. Forbes escribió en octubre de 1999: "Los inversores parecen pensar que la carrera de la web la ganarán los competidores que arranquen con fuerza, empresas como drugstore.com, que cotiza a 398 veces sus ingresos, en lugar de Walgreen, que cotiza a 1,4 veces sus ingresos".revenue."⁴ Los analistas rebajaron la calificación de las acciones de Walgreens, y la presión sobre Walgreens para que reaccionara ante la amenaza de Internet aumentó a medida que se esfumaban casi 15.000 millones de dólares en valor de mercado.

¿Cuál es la respuesta de Walgreens en medio de este frenesí?

«Somos una empresa que avanza poco a poco, luego con calma y finalmente con determinación», declaró Dan Jorndt a Forbes al describir su enfoque metódico y deliberado hacia internet. En lugar de reaccionar de forma alarmista, los ejecutivos de Walgreens hicieron algo bastante inusual para la época. Decidieron detenerse a reflexionar. Decidieron usar la cabeza. ¡Decidieron pensar!

Al principio, Walgreens comenzó a experimentar lentamente (a paso de tortuga), mientras participaba en un intenso diálogo interno y debate sobre sus implicaciones, dentro del contexto de su peculiar Concepto del Erizo. "¿Cómo se conectará Internet con nuestro concepto de conveniencia? ¿Cómo podemos vincularlo a nuestro denominador económico de flujo de efectivo por visita del cliente? ¿Cómo podemos usar la web para mejorar lo que hacemos mejor que cualquier otra empresa en

¿El mundo y de una manera que nos apasione? A lo largo de todo el proceso, Wal- Los ejecutivos de Greens adoptaron la paradoja de Stockdale: "Tenemos plena fe en que podemos triunfar en el mundo de Internet como una gran empresa; sin embargo, también debemos afrontar la cruda realidad de Internet". UnoWal- Un ejecutivo de Walgreens nos contó una anécdota divertida sobre este momento histórico. Un líder de internet hizo un comentario sobre Walgreens del tipo: "Oh, Walgreens. Son demasiado viejos y anticuados para el mundo de internet. Se quedarán atrás". Aunque les molestó este comentario arrogante de la élite de internet, los empleados de Walgreens nunca consideraron seriamente una respuesta pública. Un ejecutivo dijo: "Sigamos haciendo lo que tenemos que hacer en silencio, y pronto quedará claro que se equivocaron".dog."

EntoncesUn poco más rápido (caminando), Walgreens comenzó a encontrar formas de vincular Internet directamente con su sofisticado modelo de inventario y distribución.and—En definitiva, su concepto de conveniencia. Recoge tu receta en línea, sube a tu auto y ve al autoservicio de Walgreens más cercano (en la ciudad donde te encuentres), pasa rápidamente por la ventanilla y recoge tu frasco de lo que sea. O pídelo a domicilio, si te resulta más conveniente. No hubo movimientos frenéticos, ni bombo publicitario, ni bravuconería; solo una búsqueda tranquila y deliberada de conocimiento, seguida de pasos tranquilos y deliberados hacia adelante.

Entonces, Finalmente (¡corran!), Walgreens apostó fuerte, lanzando un sitio de Internet tan sofisticado y bien diseñado como la mayoría de los sitios puros. dot-coms. Justo antes de escribir este capítulo, en octubre de 2000, entramos en Walgreens.com y nos pareció tan fácil de usar y su sistema de entrega tan fiable y bien diseñado como el de Amazon.com (el líder indiscutible del comercio electrónico en aquel momento). Exactamente un año después del artículo de Forbes, Walgreens había descubierto cómo aprovechar internet para acelerar su crecimiento, volviéndose así imparable. Anunció (en su sitio web) un aumento significativo de las ofertas de empleo para respaldar su crecimiento sostenido. Desde su punto más bajo en 1999, en plena burbuja de las puntocom, el precio de las acciones de Walgreens casi se duplicó en un año.

¿Y qué hay dedrugstore.com? Continuando con las enormes pérdidas acumuladas, anunció un despido para conservar efectivo. En su punto máximo, poco más de un año antes, drugstore.com cotizaba a un precio veintiséis veces superior al actual. Había perdido casi toda su inversión inicial.value.⁶ Mientras que Walgreens pasó de gatear a caminar y luego a correr, drugstore.com pasó de correr a caminar y luego a gatear.

Quizás drugstore.com logre desarrollar un modelo sostenible que funcione y se convierta en una gran empresa. Pero no lo logrará gracias a tecnología llamativa, publicidad engañosa ni un mercado bursátil irracional. Solo se convertirá en una gran empresa si descubre cómo aplicar la tecnología a un concepto coherente que refleje la comprensión de los tres círculos.

TECNOLOGÍA Y EL CONCEPTO DE ERIZO T

Ahora, quizás estés pensando: "Pero el frenesí de Internet es solo una especulación". Una burbuja que estalló. ¿Y qué? Todo el mundo sabía que la burbuja era sostenible, que simplemente no podía durar. ¿Qué nos enseña eso sobre cómo pasar de bueno a excelente?

Para que quede claro: el objetivo de este capítulo tiene poco que ver con los detalles de la burbuja de Internet en sí. Las burbujas van y vienen. Ocurrió con los ferrocarriles. Ocurrió con la electricidad. Ocurrió con la radio. Ocurrió con la computadora personal. Ocurrió con Internet. Y volverá a ocurrir con nuevas tecnologías imprevistas.

Sin embargo, a pesar de todos estos cambios, las grandes empresas se han adaptado y han perdurado. De hecho, la mayoría de las empresas verdaderamente grandes de los últimos cien años...years—fromDe Wal-Mart a Walgreens,de Procter&Apuesta por Kimberly-Clark, desde Merck hasta Abbott, rastrean sus raíces a través de múltiples generaciones. Las transformaciones tecnológicas, ya sea la electricidad, la televisión o internet, se han adaptado antes y han salido fortalecidas. Las mejores se adaptarán de nuevo.

El cambio impulsado por la tecnología no es nada nuevo. La verdadera pregunta no es: ¿Cuál es el papel de la tecnología?, sino más bien: ¿Cómo las organizaciones que pasan de ser buenas a excelentes conciben la tecnología de manera diferente?

Podríamos haber predicho que Walgreens terminaría por comprender Internet. La empresa tenía un historial de realizar enormes inversiones en tecnología mucho antes de que otras empresas de su sector se volvieran tecnológicas.savvy. A principiosl980s, fue pionera en un sistema de red masivo llamado Intercom. La idea era simple: al conectar electrónicamente todas las tiendas Walgreens y enviar los datos de los clientes a una fuente central, convirtió cadaWal-

Walgreens en el país se conecta con la farmacia local del cliente. Usted vive en Florida, pero está de visita en Phoenix y necesita renovar su receta. No hay problema, la tienda de Phoenix está conectada al sistema central, y es como ir a su Walgreens de siempre.

Esto podría parecer trivial según los estándares actuales. Pero cuando Walgreens invirtió en Intercom a finales de...1970s, Nadie más en la industria tenía algo parecido. Finalmente, Walgreens invirtió más de 400 millones de dólares en Intercom, incluyendo 100 millones para su propio sistema satelital. Recorrer la sede de Intercom, apodada "Estación Terrestre Walgreen", "es como hacer un viaje a través de un centro espacial de la NASA con su impresionante gama de sofisticados dispositivos electrónicos", escribió un experto.⁸ El personal técnico de Walgreens se especializó en el mantenimiento de cada pieza de tecnología, en lugar de depender de proveedores externos.⁹ Pero la cosa no quedó ahí. Walgreens fue pionera en la aplicación de escáneres, robótica, control de inventario computarizado y sistemas avanzados de seguimiento de almacenes. Internet es solo un paso más en un proceso continuo.

Walgreens no adoptó toda esta tecnología avanzada solo por el mero hecho de tener tecnología avanzada o por temor a quedarse atrás. No, utilizó la tecnología como una herramienta para acelerar el impulso después de lograr un avance significativo, y la vinculó directamente a su concepto Hedgehog de farmacias convenientes que aumentaban las ganancias por visita del cliente. Como dato interesante, a medida que la tecnología se volvía cada vez más sofisticada a finales de la década de 1990,1990s, El CIO (director de información) de Walgreens era farmacéutico titulado de formación, no un experto en tecnología.¹⁰ Walgreens se mantuvo firme en su postura: su concepto Hedgehog guiaría el uso de la tecnología, y no al revés.

El caso de Walgreens refleja un patrón general. En todos los casos de empresas que pasaron de ser buenas a excelentes, encontramos sofisticación tecnológica. Sin embargo, nunca se trató de la tecnología en sí misma, sino de la aplicación pionera de tecnologías cuidadosamente seleccionadas. Todas las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes se convirtieron en pioneras en la aplicación de la tecnología, pero las tecnologías empleadas variaron considerablemente. (Véase la tabla en la página 150).

Kroger, por ejemplo, fue uno de los primeros pioneros en la aplicación de escáneres de códigos de barras, lo que le ayudó a acelerar su crecimiento. A&P vinculando las compras de primera línea abackroom gestión de inventario. Esto puede no sonar muy emocionante (la gestión de inventario no es algo que suela cautivar a los lectores), pero piénsalo de esta manera: imagina que vuelves al almacén y en lugar de ver cajas de cereales y cajas de manzanas, ves pilas y

Montones de billetes de dólar: cientos de miles y millones de billetes recién impresos, crujientes y arrugados, apilados en palés hasta el techo. Así es exactamente como deberías pensar en el inventario. Cada caja de zanahorias enlatadas no es solo una caja de zanahorias enlatadas, es dinero en efectivo. Y ese dinero permanece ahí, inactivo, hasta que vendas esa caja de zanahorias enlatadas.

Ahora recordemos cómo Kroger se deshizo sistemáticamente de sus viejos y pequeños supermercados, reemplazándolos por grandes y modernos hipermercados. Para lograrlo, se requirió una inversión de más de 9 mil millones de dólares que, de alguna manera, tuvo que provenir del negocio de supermercados, de bajo margen. Para poner esto en perspectiva, Kroger invirtió, en promedio, más del doble de sus ganancias anuales totales en gastos de capital cada año durante treinta años.¹¹ Aún más impresionante, a pesar de contraer una deuda de bonos basura de 5.500 millones de dólares para pagar un dividendo en efectivo único de 40 dólares por acción más una obligación subordinada de 8 dólares para combatir a los asaltantes corporativos en 1988, Kroger continuó su renovación intensiva en efectivo durante toda la década de 1980 y 1990s.¹² Kroger modernizó y renovó todas sus tiendas, mejoró la experiencia de compra del cliente, amplió radicalmente la variedad de productos ofrecidos y pagó miles de millones de dólares de deuda. El uso que hizo Kroger de la tecnología de escaneo para sacar cientos de millones de billetes de dólar nuevos y arrugados del almacén y darles un mejor uso se convirtió en un *key* elemento en su capacidad para realizar su truco de magia: sacar no uno, ni dos, sino tres conejos de un sombrero.

Gillette también se convirtió en pionera en la aplicación de la tecnología. Pero Los aceleradores tecnológicos de Gillette se basaban principalmente en la tecnología de fabricación. Piense en la tecnología necesaria para fabricar miles de millones —literalmente miles de millones— de cuchillas de afeitar de bajo costo y alta precisión. Cuando usted y yo tomamos una maquinilla de afeitar Gillette, esperamos que la cuchilla sea perfecta y que el afeitado sea económico. Por ejemplo, para crear el Sensor, Gillette invirtió más de 200 millones de dólares en diseño y desarrollo, la mayor parte de los cuales se centró en avances en la fabricación, y obtuvo veintinueve *patents*.¹³ Fue pionera en la aplicación a gran escala de la soldadura láser a los sistemas de afeitado, una tecnología que normalmente se utiliza para productos caros y sofisticados como los dispositivos cardíacos *pacemakers*.¹⁴ El La clave del éxito de los sistemas de afeitado de Gillette residía en una tecnología de fabricación tan única y patentada que Gillette la protegía del mismo modo que Coca-Cola protege su fórmula secreta, con guardias armados y autorizaciones de seguridad incluidas.

ACELERADORES TECNOLÓGICOS EN LAS EMPRESAS QUE PASAN DE BUENAS A EXCELENTES

Compañía	Accleradores tecnológicos vinculados al concepto de erizo. Era de transición
Abad	Fue pionera en la aplicación de la tecnología informática para aumentar el denominador económico de las ganancias por empleado. No es líder en la industria farmacéutica.R&D— Dejando eso en manos de Merck, Pfizer y otro que tenía un concepto de erizo diferente
Circuit City	Aplicación pionera de sistemas sofisticados de punto de venta.y tecnologías de seguimiento de inventario vinculadas al concepto de ser el "McDonald's" del comercio minorista de alto valor, capaz de operar un sistema geográficamente disperso con gran consistencia.
fanny mae	Aplicación pionera de algoritmos sofisticados y Análisis informático para evaluar con mayor precisión el riesgo hipotecario, aumentando así el denominador económico de ganancias por nivel de riesgo. Un sistema de análisis de riesgos más inteligente aumenta el acceso a hipotecas para viviendas de grupos de bajos ingresos, lo que se relaciona con el interés por democratizar la propiedad de la vivienda.
Gillette	Fue pionera en la aplicación de tecnología de fabricación sofisticada para producir miles de millones de productos de alta precisión a bajo costo y con una consistencia excepcional. Protege los secretos de su tecnología de fabricación con el mismo celo con el que Coca-Cola protege su fórmula.
Kimberly-Clark	Aplicación pionera de tecnología de procesos de fabricación.Nología, especialmente en materiales no tejidos, para respaldar su apasionada búsqueda de la superioridad del producto. SofisticadoR&D laboratorios; "los bebés gatean con sensores de temperatura y humedad que cuelgan de sus colas".
Kroger	Fue pionera en la aplicación de la informática y la tecnología de la información a la modernización continua de los grandes almacenes. Fue la primera en experimentar seriamente con escáneres, que integró en todo el ciclo de flujo de caja, proporcionando así fondos para el proceso de renovación masiva de las tiendas.

- Nucor Aplicación pionera de la tecnología más avanzada
Tecnología de fabricación de acero laminado. "Buscar en todo el mundo" la tecnología más avanzada. Dispuestos a realizar grandes inversiones (hasta el 50 por ciento del patrimonio neto de la empresa) en nuevas tecnologías que otros consideraban arriesgadas, como la colada continua de planchones delgados.
- Philip Morris Fueron pioneros en la aplicación de tecnologías de envasado y fabricación. Apostaron por la tecnología para crear cajas con tapa abatible, la primera innovación en envasado en veinte años en la industria. Fueron los primeros en utilizar la fabricación asistida por ordenador. Realizaron una gran inversión en un centro de fabricación para experimentar, probar y perfeccionar técnicas avanzadas de fabricación y control de calidad.
- Pitney Bowe fue pionera en la aplicación de tecnología avanzada a la sala de correo. Inicialmente, se trataba de máquinas franqueadoras mecánicas. Posteriormente, Pitney invirtió fuertemente en ingeniería eléctrica, de software, de comunicaciones e Internet para desarrollar las máquinas administrativas más sofisticadas. En la década de 1980, realizó una gran inversión para reinventar la tecnología básica de las máquinas franqueadoras.
- Walgreens Aplicación pionera de las comunicaciones por satélite y tecnología, vinculada a su concepto de farmacias de barrio convenientes, adaptadas a las necesidades únicas de grupos demográficos y ubicaciones específicas. A «Trágate tus amígdalas». Gran inversión en un sistema satelital que conecta todas las tiendas, como una gigantesca red que abarca desde una sola farmacia de barrio. «Como un viaje por el centro espacial de la NASA». Se adelantó al resto de la industria por al menos una década.
- Wells Fargo Aplicación pionera de tecnologías que aumentarían el denominador económico de las ganancias por empleado. Líder inicial en banca telefónica las 24 horas, pionero en la adopción de la primera Permitió a las personas comprar y vender fondos mutuos en un cajero automático; fue pionera en la banca por internet y electrónica. Desarrolló matemáticas sofisticadas para realizar una mejor evaluación de riesgos en los préstamos.

La Tecnología Como Aceleradora, No Como Creadora, Del Impulso.

Cuando Jim Johnson se convirtió en CEO de Fannie Mae, sucediendo a David Maxwell. Él y su equipo directivo contrataron a una consultora para realizar una auditoría tecnológica. El consultor principal, Bill Kelvie, utilizó una clasificación de cuatro niveles, donde cuatro representaba tecnología de vanguardia y uno, tecnología obsoleta. Fannie Mae obtuvo una calificación de solo dos. Así pues, siguiendo el principio de "primero quién", Kelvie fue contratado para impulsar la empresa. Cuando Kelvie llegó a Fannie Mae en 1990; en ese momento, la empresa estaba unos diez años por detrás de Wall Street en el uso de la tecnología.

Durante los siguientes cinco años, Kelvie llevó sistemáticamente a Fannie Mae de un 2 a un 3,8 en el índice de cuatro puntos. Él y su equipo crearon más de 300 aplicaciones informáticas, incluidos sofisticados programas analíticos para controlar la cartera hipotecaria de 600 mil millones de dólares y almacenes de datos en línea, covering 60 millones de propiedades y flujos de trabajo optimizados, reduciendo significativamente el papeleo y el trabajo administrativo. "Trasladamos la tecnología de la trastienda y la aprovechamos para transformar cada parte del negocio", dijo Kelvie. "Creamos un sistema experto que reduce el costo de convertirse en propietario de una vivienda. Los prestamistas que utilizan nuestra tecnología redujeron el tiempo de aprobación de préstamos de treinta días a treinta minutos y redujeron los costos asociados en más de \$1,000 por préstamo". Hasta la fecha, el sistema ha ahorrado a los compradores de vivienda casi \$4,000,000,000+

Nótese que la transición de Fannie Mae comenzó en 1981, con la llegada de David Maxwell, pero la empresa se quedó rezagada en la aplicación de la tecnología hasta principios de la década de 1990. Sí, la tecnología se convirtió en algo de suma importancia to Fannie Mae, pero después de que descubrió su Concepto Erizo y después de que alcanzó el avance. La tecnología fue una parte clave de lo que los líderes de Fannie Mae llamaron "el segundo viento" de la transformación y actuó como un acelerador. El mismo patrón se aplica a Kroger, Gillette, Wal- En el caso de las empresas ecológicas y todas las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes, la aplicación pionera de la tecnología generalmente llegó tarde en la transición y nunca al principio.

Esto nos lleva al punto central del capítulo. Cuando se usa correctamente, la tecnología se convierte en un acelerador del impulso, no en un creador del mismo. Las empresas que pasaron de buenas a excelentes nunca comenzaron sus transiciones con tecnología pionera, por la sencilla razón de que no se puede hacer un buen uso de la tecnología hasta que se sabe qué tecnologías son relevantes. ¿Y cuáles son esas? Esas *only* aquellos que se vinculan directamente con los tres círculos que se cruzan en el Concepto del Erizo.

Para que la tecnología sea productiva en una transformación de buena a excelente, es necesario plantearse las siguientes preguntas: ¿La tecnología se ajusta directamente a su Concepto del Erizo? *If* Sí, entonces necesitas convertirte en un pionero en *la aplicación de esa tecnología*. Si la respuesta es no, pregúntese: ¿Realmente necesita esta tecnología? Si la respuesta es sí, entonces lo único que necesita es la paridad. (No es necesario tener el sistema telefónico más avanzado del mundo para ser una gran empresa). Si la respuesta es no, entonces la tecnología es irrelevante y puede ignorarla.

Llegamos a ver la aplicación pionera de la tecnología como una forma más en que las empresas que aspiran a ser excelentes se mantienen disciplinadas dentro del marco de su Concepto del Erizo. Conceptualmente, su relación con la tecnología no difiere de su relación con cualquier otra categoría de decisiones: personas disciplinadas, que se involucran en un pensamiento disciplinado y que luego toman medidas disciplinadas. Si una tecnología no encaja perfectamente dentro de sus tres círculos, ignoran todo el bombo publicitario y el temor, y simplemente continúan con sus negocios con una notable ecuanimidad. Sin embargo, una vez que comprenden qué tecnologías son relevantes, se vuelven apasionados y creativos en su aplicación.

En las empresas de comparación, por el contrario, encontramos solo tres casos de empresas pioneras en la aplicación de la tecnología. Esos tres casos —Chrysler (diseño asistido por computadora), Harris (electrónica aplicada a la impresión) y Rubbermaid (fabricación avanzada)— fueron comparaciones no sostenidas, lo que demuestra que la tecnología por sí sola no puede crear grandes resultados sostenidos. Chrysler, por ejemplo, hizo un uso excelente de tecnologías avanzadas de diseño asistido por computadora y otras tecnologías de diseño, pero no logró vincular esas tecnologías a un concepto Hedgehog coherente. A medida que Chrysler se desvió fuera de los tres círculos en el mid-1980s, desde aviones Gulfstream hasta Maserati Deportes, automóviles, ninguna tecnología avanzada por sí sola podría salvar a la empresa de otra crisis masiva. La tecnología sin un concepto claro de "Erizo" y sin la disciplina para mantenerse dentro de los tres círculos no puede hacer grande a una empresa.

LA TRAMPA TECNOLÓGICA

Dos incidentes destacan en mi mente mientras escribo este capítulo. El primero es la selección por parte de la revista *Time* en 1999 de Albert Einstein como "Persona del Año". Si se plantea la selección de la persona del siglo en torno a la pregunta: ¿Qué tan diferente sería el mundo hoy si esa persona no hubiera existido?, la elección de Einstein resulta sorprendente, en comparación con líderes como Churchill, Hitler, Stalin y Gandhi, personas que realmente cambiaron el curso de la historia humana, para bien o para mal. Los físicos señalan que la comunidad científica habría llegado a comprender la relatividad con o sin Einstein, tal vez cinco años después, ciertamente diez, pero no fifty.²⁰ Ellos nazis nunca consiguieron la bomba, y los Aliados habrían ganado la Segunda Guerra Mundial sin ella (aunque habría costado más vidas aliadas). ¿Por qué la revista *Time* eligió a Einstein?

Al explicar su selección, los editores de *Time* escribieron: «Es difícil comparar la influencia de los estadistas con la de los científicos. Sin embargo, podemos observar que hay ciertas épocas que se definieron principalmente por su política, otras por su cultura y otras por sus avances científicos. . . . Entonces, ¿cómo se recordará el siglo XX? Sí, por la democracia. Y sí, por los derechos civiles. Pero el siglo XX será recordado sobre todo por sus avances revolucionarios en ciencia y tecnología . . . [que] . . . impulsaron la causa de la libertad, en cierto modo más que cualquier estadista. En un siglo que será recordado ante todo por su ciencia y tecnología . . . una persona destaca como el ícono supremo de nuestra época . . . Albert Einstein.»²¹

En esencia, los editores de *Time* no eligieron tanto a la persona del siglo como el tema del siglo (tecnología y ciencia) y lo asociaron con la persona más famosa. Curiosamente, pocos días antes del anuncio de Einstein, *Time* anunció a su persona del año 1999. ¿A quién eligió? Nada menos que al máximo exponente del comercio electrónico, Jeff Bezos. Amazon.com—reflecting Una vez más, nuestra obsesión cultural con el cambio impulsado por la tecnología. Permítanme ser claro: no estoy de acuerdo ni en desacuerdo con las elecciones de *Time*. Simplemente las encuentro interesantes e ilustrativas, porque nos ofrecen una perspectiva de nuestra psique moderna. Claramente, un tema clave en nuestra mente colectiva es la tecnología y sus implicaciones.

Cual Esto me lleva al segundo incidente. Tomándome un breve descanso de los rigores de escribir este libro, viajé a Minnesota para impartir sesiones en el Masters Forum. El Masters Forum ha organizado seminarios ejecutivos durante casi quince años, y tenía curiosidad por saber qué temas se trataban.

repetido y a lo largo de esos años. "Uno de los temas constantes", dijo Jim Eric-hijo y Patty Griffin Jensen, directores del programa, "es tecnología, change — y la conexión entre ambos."

"¿Por qué crees que es así?", pregunté.

"La gente no sabe lo que no sabe", dijeron. "Y están alway's Temen que alguna nueva tecnología los sorprenda por la espalda y los deje atónitos. No entienden la tecnología y muchos le temen. Lo único que saben con certeza es que la tecnología es una fuerza de cambio importante y que más les vale prestarle atención."

Dada la obsesión de nuestra cultura con la tecnología y la aplicación pionera de la misma en las empresas que han pasado de ser buenas a excelentes, cabría esperar que la "tecnología" acaparara una parte importante de la conversación en nuestras entrevistas con ejecutivos de dichas empresas.

Nos sorprendió bastante descubrir que el 80% de los ejecutivos de alto rendimiento que entrevistamos ni siquiera mencionaron la tecnología como uno de los cinco factores principales de la transición. Además, en los casos en que sí la mencionaron, su posición media fue la cuarta, y solo dos de los ochenta y cuatro ejecutivos entrevistados la clasificaron en primer lugar.

Si la tecnología es tan vital, ¿por qué los ejecutivos que pasaron de ser buenos a excelentes hablaban tan poco de ella? Ciertamente no porque la ignoraran: eran tecnológicamente avanzados y muy superiores a sus competidores. Además, varias de estas empresas recibieron amplia cobertura mediática y premios por su uso pionero de la tecnología. Sin embargo, los ejecutivos apenas mencionaban la tecnología. ¡Era como si los artículos de prensa y los ejecutivos estuvieran hablando de dos grupos de empresas completamente diferentes!

Nucor, por ejemplo, se hizo ampliamente conocida como una de las pioneras más agresivas en la aplicación de la fabricación de acero en minilaminadoras, con docenas de artículos y dos libros que celebraban sus audaces inversiones en colada continua de losas delgadas y arco eléctrico.furnaces.²² Nucor se convirtió en un caso de estudio fundamental en las escuelas de negocios como ejemplo de cómo derrocar el viejo orden mediante la aplicación avanzada de nuevas tecnologías.

Pero cuando le pedimos a Ken Iverson, director ejecutivo de Nucor durante su transición, que nombrara los cinco factores principales en el cambio de bueno a excelente, ¿en qué lugar de la lista se encontraba?

¿Crees que puso la tecnología? ¿Primero? No. ¿Segundo? No. ¿Tercero? No. ¿Cuarto? Ni siquiera. ¿Quinto? Lo siento, pero no. "Los factores principales", dijo Ken Iverson, "fueron la consistencia de la empresa y nuestra capacidad de proyectar sus filosofías en toda la organización, lo que permitió by nuestra falta de capas y bureaucracy."²³

Deténgase a reflexionar sobre esto por un momento. Tenemos aquí un caso de estudio perfecto sobre cómo revolucionar el orden establecido con nuevas tecnologías, y el director ejecutivo que lo hizo posible ni siquiera incluye la tecnología entre los cinco factores principales que contribuyeron a la transformación de un buen resultado a uno excelente.

Este mismo patrón se mantuvo a lo largo de las entrevistas con Nucor. De los siete ejecutivos y miembros clave de la junta directiva que entrevistamos, solo uno señaló la tecnología como el factor número uno en el cambio, y la mayoría se centró en otros factores. Algunos ejecutivos sí hablaron de las grandes apuestas de Nucor en tecnología en algún momento de la entrevista, pero enfatizaron aún más otros factores: incorporar a personas con una ética de trabajo agrícola, colocar a las personas adecuadas en puestos clave de gestión, la estructura simple y la falta de burocracia, la cultura de rendimiento implacable que aumenta la ganancia por tonelada de acero terminado. La tecnología era parte de la ecuación de Nucor, pero una parte secundaria. Un ejecutivo de Nucor lo resumió: "El veinte por ciento de nuestro éxito es la nueva tecnología que adoptamos... [pero] el ochenta por ciento de nuestro éxito está en la cultura de nuestra empresa".

Compañía.

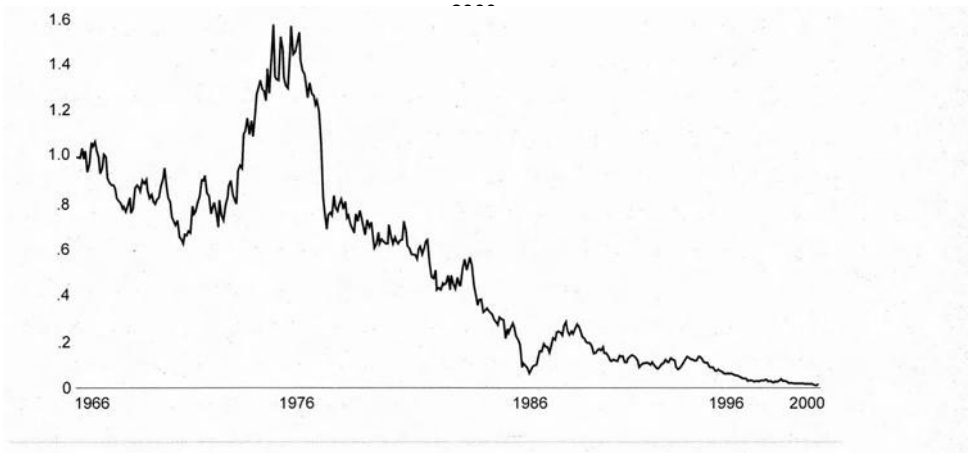
De hecho, se podría haber proporcionado la misma tecnología, al mismo tiempo, a muchas otras empresas con los mismos recursos que Nucor, y aun así, no habrían logrado los mismos resultados. Al igual que en las 500 Millas de Daytona, la clave para ganar no reside en el coche, sino en el piloto y su equipo. No es que el coche sea irrelevante, pero es secundario.

La mediocridad se debe, ante todo, a fallos de gestión, no a fallos tecnológicos. Las dificultades de Bethlehem Steel tuvieron menos que ver con la tecnología de las miniplantas y más con su historial de relaciones laborales conflictivas, que en última instancia tenían sus raíces en una gestión ineficaz y poco ilustrada. Bethlehem ya había comenzado su largo declive antes de que Nucor y las demás miniplantas hubieran acaparado una cuota de mercado significativa.²⁵ De hecho, by Para cuando Nucor logró su avance tecnológico con la fundición continua de losas delgadas en 1986, Bethlehem ya había perdido más del 80 por ciento de su valor en relación con el mercado. Esto no quiere decir que la tecnología no haya jugado ningún papel en la desaparición de Bethlehem; la tecnología sí jugó un papel, y en última instancia uno significativo. Pero el papel de la tecnología fue el de acelerador de

La desaparición de Belén, no su causa. De nuevo, se trata del mismo principio: la tecnología como acelerador, no como causa; solo que en este caso comparativo funciona a la inversa.

BELÉN STEEL'S LONG DECLINE

Relación entre la rentabilidad acumulada de las acciones
y el mercado general, junio de 1966.-Diciembre de



- De hecho, al examinar las empresas de comparación, no encontramos ni un solo ejemplo de una empresa que hubiera quebrado principalmente por un avance tecnológico drástico. RJ Reynolds perdió su posición como la principal compañía tabacalera del mundo no por la tecnología, sino porque la dirección de RJR se entregó a una diversificación indisciplinada y, posteriormente, se embarcó en una ola de adquisiciones con el objetivo de enriquecer a la gerencia a costa de la empresa. A&P cayó del second-La mayor empresa de Estados Unidos cayó en la irrelevancia no porque se quedara atrás de Kroger en tecnología de escaneo, sino porque carecía de la disciplina para afrontar la cruda realidad sobre la naturaleza cambiante de los supermercados.

La evidencia de nuestro estudio no respalda la idea de que el cambio tecnológico sea el factor principal en el declive de empresas que alguna vez fueron exitosas (ni en la perpetua mediocridad de otras). Ciertamente, la tecnología es importante; no se puede permanecer rezagado y aspirar a la grandeza. Pero la tecnología por sí sola nunca es la causa principal ni del éxito ni del declive.

A lo largo de la historia empresarial, los pioneros tecnológicos de antaño rara vez han triunfado al final. VisiCalc, por ejemplo, fue el primer ordenador personal importante.spreadsheet.²⁶ ¿Dónde está VisiCalc hoy en día? ¿Conoces a alguien que lo use? ¿Y qué hay de la empresa que lo creó? Desapareció; ni siquiera existe. VisiCalc acabó siendo superado por Lotus 1-2-3, que a su vez fue superado por Excel. Lotus entró entonces en una espiral descendente, salvada únicamente por su venta a IBM. De forma similar, los primeros ordenadores portátiles procedían de empresas ahora desaparecidas, como Osborne.computers.²⁹ Hoy en día, utilizamos principalmente ordenadores portátiles de empresas como Dell y Sony.

Este patrón del segundo (o tercer o cuarto) seguidor que prevalece sobre los pioneros iniciales se observa a lo largo de toda la historia del cambio tecnológico y económico. IBM no tuvo la ventaja inicial en computadoras. Se quedó tan rezagada con respecto a Remington Rand (que tenía la UNIVAC, la primera computadora a gran escala de éxito comercial) que la gente llamó a su primera computadora "IBM's UNIVAC."³⁰ Boeing no fue pionera en el avión comercial. De Havilland lo fue con el Comet, pero perdió terreno cuando uno de sus primeros aviones explotó en pleno vuelo, un momento que no precisamente contribuyó a consolidar su marca. Boeing, más lenta en su llegada al mercado, invirtió en la fabricación de los aviones más seguros y fiables, y dominó el espacio aéreo durante más de tres años.decades.³¹ Podría seguir durante páginas. GE no fue pionera en el sistema eléctrico de corriente alterna; Westinghousedid.³² Palm Computing no fue pionera en el asistente digital personal; Apple lo fue, con su gran presencia en el mercado.Newton.³³ AOL no fue pionera en la comunidad de Internet para el consumidor;CompuServe y Prodigiodid.³⁴

Podríamos elaborar una larga lista de empresas que fueron líderes en tecnología pero que, al final, no lograron consolidarse como grandes compañías. Sería una lista fascinante en sí misma, pero todos los ejemplos subrayarían una verdad fundamental: la tecnología no puede convertir una buena empresa en una gran empresa, ni por sí sola evitar el desastre.

La historia nos enseña esta lección una y otra vez. Consideremos el desastre de Estados Unidos en Vietnam. Estados Unidos contaba con la fuerza de combate tecnológicamente más avanzada que el mundo haya conocido. Superaviones de combate. Helicópteros artillados. Armamento avanzado. Computadoras. Comunicaciones sofisticadas. Kilómetros de sensores fronterizos de alta tecnología. De hecho, la confianza en la tecnología creó una falsa sensación de invulnerabilidad. A los estadounidenses no les faltaba tecnología, sino un concepto simple y coherente para la guerra, sobre el cual basar esa tecnología. Vacilaron entre diversas estrategias ineficaces, sin lograr nunca imponerse.

Mientras tanto, las fuerzas norvietnamitas tecnológicamente inferiores

Se adhirieron a un concepto simple y coherente: una guerra de guerrillas de desgaste, destinada a erosionar metódicamente el apoyo público a la guerra en el país. La poca tecnología que emplearon los norvietnamitas, como el fusil AK-47 (mucho más fiable y fácil de mantener en el campo que el complicado M-16), vinculado directamente a ese sencillo concepto. Y en el final, como bien saben, Estados Unidos, a pesar de toda su sofisticación tecnológica, no tuvo éxito en Vietnam. Si alguna vez piensan que la tecnología por sí sola es la clave del éxito, reconsideren su experiencia en Vietnam.

De hecho, la dependencia irreflexiva de la tecnología es **irresponsabilidad**, no es un activo. Sí, cuando se usa correctamente —cuando se vincula a un concepto simple, claro y coherente basado en una comprensión profunda— la tecnología es un motor esencial para acelerar el progreso. Pero cuando se usa mal —cuando se la considera una solución fácil, sin comprender profundamente cómo se relaciona con un concepto claro y coherente— la tecnología simplemente acelera nuestra propia destrucción.

TECNOLOGÍA Y EL MIEDO A F QUEDAR ATRÁS

El equipo de investigación debatió acaloradamente si este tema merecía un capítulo propio.

"Debe existir una tecnología capítulo", dijo Scott Jones. "Hoy en día, en la escuela de negocios, nos bombardean con la importancia de la tecnología. Si no la abordamos, dejaremos un gran vacío en el libro".

«Pero me parece», replicó Brian Larsen, «que nuestro hallazgo tecnológico es solo un caso especial de acción disciplinada, y pertenece al capítulo anterior. La acción disciplinada significa mantenerse dentro de los tres círculos, y esa es la esencia de nuestro hallazgo tecnológico».

"Es cierto, pero es un caso muy especial", señaló Scott Cederberg. "Cada una de estas empresas se convirtió en pionera en la aplicación de la tecnología mucho antes de que el resto del mundo se obsesionara con ella".

"Pero en comparación con otros hallazgos como el Nivel 5, el Concepto del Erizo,

Y en cuanto a "quién primero", la tecnología parece un asunto mucho menor", replicó Amber Young. "Estoy de acuerdo con Brian: la tecnología es importante, pero como un subconjunto de la disciplina o quizás como el motor principal".

Discutimos durante todo el verano. Luego Chris Jones, en su actitud típica

De forma tranquila y reflexiva, planteó una pregunta clave: "¿Por qué las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes mantuvieron una perspectiva tan equilibrada sobre la tecnología, mientras que la mayoría de las empresas se vuelven reaccionarias, tambaleándose y corriendo de un lado a otro como el pollito Little, como estamos viendo con Internet?"

Why en efecto.

La pregunta de Chris nos llevó a una diferencia esencial entre las grandes empresas y las buenas empresas, una diferencia que, en última instancia, inclinó la balanza a favor de incluir este capítulo.

Si tuvieras la oportunidad de sentarte y leer todo 2,000+ Páginas de transcripciones de las entrevistas de buenos a excelentes, te sorprendería la ausencia total de conversaciones sobre "estrategia competitiva". Sí, hablaron de estrategia, y hablaron de rendimiento, y they sí habló de convertirse en el mejor, y they Incluso hablaron de ganar. Pero nunca hablaron en términos reaccionarios y nunca definieron sus estrategias principalmente en respuesta a lo que otros estaban haciendo. Hablaron en términos de lo que they estaban tratando de crear y cómo estaban tratando de mejorar en relación con un estándar absoluto de excelencia.

Cuando Le pedimos a George Harvey que describiera su motivación para introducir cambios en Pitney Bowes en el 1980s, dijo: "Siempre he querido ver a Pitney Bowes como una gran compañía. Empecemos por ahí, ¿de acuerdo? Empecemos por ahí. Es un hecho que no necesita justificación ni explicación. No estamos ahí hoy. No estaremos ahí mañana. Siempre hay mucho más que crear para alcanzar la grandeza en un entorno en constante cambio.world."³⁵ O Como resumió Wayne Sanders sobre la filosofía que llegó a caracterizar el funcionamiento interno de Kimberly-Clark: "Nunca estamos satisfechos. Podemos estar encantados, pero nunca..."satisfied."³⁶

Quienes crearon empresas que pasaron de ser buenas a excelentes no estaban motivados por el miedo. No los impulsaba el miedo a lo que no comprendían. They No los impulsaba el miedo a quedar como unos tontos. No los impulsaba el miedo a ver a otros triunfar mientras ellos no. No los impulsaba el miedo a ser aplastados por la competencia.

No, quienes transforman lo bueno en excelente están motivados por un profundo impulso creativo y una compulsión interna por la excelencia pura e inalterada por sí misma. Quienes construyen y perpetúan la mediocridad, en cambio, están motivados más por el miedo a quedarse atrás.

Nunca hubo un mejor ejemplo de esta diferencia que durante el burbuja tecnológica de finales de los 1990s, que tuvo lugar justo en medio de la investigación sobre cómo pasar de bueno a excelente. Se sirvió como un escenario casi perfecto para observar cómo se manifestaba la diferencia entre lo excelente y lo bueno, ya que los excelentes respondieron como Walgreens, con calma y serenidad, avanzando con pasos firmes y deliberados, mientras que los mediocres se tambaleaban con una reacción temerosa y frenética.

De hecho, el punto principal de este capítulo no es la tecnología en sí. No.

La tecnología, por muy asombrosa que sea (ni las computadoras, ni las telecomunicaciones, ni la robótica, ni Internet), no puede por sí sola provocar un cambio de bueno a excelente. Ninguna tecnología puede convertirte en Nivel 5. Ninguna tecnología puede transformar a las personas equivocadas en las personas correctas. Ninguna tecnología puede inculcar la disciplina para afrontar los hechos brutales de la realidad, ni puede infundir una fe inquebrantable. Ninguna tecnología puede suplantar la necesidad de una comprensión profunda de los tres círculos y la traducción de esa comprensión en una simple

Concepto del erizo. Ninguna tecnología puede crear una cultura de disciplina. Ninguna tecnología puede inculcar la simple convicción de que dejar pasar el potencial sin explotar —dejar que algo siga siendo bueno cuando puede llegar a ser excelente— es un pecado laico.

Aquellos que se mantienen fieles a estos fundamentos y conservan su equilibrio, incluso en tiempos de grandes cambios y perturbaciones, acumularán el impulso que crea un impulso decisivo. Quienes caigan en la reacción desmedida no se verán en una espiral descendente ni permanecerán en la mediocridad. Esta es la diferencia fundamental entre lo excelente y lo bueno, la esencia de todo el estudio, plasmada en la metáfora del volante de inercia frente al círculo vicioso. Y es a ese contraste primordial al que ahora nos dirigimos.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

TECNOLOGÍA ACELERADORES

PUNTOS CLAVE

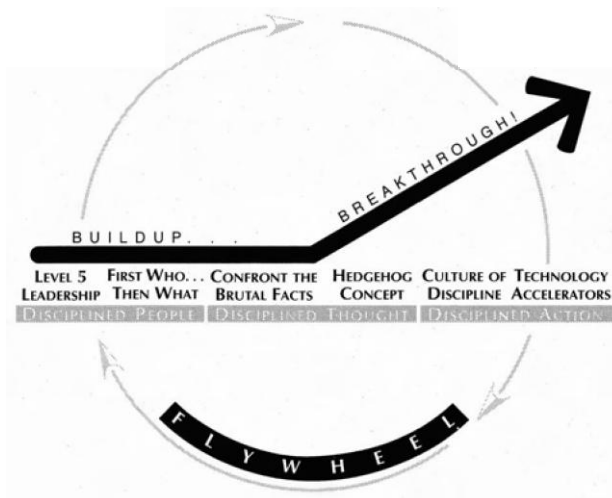
- Las organizaciones de buenas a excelentes piensan de forma diferente sobre la tecnología y el cambio tecnológico que las mediocres.
- Las organizaciones buenas a excelentes evitan las modas y carros tecnológicos, pero se convierten en pioneras en la aplicación de tecnologías cuidadosamente seleccionadas.
- La pregunta clave sobre cualquier tecnología es: ¿Encaja la tecnología ¿directamente con tu Hedgehog Concept? Si es así, entonces necesitas convertirte en un pionero en la aplicación de esa tecnología. Si no, puedes conformarte con la paridad o ignorarlo por completo.
- Las empresas buenas o excelentes usaron la tecnología como acelerador de impulso, no como creadores de él. Ninguna de las empresas buenas a excelentes comenzó sus transformaciones con tecnología pionera, pero todas se convirtieron en pioneras en la aplicación de la tecnología una vez que comprendieron cómo encajaba en sus tres círculos y tras lograr un avance.
- Podrías haber tomado exactamente las mismas tecnologías de vanguardia que se desarrollaron en las empresas buenas o excelentes y entregarlas a sus comparaciones directas gratis, y las comparaciones aún así no habrían producido resultados ni de lejos similares.
- • Cómo reacciona una empresa al cambio tecnológico es un buen indicador de su impulso interno hacia la grandeza frente a la mediocridad. Las grandes empresas responden con reflexión y creatividad, impulsadas por la compulsión de convertir un potencial no realizado en resultados; Las empresas mediocres reaccionan y se tambalanzan, motivadas por el miedo a quedarse atrás.

HALLAZGOS INESPERADOS

- La idea de que el cambio tecnológico es la causa principal del declive de empresas que alguna vez fueron grandes (o de la mediocridad perpetua de otras) no está respaldada por la evidencia. Ciertamente, una empresa no puede quedarse rezagada y esperar ser grande, pero la tecnología por sí sola nunca es la causa principal ni de la grandeza ni del declive.

- En ochenta y cuatro entrevistas con ejecutivos de buenos a excelentes, ni siquiera el 80 por ciento mencionó la tecnología como uno de los cinco factores principales en la transformación. Esto es cierto incluso en empresas famosas por su aplicación pionera de la tecnología, como Nucor.
- "Gatear, caminar, correr" puede ser un enfoque muy eficaz, incluso en tiempos de cambios tecnológicos rápidos y radicales.

THE FLYWHEEL AND THE DOOM LOOP



Revolución significa hacer girar la rueda.

- Igor Stravinsky

Imagínese un volante de inercia enorme y pesado: un disco metálico macizo montado horizontalmente sobre un eje, de unos 9 metros de diámetro, 60 centímetros de grosor y un peso aproximado de 2268 kilogramos. Ahora imagine que su tarea es hacer girar el volante sobre el eje lo más rápido y durante el mayor tiempo posible.

Empujando con gran esfuerzo, consigues que el volante avance poco a poco, moviéndose casi imperceptiblemente al principio. Sigues empujando y, tras dos o tres horas de esfuerzo constante, logras que el volante complete una vuelta entera.

Sigues empujando, y el volante empieza a girar un poco más rápido, y con un esfuerzo continuo y constante, lo haces girar una segunda vez. Sigues empujando en una dirección constante. Tres vueltas... cuatro... cinco... seis... el volante aumenta su velocidad... siete... ocho... sigues empujando... nueve... diez... gana impulso... once... doce... girando más rápido con cada vuelta... veinte... treinta... cincuenta... cien.

Entonces, En algún momento, ¡avance! El impulso de la cosa se activa a tu favor, lanzando el volante hacia adelante, giro tras giro... ¡zas! ... su propio peso pesado trabajando para ti. No estás empujando nada

Más difícil que durante la primera rotación, pero el volante gira cada vez más rápido. Cada giro del volante se suma al trabajo realizado anteriormente, multiplicando el esfuerzo invertido. Mil veces más rápido, luego diez mil, luego cien mil. El enorme y pesado disco avanza a toda velocidad, con un impulso casi imparable.

Ahora supongamos que alguien se acerca y pregunta: "¿Cuál fue el gran impulso que hizo que esto fuera tan rápido?"

No podrías responder; es una pregunta sin sentido. ¿Fue el primer empujón? ¿El segundo? ¿El quinto? ¿El centésimo? ¡No! Fueron todos sumados, en una acumulación general de esfuerzo aplicado en una dirección constante. Algunos empujes pudieron haber sido más fuertes que otros, pero cualquier esfuerzo individual, por grande que sea, refleja una pequeña fracción del efecto acumulativo total sobre el volante.

PREPARACIÓN Y AVANCE

El La imagen del volante de inercia captura la sensación general de cómo era estar dentro de las empresas a medida que pasaban de ser buenas a excelentes. Sin importar cuán dramático fuera el resultado final, las transformaciones de buenas a excelentes nunca ocurrieron de un solo golpe. No hubo una sola acción definitoria, ningún gran programa, nadie Innovación revolucionaria, no un golpe de suerte aislado, ni una revolución demoledora. Pasar de bueno a excelente se logra mediante un proceso acumulativo: paso a paso, acción tras acción, decisión tras decisión, giro tras giro del volante, que culmina en resultados sostenidos y espectaculares.

Sin embargo, al leer las noticias sobre estas empresas, se podría llegar a una conclusión completamente distinta. A menudo, los medios no cubren una empresa hasta que su crecimiento es vertiginoso. Esto distorsiona por completo nuestra percepción de cómo se producen estas transformaciones, dando la impresión de que alcanzaron el éxito de la noche a la mañana, como una metamorfosis instantánea.

*Credit para los términos *buildup* y el mérito de este avance recae en David S. Landes y su libro, *La riqueza y la pobreza de las naciones: ¿Por qué algunos son tan ricos? y algunos tan pobres* (Nueva York: WW Norton & Compañía, 1998). En la página 200, Landes escribe: "La pregunta es realmente doble. Primero, ¿por qué y cómo algún país logró atravesar la corteza de hábit? Y el conocimiento convencional para este nuevo modo de producción? Volviendo a la Primero, haría hincapié en la acumulación: la *accumulation* de conocimiento y experiencia; y de alcanzar y superar umbrales revolucionarios." Cuando leímos este párrafo, notamos su aplicabilidad a nuestro estudio y decidimos adoptar estos términos para describir a las empresas que pasan de ser buenas a excelentes.

Por ejemplo, el 27 de agosto de 1984, la revista *Forbes* publicó un artículo sobre Circuit City. Fue el primer perfil a nivel nacional publicado sobre la empresa. No era un artículo muy extenso, de solo dos páginas, y cuestionaba si el reciente crecimiento de Circuit City podría...continuar.² Sin embargo, ahí estaba, el primer reconocimiento público de que Circuit City había irrumpido en el mercado. El periodista acababa de descubrir una nueva empresa prometedora, casi como un éxito de la noche a la mañana.

Sin embargo, esta historia de éxito repentina en particular había sido más que una década de gestación. Alan Wurtzel heredó la dirección ejecutiva de su padre en 1973, cuando la empresa estaba al borde de la quiebra. Primero, reestructuró su equipo directivo y analizó objetivamente la cruda realidad, tanto interna como externa. En 1974, aún lidiando con una abrumadora carga de deuda, Wurtzel y su equipo comenzaron a experimentar con un modelo de venta minorista tipo almacén-sala de exposición (grandes inventarios de marcas reconocidas, precios con descuento y entrega inmediata) y construyeron un prototipo en Richmond, Virginia, para vender electrodomésticos. En 1976, la empresa comenzó a experimentar con la venta de productos electrónicos de consumo en este formato, y en 1977, transformó el concepto en la primera tienda Circuit City.

El concepto tuvo éxito y la compañía comenzó a convertir sistemáticamente sus tiendas de equipos de sonido en tiendas Circuit City. En 1982, tras nueve años de experiencia, Wurtzel y su equipo se comprometieron plenamente con el concepto de la megatienda Circuit City. Durante los siguientes cinco años, al adoptar por completo este concepto, Circuit City generó la mayor rentabilidad total para los accionistas de cualquier empresa que cotizara en la Bolsa de Nueva York.*Exchange*.³ Entre 1982 y 1999, Circuit City generó una rentabilidad bursátil acumulada veintidós veces superior a la del mercado, superando con creces a Intel, Wal-Mart, GE, Hewlett-Packard y Coca-Cola.

Como era de esperar, Circuit City se convirtió entonces en un tema central para los medios de comunicación. Mientras que en la década anterior a la transición no encontramos ningún artículo relevante, en la década posterior hallamos noventa y siete artículos dignos de análisis, veintidós de ellos de gran importancia. Es como si la empresa no hubiera existido antes, a pesar de cotizar en una importante bolsa de valores desde 1968 y del notable progreso logrado por Wurtzel y su equipo en la década previa al punto de inflexión.

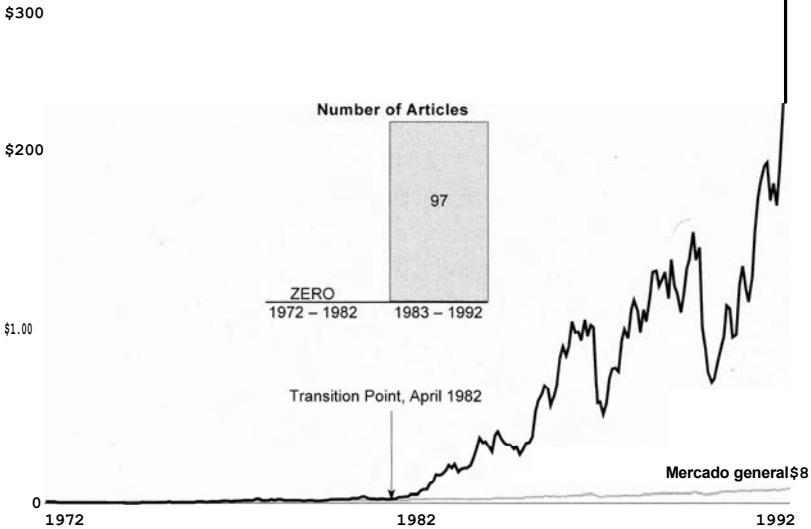
La experiencia de Circuit City refleja un patrón común. En numerosos casos, encontramos menos artículos en la década anterior al punto de transición que en la década posterior, por un factor promedio de casi tres veces.⁴

CIUDAD DEL CIRCUITO

Cumulative Value of \$1 invested, number of Articles Encountered

31 de diciembre de 1972-31 de diciembre de 1992

Circuit City \$31164



Por ejemplo, Ken Iverson y Sam Siegel Nucor comenzó a girar en 1965. Durante diez años, nadie le prestó atención, ni la prensa financiera ni las demás empresas siderúrgicas. Si en 1970 se les hubiera preguntado a los ejecutivos de Bethlehem Steel o US Steel sobre "La amenaza Nucor", se habrían reído, si es que siquiera reconocían el nombre de la empresa (lo cual es dudoso). Para 1975, año de su punto de inflexión en el gráfico bursátil, Nucor ya había construido su tercera miniplanta, había consolidado su singular cultura de productividad y estaba en camino de convertirse en la empresa siderúrgica más rentable del país. America.⁵ Sin embargo, el primer artículo importante en Business Week no apareció hasta 1978, trece años después del inicio de la transición, y no en Fortune hasta dieciséis años después. Desde 1965 hasta 1975, encontramos only once artículos sobre Nucor, ninguno de ellos significativo. Luego, desde 1976 hasta 1995, recopilamos ninety- Seis artículos sobre Nucor, cuarenta de ellos perfiles importantes o reportajes de relevancia nacional.

Ahora bien, quizás estés pensando: "Pero deberíamos esperararlo. Claro que estas empresas obtendrían más cobertura mediática después de alcanzar un éxito arrollador. ¿Qué tiene eso de importante?".

Esto es lo importante. Hemos permitido que la apariencia externa de las transiciones condicione nuestra percepción de cómo deben sentirse quienes las viven internamente. Desde fuera, parecen avances drásticos, casi revolucionarios. Pero desde dentro, se sienten completamente diferentes, más como un proceso de desarrollo orgánico.

Imagínate un huevo ahí, sin más. Nadie le presta mucha atención hasta que, un día, se rompe y ¡de repente sale un pollo! Todas las revistas y periódicos más importantes se hacen eco del suceso, publicando artículos de fondo: «¡La transformación del huevo en pollo!», «¡La asombrosa revolución del huevo!», «¡Un giro sorprendente en el huevo!», como si el huevo hubiera sufrido una metamorfosis de la noche a la mañana, transformándose radicalmente en un pollo.

Pero, ¿cómo se ve desde la perspectiva de la gallina? Es una historia completamente distinta. Mientras el mundo ignoraba este huevo de apariencia inactiva, la gallina evolucionaba, crecía, se desarrollaba e incubaba. Desde el punto de vista de la gallina, romper el huevo es simplemente un paso más en una larga cadena de pasos que conducen a ese momento; un gran paso, sin duda, pero lejos de ser la transformación radical y repentina que parece para quienes observan desde fuera del huevo.

Es una analogía un tanto simplona, lo reconozco. Pero la uso para destacar un hallazgo muy importante de nuestra investigación. Creíamos que encontraríamos "el gran acierto", el momento clave que definiera el punto de inflexión. Incluso insistimos en ello durante las entrevistas. Pero los ejecutivos que pasaron de ser buenos a excelentes simplemente no pudieron identificar un único evento o momento clave que ejemplificara la transición. Con frecuencia, se resistían a la idea de asignar puntos y priorizar factores. En todas las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes, al menos uno de los entrevistados hizo una advertencia espontánea, diciendo algo así como: "Miren, no se puede diseccionar esto en una serie de factores y categorías bien definidas, ni identificar el momento de '¡Eh!' o el 'gran acierto'. Fue un conjunto de piezas interconectadas que se construyeron unas sobre otras".

Incluso en el caso más dramático de nuestro estudio, KimberlyLa venta de las fábricas por parte de Kimberly-Clark fue descrita por los ejecutivos como un proceso orgánico y acumulativo. "Darwin no cambió la dirección de la empresa de la noche a la mañana", dijo un ejecutivo de Kimberly-Clark. "La fue desarrollando gradualmente". "La transición no fue como la noche y el día", dijo otro. "Fue gradual, y no creo que...

"Estaba completamente claro para todos hasta que pasaron algunos años." Por supuesto, vender la venta de las fábricas supuso un impulso gigantesco en el volante de inercia, pero fue solo uno de ellos. Tras la venta de las fábricas, la transformación completa en la empresa número uno de productos de consumo a base de papel requirió miles de impulsos adicionales en el volante de inercia, grandes y pequeños, que se acumularon uno encima del otro. Se necesitaron años para ganar el impulso suficiente para que la prensa anunciara abiertamente el cambio de Kimberly-Clark de buena a excelente. Forbes escribió: "Cuando... Kimberly-Clark decidió enfrentarse a...P&G . .Esta revista predijo un desastre. ¡Qué idea tan tonta! Resulta que no fue una idea tonta. Fue una idea inteligente. La cantidad Cuánto tiempo transcurrió entre los dos artículos de Forbes? Veintiún años.

Mientras trabajábamos en el proyecto, teníamos la costumbre de preguntar a los ejecutivos que visitaban nuestro laboratorio de investigación qué les gustaría saber sobre los resultados. Un director ejecutivo preguntó: "¿Cómo llamaban a lo que estaban haciendo? ¿Tenían un nombre para ello? ¿Cómo lo describían en aquel entonces?". Es una pregunta excelente, y volvimos a investigar. La respuesta, sorprendente, fue que no le pusieron nombre.

Las empresas que pasaron de buenas a excelentes no tenían nombre para sus transformaciones. No hubo evento de lanzamiento, ni eslogan, ni ningún tipo de estrategia definida. Algunos ejecutivos afirmaron que ni siquiera se percataron de que se estaba produciendo una transformación importante hasta que ya estaban inmersos en ella. A menudo, les resultaba más evidente a posteriori que en el momento.

Entonces Empezamos a darnos cuenta: No hubo ningún momento milagroso. (Véase la tabla en la página 170). Aunque para quienes observaban desde fuera pudiera parecer un avance repentino, para quienes experimentaban la transformación desde dentro fue todo lo contrario. Más bien, fue un proceso silencioso y deliberado de averiguar qué había que hacer para crear los mejores resultados futuros y luego simplemente dar esos pasos, uno tras otro, giro a giro del volante. Después de empujar ese volante en una dirección constante durante un período prolongado de tiempo,they'dinevitably llegué a un punto de inflexión.

" **NOMOMENTO MILAGROSO**" EN BUEN ESTADOAEXCELENTE

Citas de

Abbott	"Él No fue un destello cegador ni una revelación repentina de Arriba "Nuestro cambio fue un cambio importante, y sin embargo en muchos aspectos simplemente una serie de cambios graduales; esto es lo que hizo que ese cambio fuera exitoso. Lo hicimos de una manera agradable camino y siempre había Había muchos denominadores comunes entre lo que ya dominábamos y lo que estábamos a punto de emprender.
Circuit City	"La transición para centrarse en el hipermercado no sucederá de la noche a la mañana. Primero consideramos el concepto en 1974,Pero no nos convertimos por completo en las megatiendas Circuit City hasta unos diez años después, cuando ya habíamos perfeccionado el concepto y habíamos generado el impulso suficiente como para apostar todo nuestro futuro a ello."
fanny mae	"Allá No fue un acontecimiento mágico, ni un punto de inflexión. Fue una combinación de cosas. Más bien una evolución, aunque los resultados finales fueron...
Gillette	"En realidad no lo hicimos tomar una decisión consciente importante o lanzar un programa importante para iniciar un cambio o transición importante. Individual y colectivamente estábamos llegando a conclusiones sobre lo que podíamos hacer para
Kimberly-Clark	"INo creo que se haya hecho de forma tan brusca como suena. Estas cosas no suceden de la noche a la mañana. Crecen. Las ideas crecen y se multiplican y se convierten en
Kroger	"No fue algo que surgió de la nada. Todos habíamos estado viendo cómo se desarrollaban los hipermercados experimentales, y estábamos bastante convencidos de que la industria iría en esa dirección. Lo principal que hizo Lyle fue decir que vamos a cambiar a partir de ahora, de una manera muy deliberada.

Nucor	"No tomamos la decisión de que esto era lo que estábamos haciendo. En ningún momento específico. Evolucionó a través de muchas discusiones y peleas angustiosas. No estoy seguro de que supiéramos exactamente por qué luchábamos hasta que, al mirar atrás, dijimos que luchábamos para definir quiénes íbamos a ser.
Philip Morris	"Es imposible pensar en una sola cosa importante que ejemplifique un cambio de bueno a excelente porque nuestro éxito fue evolutivo en lugar de revolucionario, construyendo éxito tras éxito. I No sé si hubo algún evento en particular."
Pitney Bowes	"No lo hicimos" Hablamos mucho de cambio. Desde el principio, no nos dimos cuenta de que necesitábamos cambiar, sino evolucionar, lo que implica reconocer que debemos hacer las cosas de manera diferente. Comprendimos que la evolución es un concepto totalmente distinto al del cambio.
Walgreens	"No hubo ninguna reunión trascendental ni momento de epifanía, nadie importante Una luz brillante que se encendió como una bombilla. Fue una especie de evolución.
Pozos	"Él No fue un cambio repentino. Poco a poco, los temas se hicieron más evidentes y contundentes. Cuando Carl se convirtió en director ejecutivo, no hubo grandes cambios drásticos. Dick lideró una etapa de la evolución y Carl la siguiente, y todo transcurrió con fluidez, en lugar de un cambio abrupto.

Cuando Para enseñar este punto, a veces uso un ejemplo ajeno a mi investigación que ilustra perfectamente la idea: UCLA Dinastía de baloncesto de los Bruins de los años 60 y principios de los 70. La mayoría de los aficionados al baloncesto saben que los Bruins ganaron diez campeonatos de la NCAA en doce años, llegando a acumular una racha de sesenta y un partidos ganados, bajo la dirección del legendario entrenador John Wooden.²¹

Pero ¿sabes cuántos años entrenó Wooden a los Bruins antes?
¿Su primer Campeonato de la NCAA? Quince. Desde 1948 hasta 1963, Wooden trabajó en relativo anonimato antes de ganar su primer campeonato en 1964. Año tras año, el entrenador Wooden construyó los cimientos subyacentes, de-

desarrollar un sistema de reclutamiento, implementar una filosofía consistente y perfeccionar el estilo de juego de presión en toda la cancha. Nadie prestó demasiada atención al entrenador callado y de voz suave y a su equipo. until—wham!—they Logró un avance decisivo y aplastó sistemáticamente a todos sus competidores serios durante más de una década.

Al igual que la dinastía Wooden, las transformaciones duraderas de buenas a excelentes siguen un patrón general de acumulación seguido de un avance. En algunos casos, la etapa de acumulación lleva mucho tiempo, en otros, un tiempo más corto. En Circuit City, la etapa de acumulación duró nueve años, en Nucor diez años, mientras que en Gillette solo tomó cinco años, en Fannie Mae only tres años, y en Pitney Bowes unos dos años. Pero, no importa cómo Sin importar el tiempo que tomara, toda transformación de bueno a excelente seguía el mismo patrón básico: acumular impulso, turno a turno. flywheel— hasta que la acumulación se transformó en un avance decisivo.

NO ES SOLO UN LUJO DE LA ESTANCIA DEL CIRCUITO

Es importante entender que seguir el modelo de volante de inercia de acumulación-avance no es solo un lujo de las circunstancias. Las personas que dicen: "Oye, pero tenemos limitaciones que nos impiden tomar estolonger- "Enfoque a largo plazo", debe tenerse en cuenta que las empresas que pasaron de buenas a excelentes siguieron este modelo sin importar cuán grave fuera la situación a corto plazo. circumstances— desregulación en el caso de Wells Fargo, inminente quiebrayen elcasos como los de Nucor y Circuit City, posibles amenazas de adquisición hostil en los casos de Gillette y Kroger, o pérdidas millonarias diarias en el caso de Fannie Mae.

Esto también se aplica a la gestión de las presiones a corto plazo de Wall Street. "Simplemente...don't "Estoy de acuerdo con quienes dicen que no se puede construir una gran empresa duradera porque Wall Street no lo permite", dijo David Maxwell de Fannie Mae. "Nos comunicamos con los analistas para informarles sobre lo que estábamos haciendo y hacia dónde nos dirigíamos. Al principio, mucha gente no lo creyó; simplemente hay que aceptarlo. Pero una vez que superamos los momentos difíciles, respondimos mejorando año tras año. Después de unos años, gracias a nuestros resultados reales, nos convertimos en una acción muy cotizada y nunca más tuvimos problemas para seguir adelante.back." ²² Y fue una acción muy popular. Durante los dos primeros años de Maxwell, la acción se quedó rezagada con respecto al mercado, pero luego despegó. Desde finales de 1984 hasta el año 2000, 1 dólar invertido en Fannie Mae se multiplicó sesenta y cuatro veces, superando al mercado.

El mercado general, incluido el NASDAQ, que experimentó una inflación desmesurada a finales de la década de 1990, se multiplicó por casi seis.

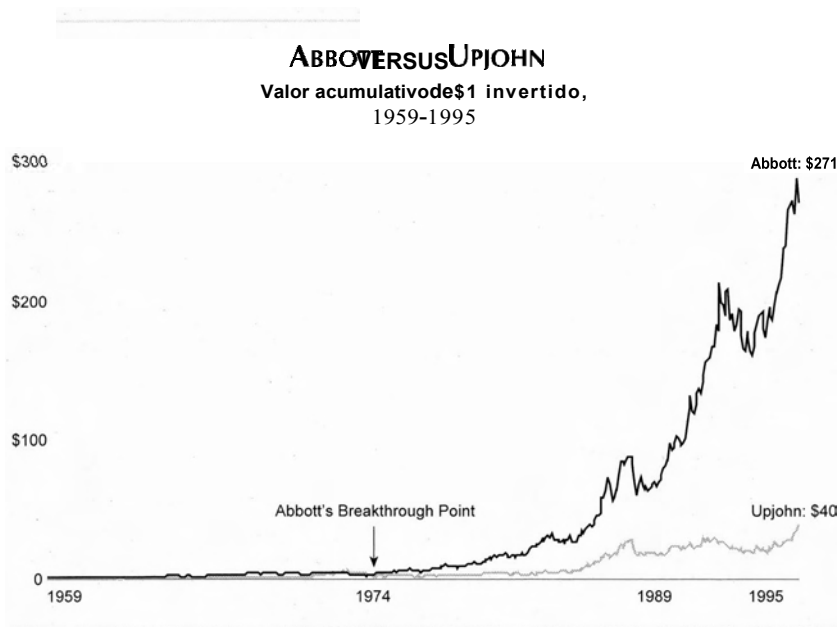
Las empresas que pasaron de buenas a excelentes estuvieron sujetas a las mismas presiones a corto plazo de Wall Street que las empresas de comparación. Sin embargo, a diferencia de estas, tuvieron la paciencia y la disciplina necesarias para seguir el modelo de crecimiento progresivo a pesar de dichas presiones. Y, al final, lograron resultados extraordinarios según los propios criterios de éxito de Wall Street.

ElLa clave, aprendimos, es aprovechar el efecto volante para gestionar estas presiones a corto plazo. Un método particularmente elegante para hacerlo provino de Abbott Laboratories, utilizando un mecanismo que denominó Planes Azules. Cada año, Abbott les decía a los analistas de Wall Street que esperaba aumentar las ganancias en una cantidad específica, digamos, un 15 por ciento. Al mismo tiempo, establecía una meta interna de una tasa de crecimiento mucho mayor, digamos un 25 por ciento, o incluso un 30 por ciento. Mientras tanto, mantenía una lista ordenada por prioridad de los proyectos empresariales propuestos que aún no habían sido financiados: los Planes Azules. Hacia finales de año, Abbott elegía una cifra que superaba las expectativas de los analistas, pero que no alcanzaba su crecimiento real. Luego tomaba la diferencia entre el crecimiento para "contentar a los analistas" y el crecimiento real y canalizaba esos fondos hacia los Planes Azules. Era un mecanismo brillante para gestionar las presiones a corto plazo mientras se invertía sistemáticamente en el crecimiento.²³

No encontramos evidencia de nada parecido a los Planes Azules en la empresa de comparación de Abbott. En cambio, Upjohn Los ejecutivos inflaban las acciones con una campaña de ventas ("Invierta en nuestro futuro"), entonando con reverencia la frase "invertir a largo plazo", especialmente cuando la empresa no cumplía con las expectativas actuales.²⁴ Upjohn continuamente derrocharon dinero en proyectos descabellados como su cura para la calvicie Rogaine, intentando evitar la acumulación y saltar directamente al éxito con un gran éxito. De hecho, Upjohn Nos recordaba a un jugador que apostaba fuerte al rojo en Las Vegas y decía: "Ven, estamos invirtiendo para el futuro". Claro que, cuando llegó el futuro, los resultados prometidos rara vez se materializaron.

Como era de esperar, Abbott se convirtió en un caballo de rendimiento constante y en uno de los favoritos. en Wall Street, mientras que Upjohn se convirtió en una decepción constante.

Desde 1959 hasta el momento de gran éxito de Abbott en 1974, las dos acciones mantuvieron una trayectoria similar. Luego, divergieron drásticamente, llegando a quedar más de seis veces por detrás de Abbott antes de ser adquirida en 1995.

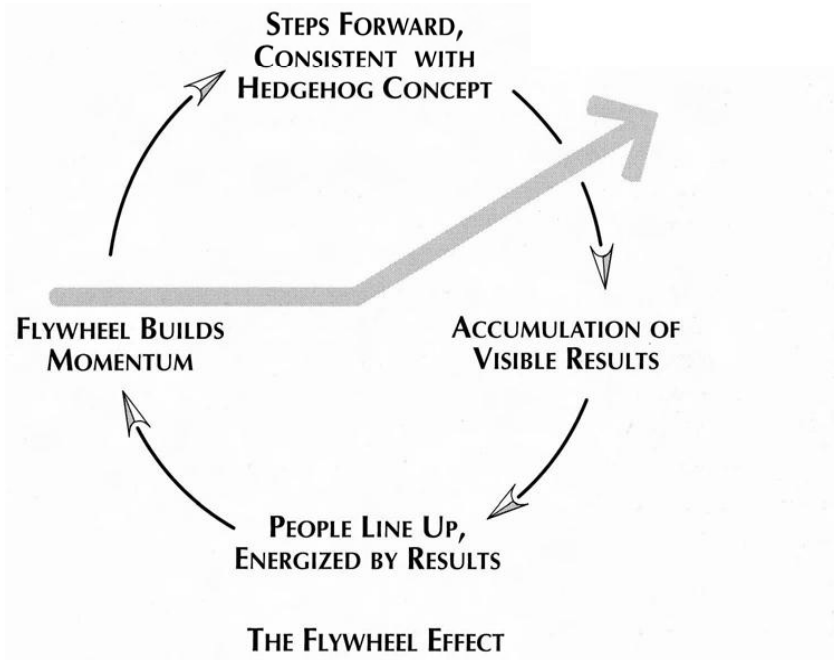


Al igual que Fannie Mae y Abbott, todas las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes gestionaron eficazmente Wall Street durante sus años de consolidación y auge, y No veían ninguna contradicción entre ambos. Simplemente se centraban en acumular resultados, practicando a menudo la disciplina tradicional de *under-Prometedor* y superando las expectativas. Y a medida que los resultados se acumulaban, a medida que el impulso crecía, la comunidad inversora se sumó con gran entusiasmo.

TEL "EFECTO VOLANTE"

El Las empresas que pasaron de buenas a excelentes comprendieron una verdad simple: el poder reside en la mejora continua y la obtención de resultados. Señale los resultados tangibles *accomplishments*— sin embargo, incremental en *first*— y mostrar cómo estos pasos encajan en el contexto de un concepto general que funcionará. Cuando lo haces de tal manera que la gente vea y *sentir* el

A medida que se genera impulso, se alinearán con entusiasmo. A esto lo llamamos el efecto volante, y se aplica no solo a los inversores externos, but también a los grupos constituyentes internos.



Permítanme compartir una anécdota de la investigación. En un momento crucial del estudio, los miembros del equipo de investigación estuvieron a punto de rebelarse. Arrojando sus notas de las entrevistas sobre la mesa, preguntaron: "¿Tenemos que seguir haciendo esa pregunta estúpida?".

"¿Qué pregunta estúpida?", pregunté.

"El que trata sobre el compromiso, la alineación y cómo gestionaron el cambio."

—No es una pregunta estúpida —respondí—. Es una de las más importantes.

"Bueno", dijo un miembro del equipo, "muchos de los ejecutivos que hicieron la transición... bueno, piensan que es una pregunta estúpida. ¡Algunos ni siquiera entienden la pregunta!"

"Sí, tenemos que seguir preguntándolo", dije. "Tenemos que ser coherentes en todas las entrevistas. Y, además, es aún más interesante que no lo hagan."

Entiendan la pregunta. Así que, sigan indagando. Tenemos que entender cómo superaron la resistencia al cambio y lograron convencer a la gente.

Esperaba encontrar que lograr que todos se alinearan —«crear alineación», para usar la jerga— sería uno de los principales desafíos que enfrentarían los ejecutivos que trabajan para transformar lo bueno en excelente. Después de todo, casi todos los ejecutivos que habían visitado el laboratorio habían hecho esta pregunta de una u otra forma. «¿Cómo cambiamos el rumbo?», «¿Cómo logramos que la gente se comprometa con la nueva visión?», «¿Cómo motivamos a la gente para que se alinee?», «¿Cómo logramos que la gente acepte el cambio?».

Para mi gran sorpresa, no encontramos que la cuestión de la alineación fuera un desafío al que se enfrentaran los líderes que pasaron de ser buenos a excelentes.

Es evidente que las empresas que pasaron de buenas a excelentes lograron un compromiso y una alineación increíbles —gestionaron el cambio con maestría—, pero en realidad nunca dedicaron mucho tiempo a reflexionar sobre ello. Para ellas, era algo totalmente transparente. Aprendimos que, en las condiciones adecuadas, los problemas de compromiso, alineación, motivación y cambio simplemente desaparecen. En gran medida, se resuelven solos.

Consideremos el caso de Kroger. ¿Cómo se logra que una empresa con más de 50,000 empleados (cajeros, empaquetadores, reponedores, lavadores de frutas y verduras, etc.) adopte una estrategia radicalmente nueva que, con el tiempo, transformará prácticamente todos los aspectos de la construcción y gestión de sus supermercados? La respuesta es que no se logra. Al menos no mediante un solo evento o programa.

Jim Herring, el líder de Nivel 5 que inició la transformación de Kroger, nos dijo que evitó cualquier intento de alarde y motivación. En cambio, él y su equipo comenzaron a hacer girar el volante, creando evidencia tangible de que sus planes tenían sentido. "Presentamos lo que estábamos haciendo de tal manera que la gente viera nuestros logros", dijo Herring. "Intentamos llevar nuestros planes a una conclusión exitosa paso a paso, para que la mayoría de la gente ganara confianza a partir de los éxitos, no solo Herring entendió que la manera de alinear a la gente detrás de una nueva visión audaz es hacer girar el volante de manera consistente con esa visión, de dos vueltas a cuatro, luego de cuatro a ocho, luego de ocho a dieciséis, y luego decir: "Vean lo que estamos haciendo y lo bien que está funcionando. Extrapolen a partir de eso, y hacia ahí vamos".

El Las empresas que aspiraban a ser buenas no solían proclamar públicamente grandes objetivos.

Al principio, empezaron a hacer girar el volante, pasando de la comprensión a la acción, paso a paso, giro tras giro. Una vez que el volante cobraba impulso, levantaban la vista y decían: "Oye, si seguimos empujando esto, no hay razón para que no podamos lograr X".

Por ejemplo, Nucor comenzó a poner en marcha su negocio en 1965, al principio solo tratando de evitar la quiebra, y luego construyendo sus primeras acerías porque no podía encontrar un proveedor confiable. La gente de Nucor descubrió que tenían talento para fabricar acero mejor y más barato que nadie, así que construyeron dos, y luego tres, miniacerías adicionales. Ganaron clientes, luego más clientes, luego más customers— ¡Zas! El volante de inercia fue ganando impulso, giro tras giro, mes tras mes, año tras año. Entonces, alrededor de 1975, la gente de Nucor se dio cuenta de que si seguían empujando el volante de inercia, podrían convertirse en la empresa siderúrgica número uno y más rentable de Estados Unidos. Marvin Pohlman explicó: "Recuerdo haber hablado con Ken Iverson en 1975, y me dijo: 'Marv, creo que podemos convertirnos en la empresa siderúrgica número uno en el mundo'". U.S.' 1975! Y le dije: «Ahora bien, Ken, ¿cuándo vas a ser el número uno?». «No lo sé», respondió. «Pero si seguimos haciendo lo que estamos haciendo, no hay razón para que no podamos llegar a ser los número uno».”²⁶ Pasaron más de dos décadas, pero Nucor siguió impulsando el ciclo, generando finalmente mayores beneficios que cualquier otra empresa siderúrgica de la lista Fortune.1000 list.²⁷

Cuando dejas que el impulso hable por sí solo, no necesitas comunicar tus objetivos con vehemencia. La gente puede simplemente extrapolar por sí misma a partir de ese impulso: "¡Si seguimos así, mira hasta dónde podemos llegar!". A medida que las personas deciden entre sí convertir el potencial en resultados concretos, el objetivo prácticamente se define por sí mismo.

Detente y piénsalo por un minuto. ¿Qué es lo que las personas adecuadas desean más que casi cualquier otra cosa? Quieren ser parte de un equipo ganador. Quieren contribuir a producir resultados visibles y tangibles. Quieren sentir la emoción de estar involucrados en algo que simplemente...*flat-out* funciona. Cuando las personas adecuadas ven un plan simple nacido de enfrentar los hechos brutales, un plan desarrollado a partir de la comprensión, no de la bravuconería, es probable que digan: "Eso funciona. Cuenten conmigo". Cuando ven la unidad monolítica del equipo ejecutivo detrás del plan simple y el desinteresado,

cualidades dedicadas de Nivel5 liderazgo, dejarán de lado su cinismo. Cuando la gente empieza a sentir la magia del impulso, cuando empiecen a ver resultados tangibles, cuando puedan...*sentir* Cuando el volante empieza a coger velocidad, es entonces cuando la mayoría de la gente se alinea para echar los hombros contra la rueda y empujar.

THE DOOM LOOP

En las empresas de comparación, encontramos un patrón muy diferente. En lugar de un proceso tranquilo y deliberado para determinar qué se necesitaba hacer y luego simplemente hacerlo, las empresas de comparación lanzaban con frecuencia nuevos programas, a menudo con gran fanfarria y alboroto destinados a "motivar a las tropas", solo para ver que los programas no lograban producir resultados sostenidos. They Buscaban la acción decisiva, el gran programa, la innovación revolucionaria, el momento milagroso que les permitiera saltarse la ardua etapa de preparación y alcanzar el éxito inmediato. Impulsaban el volante en una dirección, se detenían, cambiaban de rumbo y lo lanzaban en otra, para luego detenerse, cambiar de rumbo y lanzarlo en una tercera. Tras años de vaivenes, las empresas de comparación no lograron generar un impulso sostenido y cayeron en lo que denominamos el círculo vicioso.

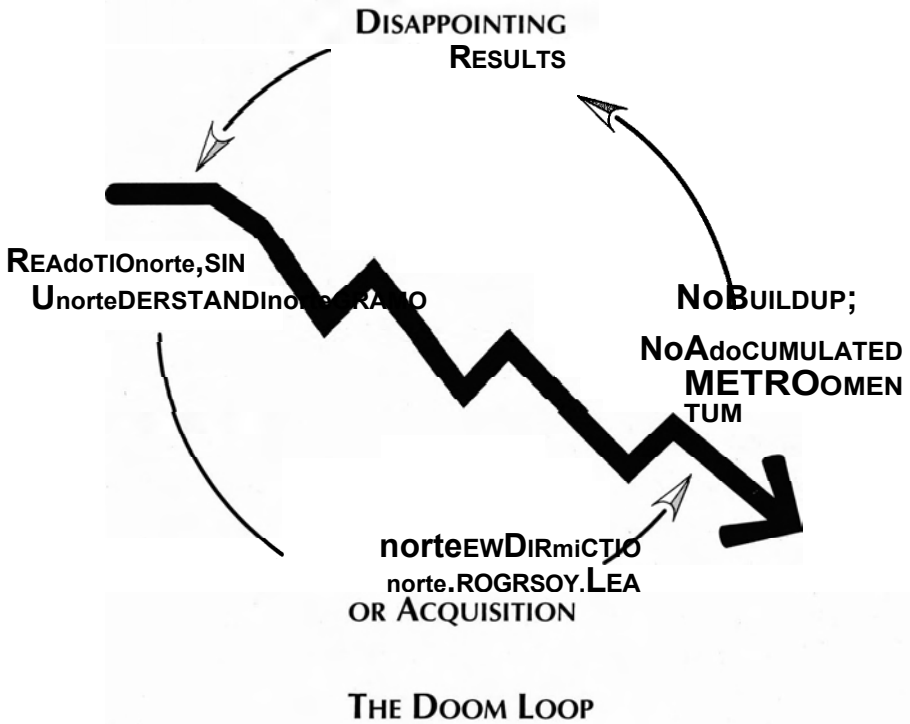
Consideremos el caso de Warner-Lambert, la empresa que se compara directamente con Gillette.

En 1979, Warner-Lambert declaró a Business Week que su objetivo era ser una empresa líder en productos de consumo.²⁸

UnoUn año después, en 1980, dio un giro radical y centró su atención en la atención médica, diciendo: "Nuestro objetivo absoluto es ir tras Merck, Lilly, SmithKline, contra todos y cada uno de sus hermanos".

En 1981, la empresa volvió a cambiar de rumbo y retomó la diversificación y los bienes de consumo.

Seis años después, en 1987, Warner-Lambert dio otro giro de 180 grados, alejándose de los bienes de consumo, para intentar una vez más ser como Merck. (Al mismo tiempo, la empresa gastó tres veces más en publicidad de bienes de consumo que en I+D, una estrategia algo desconcertante para una empresa que intentaba superar a Merck). A principios del 90s, En reacción a la reforma sanitaria de la era Clinton, la empresa volvió a dar marcha atrás y retomó la diversificación y consumidorbrands.³²



Cada nuevo director ejecutivo de Warner-Lambert trajo consigo su propio programa y frenó el impulso de su predecesor. Ward Hagen Intentó crear un avance con una costosa adquisición en el negocio de suministros hospitalarios en 1982. Tres años después, su sucesor, Joe Williams, sacó a Warner-Lambert del negocio de suministros hospitalarios y se llevó 550 millones de dólares.write-off.³³ Intentó centrar la empresa en superar a Merck, pero su sucesor la devolvió a la diversificación y a los bienes de consumo. Y así continuó la situación, con altibajos constantes, con cada director ejecutivo intentando dejar huella con su propio programa.

Entre 1979 y 1998, Warner-Lambert sufrió tres importantes reestructuraciones —una por cada director ejecutivo—, despidiendo a 20.000 personas en busca de resultados rápidos y revolucionarios. Una y otra vez, la empresa obtenía resultados fulgurantes, para luego estancarse, sin lograr jamás el impulso sostenido de un ciclo de crecimiento acelerado. La rentabilidad de las acciones se estancó en relación con el mercado y Warner-Lambert desapareció como empresa independiente, absorbida por Pfizer.

El caso de Warner-Lambert es extremo, pero encontramos alguna variante del círculo vicioso en todas las empresas analizadas. (Véase el Apéndice 8.A para un resumen). Si bien las variantes específicas del círculo vicioso variaron de una empresa a otra, se observaron algunos patrones muy frecuentes, dos de los cuales merecen especial atención: el uso inadecuado de las adquisiciones y la selección de líderes que deshicieron el trabajo de generaciones anteriores.

El uso erróneo de las adquisiciones

Peter Drucker observó en una ocasión que el impulso por las fusiones y adquisiciones proviene menos de un razonamiento sólido y más del hecho de que cerrar acuerdos es una forma mucho más emocionante de pasar el día que trabajar. De hecho, las empresas de comparación habrían entendido perfectamente la popular pegatina de los años 80: «Cuando las cosas se ponen difíciles, ¡nos vamos de compras!».

Para comprender el papel de las adquisiciones en el proceso de transición de buenas a excelentes empresas, realizamos un análisis sistemático, cualitativo y cuantitativo de todas las adquisiciones y desinversiones en todas las empresas incluidas en nuestro estudio, desde diez años antes de la fecha de transición hasta 1998. Si bien no observamos ningún patrón particular en la cantidad o la magnitud de las adquisiciones, sí notamos una diferencia significativa en la tasa de éxito de las adquisiciones en las empresas que pasaron de buenas a excelentes en comparación con las empresas de referencia. (Véase el Apéndice)

¿Por qué las empresas que pasaron de buenas a excelentes tuvieron una tasa de éxito sustancialmente mayor en las adquisiciones, especialmente en las de gran envergadura? La clave de su éxito radicaba en que sus grandes adquisiciones generalmente se producían después del desarrollo del Concepto del Erizo y una vez que el ciclo virtuoso había cobrado un impulso significativo. Utilizaban las adquisiciones como un acelerador del impulso del ciclo virtuoso, no como su creador.

Por el contrario, las empresas de comparación con frecuencia intentaron dar el salto directo al éxito mediante una adquisición o fusión. Nunca funcionó. A menudo, con su negocio principal bajo asedio, las empresas de comparación se lanzaban a una gran adquisición como una forma de aumentar el crecimiento, diversificar sus problemas o hacer quedar bien a un director ejecutivo. Sin embargo, nunca abordaron la pregunta fundamental: "¿Qué podemos hacer mejor que cualquier otra empresa en el sector?".

¿Un mundo que se ajuste a nuestro denominador económico y por el que sintamos pasión? Nunca aprendieron la simple verdad de que, si bien se puede comprar el crecimiento, no se puede comprar la grandeza. Dos grandes ciudades mediocres unidas jamás formarán una gran empresa.

Líderes que detienen el efecto volante

El Otro patrón recurrente de autodestrucción es el de nuevos líderes que, al llegar, detienen un ciclo que ya giraba sin control y lo dirigen en una dirección completamente nueva. Consideremos Harris Corporation, que aplicó muchos de los conceptos de "bueno a excelente" a principios de la década de 1960 e inició un proceso clásico de consolidación que condujo a resultados revolucionarios. George Dively y su sucesor, Richard Tullis, identificaron el Concepto del Erizo, basado en la idea de que Harris podía ser la mejor del mundo en la aplicación de la tecnología a la impresión y las comunicaciones. Si bien no se adhirió a este concepto con perfecta disciplina (Tullis tenía cierta tendencia a desviarse un poco de los tres círculos), la empresa sí logró avances suficientes para obtener resultados significativos. Parecía una candidata prometedora para una transformación de "bueno a excelente", alcanzando el éxito rotundo en 1975.

Entonces El volante se detuvo bruscamente.

En 1978, Joseph Boyd se convirtió en director ejecutivo. Boyd había trabajado anteriormente en Radiation, Inc., una corporación adquirida por Harris años antes. Su primera decisión clave como director ejecutivo fue trasladar la sede de la empresa de Cleveland a Melbourne, Florida, la ciudad natal de Radiation y donde se encontraban la casa de Boyd y su lancha motora de cuarenta y siete pies, la Lazy.

En 1983, Boyd puso un freno enorme al volante al desinvertir en negocio de impresión. En ese momento, Harris era el principal productor de equipos de impresión del mundo. El negocio de impresión era una de las partes más rentables de la empresa, generando casi un tercio de los ingresos operativos totales.³⁷ ¿Qué hizo Boyd con las ganancias de la venta de esta joya corporativa? Lanzó la empresa de lleno al negocio de la automatización de oficinas.

Pero, ¿podría Harris convertirse en el mejor del mundo en automatización de oficinas? Poco probable. Problemas "horribles" en el desarrollo del software retrasaron el proceso. Introducción de la primera estación de trabajo de Harris cuando la empresa tropezó con el campo de batalla para enfrentarse a IBM, DEC y Wang.³⁸ Entonces, En un intento por lograr un nuevo avance de inmediato, Harris gastó un tercio de su total de su red corporativa.

Vale la pena comprar Lanier Business Products, una empresa en el negocio de procesamiento de textos de gama baja. La revista Computerworld escribió: "Boyd señaló la oficina automatizada como clave. Desafortunadamente para Harris, la empresa tenía

todo menos un producto de oficina. El intento de diseñar y comercializar un sistema de procesamiento de textos fracasó estrepitosamente... estaba desfasado con el mercado y tuvo que ser descartado antes de...introduction."⁴⁰

El volante de inercia, que había estado girando con gran impulso tras las carreras de Dively y Tullis, se desprendió del eje, se tambaleó en el aire y luego se detuvo bruscamente. Desde finales de 1973 hasta finales de 1978, Harris superó al mercado por más de cinco veces. Pero desde finales de 1978 hasta finales de 1983, Harris se quedó un 39 por ciento por debajo del mercado, y para 1988 ya se había quedado por debajo en más del 70 por ciento. El bucle de la perdición reemplazó al volante de inercia.

THIDEA DE ENVOLTURA DE RUEDAS EFLY

Cuando Al observar las transformaciones de bueno a excelente, la palabra que me viene a la mente es consistencia. Otra palabra que me sugirió el profesor de física RJ Peterson fue coherencia. "¿Cuánto es uno más uno?", preguntó, y luego hizo una pausa para crear expectación. "¡Cuatro! En física, hemos estado hablando de la idea de coherencia, el efecto amplificador de un factor sobre otro. Al leer sobre el volante de inercia, no pude evitar pensar en el principio de coherencia". Sin importar cómo se formule, la idea básica es la misma: cada pieza del sistema refuerza las demás partes del sistema para formar un todo integrado que es mucho más poderoso que la suma de las partes. Es solo a través de la consistencia a lo largo del tiempo, a través de múltiples generaciones... ciones, para que obtengas los máximos resultados.

En sentido, everything En este libro se exploran y describen las piezas del patrón de volante de inercia de acumulación hasta el avance. (Véase la tabla en la página 83.) Al observar el panorama general, vemos que cada factor trabaja en conjunto para crear este patrón, y cada componente ejerce un impulso sobre el mecanismo en marcha.

CÓMO ADECIRSI ESTÁSEN EL

Señales de que estás en el volante (empresas buenas a excelentes)

Sigue un patrón de acumulación que conduzca al avance.

Se alcanza el éxito mediante la acumulación de pasos, uno tras otro, giro tras giro del volante; se siente como un proceso evolutivo orgánico.

Afronta la cruda realidad para ver con claridad qué medidas hay que tomar para generar impulso.

Lograr la coherencia con un enfoque claro
Concepto Erizo, resueltamente
manteniéndose dentro de los tres círculos.

Sigue el patrón de disciplinado
personas ("primero quién"), disciplinado
disciplinada sin pensamiento.
adecuadas en el equipo.

Aprovecha las tecnologías
adecuadas para tu concepto
Hedgehog, para acelerar su
desarrollo.

Realizar adquisiciones
importantes *after* avance (si lo
hay) para acelerar el impulso.

Gaste poca energía tratando de
motivar o alinear a las personas;
momento del volante es
contagioso.

Señales de que estás al tanto (Empresas de comparación)

Sáltate la introducción y ve
directamente al punto de inflexión.

Implementar grandes programas,
esfuerzos de cambio radical, revoluciones
dramáticas; reestructuración crónica,
siempre en busca de para un momento
milagroso o un nuevo salvador.

En lugar de afrontar la cruda realidad,
prefieren dejarse llevar por las modas
pasajeras y participar en la
parafernalia gerencial.

Demostrar inconsistencia crónica-
balanceándose de un lado a otro,
y alejándose mucho más allá de los tres
círculos.

Pasar directamente a la acción, sin
disciplinado Pensamiento y acción
Primero, conseguir a las personas
Autobús.

Reaccionando ante los cambios
tecnológicos, corren de un lado
a otro como el pollito Little,
temerosos de quedarse atrás

Realizar adquisiciones importantes
antes de lograr un avance significativo,
en un intento condenado al fracaso por
generar impulso.

Gastar mucha energía tratando de
alinear y motivar gente, rally- El
rodeándolos de nuevas visiones.

Deja que los resultados hablen
por sí solos hablando

Mantener la coherencia a lo
largo del tiempo.
con el tiempo; cada
generación se basa en el
trabajo de las generaciones
anteriores; el ciclo continúa
ganando impulso.

Vender el futuro para compensar por
falta de resultados.

Demuestra inconsistencia a lo
largo del tiempo; cada nuevo líder
trae un camino radicalmente
nuevo; el volante de inercia Se
detiene por completo y el
bucle de la perdición comienza
de nuevo.

Todo comienza con los líderes de Nivel 5, quienes naturalmente se inclinan hacia el modelo de volante de inercia. Están menos interesados en programas llamativos que hacen que parezca que they ¡Son líderes! con mayúscula. Están más interesados en el proceso silencioso y deliberado de impulsar el volante para producir resultados, con mayúscula.

Conseguir a las personas adecuadas en el autobús, a las personas equivocadas fuera del autobús y a las personas adecuadas en los asientos adecuados: todos estos son pasos cruciales en las primeras etapas de la construcción, impulsos muy importantes en el volante de inercia. Igualmente importante es recordar la paradoja de Stockdale: "No vamos a lograr un avance decisivo". by Navidad, pero si seguimos avanzando en la dirección correcta, finalmente lograremos el avance. Este proceso de afrontar la cruda realidad te ayuda a ver los pasos obvios, aunque difíciles, que debes dar para poner en marcha el mecanismo. La fe en el resultado final te ayuda a sobrellevar los meses o años de preparación.

A continuación, cuando comprendas profundamente los tres círculos de tu Concepto del Erizo y empieces a avanzar en consonancia con esa comprensión, alcanzarás un impulso decisivo y acelerarás con factores clave, principalmente mediante la aplicación pionera de tecnología directamente vinculada a tus tres círculos. En definitiva, lograr un avance decisivo implica tener la disciplina para tomar una serie de buenas decisiones coherentes con la acción disciplinada de tu Concepto del Erizo, siguiendo el ejemplo de personas disciplinadas que ejercen un pensamiento disciplinado. Eso es todo. Esa es la esencia del proceso de avance decisivo.

En resumen, si aplicas diligentemente y con éxito cada concepto del marco, y sigues empujando en una dirección constante en el volante, acumulando impulso paso a paso y giro a giro, lograrás

Finalmente, se logrará un avance significativo. Puede que no ocurra hoy, ni mañana, ni la semana que viene. Puede que ni siquiera ocurra el año que viene. Pero ocurrirá.

Y cuando eso suceda, te enfrentarás a una situación completamente diferente. nuevo conjunto de desafíos: cómo Acelerar el impulso en respuesta a las crecientes expectativas y asegurar que el ciclo virtuoso continúe impulsándose a largo plazo. En resumen, el desafío ya no será pasar de bueno a excelente, sino de excelente a perdurable excelencia. Y ese es el tema del último capítulo.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

EL VOLANTE DE INERCIA Y EL BUCLE DE LA PERDICIÓN

PUNTOS CLAVE

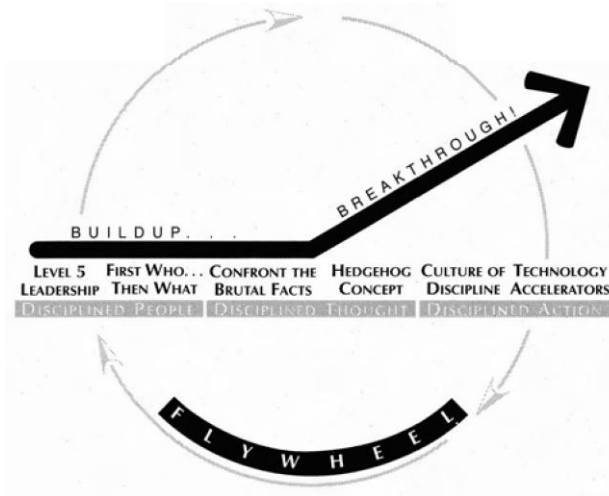
- Las transformaciones de bueno a excelente a menudo parecen eventos dramáticos y revolucionarios para quienes observan desde fuera, pero para las personas de dentro se sienten como procesos orgánicos y acumulativos. La confusión entre los resultados finales (resultados dramáticos) y el proceso (orgánico y acumulativo) distorsiona nuestra percepción de lo que realmente funciona a largo plazo.
- Por muy dramático que sea el resultado final, las transformaciones de bueno a excelente nunca ocurrieron de un solo golpe. No hubo una acción definitoria, ni un gran programa, ni una innovación que matara, ni un golpe de suerte solitario, ni un momento milagroso.
- Las transformaciones sostenibles siguen un patrón predecible de construcción y avance. Como empujar un volante de inercia gigante y pesado, requiere mucho esfuerzo hacer que se mueva, pero con un empuje persistente en una dirección constante durante un largo periodo de tiempo, el volante de inercia gana impulso y finalmente alcanza un punto de ruptura.
- Las empresas comparativas seguían un patrón diferente, el ciclo de la perdición. En lugar de acumular impulso —giro a giro del volante de inercia— intentaron saltarse la construcción y saltar inmediatamente para romper el desfiladero. Luego, con resultados decepcionantes, se tambaleaban de un lado a otro, sin lograr mantener una dirección constante.
- Las empresas comparativas intentaron con frecuencia crear un avance con grandes adquisiciones erróneas. Las empresas buenas o excelentes, en cambio, usaron principalmente grandes adquisiciones tras el avance para acelerar el impulso de un volante de inercia ya de por sí muy activo.

INESPERADOS RESULTADOS

- Aquellos dentro de las empresas buenas o excelentes. Vere a menudo sin ser consciente de la magnitud de su transformación en ese momento; Solo más tarde, en retrospectiva, quedó claro. No tenían nombre, eslogan, evento de lanzamiento ni programa que indicara lo que estaban haciendo en ese momento.

- El líder de bueno a excelente prácticamente no gastó energía en intentar "crear alineamiento", "motivar a las tropas" o "gestionar el cambio". En las condiciones adecuadas, los problemas de compromiso, alineación, motivación y cambio se resuelven en gran medida por sí mismos. La alineación se debe principalmente a los resultados y al impulso, no al revés.
- Las presiones a corto plazo de Wall Street no eran incompatibles con el seguimiento de este modelo. El efecto volante no entra en conflicto con estas presiones. De hecho, es la clave para gestionarlos.

THE FLYWHEEL AND THE DOOM LOOP



Revolución significa hacer girar la rueda.

- Igor Stravinsky

Imagínese un volante de inercia enorme y pesado: un disco metálico macizo montado horizontalmente sobre un eje, de unos 9 metros de diámetro, 60 centímetros de grosor y un peso aproximado de 2268 kilogramos. Ahora imagine que su tarea es hacer girar el volante sobre el eje lo más rápido y durante el mayor tiempo posible.

Empujando con gran esfuerzo, consigues que el volante avance poco a poco, moviéndose casi imperceptiblemente al principio. Sigues empujando y, tras dos o tres horas de esfuerzo constante, logras que el volante complete una vuelta entera.

Sigues empujando, y el volante empieza a girar un poco más rápido, y con un esfuerzo continuo y constante, lo haces girar una segunda vez. Sigues empujando en una dirección constante. Tres vueltas... cuatro... cinco... seis... el volante aumenta su velocidad... siete... ocho... sigues empujando... nueve... diez... gana impulso... once... doce... girando más rápido con cada vuelta... veinte... treinta... cincuenta... cien.

Entonces, En algún momento, ¡avance! El impulso de la cosa se activa a tu favor, lanzando el volante hacia adelante, giro tras giro... ¡zas! ... su propio peso pesado trabajando para ti. No estás empujando nada

más difícil que durante la primera rotación, pero el flyLa rueda gira cada vez más rápido. Cada giro del volante se suma al trabajo realizado anteriormente, multiplicando tu esfuerzo. Mil veces más rápido, luego diez mil, luego cien mil. El enorme y pesado disco avanza a toda velocidad, con un impulso casi imparable.

Ahora supongamos que alguien se acerca y pregunta: "¿Cuál fue el gran impulso que hizo que esto fuera tan rápido?"

No podrías responder; es una pregunta sin sentido. ¿Fue el primer empujón? ¿El segundo? ¿El quinto? ¿El centésimo? ¡No! Fueron todos sumados, en una acumulación general de esfuerzo aplicado en una dirección constante. Algunos empujes pudieron haber sido más fuertes que otros, pero cualquier esfuerzo individual, por grande que sea, refleja una pequeña fracción del efecto acumulativo total sobre el volante.

BCONSTRUIR Y AVANZAR *

El La imagen del volante de inercia captura la sensación general de cómo era estar dentro de las empresas a medida que pasaban de ser buenas a excelentes. Sin importar cuán dramático fuera el resultado final, las transformaciones de buenas a excelentes nunca ocurrieron de un solo golpe. No hubo una sola acción definitoria, ningún gran programa, nadie Innovación letal, no un golpe de suerte aislado, no una revolución desgarradora. De bueno a excelente se logra mediante un proceso acumulativo: paso a paso, acción por acción, decisión por decisión, giro por giro del reloj. Yrueda que sumaResultados sostenidos y espectaculares.

Sin embargo, al leer los artículos de prensa sobre las empresas, podrías llegar a una conclusión completamente diferente. Yconclusión diferente. A menudo, los medios no cubren a una empresa.hasta que el volante ya gira a mil revoluciones por minuto. Esto distorsiona por completo nuestra percepción de cómo ocurren tales transformaciones, haciendo que parezca que se produjeron de forma repentina, como una especie de metamorfosis de la noche a la mañana.

*Credit para los términos*buildup*Y el mérito de este avance recae en David S. Landes y su libro, La riqueza y la pobreza de las naciones: ¿Por qué algunos son tan ricos? Y algunos tan pobres (Nueva York: WW Norton)& Compañía,1998).EnEn la página 200, Landes escribe: "La pregunta es realmente doble. Primero, ¿por qué y cómo algún país logró atravesar la corteza dehabit;Y el conocimiento convencional para este nuevo modo de producción? Volviendo a la Primero, haría hincapié en la acumulación: laaccumulation de conocimiento y experiencia; y de alcanzar y superar umbrales revolucionarios." Cuando leímos este párrafo, notamos su aplicabilidad a nuestro estudio y decidimos adoptar estos términos para describir a las empresas que pasan de ser buenas a excelentes.

Por ejemplo, el 27 de agosto de 1984, la revista *Forbes* publicó un artículo sobre Circuit City. Fue el primer perfil a nivel nacional publicado sobre la empresa. No era un artículo muy extenso, de solo dos páginas, y cuestionaba si el reciente crecimiento de Circuit City podría...continuar.² Sin embargo, ahí estaba, el primer reconocimiento público de que Circuit City había irrumpido en el mercado. El periodista acababa de descubrir una nueva empresa prometedora, casi como un éxito de la noche a la mañana.

Sin embargo, esta historia de éxito repentina en particular había sido más que un Una década de gestación. Alan Wurtzel heredó la dirección ejecutiva de su padre en 1973, cuando la empresa estaba al borde de la quiebra. Primero, reestructuró su equipo directivo y analizó objetivamente la cruda realidad, tanto interna como externa. En 1974, aún lidiando con una abrumadora carga de deuda, Wurtzel y su equipo comenzaron a experimentar con un modelo de venta minorista tipo almacén-sala de exposición (grandes inventarios de marcas reconocidas, precios con descuento y entrega inmediata) y construyeron un prototipo en Richmond, Virginia, para vender electrodomésticos. En 1976, la empresa comenzó a experimentar con la venta de productos electrónicos de consumo en este formato, y en 1977, transformó el concepto en la primera tienda Circuit City.

El concepto tuvo éxito y la compañía comenzó a convertir sistemáticamente sus tiendas de equipos de sonido en tiendas Circuit City. En 1982, tras nueve años de experiencia, Wurtzel y su equipo se comprometieron plenamente con el concepto de la megatienda Circuit City. Durante los siguientes cinco años, al adoptar por completo este concepto, Circuit City generó la mayor rentabilidad total para los accionistas de cualquier empresa que cotizara en la Bolsa de Nueva York.³ Entre 1982 y 1999, Circuit City generó una rentabilidad bursátil acumulada veintidós veces superior a la del mercado, superando con creces a Intel, Wal-Mart, GE, Hewlett-Packard y Coca-Cola.

Como era de esperar, Circuit City se convirtió entonces en un tema central para los medios de comunicación. Mientras que en la década anterior a la transición no encontramos ningún artículo relevante, en la década posterior hallamos noventa y siete artículos dignos de análisis, veintidós de ellos de gran importancia. Es como si la empresa no hubiera existido antes, a pesar de cotizar en una importante bolsa de valores desde 1968 y del notable progreso logrado por Wurtzel y su equipo en la década previa al punto de inflexión.

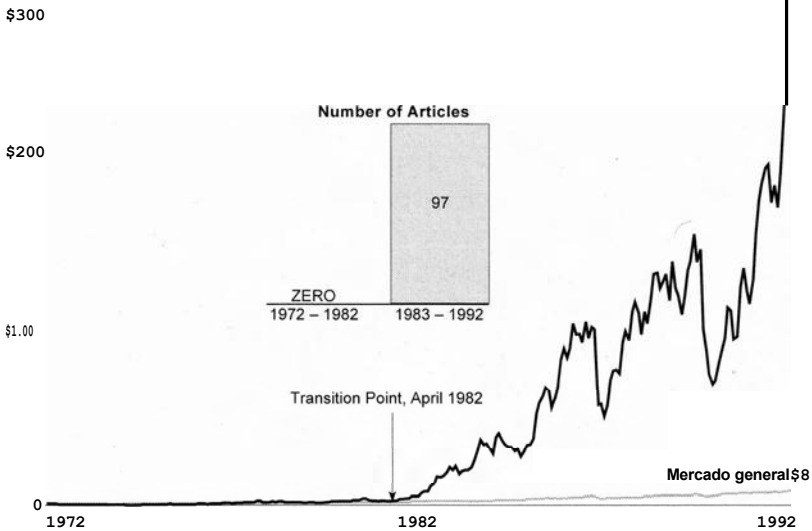
La experiencia de Circuit City refleja un patrón común. En numerosos casos, encontramos menos artículos en la década anterior al punto de transición que en la década posterior, por un factor promedio de casi tres.

CIUDAD DEL CIRCUITO

Cumulative Value of \$1 invested, number of Articles Found

31 de diciembre de 1972-31 de diciembre de 1992

Circuit City \$31164



Por ejemplo, Ken Iverson y Sam Siegel Nucor comenzó a girar en 1965. Durante diez años, nadie le prestó atención, ni la prensa financiera ni las demás empresas siderúrgicas. Si en 1970 se les hubiera preguntado a los ejecutivos de Bethlehem Steel o US Steel sobre "La amenaza Nucor", se habrían reído, si es que siquiera reconocían el nombre de la empresa (lo cual es dudoso). Para 1975, año de su punto de inflexión en el gráfico bursátil, Nucor ya había construido su tercera miniplanta, había consolidado su singular cultura de productividad y estaba en camino de convertirse en la empresa siderúrgica más rentable del país. America.⁵ Sin embargo, el primer artículo importante en Business Week no apareció hasta 1978, trece años después del inicio de la transición, y no en Fortune hasta dieciséis años después. Desde 1965 hasta 1975, encontramos only once artículos sobre Nucor, ninguno de ellos significativo. Luego, desde 1976 hasta 1995, recopilamos ninety- Seis artículos sobre Nucor, cuarenta de ellos perfiles importantes o reportajes de relevancia nacional.

Ahora bien, quizás estés pensando: "Pero deberíamos esperar. Claro que estas empresas obtendrían más cobertura mediática después de alcanzar un éxito arrollador. ¿Qué tiene eso de importante?".

Esto es lo importante. Hemos permitido que la apariencia externa de las transiciones condicione nuestra percepción de cómo deben sentirse quienes las viven internamente. Desde fuera, parecen avances drásticos, casi revolucionarios. Pero desde dentro, se sienten completamente diferentes, más como un proceso de desarrollo orgánico.

Imagínate un huevo ahí, sin más. Nadie le presta mucha atención hasta que, un día, se rompe y ¡de repente sale un pollo! Todas las revistas y periódicos más importantes se hacen eco del suceso, publicando artículos de fondo: «¡La transformación del huevo en pollo!», «¡La asombrosa revolución del huevo!», «¡Un giro sorprendente en el huevo!», como si el huevo hubiera sufrido una metamorfosis de la noche a la mañana, transformándose radicalmente en un pollo.

Pero, ¿cómo se ve desde la perspectiva de la gallina? Es una historia completamente distinta. Mientras el mundo ignoraba este huevo de apariencia inactiva, la gallina evolucionaba, crecía, se desarrollaba e incubaba. Desde el punto de vista de la gallina, romper el huevo es simplemente un paso más en una larga cadena de pasos que conducen a ese momento; un gran paso, sin duda, pero lejos de ser la transformación radical y repentina que parece para quienes observan desde fuera del huevo.

Es una analogía un tanto simplona, lo reconozco. Pero la uso para destacar un hallazgo muy importante de nuestra investigación. Creíamos que encontraríamos "el gran acierto", el momento clave que definiera el punto de inflexión. Incluso insistimos en ello durante las entrevistas. Pero los ejecutivos que pasaron de ser buenos a excelentes simplemente no pudieron identificar un único evento o momento clave que ejemplificara la transición. Con frecuencia, se resistían a la idea de asignar puntos y priorizar factores. En todas las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes, al menos uno de los entrevistados hizo una advertencia espontánea, diciendo algo así como: "Miren, no se puede diseccionar esto en una serie de factores y categorías bien definidas, ni identificar el momento de '¡Eh!' o el 'gran acierto'. Fue un conjunto de piezas interconectadas que se construyeron unas sobre otras".

Incluso en el caso más dramático de nuestro estudio, KimberlyLa venta de las fábricas por parte de Kimberly-Clark fue descrita por los ejecutivos como un proceso orgánico y acumulativo. "Darwin no cambió la dirección de la empresa de la noche a la mañana", dijo un ejecutivo de Kimberly-Clark. "La fue desarrollando gradualmente". "La transición no fue como la noche y el día", dijo otro. "Fue gradual, y no creo que...

"Estaba completamente claro para todos hasta que pasaron algunos años." Por supuesto, vender la venta de las fábricas supuso un impulso gigantesco en el volante de inercia, pero fue solo uno de ellos. Tras la venta de las fábricas, la transformación completa en la empresa número uno de productos de consumo a base de papel requirió miles de impulsos adicionales en el volante de inercia, grandes y pequeños, que se acumularon uno encima del otro. Se necesitaron años para ganar el impulso suficiente para que la prensa anunciara abiertamente el cambio de Kimberly-Clark de buena a excelente. Forbes escribió: "Cuando... Kimberly-Clark decidió enfrentarse a P&G... esta revista predijo un desastre. ¡Qué idea tan tonta! Resulta que no fue una idea tonta. Fue una idea inteligente. Fue una idea inteligente. ¿El tiempo que pasa entre los dos artículos de Forbes? Veintiún años.

Mientras trabajábamos en el proyecto, teníamos la costumbre de preguntar a los ejecutivos que visitaban nuestro laboratorio de investigación qué les gustaría saber sobre los resultados. Un director ejecutivo preguntó: "¿Cómo llamaban a lo que estaban haciendo? ¿Tenían un nombre para ello? ¿Cómo lo describían en aquel entonces?". Es una pregunta excelente, y volvimos a investigar. La respuesta, sorprendente, fue que no le pusieron nombre.

Las empresas que pasaron de buenas a excelentes no tenían nombre para sus transformaciones. No hubo evento de lanzamiento, ni eslogan, ni ningún tipo de estrategia definida. Algunos ejecutivos afirmaron que ni siquiera se percataron de que se estaba produciendo una transformación importante hasta que ya estaban inmersos en ella. A menudo, les resultaba más evidente a posteriori que en el momento.

Entonces empezamos a darnos cuenta: No hubo ningún momento milagroso. (Véase la tabla en la página 170). Aunque para quienes observaban desde fuera pudiera parecer un avance repentino, para quienes experimentaban la transformación desde dentro fue todo lo contrario. Más bien, fue un proceso silencioso y deliberado de averiguar qué había que hacer para crear los mejores resultados futuros y luego simplemente dar esos pasos, uno tras otro, giro a giro del volante. Después de empujar ese volante en una dirección constante durante un período prolongado de tiempo, they'dinevitably llegué a un punto de inflexión.

"NOMOMENTO MILAGROSO"EN BUEN ESTADOAEXCELENTE

Citas de

Abbott	"Él No fue un destello cegador ni una revelación repentina de Arriba "Nuestro cambio fue un cambio importante, y sin embargo en muchos aspectos simplemente una serie de cambios graduales; esto es lo que hizo que ese cambio fuera exitoso. Lo hicimos de una manera agradable de manera y siempre hubo muchos denominadores comunes entre lo que ya teníamos dominado y en lo que nos estábamos embarcando
Circuit City	"La transición para centrarse en el hipermercado no sucederá de la noche a la mañana. Primero consideramos el concepto en 1974, Pero no nos convertimos por completo en las megatiendas Circuit City hasta unos diez años después, cuando ya habíamos perfeccionado el concepto y habíamos generado el impulso suficiente como para apostar todo nuestro futuro a ello."
fanny mae	"Allá No fue un acontecimiento mágico, ni un punto de inflexión. Fue una combinación de cosas. Más bien una evolución, aunque los resultados finales fueron...
Gillette	"En realidad no lo hicimos tomar una decisión consciente importante o lanzar un programa importante para iniciar un cambio o transición importante. Individual y colectivamente estábamos llegando a conclusiones sobre lo que podíamos hacer para
Kimberly-Clark	"No creo que se haya hecho de forma tan brusca como suena. Estas cosas no suceden de la noche a la mañana. Crecen. Las ideas crecen y se multiplican y se convierten en
Kroger	"No fue algo que surgió de la nada. Todos habíamos estado observando el desarrollo de hipermercados experimentales, y está vamos bastante convencido de que la industria iría por ese camino. Lo principal que hizo Lyle fue decir que vamos a cambiar a partir de ahora, de una manera muy deliberada.

Nucor	"No tomamos la decisión de que esto era lo que estábamos haciendo. En ningún momento específico. Evolucionó a través de muchas discusiones y peleas angustiosas. No estoy seguro de que supiéramos exactamente por qué luchábamos hasta que, al mirar atrás, dijimos que luchábamos para definir quiénes íbamos a ser.
Philip Morris	"Es imposible pensar en una sola cosa importante que ejemplifique un cambio de bueno a excelente porque nuestro éxito fue evolutivo en lugar de revolucionario, construyendo éxito tras éxito. No sé si hubo algún evento en particular."
Pitney Bowes	"No lo hicimos" Hablamos mucho de cambio. Desde el principio, no nos dimos cuenta de que necesitábamos cambiar, sino evolucionar, lo que implica reconocer que debemos hacer las cosas de manera diferente. Comprendimos que la evolución es un concepto totalmente distinto al del cambio.
Walgreens	"No hubo ninguna reunión trascendental ni momento de epifanía, nadie importante Una luz brillante que se encendió como una bombilla. Fue una especie de evolución.
Pozos	"Él No fue un cambio repentino. Poco a poco, los temas se hicieron más evidentes y contundentes. Cuando Carl se convirtió en director ejecutivo, no hubo grandes cambios drásticos. Dick lideró una etapa de la evolución y Carl la siguiente, y todo transcurrió con fluidez, en lugar de un cambio abrupto.

Cuando Para enseñar este punto, a veces uso un ejemplo ajeno a mi investigación que ilustra perfectamente la idea: UCLA Dinastía de baloncesto de los Bruins de los años 60 y principios de los 70. La mayoría de los aficionados al baloncesto saben que los Bruins ganaron diez campeonatos de la NCAA en doce años, llegando a acumular una racha de sesenta y un partidos ganados, bajo la dirección del legendario entrenador John Wooden.

Pero ¿sabes cuántos años entrenó Wooden a los Bruins antes? ¿Su primer Campeonato de la NCAA? Quince. Desde 1948 hasta 1963, Wooden trabajó en relativo anonimato antes de ganar su primer campeonato en 1964. Año tras año, el entrenador Wooden construyó los cimientos subyacentes, de-

desarrollar un sistema de reclutamiento, implementar una filosofía consistente y perfeccionar el estilo de juego de presión en toda la cancha. Nadie prestó demasiada atención al entrenador callado y de voz suave y a su equipo. until—wham!—they Logró un avance decisivo y aplastó sistemáticamente a todos sus competidores serios durante más de una década.

Al igual que la dinastía Wooden, las transformaciones duraderas de buenas a excelentes siguen un patrón general de acumulación seguido de un avance. En algunos casos, la etapa de acumulación lleva mucho tiempo, en otros, un tiempo más corto. En Circuit City, la etapa de acumulación duró nueve años, en Nucor diez años, mientras que en Gillette solo tomó cinco años, en Fannie Mae only tres años, y en Pitney Bowes unos dos años. Pero, no importa cómo Sin importar el tiempo que tomara, toda transformación de bueno a excelente seguía el mismo patrón básico: acumular impulso, turno a turno. flywheel— hasta que la acumulación se transformó en un avance decisivo.

NO ES SOLO UN LUJO DE LA ESTANCIA DEL CIRCUITO

Es importante entender que seguir el modelo de volante de inercia de acumulación-avance no es solo un lujo de las circunstancias. Las personas que dicen: "Oye, pero tenemos limitaciones que nos impiden tomar esto longer- "Enfoque a largo plazo", debe tenerse en cuenta que las empresas que pasaron de buenas a excelentes siguieron este modelo sin importar cuán grave fuera la situación a corto plazo. circumstances— desregulación en el caso de Wells Fargo, inminente quiebrayen el caso como los de Nucor y Circuit City, posibles amenazas de adquisición hostil en los casos de Gillette y Kroger, o pérdidas millonarias diarias en el caso de Fannie Mae.

Esto también se aplica a la gestión de las presiones a corto plazo de Wall Street. "Simplemente...don't "Estoy de acuerdo con quienes dicen que no se puede construir una gran empresa duradera porque Wall Street no lo permite", dijo David Maxwell de Fannie Mae. "Nos comunicamos con los analistas para informarles sobre lo que estábamos haciendo y hacia dónde nos dirigíamos. Al principio, mucha gente no lo creyó; simplemente hay que aceptarlo. Pero una vez que superamos los momentos difíciles, respondimos mejorando año tras año. Después de unos años, gracias a nuestros resultados reales, nos convertimos en una acción muy cotizada y nunca más tuvimos problemas para seguir adelante. Y fue una acción muy popular. Durante los dos primeros años de Maxwell, la acción se quedó rezagada con respecto al mercado, pero luego despegó. Desde finales de 1984 hasta el año 2000, 1 dólar invertido en Fannie Mae se multiplicó sesenta y cuatro veces, superando al mercado.

El mercado general, incluido el NASDAQ, que experimentó una inflación desmesurada a finales de la década de 1990, se multiplicó por casi seis.

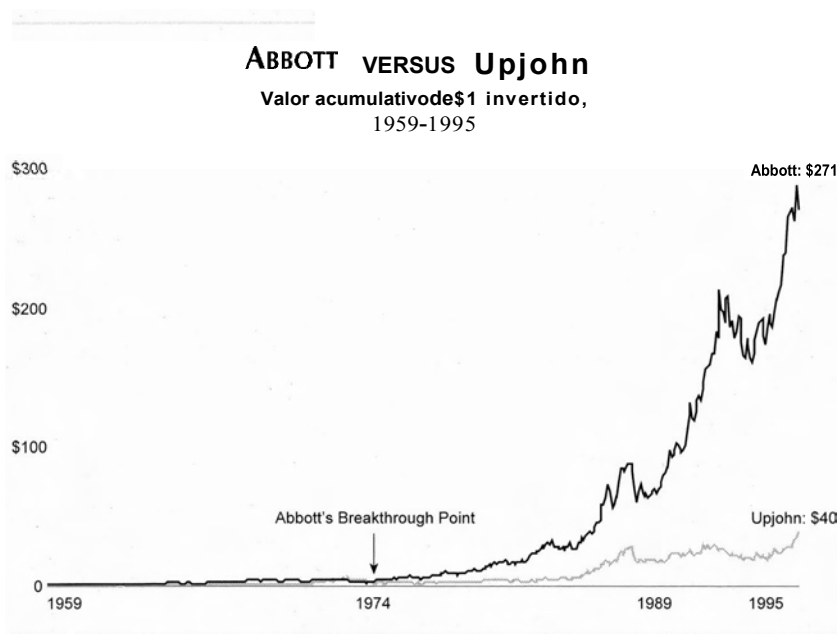
Las empresas que pasaron de buenas a excelentes estuvieron sujetas a las mismas presiones a corto plazo de Wall Street que las empresas de comparación. Sin embargo, a diferencia de estas, tuvieron la paciencia y la disciplina necesarias para seguir el modelo de crecimiento progresivo a pesar de dichas presiones. Y, al final, lograron resultados extraordinarios según los propios criterios de éxito de Wall Street.

El La clave, aprendimos, es aprovechar el efecto volante para gestionar estas presiones a corto plazo. Un método particularmente elegante para hacerlo provino de Abbott Laboratorios, utilizando un mecanismo que denominó Planes Azules. Cada año, Abbott les decía a los analistas de Wall Street que esperaba aumentar las ganancias en una cantidad específica, digamos, un 15 por ciento. Al mismo tiempo, establecía una meta interna de una tasa de crecimiento mucho mayor, digamos un 25 por ciento, o incluso un 30 por ciento. Mientras tanto, mantenía una lista ordenada por prioridad de los proyectos empresariales propuestos que aún no habían sido financiados: los Planes Azules. Hacia finales de año, Abbott elegía una cifra que superaba las expectativas de los analistas, pero que no alcanzaba su crecimiento real. Luego tomaba la diferencia entre el crecimiento para "contentar a los analistas" y el crecimiento real y canalizaba esos fondos hacia los Planes Azules. Era un mecanismo brillante para gestionar las presiones a corto plazo mientras se invertía sistemáticamente en el crecimiento.²³

No encontramos evidencia de nada parecido a los Planes Azules en la empresa de comparación de Abbott. En cambio, Upjohn Los ejecutivos inflaban las acciones con una campaña de ventas ("Invierta en nuestro futuro"), entonando con reverencia la frase "invertir a largo plazo", especialmente cuando la empresa no cumplía con las expectativas actuales.²⁴ Upjohn continuó derrochó dinero en proyectos descabellados como su cura para la calvicie Rogaine, tratando de evitar la acumulación y saltar directamente al avance con un gran éxito. De hecho, Upjohn Nos recordaba a un jugador que apostaba fuerte al rojo en Las Vegas y decía: "Ven, estamos invirtiendo para el futuro". Claro que, cuando llegó el futuro, los resultados prometidos rara vez se materializaron.

Como era de esperar, Abbott se convirtió en un caballo de rendimiento constante y en uno de los favoritos. en Wall Street, mientras que Upjohn se convirtió en una decepción constante.

Desde 1959 hasta el punto de inflexión de Abbott en 1974, las dos acciones siguieron una trayectoria similar. Luego divergieron drásticamente, cayendo más de seis veces por detrás de Abbott antes de ser adquirida en 1995.

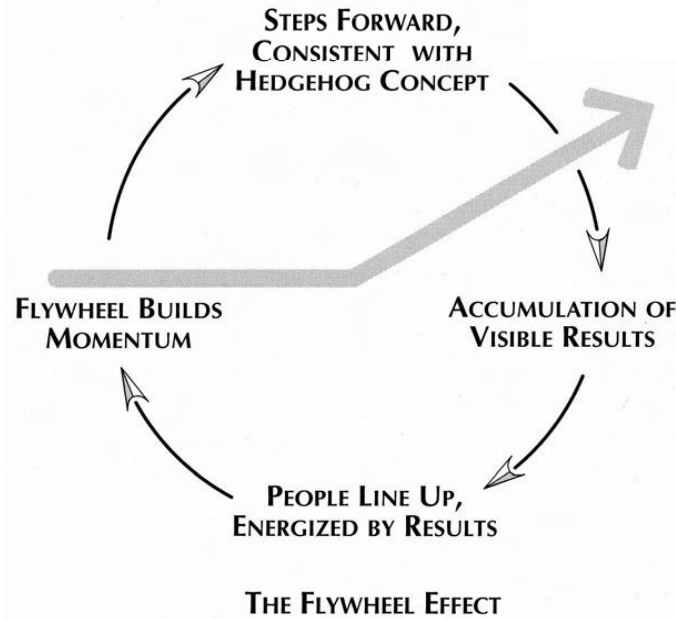


Al igual que Fannie Mae y Abbott, todas las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes gestionaron eficazmente Wall Street durante sus años de consolidación y auge, y No veían ninguna contradicción entre ambos. Simplemente se centraban en acumular resultados, practicando a menudo la disciplina tradicional de *under-Prometedor* y superando las expectativas. Y a medida que los resultados se acumulaban, a medida que el impulso crecía, la comunidad inversora se sumó con gran entusiasmo.

TEL "EFECTO VOLANTE"

Las empresas que pasaron de buenas a excelentes comprendieron una verdad simple: el poder reside en la mejora continua y la obtención de resultados. Señale los resultados tangibles, *accomplishments*— sin embargo, incremental en *first*— y mostrar cómo estos pasos encajan en el contexto de un concepto general que funcionará. Cuando lo haces de tal manera que la gente vea *sentirle*

A medida que se genera impulso, se alinearán con entusiasmo. A esto lo llamamos el efecto volante, y se aplica no solo a los inversores externos, but también a los grupos constituyentes internos.



Permítanme compartir una anécdota de la investigación. En un momento crucial del estudio, los miembros del equipo de investigación estuvieron a punto de rebelarse. Arrojando sus notas de las entrevistas sobre la mesa, preguntaron: "¿Tenemos que seguir haciendo esa pregunta estúpida?".

"¿Qué pregunta estúpida?", pregunté.

"El que trata sobre el compromiso, la alineación y cómo gestionaron el cambio."

—No es una pregunta estúpida —respondí—. Es una de las más importantes.

"Bueno", dijo un miembro del equipo, "muchos de los ejecutivos que hicieron la transición... bueno, piensan que es una pregunta estúpida. ¡Algunos ni siquiera entienden la pregunta!"

"Sí, tenemos que seguir preguntándolo", dije. "Tenemos que ser coherentes en todas las entrevistas. Y, además, es aún más interesante que no lo hagan."

Entiendan la pregunta. Así que, sigan indagando. Tenemos que entender cómo superaron la resistencia al cambio y lograron convencer a la gente.

Esperaba encontrar que lograr que todos se alinearan —«crear alineación», para usar la jerga— sería uno de los principales desafíos que enfrentarían los ejecutivos que trabajan para transformar lo bueno en excelente. Después de todo, casi todos los ejecutivos que habían visitado el laboratorio habían hecho esta pregunta de una u otra forma. «¿Cómo cambiamos el rumbo?», «¿Cómo logramos que la gente se comprometa con la nueva visión?», «¿Cómo motivamos a la gente para que se alinee?», «¿Cómo logramos que la gente acepte el cambio?».

Para mi gran sorpresa, no encontramos que la cuestión de la alineación fuera un desafío al que se enfrentaran los líderes que pasaron de ser buenos a excelentes.

Es evidente que las empresas que pasaron de buenas a excelentes lograron un compromiso y una alineación increíbles —gestionaron el cambio con maestría—, pero en realidad nunca dedicaron mucho tiempo a reflexionar sobre ello. Para ellas, era algo totalmente transparente. Aprendimos que, en las condiciones adecuadas, los problemas de compromiso, alineación, motivación y cambio simplemente desaparecen. En gran medida, se resuelven solos.

Consideremos el caso de Kroger. ¿Cómo se logra que una empresa con más de 50 000 empleados (cajeros, empaquetadores, reponedores, lavadores de frutas y verduras, etc.) adopte una estrategia radicalmente nueva que, con el tiempo, transformará prácticamente todos los aspectos de la construcción y gestión de sus supermercados? La respuesta es que no se logra. Al menos no mediante un solo evento o programa.

Jim Herring, el líder de Nivel 5 que inició la transformación de Kroger, nos dijo que evitó cualquier intento de alarde y motivación. En cambio, él y su equipo comenzaron a hacer girar el volante, creando evidencia tangible de que sus planes tenían sentido. "Presentamos lo que estábamos haciendo de tal manera que la gente viera nuestros logros", dijo Herring. "Intentamos llevar nuestros planes a una conclusión exitosa paso a paso, para que la mayoría de la gente ganara confianza a partir de los éxitos, no solo Herring entendió que la manera de alinear a la gente detrás de una nueva visión audaz es hacer girar el volante de manera consistente con esa visión, de dos vueltas a cuatro, luego de cuatro a ocho, luego de ocho a dieciséis, y luego decir: "Vean lo que estamos haciendo y lo bien que está funcionando. Extrapolen a partir de eso, y hacia ahí vamos".

Las empresas que aspiraban a ser buenas no solían proclamar públicamente grandes objetivos.

Al principio, empezaron a hacer girar el volante, pasando de la comprensión a la acción, paso a paso, giro tras giro. Una vez que el volante cobraba impulso, levantaban la vista y decían: "Oye, si seguimos empujando esto, no hay razón para que no podamos lograr X".

Por ejemplo, Nucor comenzó a poner en marcha su negocio en 1965, al principio solo tratando de evitar la quiebra, y luego construyendo sus primeras acerías porque no podía encontrar un proveedor confiable. La gente de Nucor descubrió que tenían talento para fabricar acero mejor y más barato que nadie, así que construyeron dos, y luego tres, mini acerías adicionales. Ganaron clientes, luego más clientes, luego más customers— ¡Zas! El volante de inercia fue ganando impulso, giro tras giro, mes tras mes, año tras año. Entonces, alrededor de 1975, la gente de Nucor se dio cuenta de que si seguían empujando el volante de inercia, podrían convertirse en la empresa siderúrgica número uno y más rentable de Estados Unidos. Marvin Pohlman explicó: "Recuerdo haber hablado con Ken Iverson en 1975, y me dijo: 'Marv, creo que podemos convertirnos en la empresa siderúrgica número uno en el mundo'". U.S.' 1975! Y le dije: «Ahora bien, Ken, ¿cuándo vas a ser el número uno?». «No lo sé», respondió. «Pero si seguimos haciendo lo que estamos haciendo, no hay razón para que no podamos llegar a ser los número uno».”²⁶ Pasaron más de dos décadas, pero Nucor siguió impulsando el ciclo, generando finalmente mayores beneficios que cualquier otra empresa siderúrgica de la lista Fortune.1000 list.²⁷

Cuando dejas que el impulso hable por sí solo, no necesitas comunicar tus objetivos con vehemencia. La gente puede simplemente extrapolar por sí misma a partir de ese impulso: "¡Si seguimos así, mira hasta dónde podemos llegar!". A medida que las personas deciden entre sí convertir el potencial en resultados concretos, el objetivo prácticamente se define por sí mismo.

Detente y piénsalo por un minuto. ¿Qué es lo que las personas adecuadas desean más que casi cualquier otra cosa? Quieren ser parte de un equipo ganador. Quieren contribuir a producir resultados visibles y tangibles. Quieren sentir la emoción de estar involucrados en algo que simplemente...*flat-out* funciona. Cuando las personas adecuadas ven un plan simple nacido de enfrentar los hechos brutales, un plan desarrollado a partir de la comprensión, no de la bravuconería, es probable que digan: "Eso funciona. Cuenten conmigo". Cuando ven la unidad monolítica del equipo ejecutivo detrás del plan simple y el desinteresado,

cualidades dedicadas de Nivel5 liderazgo, dejarán de lado su cinismo. Cuando la gente empieza a sentir la magia del impulso, cuando empiecen a ver resultados tangibles, cuando puedan...*sentir* Cuando el volante empieza a coger velocidad, es entonces cuando la mayoría de la gente se alinea para echar los hombros contra la rueda y empujar.

EL BUCLE DE LA PERDICIÓN

En las empresas de comparación, encontramos un patrón muy diferente. En lugar de un proceso tranquilo y deliberado para determinar qué se necesitaba hacer y luego simplemente hacerlo, las empresas de comparación lanzaban con frecuencia nuevos programas, a menudo con gran fanfarria y alboroto destinados a "motivar a las tropas", solo para ver que los programas no lograban producir resultados sostenidos. They Buscaban la acción decisiva, el gran programa, la innovación revolucionaria, el momento milagroso que les permitiera saltarse la ardua etapa de preparación y alcanzar el éxito inmediato. Impulsaban el volante en una dirección, se detenían, cambiaban de rumbo y lo lanzaban en otra, para luego detenerse, cambiar de rumbo y lanzarlo en una tercera. Tras años de vaivenes, las empresas de comparación no lograron generar un impulso sostenido y cayeron en lo que denominamos el círculo vicioso.

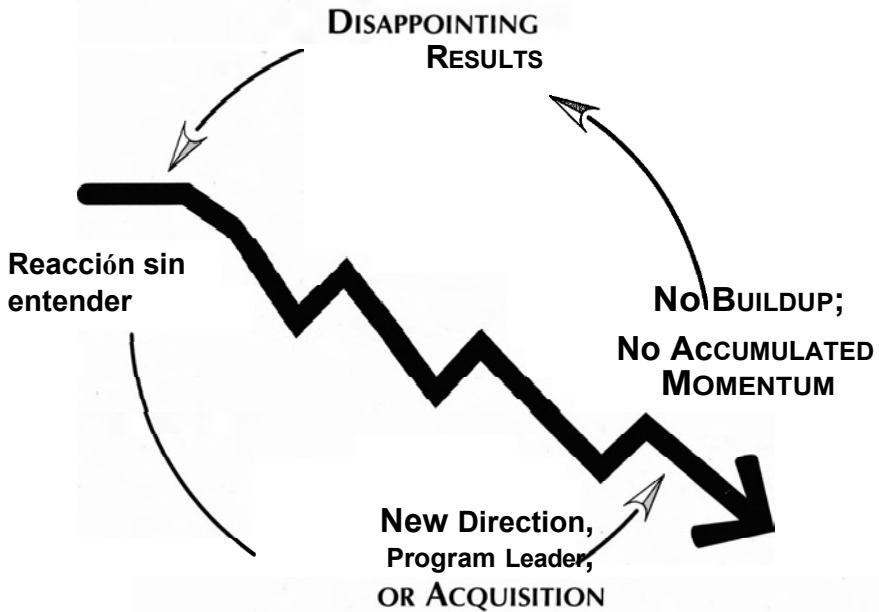
Consideremos el caso de Warner-Lambert, la empresa que se compara directamente con Gillette.

En 1979, Warner-Lambert declaró a Business Week que su objetivo era ser una empresa líder en productos de consumo.²⁸

Uno Un año después, en 1980, dio un giro radical y centró su atención en la atención médica, diciendo: "Nuestro objetivo absoluto es ir tras Merck, Lilly, SmithKline, contra todos y cada uno de sus hermanos".

En 1981, la empresa volvió a cambiar de rumbo y retomó la diversificación y los bienes de consumo.

Seis años después, en 1987, Warner-Lambert dio otro giro de 180 grados, alejándose de los bienes de consumo, para intentar una vez más ser como Merck. (Al mismo tiempo, la empresa gastó tres veces más en publicidad de bienes de consumo que en I+D, una estrategia algo desconcertante para una empresa que intentaba superar a Merck). A principios del 90s, En reacción a la reforma sanitaria de la era Clinton, la empresa volvió a dar marcha atrás y retomó la diversificación y consumidorbrands.³²



THE DOOM LOOP

Cada nuevo director ejecutivo de Warner-Lambert trajo consigo su propio programa y frenó el impulso de su predecesor. Ward Hagen Intentó crear un avance con una costosa adquisición en el negocio de suministros hospitalarios en 1982. Tres años después, su sucesor, Joe Williams, sacó a Warner-Lambert del negocio de suministros hospitalarios y se llevó 550 millones de dólares.write-off.³³ Intentó centrar la empresa en superar a Merck, pero su sucesor la devolvió a la diversificación y a los bienes de consumo. Y así continuó la situación, con altibajos constantes, con cada director ejecutivo intentando dejar huella con su propio programa.

Entre 1979 y 1998, Warner-Lambert sufrió tres importantes reestructuraciones —una por cada director ejecutivo—, despidiendo a 20.000 personas en busca de resultados rápidos y revolucionarios. Una y otra vez, la empresa obtenía resultados fulgurantes, para luego estancarse, sin lograr jamás el impulso sostenido de un ciclo de crecimiento acelerado. La rentabilidad de las acciones se estancó en relación con el mercado y Warner-Lambert desapareció como empresa independiente, absorbida por Pfizer.

El caso de Warner-Lambert es extremo, pero encontramos alguna variante del círculo vicioso en todas las empresas analizadas. (Véase el Apéndice 8.A para un resumen). Si bien las variantes específicas del círculo vicioso variaron de una empresa a otra, se observaron algunos patrones muy frecuentes, dos de los cuales merecen especial atención: el uso inadecuado de las adquisiciones y la selección de líderes que deshicieron el trabajo de generaciones anteriores.

El uso erróneo de las adquisiciones

Peter Drucker observó en una ocasión que el impulso por las fusiones y adquisiciones proviene menos de un razonamiento sólido y más del hecho de que cerrar acuerdos es una forma mucho más emocionante de pasar el día que trabajar. De hecho, las empresas de comparación habrían entendido perfectamente la popular pegatina de los años 80: «Cuando las cosas se ponen difíciles, ¡nos vamos de compras!».

Para comprender el papel de las adquisiciones en el proceso de transición de buenas a excelentes empresas, realizamos un análisis sistemático, cualitativo y cuantitativo de todas las adquisiciones y desinversiones en todas las empresas incluidas en nuestro estudio, desde diez años antes de la fecha de transición hasta 1998. Si bien no observamos ningún patrón particular en la cantidad o la magnitud de las adquisiciones, sí notamos una diferencia significativa en la tasa de éxito de las adquisiciones en las empresas que pasaron de buenas a excelentes en comparación con las empresas de referencia. (Véase el Apéndice)

¿Por qué las empresas que pasaron de buenas a excelentes tuvieron una tasa de éxito sustancialmente mayor en las adquisiciones, especialmente en las de gran envergadura? La clave de su éxito radicaba en que sus grandes adquisiciones generalmente se producían después del desarrollo del Concepto del Erizo y una vez que el ciclo virtuoso había cobrado un impulso significativo. Utilizaban las adquisiciones como un acelerador del impulso del ciclo virtuoso, no como su creador.

Por el contrario, las empresas de comparación frecuentemente intentaron dar el salto directo a través de una adquisición o fusión. Nunca funcionó. A menudo, con su negocio principal asediado, las empresas de comparación se lanzaban a una gran adquisición como una forma de aumentar el crecimiento, diversificar sus problemas o hacer quedar bien a un director ejecutivo. Sin embargo, nunca abordaron la pregunta fundamental: "¿Qué podemos hacer mejor que cualquier otra empresa en el sector?".

¿Un mundo que se ajuste a nuestro denominador económico y por el que sintamos pasión? Nunca aprendieron la simple verdad de que, si bien se puede comprar el crecimiento, no se puede comprar la grandeza. Dos grandes ciudades mediocres unidas jamás formarán una gran empresa.

Líderes que detienen el efecto volante

El Otro patrón recurrente de autodestrucción es el de nuevos líderes que, al llegar, detienen un ciclo que ya giraba sin control y lo dirigen en una dirección completamente nueva. Consideremos Harris Corporation, que aplicó muchos de los conceptos de "bueno a excelente" a principios de la década de 1960 e inició un proceso clásico de consolidación que condujo a resultados revolucionarios. George Dively y su sucesor, Richard Tullis, identificaron el Concepto del Erizo, basado en la idea de que Harris podía ser la mejor del mundo en la aplicación de la tecnología a la impresión y las comunicaciones. Si bien no se adhirió a este concepto con perfecta disciplina (Tullis tenía cierta tendencia a desviarse un poco de los tres círculos), la empresa sí logró avances suficientes para obtener resultados significativos. Parecía una candidata prometedora para una transformación de "bueno a excelente", alcanzando el éxito rotundo en 1975.

Entonces El volante se detuvo bruscamente.

En 1978, Joseph Boyd se convirtió en director ejecutivo. Boyd había trabajado anteriormente en Radiation, Inc., una corporación adquirida por Harris años antes. Su primera decisión clave como director ejecutivo fue trasladar la sede de la empresa de Cleveland a Melbourne, Florida, la ciudad natal de Radiation y donde se encontraban la casa de Boyd y su lancha motora de cuarenta y siete pies, la Las.

En 1983, Boyd puso un freno enorme al volante al desinvertir en negocio de impresión. En ese momento, Harris era el principal productor de equipos de impresión del mundo. El negocio de impresión era una de las partes más rentables de la empresa, generando casi un tercio de los ingresos operativos totales.³⁷ ¿Qué hizo Boyd con las ganancias de la venta de esta joya corporativa? Lanzó la empresa de lleno al negocio de la automatización de oficinas.

Pero, ¿podría Harris convertirse en el mejor del mundo en automatización de oficinas? Poco probable. Problemas "horribles" en el desarrollo del software retrasaron el proceso. Introducción de la primera estación de trabajo de Harris cuando la empresa tropezó con el campo de batalla para enfrentarse a IBM, DEC y Wang. Entonces, En un intento por lograr un nuevo avance de inmediato, Harris gastó un tercio de su total de su red corporativa.

Vale la pena comprar Lanier Business Products, una empresa en el negocio de procesamiento de textos de gama baja. La revista Computerworld escribió: "Boyd señaló la oficina automatizada como clave. Desafortunadamente para Harris, la empresa tenía

todo menos un producto de oficina. El intento de diseñar y comercializar un sistema de procesamiento de textos fracasó estrepitosamente... estaba desfasado con el mercado y tuvo que ser descartado antes de...introduction."⁴⁰

El volante de inercia, que había estado girando con gran impulso tras las carreras de Dively y Tullis, se desprendió del eje, se tambaleó en el aire y luego se detuvo bruscamente. Desde finales de 1973 hasta finales de 1978, Harris superó al mercado por más de cinco veces. Pero desde finales de 1978 hasta finales de 1983, Harris se quedó un 39 por ciento por debajo del mercado, y para 1988 ya se había quedado por debajo en más del 70 por ciento. El bucle de la perdición reemplazó al volante de inercia.

THIDEA DE ENVOLTURA DE RUEDAS EFLY

Cuando Al observar las transformaciones de bueno a excelente, la palabra que me viene a la mente es consistencia. Otra palabra que me sugirió el profesor de física RJ Peterson fue coherencia. "¿Cuánto es uno más uno?", preguntó, y luego hizo una pausa para crear expectación. "¡Cuatro! En física, hemos estado hablando de la idea de coherencia, el efecto amplificador de un factor sobre otro. Al leer sobre el volante de inercia, no pude evitar pensar en el principio de coherencia". Sin importar cómo se formule, la idea básica es la misma: cada pieza del sistema refuerza las demás partes del sistema para formar un todo integrado que es mucho más poderoso que la suma de las partes. Es solo a través de la consistencia a lo largo del tiempo, a través de múltiples generaciones...

, para que obtengas los máximos resultados.

En sentido, everything En este libro se exploran y describen las piezas del patrón de volante de inercia de acumulación hasta el avance. (Véase la tabla en la página 83.) Al observar el panorama general, vemos que cada factor trabaja en conjunto para crear este patrón, y cada componente ejerce un impulso sobre el mecanismo en marcha.

CÓMO ADECIRSI ESTÁSEN EL

Señales de que estás en el punto de inflexión (Empresas que pasan de buenas a excelentes) Señales de que estás en el Bucle (Empresas de comparación)

Sigue un patrón de acumulación que conduzca al avance.

Se alcanza el éxito mediante la acumulación de pasos, uno tras otro, giro tras giro del volante; se siente como un proceso evolutivo orgánico.

Afronta la cruda realidad para ver con claridad qué medidas hay que tomar para generar impulso.

Lograr la coherencia con un enfoque claro
Concepto Erizo, resueltamente
manteniéndose dentro de los tres círculos.

Sigue el patrón de disciplinado
personas ("primero quién"), disciplinado
disciplinada sin pensamiento.

Aprovecha las tecnologías
adecuadas para tu concepto
Hedgehog, para acelerar su
desarrollo.

Realizar adquisiciones
importantes *after* avance (si lo
hay) para acelerar el impulso.

Gaste poca energía tratando de
motivar o alinear a las personas;
momento del volante es
contagioso.

Sáltate la introducción y ve
directamente al punto de inflexión.

Implementar grandes programas,
esfuerzos de cambio radical,
revoluciones dramáticas;
reestructuración crónica, siempre en
busca de para un momento milagroso o
un nuevo salvador.

En lugar de afrontar la cruda
realidad, prefieren dejarse llevar por
las modas pasajeras y participar en
la parafernalia gerencial.

Demostrar inconsistencia crónica-
balanceándose de un lado a otro,
y alejándose mucho más allá de los tres
círculos.

Pasar directamente a la acción, sin
disciplinado Pensamiento y acción
Primero, conseguir a las personas
autobús.

Reaccionando ante los cambios
tecnológicos, corren de un lado
a otro como el pollito Little,
temerosos de quedarse atrás.

Realizar adquisiciones importantes
antes de lograr un avance
significativo, en un intento
condenado al fracaso por generar
impulso.

Gastar mucha energía tratando de
alinear y motivar gente, rally- El
rodeándolos de nuevas visiones.

Señales de que estás en el círculo vicioso.
(Empresas buenas a excelentes)

Deja que los resultados hablen por sí solos. hablando

Mantener la coherencia a lo largo del tiempo.
con el tiempo; cada generación se basa en el trabajo de las generaciones anteriores; el ciclo continúa ganando impulso.

Señales de que estás al tanto de todo.
(Empresas de comparación)

Vender el futuro para compensar por falta de resultados.

Demuestra inconsistencia a lo largo del tiempo; cada nuevo líder trae un camino radicalmente nuevo; el volante de inercia Se detiene por completo y el bucle de la perdición comienza de nuevo.

Todo comienza con los líderes de Nivel 5, quienes naturalmente se inclinan hacia el modelo de volante de inercia. Están menos interesados en programas llamativos que hacen que parezca quethy ¡Son líderes! con mayúscula. Están más interesados en el proceso silencioso y deliberado de impulsar el volante para producir resultados, con mayúscula.

Conseguir a las personas adecuadas en el autobús, a las personas equivocadas fuera del autobús y a las personas adecuadas en los asientos adecuados: todos estos son pasos cruciales en las primeras etapas de la construcción, impulsos muy importantes en el volante de inercia. Igualmente importante es recordar la paradoja de Stockdale: "No vamos a lograr un avance decisivo".by Navidad, pero si seguimos avanzando en la dirección correcta, finalmente lograremos el avance. Este proceso de afrontar la cruda realidad te ayuda a ver los pasos obvios, aunque difíciles, que debes dar para poner en marcha el mecanismo. La fe en el resultado final te ayuda a sobrellevar los meses o años de preparación.

A continuación, cuando comprendas profundamente los tres círculos de tu Concepto del Erizo y empieces a avanzar en consonancia con esa comprensión, alcanzarás un impulso decisivo y acelerarás con factores clave, principalmente mediante la aplicación pionera de tecnología directamente vinculada a tus tres círculos. En definitiva, lograr un avance decisivo implica tener la disciplina para tomar una serie de buenas decisiones coherentes con la acción disciplinada de tu Concepto del Erizo, siguiendo el ejemplo de personas disciplinadas que ejercen un pensamiento disciplinado. Eso es todo. Esa es la esencia del proceso de avance decisivo.

En resumen, si aplicas diligentemente y con éxito cada concepto del marco, y sigues empujando en una dirección constante en el volante, acumulando impulso paso a paso y giro a giro, lograrás

Finalmente, se logrará un avance significativo. Puede que no ocurra hoy, ni mañana, ni la semana que viene. Puede que ni siquiera ocurra el año que viene. Pero ocurrirá.

Y cuando eso suceda, te enfrentarás a un panorama completamente diferente y nuevo conjunto de desafíos: cómo Acelerar el impulso en respuesta a las crecientes expectativas y asegurar que el ciclo virtuoso continúe impulsándose a largo plazo. En resumen, el desafío ya no será pasar de bueno a excelente, sino de excelente a perdurable excelencia. Y ese es el tema del último capítulo.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

EL VOLANTE Y EL CICLO DE CONDENA

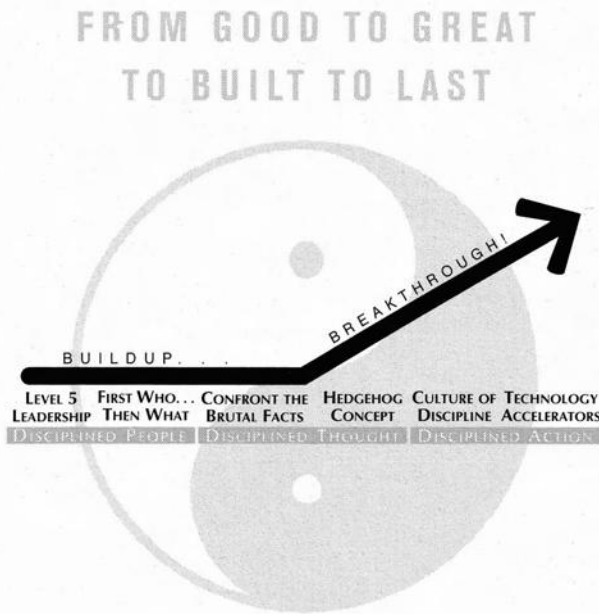
PUNTOS CLAVE

- Las transformaciones de buenas a excelentes muchas veces parecen eventos dramáticos y revolucionarios para quienes las observan desde afuera, pero para quienes están dentro se sienten como procesos orgánicos y acumulativos. La confusión entre los resultados finales (impactantes) y el proceso (orgánico y progresivo) distorsiona nuestra percepción de lo que realmente funciona a largo plazo.
- No importa qué tan impresionante sea el resultado final, las transformaciones de buenas a excelentes nunca ocurren de un solo golpe. No hubo una sola acción decisiva, ni un gran programa, ni una innovación “mata todo”, ni un golpe de suerte aislado, ni un momento milagroso.
- Las transformaciones sostenibles siguen un patrón predecible de acumulación y avance. Como empujar un volante enorme y pesado, al principio requiere mucho esfuerzo solo para moverlo, pero con empuje constante en una misma dirección durante un largo período de tiempo, el volante va tomando impulso hasta que finalmente alcanza un punto de avance decisivo.
- Las empresas de comparación siguieron un patrón distinto: el ciclo de condena. En lugar de acumular impulso—vuelta tras vuelta del volante—intentaron saltarse la etapa de acumulación y llegar directamente al avance. Luego, al obtener resultados decepcionantes, iban de un lado a otro sin lograr mantener una dirección consistente.
- Las empresas de comparación con frecuencia intentaron lograr un gran avance mediante adquisiciones grandes pero mal orientadas. En cambio, las empresas que pasaron de buenas a excelentes usaron esas grandes adquisiciones principalmente después del avance, para acelerar el impulso de un volante que ya estaba girando con fuerza.

RESULTADOS INESPERADOS

- Las personas dentro de las empresas que pasaron de buenas a excelentes muchas veces no eran conscientes de la magnitud de su transformación en ese momento; solo más tarde, al mirar hacia atrás, se hizo evidente. No tenían un nombre, eslogan, evento de lanzamiento ni programa que identificara lo que estaban haciendo.

- El líder de una empresa que pasa de buena a excelente prácticamente no invierte energía en “crear alineación”, “motivar al equipo” o “gestionar el cambio”. Bajo las condiciones correctas, los problemas de compromiso, alineación, motivación y cambio tienden a resolverse por sí solos. La alineación es, en gran medida, el resultado del progreso y del impulso, no la causa.
- Las presiones a corto plazo de Wall Street no son incompatibles con este modelo. El efecto del volante no está en conflicto con esas presiones; de hecho, es la clave para saber manejarlas.



Es tu trabajo en una vida que es la máxima seducción.

- Pablo Picasso

Cuando comenzamos el proyecto de investigación De bueno a excelente, nos enfrentamos a un dilema: ¿Cómo debemos abordar las ideas de Built to Last mientras realizamos la investigación de Good to Great?

Brevemente, Built to Last, basado en un proyecto de investigación de seis años realizado en principios de la década de 1990, la Escuela de Negocios de Stanford respondió a la pregunta: ¿Qué se necesita para fundar y construir una gran empresa perdurable desde cero? Mi mentor de investigación y coautor, Jerry I. Porras, y yo estudiamos dieciocho grandes empresas perdurables: instituciones que resistieron el paso del tiempo, con orígenes que en algunos casos se remontan al siglo XIX, convirtiéndose en las grandes empresas emblemáticas de finales del siglo XX. Examinamos empresas como Procter & Gamble (fundada en 1837), American Express (fundada en 1850), Johnson & Johnson (fundada en 1886) y GE (fundada en 1892). Una de las empresas, Citicorp (ahora Citigroup), se fundó en 1812, ¡el mismo año en que Napoleón entró en Moscú! Las empresas más jóvenes del estudio fueron Wal-Mart y Sony, cuyos orígenes se remontan a 1945. De forma similar a este libro, utilizamos la comparación directa.

Comparamos dieciocho empresas, entre ellas 3M y Norton, Walt Disney y Columbia Pictures, Marriott y Howard Johnson, entre otras. En resumen, buscábamos identificar las diferencias esenciales entre las grandes empresas y las buenas, y cómo estas perduran a lo largo de décadas, incluso siglos.

Cuando reuní al primer equipo de investigación de verano para el proyecto "De bueno a excelente", pregunté: "¿Cuál debería ser el papel de Built to Last en la realización de este estudio?".

"No creo que deba tener ninguna relevancia", dijo Brian Bagley. "No me uní a este equipo para hacer un trabajo que sea una copia".

"Tampoco lo hizo," añadió Alyson Sinclair. "I'm Estoy entusiasmado con un nuevo proyecto y una nueva pregunta. No sería muy gratificante limitarme a completar las piezas de mi otro libro.

—Pero un momento —respondí—. Dedicamos seis años al estudio anterior. Quizás sería útil aprovechar nuestro trabajo previo.

"Me parece recordar que la idea para este estudio surgió cuando...a McKinsey El socio dijo que Built to Last no respondía a la pregunta de cómo convertir una buena empresa en una gran empresa.one," señaló Paul Weissman. "¿Y si las respuestas son diferentes?"

De un lado a otro, el debate continuó durante algunas semanas. Entonces Stefanie Judd intervino con el argumento que me convenció. "Me encantan las ideas de Built to Last y eso es lo que me preocupa", dijo. "Me temo que si empezamos con BTL como marco de referencia, simplemente daremos vueltas en círculos, demostrando nuestros propios sesgos." Quedó claro que habría mucho menos riesgo en empezar desde cero, proponiéndonos descubrir lo que haríamos, ya sea que coincidiera con trabajos anteriores o no,

Al inicio de la investigación, tomamos una decisión crucial. Decidimos realizar el estudio de «Good to Great» como si «Built to Last» no existiera. Esta era la única manera de identificar claramente los factores clave para transformar una buena empresa en una excelente, minimizando el sesgo derivado de trabajos previos. Posteriormente, pudimos reflexionar: «¿Cómo se relacionan ambos estudios, si es que existe alguna relación entre ellos?».

Ahora, cinco años después, con este libro terminado, podemos tomar distancia para analizar ambas obras en su contexto mutuo. Tras examinar ambos estudios, presento las siguientes cuatro conclusiones:

1. Cuando Considero las grandes empresas perdurables de Built to Last, ahora veo evidencia sustancial de que sus primeros líderes siguieron el marco de bueno a excelente. La única diferencia real es que lo hicieron como emprendedores en pequeñas empresas en etapa inicial tratando de arrancar, en lugar de comoCEOs Intentando transformar empresas consolidadas de buenas a excelentes.
2. En un giro irónico, I Ahora bien, considera «De bueno a excelente» no como una secuela de «Construido para perdurar», sino como una precuela. Aplica los conocimientos de este libro para lograr resultados excelentes y sostenidos, ya seas una empresa emergente o una organización consolidada, y luego aplica los conocimientos de «Construido para perdurar» para pasar de obtener excelentes resultados a convertirte en una empresa excepcional y duradera.

Establecido	Bueno para	Sostenido	Construido para	Duradero
Compañía	+ Gran	Genial	+ Último	→ Excelente
o Start-up	Conceptos	Resultados	Conceptos	Compañía

3. Para pasar de ser una empresa con excelentes resultados sostenidos a una gran empresa perdurable de estatura icónica, aplique el concepto central de Built to Last: Descubra sus valores fundamentales y su propósito más allá de simplemente ganar dinero (ideología central) y combine esto con la dinámica de preservar elcore/stimulate progreso.
4. A Existe una tremenda resonancia entre los dos estudios; las ideas de Cada uno enriquece e informa las ideas del otro. En particular, De bueno a excelente responde a una pregunta fundamental planteada, pero no respondida, en Construido para durar: ¿Cuál es la diferencia entre un BHAG (Objetivo Grande, Ambicioso y Audaz) "bueno" y un BHAG "malo"?

DE BUENO A EXCELENTE EN LAS PRIMERAS ETAPAS DE LA CONSTRUCCIÓN PARA SOSTENER

Al analizar el estudio "Built to Last", parece que las grandes empresas que perduran en el tiempo sí pasaron por un proceso de desarrollo gradual hasta alcanzar el éxito, siguiendo el modelo de "de bueno a excelente" durante sus años de formación.

Consideremos, por ejemplo, el patrón de crecimiento exponencial en la evolución de Wal-Mart. La mayoría piensa que Sam Walton irrumpió en escena con su idea visionaria de venta minorista de descuento en zonas rurales, alcanzando el éxito casi como una empresa emergente. Pero nada más lejos de la realidad.

Sam Walton comenzó en 1945 con una sola tienda de artículos a diez centavos. No abrió su segunda tienda hasta siete años después. Walton construyó gradualmente, paso a paso, giro a giro del volante, hasta que el concepto Hedgehog de grandes... Los supermercados de descuento surgieron como un paso evolutivo natural en el medio- Década de 1960. A Walton le tomó un cuarto de siglo crecer desde esa única tienda de diez centavos hasta una cadena de 38 Wal-Mart. Luego, de 1970 a 2000, Wal-Mart alcanzó un impulso decisivo y se expandió a más de 3000 tiendas con más de 150 mil millones de dólares (sí, mil millones) en ingresos² Igual que la historia del pollo saltando del huevo que discutimos en el capítulo del volante, Wal-Mart había estado incubando durante décadas antes de que el huevo se rompiera. Como el propio Sam Walton escribió:

De alguna manera, a lo largo de los años, la gente se ha hecho a la idea de que Wal-Mart fue... simplemente esta gran idea que se convirtió en un éxito de la noche a la mañana. Pero... fue una consecuencia de todo lo que habíamos estado haciendo desde entonces [1945].... Y, como la mayoría de los éxitos que parecen surgir de la noche a la mañana, se tardó unos veinte años en conseguirlo.

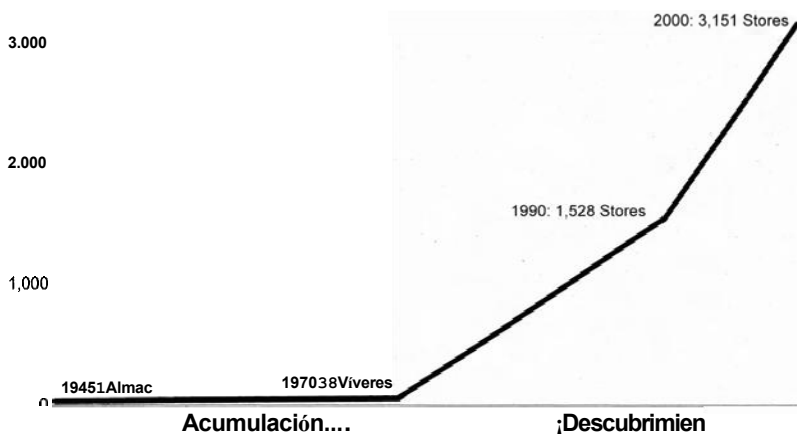
Si alguna vez hubo un caso clásico de acumulación que dio lugar al concepto del erizo, seguido de un impulso revolucionario en el círculo virtuoso, ese es Wal-Mart. La única diferencia es que Sam Walton siguió el modelo como un emprendedor que construyó una gran empresa desde cero, en lugar de como un director ejecutivo que transformó una empresa establecida de buena a excelente. Pero la base es la misma. idea.⁴

Hewlett-Packard ofrece otro excelente ejemplo de cómo las buenas ideas se transforman en excelentes en las etapas formativas de una empresa diseñada para perdurar. Por ejemplo, el concepto fundacional de HP, ideado por Bill Hewlett y David Packard, no se basaba en el qué, sino en el quién, empezando por ellos mismos. Habían sido mejores amigos en la universidad y simplemente querían construir juntos una gran empresa que atrajera a otras personas con valores y estándares similares. Las actas fundacionales de su primera reunión, el 23 de agosto de 1937, comienzan...by declarando que diseñarían, fabricarían y venderían productos en los campos de la ingeniería eléctrica, definidos de forma muy amplia. Pero luego esas mismas actas fundacionales continúan diciendo: "La cuestión de qué fabricar se pospuso..."⁵

Hewlett y Packard anduvieron dando tumbos durante meses tratando de dar con algo, cualquier cosa, que sacara a la empresa del garaje. Consideraron transmisores para yates, dispositivos de control de aire acondicionado, dispositivos médicos, amplificadores de fonógrafos, lo que se les ocurra. Construyeron aparatos electrónicos

VOLANTE DE INERCIA DE RUPTURA Y ACUMULACIÓN EN WAL-MART

Número de Viveres 1945, 1970, 1990, 2000



Sensores para boleras, un mecanismo de relojería para telescopios y una máquina de estimulación electrónica para ayudar a las personas con sobrepeso a adelgazar. En sus inicios, no importaba realmente lo que fabricara la empresa, siempre y cuando aportara conocimientos técnicos y permitiera a Hewlett y Packard construir una compañía juntos, con otras empresas afines. *people*.⁶ Fue lo máximo "Primero quién... luego qué" empresa emergente.

Más tarde, a medida que Hewlett y Packard crecieron, se mantuvieron fieles al principio rector de "primero". *who.* Después de la Segunda Guerra Mundial, Incluso cuando los ingresos se redujeron con el fin de sus contratos de tiempos de guerra, contrataron a todo un grupo de personas fabulosas que salían de los laboratorios gubernamentales, sin nada específico en mente para ellas. *to* Sí. Recordemos la Ley de Packard, que citamos en el capítulo 3: «Ninguna empresa puede aumentar sus ingresos de forma constante a un ritmo mayor que su capacidad para conseguir el personal adecuado para implementar ese crecimiento y, aun así, convertirse en una gran empresa». Hewlett y Packard vivían y respiraban este concepto y conseguían un excedente de personas excelentes siempre que se presentaba la oportunidad.

Hewlett y Packard eran ellos mismos líderes consumados de Nivel 5, Primero como emprendedores y luego como constructores de empresas. Años después de que HP se consolidara como una de las compañías tecnológicas más importantes del mundo, Hewlett mantuvo una notable humildad personal. En 1972, el vicepresidente de HP, Barney Oliver, escribió en una carta de recomendación al Comité de Premios del IEEE para el Premio Fundadores:

Si bien nuestro éxito ha sido gratificante, no ha malcriado a nuestros fundadores. Recientemente, en una reunión del consejo ejecutivo, Hewlett comentó: "Miren, hemos crecido porque la industria creció. Tuvimos la suerte de estar sentados en la punta del cohete cuando despegó. No merecemos ni una pizca de crédito". Después de un momento de silencio, mientras todos asimilaban este comentario humillante, Packard dijo: "Bueno, Bill, al menos no lo echamos a perder".completely."⁷

Poco antes de su muerte, tuve la oportunidad de conocer a Dave Packard. A pesar de ser uno de los primeros multimillonarios hechos a sí mismos de Silicon Valley, vivía en la misma pequeña casa que él y su esposa construyeron para sí mismos en 1957, con vistas a un sencillo huerto. La diminuta cocina, con su anticuado linóleo, y la sala de estar amueblada con sencillez revelaban a un hombre que no necesitaba símbolos materiales para proclamar: "Soy multimillonario. Soy importante. Soy exitoso". "Su idea de pasarlo bien", dijo Bill Terry, quien trabajó con Packard durante treinta y seis años, "era reunir a algunos de sus amigos para colgar algunos...wire."⁸ Packard legó su fortuna de 5.600 millones de dólares a una fundación benéfica y, tras su muerte, su familia publicó un folleto conmemorativo con una foto suya sentado en un tractor, vestido con ropa de campesino. El pie de foto no hacía referencia a su importancia como uno de los grandes industriales del siglo XX.century.⁹ Simplemente decía: "David Packard, 1912-1996, Ganadero, etc." Nivel 5, sin duda.

IDEOLOGÍA CENTRAL: LA DIMENSIÓN EXTRA DE GRANDEZA PERDURABLE

Durante nuestra entrevista con Bill Hewlett, le preguntamos de qué se sentía más orgulloso en su larga carrera. "Cuando miro hacia atrás en milife's "Trabajo", dijo, "probablemente estoy más orgulloso de haber ayudado a crear una empresa que, en virtud de sus valores, prácticas y éxito, ha tenido un impacto tremendo en la forma en que se gestionan las empresas en todo el mundo".world."¹⁰El"HP Way", como se la conoció, reflejaba un conjunto de valores fundamentales profundamente arraigados que distinguían a la empresa más que cualquiera de sus productos. Estos valores incluían la contribución técnica, el respeto por el individuo, la responsabilidad con las comunidades en las que opera la empresa y la profunda creencia de que el beneficio esno es el objetivo fundamental de una empresa. Estos principios, aunque bastante comunes hoy en día, eran radicales y progresistas en la década de 1950. David Packard dijo de los empresarios de aquellos días: "Si bien eran

Aunque manifestaron su desacuerdo con bastante cortesía, era evidente que creían firmemente que yo no era uno de ellos y, obviamente, que no estaba cualificado para dirigir una empresa importante.

Hewlett y Packard ejemplifican una dimensión adicional clave que contribuyó a elevar su empresa al estatus de élite de una gran compañía perdurable, una dimensión vital para la transición de buena a excelente y a duradera. Esta dimensión adicional es una filosofía rectora o una "ideología central", que consta de valores fundamentales y un propósito esencial (una razón de ser que va más allá de simplemente ganar dinero). Estos principios se asemejan a los de la Declaración de Independencia ("Sostenemos que estas verdades son evidentes por sí mismas"), que nunca se siguen a la perfección, pero que siempre están presentes como un estándar inspirador y una respuesta a la pregunta de por qué es importante que existamos.

Las grandes empresas perdurables no existen simplemente para generar ganancias para los accionistas. De hecho, en una empresa verdaderamente grande, las ganancias y el flujo de caja se vuelven tan esenciales como la sangre y el agua para un cuerpo sano: son fundamentales para la vida, pero no constituyen el fin último de la vida.

En *Built to Last* escribimos sobre la decisión de Merck de desarrollar y distribuir un medicamento que curaba la oncocercosis. Esta dolorosa enfermedad afectó a más de un millón de personas con gusanos parásitos que pululan por los ojos y causan ceguera. Debido a que aquellos que tenían la enfermedad, personas tribales en lugares remotos como tenía Sin financiación, Merck puso en marcha un sistema de distribución independiente para hacer llegar el medicamento a aldeas remotas y lo distribuyó gratuitamente a millones de personas en todo el mundo.

Para ser claros, Merck no es una organización benéfica, ni se considera a sí misma como tal. De hecho, ha superado consistentemente al mercado como una empresa altamente rentable, alcanzando casi 6 mil millones de dólares en ganancias y superando al mercado por más de diez veces entre 1946 y 2000. Sin embargo, a pesar de su notable desempeño financiero, Merck no considera que su razón de ser sea ganar dinero. En 1950, George Merck, hijo del fundador, expuso la filosofía de su empresa:

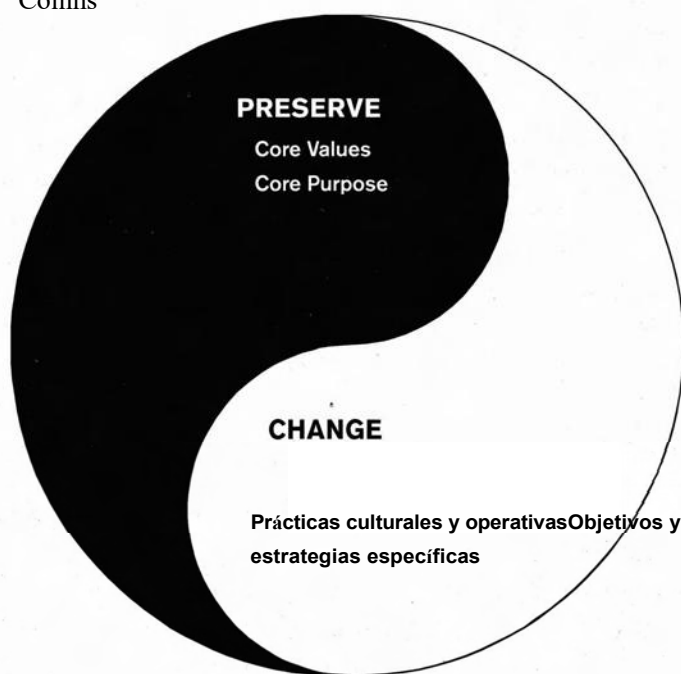
Intentamos recordar que la medicina es para el paciente. No es para el ganancias. Las ganancias siguen, y si lo hemos recordado, nunca han dejado de aparecer. Cuanto mejor lo hemos recordado, mayores han sido.

Una advertencia importante sobre el concepto de valores fundamentales es que no existen siete valores fundamentales específicos para convertirse en una gran empresa perdurable. No importa qué valor fundamental proponga, encontramos una gran empresa perdurable que no posee ese valor fundamental específico. Una empresa no necesita tener pasión por sus clientes (Sony no la tenía), ni respeto por el individuo (Disney no lo tenía), ni calidad (Walmart didn't), o responsabilidad social (Ford no la tenía) para alcanzar la grandeza y la perdurabilidad. Este fue uno de los hallazgos más paradójicos de Built to Last: los valores fundamentales son esenciales para la grandeza perdurable, pero parece que no importa cuáles sean esos valores. Lo importante no es qué valores fundamentales se tienen, sino tenerlos, saber cuáles son, integrarlos explícitamente en la organización y preservarlos a lo largo del tiempo.

Esta noción de preservar tu ideología central es una característica fundamental de Grandes empresas perdurables. La pregunta obvia es: ¿Cómo preservar el núcleo y, al mismo tiempo, adaptarse a un mundo cambiante? La respuesta: Adoptar el concepto clave de preservar el núcleo.core/stimulate progreso.

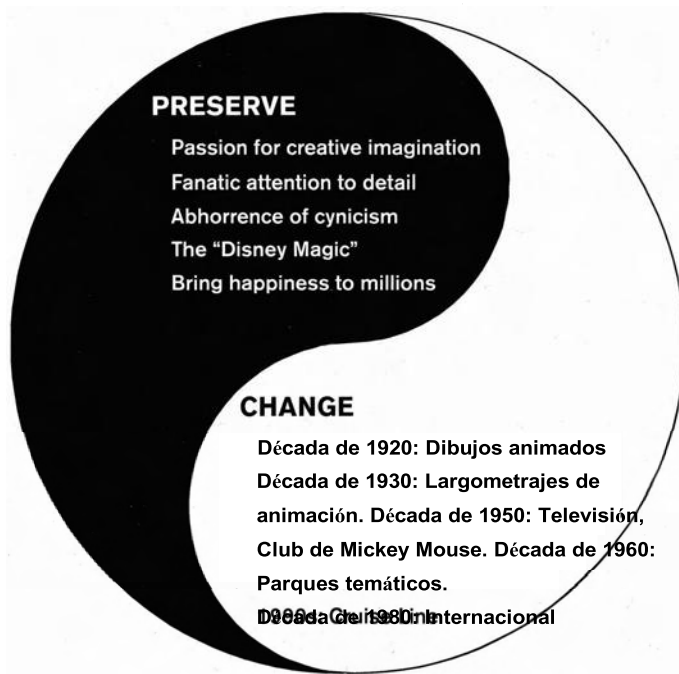
Las grandes empresas perdurables conservan sus valores y propósito fundamentales, mientras que sus estrategias comerciales y prácticas operativas se adaptan constantemente a un mundo en constante cambio. Esta es la combinación mágica de "preservar lo esencial e impulsar el progreso".

La historia de Walt Disney ejemplifica esta dualidad. En 1923, un enérgico animador de veintiún años se mudó de Kansas City a Los Ángeles e intentó conseguir un trabajo en la industria cinematográfica. Ninguna compañía de cine lo contrató, así que usó sus escasos ahorros para alquilar una cámara, montar un estudio en el garaje de su tío y comenzar a hacer dibujos animados. En 1934, el Sr. Disney dio el audaz paso, nunca antes dado, de crear exitosos largometrajes animados, incluyendo Blancanieves, Pinocho, Fantasía y Bambi. En los 1950s, Disney incursionó en la televisión con el Club de Mickey Mouse. También en el 1950s, Walt Disney realizó una visita decisiva a varios parques de atracciones y salió indignado, calificándolos de "lugares sucios y falsos, dirigidos por gente de aspecto duro". Decidió que Disney podía construir algo mucho mejor, quizás incluso el mejor del mundo, y la compañía lanzó un negocio completamente nuevo en el sector de los parques temáticos, primero con Disneyland y más tarde con Walt Disney World y EPCOT Center.



Con el tiempo, los parques temáticos de Disney se han convertido en una experiencia fundamental para muchas familias de todo el mundo.

A lo largo de todos estos cambios drásticos —desde los dibujos animados hasta los largometrajes de animación, desde el Club de Mickey Mouse hasta Disney World— la compañía se mantuvo firme en un conjunto consistente de valores fundamentales que incluían una creencia apasionada en la imaginación creativa, una atención fanática al detalle, el rechazo al cinismo y la preservación de la "Magia Disney". El Sr. Disney también inculcó una notable constancia de propósito que impregnó cada nueva aventura de Disney: brindar felicidad a millones, especialmente a los niños. Este propósito trascendió las fronteras nacionales y ha perdurado a lo largo del tiempo. Cuando mi esposa y yo visitamos Israel en 1995, conocimos al hombre que llevó los productos Disney a Oriente Medio. "La idea principal", nos dijo con orgullo, "es hacer sonreír a un niño. Eso es realmente importante aquí, donde no hay suficientes sonrisas en los niños". Walt Disney ofrece un ejemplo clásico de cómo preservar la esencia y estimular el progreso, manteniendo una ideología central fija mientras cambiaba estrategias y prácticas con el tiempo, y su adhesión a este principio es la razón fundamental por la que ha perdurado como una gran compañía.



*Preserve el Core/Stimulate Progreso en Walt Disney Company,
 1920s–1990s*

BHAGS BUENOS, BHAGS MALOS Y OTROS VÍNCULOS CONCEPTUALES

En la tabla de la página 198, he esbozado una relación conceptual entre ambos estudios. En general, las ideas de "De bueno a excelente" parecen sentar las bases para el éxito final de las ideas de "Construido para perdurar". Me gusta pensar en "De bueno a excelente" como el enfoque que proporciona las ideas centrales para impulsar un ciclo de crecimiento desde la consolidación hasta el avance decisivo, mientras que "Construido para perdurar" describe las ideas centrales para mantener ese ciclo acelerado a largo plazo y elevar a una empresa a un estatus icónico. Al examinar la tabla, observará que cada uno de los hallazgos de "De bueno a excelente" permite desarrollar las cuatro ideas clave de "Construido para perdurar". Para repasar brevemente, esas cuatro ideas son fundamentales. Las ideas son:

1. Construir una organización que perdure y se adapte a través de múltiples generaciones de líderes y múltiples ciclos de vida de productos; justo lo contrario de construirla en torno a un único gran líder o una única gran idea.

2. Genio of AND. Abraza ambos extremos en varias dimensiones al mismo tiempo. En lugar de elegir A O B, averigua cómo tener A Y B-propósito Y beneficio, continuidad Y cambio, libertad Y responsabilidad, etc.
3. Ideología fundamental. Inculcar valores fundamentales (principios esenciales y perdurables) y un propósito fundamental (razón de ser que va más allá de simplemente ganar dinero) como principios que guíen las decisiones e inspiren a las personas en toda la organización durante un largo período de tiempo.
4. Preservar el Core/Stimulate Progreso. Preservar la ideología central como punto de referencia mientras se estimula el cambio, la mejora, la innovación y la renovación en todo lo demás. Cambiar las prácticas y estrategias manteniendo fijos los valores y el propósito fundamentales. Establecer y lograr BHAGs coherente con la ideología central.

DE BIEN A EXCELENTE ABUILT AÚLTIMO:

Conceptos en
De bueno a excelente

Nivel 5 Liderazgo

Relación con conceptos en
*Construido para durar**

Fabricación de relojes, no solo indicación de la hora: Nivel 5 Los líderes construyen una empresa que puede funcionar sin ellos, en lugar de alimentar su ego volviéndose indispensables.

Genio del Y: humildad personal Y voluntad profesional.

Ideología central: Los líderes de nivel 5 son ambiciosos para la empresa y lo que representa; tienen un sentido de propósito que va más allá de su propio éxito.

Preservar lo esencial/Estimular el progreso: Los líderes de nivel 5 son implacables a la hora de estimular el progreso hacia resultados y logros tangibles, incluso si eso significa despedir a sus compañeros.

Conceptos en
De bueno a excelente

Primero, ¿quién?...
¿Entonces qué?

Relación con conceptos en
*Construido para durar**

Fabricación de relojes, no solo indicación de la hora:

Practicar el "primer quién" es construir relojes; Practicar el "primero qué" (establecer la estrategia primero) es calcular el tiempo.

Genio del Y: Consigue a las personas adecuadas el autobús Y Bajaron del autobús a las personas equivocadas.

Ideología central: Practicando "primero quién" significa seleccionar a las personas más en función de su afinidad con los valores y el propósito fundamentales que de sus habilidades y conocimientos.

Preservar elCore/Stimulate Progreso: Practicar "primero quién" significa un sesgo a favor de la promoción interna, lo que refuerza la valores fundamentales.

Afronta la cruda realidad

Fabricación de relojes, no solo indicación de la hora:

Crear un clima donde la verdad sea Heard es la construcción de relojes, especialmente si creas Mecanismos de bandera.

Genio del Y: Enfrentate a la cruda realidad de tu situación actual Y Mantén una fe inquebrantable en que al final prevalecerás: la paradoja de Stockdale.

Ideología central: A frontar la cruda realidad permite clarificar los valores que una organización considera fundamentales, en contraposición a aquellos que le gustaría considerar fundamentales.

Preservar elCore/Stimulate Progreso: Bru Los hechos aclaran lo que debe hacerse para estimular el progreso.

Conceptos en
De bueno a excelente

Concepto del erizo (Los tres círculos)

Cultura de disciplina

Relación con conceptos en
Construido para durar*

Fabricación de relojes, no solo indicación de la hora: El mecanismo del consejo es un relojero consumado.

Genio del Y: Comprensión profunda
Y increíble simplicidad.

Ideología central: El círculo de "lo que te apasiona" se superpone perfectamente con los valores fundamentales y el propósito.

Solo esos valores por lo que sientes tanta pasión que jamás, bajo ninguna circunstancia, darías Ellos califican como verdaderamente esenciales.

Preservar el Core/Stimulate Progreso:

Los buenos BHAGs surgen de la comprensión; los malos BHAGs surgen de la bravuconería. Los BHAG se sitúan justo en el centro de los tres círculos.

Fabricación de relojes, no solo indicación de la hora: Operar mediante la fuerza bruta de la personalidad como disciplinario es cuestión de tiempo; construir una cultura de disciplina duradera es fundamental para la construcción de relojes.

Genio del Y: Libertad Y responsabilidad.

Ideología central: A La cultura de la disciplina expulsa a quienes no comparten los valores y estándares de una organización.

Preservar elCore/Stimulate Progreso:

Cuando tienes una cultura de disciplina, puedes darles a las personas más libertad para experimentar cada uno encuentra su propio camino para obtener resultados.

**Conceptos en
De bueno a excelente**

**Tecnología
Aceleradores**

**Relación con conceptos en
Construido para durar**

Fabricación de relojes, no solo indicación de la hora:

Los aceleradores tecnológicos son una parte clave del reloj.

Genio del Y: Rechaza las modas tecnológicas.
Y ser pioneros en la aplicación de la tecnología.

Ideología central: En una gran empresa, la tecnología está al servicio de los valores fundamentales, y no al revés.

Preservar lo esencial/Estimular el progreso:

El bien Las tecnologías aceleran el impulso en el volante de inercia, hacia el logro de

**Volante, no
Bucle de la perdición**

Fabricación de relojes, no solo indicación de la hora:

El efecto volante crea el movimiento sostenido, generando impulso y no depender de la presencia de un visionario carismático para motivar a la gente

Genio de Y: Evolutivo, incremental proceso Y resultados revolucionarios y espectaculares

Ideología central: El círculo vicioso hace casi imposible inculcar valores y propósito fundamentales, ya que la gente se pregunta constantemente: "¿Quiénes somos? ¿Qué representamos?".

Preservar lo esencial/Estimular el progreso:

El La fluidez y consistencia del volante de inercia, junto con la acumulación progresiva de impulso hasta alcanzar un punto de inflexión, crean las condiciones perfectas para inculcar valores fundamentales al tiempo que se estimula el cambio y el progreso.

Ver Construido para durar Hábitos exitosos de las empresas visionarias, Collins y Porras, Harper Business, 1994

No voy a extenderme en todos los enlaces de la tabla anterior, pero me gustaría destacar uno particularmente importante: la conexión entre los BHAG y los tres círculos del Concepto del Erizo. En *Built to Last*, identificamos los BHAG como una forma clave de estimular el progreso sin perder de vista la esencia. Un BHAG (pronunciado "bi-jag", abreviatura de "Big Hairy Audacious Goal", objetivo ambicioso y desafiante) es una meta enorme e imponente, como una gran montaña que escalar. Es claro, convincente y la gente lo comprende de inmediato. Un BHAG sirve como punto focal unificador del esfuerzo, motivando a las personas y creando espíritu de equipo mientras se esfuerzan por alcanzar la meta. Al igual que la misión lunar de la NASA en la década de 1960, un BHAG cautiva la imaginación y genera una gran motivación.

Sin embargo, por muy emocionantes que sean los BHAG (Grandes Amenazas Ambiciosas), dejamos una pregunta crucial sin respuesta. ¿Cuál es la diferencia entre un BHAG malo y uno bueno? Nadar desde Australia hasta Nueva Zelanda sería un BHAG para mí, ¡pero también me mataría! Ahora podemos ofrecer una respuesta a esa pregunta, basándonos directamente en el estudio de empresas que pasaron de ser buenas a excelentes.

Resulta que los malos BHAG se plantean con bravuconería; los buenos, con comprensión. De hecho, cuando se combina una comprensión profunda de los tres círculos con la audacia de un BHAG, se obtiene una mezcla poderosa, casi mágica.

Un magnífico ejemplo de esto proviene de Boeing en la década de 1950. Hasta principios de la década de 1950 Boeing se centró en la construcción de enormes máquinas voladoras para el ejército: el B-17 Flying Fortress, el B-29 Superfortress y el bombardero intercontinental B-52. Sin embargo, Boeing prácticamente no tenía presencia en el mercado de aviones comerciales, y las aerolíneas no mostraron interés en comprar aviones de Boeing. ("Ustedes fabrican excelentes bombarderos allá arriba en Seattle. ¿Por qué no se limitan a eso?", dijeron en respuesta a las consultas de Boeing). Hoy damos por sentado que la mayoría de los viajes aéreos se realizan en aviones Boeing, pero en 1952, casi nadie fuera del ámbito militar volaba en Boeing.

Sabidamente, a lo largo de la década de 1940 Boeing se había mantenido alejado del ámbito comercial, un campo en el que McDonnell Douglas tenía capacidades muy superiores en los aviones más pequeños de hélice que componían la flota comercial. A principios de la década de 1950, Boeing vio una oportunidad para superar a McDonnell Douglas combinando su experiencia con grandes aviones.



* Incluye tus valores fundamentales y tu propósito.

Boeing se dedicó a comprender los motores a reacción. Liderados por Bill Allen, un líder de nivel 5, los ejecutivos de Boeing debatieron la conveniencia de incursionar en el sector comercial. Comprendieron que, si bien Boeing no había sido el mejor fabricante de aviones comerciales una década antes, la experiencia acumulada en aviones a reacción y grandes aeronaves gracias a los contratos militares ahora hacía posible tal sueño. También comprendieron que la rentabilidad de los aviones comerciales sería muy superior a la del mercado militar y, lo que es de suma importancia, les entusiasmaba enormemente la idea de construir un avión comercial.

Así pues, en 1952, Bill Allen y su equipo tomaron la decisión de gastar una cuarta parte del patrimonio neto total de la empresa en la construcción de un prototipo de avión a reacción que pudiera utilizarse con fines comerciales. aviation.¹⁸ Construyeron el 707 y lanzaron Boeing con el objetivo de convertirse en la compañía de aviación comercial líder en el mundo. Tres décadas después, tras producir cinco de los aviones comerciales más exitosos de la historia (el 707, 727, 737, 747 y 757), Boeing se erigió como la compañía más grande, absoluta e indiscutible, en la industria de los aviones comerciales, worldwide.¹⁹ No fue hasta finales de la década de 1990 que la posición número uno de Boeing se vio seriamente desafiada, y se necesitó un consorcio gubernamental en forma de Airbus para lograrlo.it.²⁰

He aquí el punto clave: el ambicioso objetivo de Boeing, si bien era enorme e imponente, no era un objetivo cualquiera. Era un objetivo que tenía sentido dentro del contexto de los tres círculos. Los ejecutivos de Boeing comprendieron con calma y ecuanimidad que (1) la compañía podía convertirse en la mejor del mundo en la fabricación de aviones comerciales, incluso sin tener presencia en el mercado, (2) el cambio mejoraría significativamente la economía de Boeing al aumentar las ganancias por modelo de aeronave, y (3) la gente de Boeing sentía una gran pasión por la idea. Boeing actuó con comprensión, no con arrogancia, en este momento crucial de su historia, y esa es una de las razones principales por las que perduró como una gran compañía.

El caso de Boeing subraya un punto clave: para mantenerse a la vanguardia a lo largo del tiempo, es necesario, por un lado, mantenerse firmemente dentro de los tres círculos y, por otro, estar dispuesto a modificar la manifestación específica de lo que se encuentra dentro de esos tres círculos en cualquier momento dado. En 1952, Boeing nunca se apartó de los tres círculos ni abandonó su ideología central, pero creó un nuevo y ambicioso objetivo (BHAG, por sus siglas en inglés) y adaptó su concepto Hedgehog para incluir aeronaves comerciales.

El círculo tres/BHAG El marco proporciona Un ejemplo contundente de cómo se relacionan las ideas de ambos estudios es el siguiente, y me gustaría presentarlo aquí como una herramienta práctica para crear esta conexión dentro de su propia organización. Sin embargo, por sí solo no garantizará la grandeza y la perdurabilidad de su empresa. Para crear una empresa grande y duradera, se requieren todos los conceptos clave de ambos estudios, integrados y aplicados de forma consistente a lo largo del tiempo. Además, si alguna vez deja de aplicar cualquiera de estas ideas clave, su organización inevitablemente retrocederá hacia la mediocridad. Recuerde: es mucho más fácil alcanzar la grandeza que mantenerse en ella. En definitiva, la aplicación constante de ambos estudios, uno sobre el otro, ofrece la mejor oportunidad para crear una grandeza que perdure.

¿POR QUÉ LA GRANDEZA?

Durante un descanso en un seminario que impartí a un grupo de mis antiguos alumnos de Stanford, uno de ellos se me acercó con el ceño fruncido. «Quizás no soy lo suficientemente ambicioso», dijo. «Pero la verdad es que no quiero crear una gran empresa. ¿Hay algo malo en eso?».

—En absoluto —respondí—. La grandeza no depende del tamaño. —Entonces le dije

sobre Sina Simantob, quien dirige el edificio donde tengo mi laboratorio de investigación. Sina ha creado una institución verdaderamente grandiosa. Es un antiguo edificio de 1892redbrick Un edificio escolar renovado hasta convertirse en un espacio extraordinario, decorado y mantenido con una atención al detalle excepcional, rozando la perfección. Según una definición de resultados —atraer a las personas más interesantes de Boulder, establecer un estándar con el que otros edificios locales se comparan y generar la mayor ganancia por metro cuadrado—, su pequeña empresa es verdaderamente una gran institución en mi ciudad natal. Simantob nunca ha definido la grandeza por su tamaño, y no hay razón para que lo haga.

EIEl estudiante hizo una pausa por un momento y luego dijo: "De acuerdo, acepto que no necesito construir una gran empresa para tener una gran empresa. Pero aun así, ¿por qué debería intentar construir una gran empresa? ¿Y si simplemente quiero tener éxito?".

EISu pregunta me dejó perplejo. No se trataba de una persona perezosa; había fundado su propia empresa de joven, se había costado sus estudios de derecho y, tras la maestría, se había convertido en un emprendedor ambicioso. Posee una energía extraordinaria, un entusiasmo intenso y contagioso. De todos los estudiantes que he conocido a lo largo de los años, es uno del que no me cabe duda de que alcanzará un éxito enorme. Sin embargo, cuestiona la idea misma de intentar construir algo grandioso y duradero.

Puedo ofrecer dos respuestas.

En primer lugar, creo que construir algo grandioso no es más difícil que construir algo bueno. Si bien estadísticamente alcanzar la grandeza puede ser menos frecuente, no implica más sufrimiento que perpetuar la mediocridad. De hecho, si tomamos como referencia algunas de las empresas comparadas en nuestro estudio, implica menos sufrimiento, e incluso quizás menos trabajo. La belleza y el poder de los resultados de la investigación radican en que pueden simplificar radicalmente nuestras vidas a la vez que aumentan nuestra eficacia. Hay un gran consuelo en la simple claridad sobre lo que es vital y lo que no lo es.

De hecho, el objetivo de este libro no es que "añadamos" estos hallazgos a lo que ya hacemos y nos sobrecarguemos aún más de trabajo. No, el objetivo es darnos cuenta de que gran parte de lo que hacemos es, en el mejor de los casos, un desperdicio de energía. Si organizáramos la mayor parte de nuestro tiempo de trabajo en torno a la aplicación de estos principios, e ignoráramos o dejáramos de hacer prácticamente todo lo demás, nuestras vidas serían más sencillas y nuestros resultados mejorarían enormemente.

Permítanme ilustrar este punto con un ejemplo ajeno al mundo empresarial, la última historia del libro. El cuerpo técnico de un equipo de atletismo de campo traviesa de una escuela secundaria se reunió recientemente para cenar tras ganar su segundo campeonato estatal en dos años. El programa se había transformado en los cinco años anteriores, pasando de ser bueno (entre los veinte mejores del estado) a excelente (contendientes habituales al campeonato estatal, tanto en el equipo masculino como en el femenino).

"No lo entiendo", dijo uno de los entrenadores. "¿Por qué tenemos tanto éxito? No trabajamos más que los demás equipos. Y lo que hacemos es tan sencillo. ¿Por qué funciona?"

Se refería al concepto del erizo del programa, resumido en la sencilla declaración: Corremos mejor al final. Corremos mejor al final de los entrenamientos. Corremos mejor al final de las carreras. Y corremos mejor al final de la temporada, cuando más importa. Todo está orientado a esta sencilla idea, y el cuerpo técnico sabe cómo crear este efecto mejor que cualquier otro equipo del estado. Por ejemplo, colocan a un entrenador en la marca de las 2 millas (de una carrera de 3.1 millas) para recopilar datos a medida que los corredores pasan. Pero a diferencia de la mayoría de los equipos, que recopilan tiempos parciales (ritmo de carrera en minutos por milla), Este equipo recopila información sobre la posición de los corredores (en qué posición se encuentran a medida que pasan).

Entonces Los entrenadores no calculan qué tan rápido van los corredores, sino cuántos, *competidores a los que adelantan al final de la carrera*, desde la milla 2 hasta la meta. Ellos Luego, usan estos datos para otorgar "huesos de cabeza" después de cada carrera. (Los huesos de cabeza son cuentas con forma de cráneos reducidos, que los niños convierten en collares y pulseras, simbolizando a sus competidores vencidos). Los niños aprenden a dosificar sus fuerzas y a correr con confianza: "Corremos mejor al final", piensan al terminar una carrera difícil. "Así que, si me duele mucho, ¡mis competidores deben doler muchísimo más!".

Igual mente importante es en qué no malgastan energía. Por ejemplo, cuando la entrenadora principal se hizo cargo del programa, se encontró abrumada por la expectativa de hacer "programas divertidos" y "cosas motivadoras" para animar a los niños y mantenerlos interesados: fiestas, viajes especiales, aventuras de compras a tiendas Nike y discursos inspiradores. Rápidamente puso fin a casi toda esa actividad que distraía (y consumía mucho tiempo). "Miren", dijo, "este programa se construirá sobre la idea de que correr es divertido, competir es divertido, mejorar es divertido y ganar es divertido. Siyou'reSi no te apasiona lo que hacemos aquí, busca otra cosa que hacer. El resultado: el número de niños en el programa casi se triplicó en cinco años, pasando de treinta a ochenta y dos.

Antes de que el equipo de chicos ganara el primer campeonato estatal de campo a través en la historia de la escuela, ella no estableció explícitamente el objetivo ni intentó

En lugar de motivarlos, ella les permitió ganar impulso, demostrando por sí mismos, carrera tras carrera, semana tras semana, que podían vencer a cualquiera en el estado. Un día, durante un entrenamiento, un chico les dijo a sus compañeros: "Creo que podríamos ganar el campeonato estatal". "Sí, yo también lo creo", respondió otro. Todos siguieron corriendo, con el objetivo tácitamente comprendido. El cuerpo técnico nunca mencionó la idea del campeonato estatal hasta que los chicos comprobaron por sí mismos que podían lograrlo.

Esto creó la cultura de disciplina más fuerte posible, ya que los siete corredores del equipo principal se sentían personalmente responsables de ganar el campeonato estatal, un compromiso hecho no con los entrenadores, sino entre ellos. Un miembro del equipo incluso llamó a todos sus compañeros la noche anterior a la carrera estatal, solo para asegurarse de que todos se estuvieran preparando para ir a la cama temprano. (No hay necesidad de que los entrenadores sean disciplinarios en este equipo). Corriendo a toda velocidad durante la última milla, adelantando a los competidores ("¡Corremos mejor al final!"), cada chico sufría, pero sabía que dolería mucho más si tuviera que mirar a sus compañeros a los ojos mientras...only Uno que no dio la talla. Nadie falló, y el equipo venció a todos los demás equipos en el campeonato estatal por un amplio margen.

El entrenador principal comenzó a reconstruir todo el programa en torno a la idea de "primero quién". Uno de los entrenadores asistentes es un exlanzador de peso de 136 kilos (difícilmente la imagen de un corredor de fondo delgado), pero sin duda es la persona indicada: comparte los valores y tiene las cualidades necesarias para ayudar a construir un gran equipo. A medida que el programa ganaba impulso, atraía a más jóvenes y a más entrenadores excelentes. La gente quiere ser parte de este círculo virtuoso; quieren ser parte de un equipo campeón; quieren ser parte de una cultura de primera clase. Cuando el equipo de campo a través cuelga otra pancarta de campeonato en el gimnasio, más jóvenes se inscriben, el acervo genético se enriquece, el equipo se vuelve más rápido, lo que produce más campeonatos, lo que atrae a más jóvenes, lo que crea equipos aún más rápidos, y así sucesivamente, en el contagioso efecto del círculo virtuoso.

¿Están sufriendo estos entrenadores más que otros equipos para crear un gran programa? ¿Están trabajando más duro? ¡No! De hecho,all Los entrenadores asistentes tienen trabajos profesionales a tiempo completo fuera del entrenamiento (ingenieros, técnicos informáticos, profesores) y trabajan prácticamente gratis, dedicando un tiempo precioso de sus ajetreadas vidas a contribuir a la creación de un gran programa. Se centran en lo importante, no en lo innecesario. Hacen prácticamente todo lo que se describe en este libro, dentro de su contexto específico, y no pierden el tiempo en nada que no encaje. Sencillo, claro, directo, elegante... y, sobre todo, muy divertido.

El punto de esta historia es que estas ideas funcionan. Cuando las aplicas en

cualquier situación,they Mejora tu vida y tu experiencia, a la vez que optimizas los resultados. Y, en el proceso, podrías lograr que lo que estás construyendo sea extraordinario. Así que, vuelvo a preguntar: si no es más difícil (teniendo en cuenta estas ideas), los resultados son mejores y el proceso es mucho más divertido, ¿por qué no aspirar a la excelencia?

Para que quede claro, no estoy sugiriendo que pasar de bueno a excelente sea fácil, ni que todas las organizaciones logren la transición con éxito. Por definición, no es posible que todos estén por encima del promedio. Pero sí afirmo que quienes se esfuerzan por convertir lo bueno en excelente no encuentran el proceso más doloroso ni agotador que quienes se conforman con dejar que las cosas se estanquen en una mediocridad adormecedora. Sí, convertir lo bueno en excelente requiere energía, pero el impulso generado aporta más energía de la que consume. Por el contrario, perpetuar la mediocridad es un proceso inherentemente deprimente y drena mucha más energía de la que aporta.

Pero existe una segunda respuesta a la pregunta de por qué la grandeza, una que está en el corazón mismo de lo que nos motivó a emprender este enorme proyecto en primer lugar: la búsqueda de significado, o más precisamente, la búsqueda de un trabajo significativo.

Le pregunté a la entrenadora principal del programa de campo a través por qué sentía la necesidad de hacerlo excelente. Hizo una pausa antes de responder. "Esa es una muy buena pregunta". Larga pausa. "It's Es muy difícil de responder. —Hace otra pausa—. Supongo que... es porque me importa mucho lo que estamos haciendo. Creo en correr y en el impacto que puede tener en la vida de estos chicos. Quiero que tengan una gran experiencia y que se sientan parte de algo de primera clase.

Ahora viene el giro interesante: el entrenador tiene un MBA de una escuela de negocios de élite y es graduado Phi Beta Kappa en economía, habiendo ganado el premio a la mejor tesis de honor de pregrado en una de las másselective Universidades del mundo. Sin embargo, descubrió que la mayoría de lo que hacían sus compañeros —banca de inversión en Wall Street, fundar empresas de internet, consultoría de gestión, trabajar para IBM, etc.— no tenía ningún significado para ella. Simplemente no le interesaban lo suficiente como para querer que fueran excelentes. Para ella, esos trabajos no tenían un propósito significativo. Así que decidió buscar un trabajo significativo, un trabajo por el que sintiera tanta pasión que la pregunta "¿Por qué intentar alcanzar la excelencia?" pareciera casi una tautología. Si haces algo que te importa tanto y crees profundamente en su propósito, entonces es imposible imaginar no intentar que sea excelente. Es algo obvio.

He intentado imaginar a los líderes de nivel 5 de las empresas. we've Estudié cómo responder a la pregunta "¿Por qué la grandeza?". Claro, la mayoría diría: "No somos grandes, podríamos ser mucho mejores". Pero si se les presionara para responder "¿Por qué intentar alcanzar la grandeza?", creo que responderían de forma muy parecida al entrenador de atletismo. Están haciendo algo. they Realmente les importa, les apasiona enormemente. Como Bill Hewlett, podrían preocuparse ante todo por crear una empresa que, gracias a sus valores y éxito, tenga un impacto tremendo en la forma en que se gestionan las empresas en todo el mundo. O como Ken Iverson, podrían sentir el propósito de un cruzado para erradicar las jerarquías de clase opresivas que causan la degradación tanto de los trabajadores como de la gerencia. O como Darwin Smith en Kimberly-Clark, podrían derivar un tremendo sentido de propósito de la búsqueda interna de la excelencia misma, impulsados desde dentro a hacer cualquier cosa. they tocar lo mejor Puede ser. O tal vez, como Lyle Everingham en Kroger o Cork Walgreen en Walgreens, crecieron en el negocio y simplemente les apasiona. No necesitas una gran razón existencial para amar lo que haces ni preocuparte profundamente por tu trabajo (aunque podrías). Lo único que importa es que te guste y que te importe.

Así pues, la pregunta de ¿Por qué la grandeza? es casi una pregunta sin sentido. Si te dedicas a un trabajo que te apasiona y te importa, sea cual sea el motivo, entonces la pregunta no necesita respuesta. La pregunta no es por qué, sino cómo.

En realidad, la verdadera pregunta no es "¿Por qué la grandeza?", sino "¿Qué trabajo te impulsa a intentar crearla?". Si tienes que preguntarte "¿Por qué deberíamos intentar que sea grandioso? ¿No basta con el éxito?", entonces probablemente te dedicas al trabajo equivocado.

Quizás tu deseo de contribuir a la creación de algo grandioso no se encuentre en tu vida profesional. Pero encuéntralo en algún otro lugar. Si no es en el mundo empresarial, tal vez en tu iglesia. Si no es allí, tal vez en una organización sin fines de lucro, una organización comunitaria o una clase que impartes. Involúcrate en algo que te apasione tanto que quieras convertirlo en lo mejor posible, no por lo que puedas obtener, sino simplemente porque es posible.

Cuando Si haces esto, comenzarás a crecer, inevitablemente, hacia convertirte en un líder de Nivel 5. Al principio del libro, nos preguntábamos cómo convertirnos en

Nivel 5, y sugerimos que comiences practicando el resto de los hallazgos. Pero, ¿en qué condiciones tendrás la motivación y la disciplina para ponerlos en práctica plenamente? Quizás sea cuando te importe profundamente el trabajo que realizas y cuando tus responsabilidades se alineen con tus tres círculos personales.

Cuando Todas estas piezas encajan, no solo tu trabajo avanza hacia la grandeza, sino también tu vida. Porque, al final, es imposible tener una gran vida a menos que sea una vida significativa. Y es muy difícil tener una vida significativa sin un trabajo significativo. Quizás, entonces, puedas alcanzar esa rara tranquilidad que proviene de saber que *you've* Contribuiste a crear algo de excelencia intrínseca que aporta valor. De hecho, podrías incluso alcanzar la más profunda de todas las satisfacciones: saber que tu breve paso por este mundo ha sido bien empleado y que ha tenido sentido.

FRECUENTEMENTE ASKED PREGUNTAS

P: ¿Identificaste originalmente más de once posibilidades de mejora significativa? Y, de ser así, ¿qué ejemplos de mejora significativa no se incluyeron en el estudio?

El Once empresas que pasaron de buenas a excelentes fueron los únicos ejemplos de nuestro universo inicial de empresas Fortune 500 que cumplieron con todos los criterios de inclusión en el estudio; no representan una muestra. (Véase el Apéndice 1A para conocer el proceso de selección que utilizamos). El hecho de haber estudiado el conjunto completo de empresas que cumplieron con nuestros criterios debería aumentar nuestra confianza en los resultados. No debemos preocuparnos de que un segundo grupo de empresas de Fortune 500 haya pasado de buenas a excelentes —al menos no según nuestros criterios— por otros métodos.

P: ¿Por qué solo once empresas fueron seleccionadas?

Existen tres razones principales. Primero, utilizamos un estándar muy exigente (tres veces el mercado durante quince años) como indicador de resultados excelentes. Segundo, el requisito de sostenibilidad a quince años es difícil de cumplir. Muchas empresas experimentan un crecimiento vertiginoso durante cinco o diez años gracias a un producto exitoso o un líder carismático, pero pocas logran mantenerse durante quince años. Tercero, buscábamos un patrón muy específico: resultados excelentes sostenidos, precedidos por un período prolongado de resultados promedio (o peores). Es fácil encontrar empresas excelentes, pero las que pasan de buenas a excelentes son mucho más raras. Si se suman todos estos factores, no sorprende que solo hayamos identificado once ejemplos.

Sin embargo, me gustaría enfatizar que el hallazgo de "solo once" no debería ser desalentador. Tuvimos que fijar un límite, y elegimos uno muy difícil. Si hubiéramos establecido un obstáculo ligeramente más bajo —por ejemplo, 2,5 veces el mercado o diez años de capacidad— entonces muchas más empresas habrían calificado. Tras completar la investigación, estoy convencido de que muchas organizaciones pueden hacer el camino de bueno a excelente si aplican las lecciones de este libro. El problema no son las probabilidades estadísticas; El problema es que la gente está malgastando su tiempo y recursos en cosas equivocadas.

P: ¿Y la significación estadística, dado que solo once empresas pasaron el corte final como ejemplos buenos a excelentes y el tamaño total es de veintiocho empresas (con comparaciones)?

Contratamos a dos profesores destacados para que nos ayudaran a resolver esta cuestión, un estadístico y un matemático aplicado. El estadístico, Jeffrey T. Luftig en el

La Universidad de Colorado analizó nuestro dilema y concluyó que no tenemos un problema estadístico, señalando que el concepto de "significación estadística" se aplica solo cuando se utiliza un muestreo de datos. "Mire, usted no muestreó empresas", dijo. "Usted realizó una selección muy específica y encontró las once empresas de la lista Fortune 500 que cumplían con sus criterios. Cuando compara estas once con las diecisiete empresas de comparación, las probabilidades que los conceptos de su marco aparecen por azar son esencialmente nulos." Cuando le pedimos al profesor de matemáticas aplicadas de la Universidad de Colorado, William P. Briggs, que examinara nuestro método de investigación, formuló la pregunta de la siguiente manera: ¿Cuál es la probabilidad de encontrar por casualidad un grupo de once empresas, cuyos miembros presenten todos los rasgos principales que usted descubrió, mientras que las comparaciones directas no poseen esos rasgos? Concluyó que la probabilidad es menor a 1 entre 17 millones. Prácticamente no hay posibilidad de que simplemente hayamos encontrado once eventos aleatorios que casualmente muestren el patrón de bueno a excelente que estábamos buscando. Podemos concluir con confianza que los rasgos que encontramos están fuertemente asociados con las transformaciones de bueno a excelente.

P: ¿Por qué limitó su investigación a las empresas que cotizan en bolsa?

Las empresas que cotizan en bolsa ofrecen dos ventajas para la investigación: una definición de resultados ampliamente aceptada (lo que permite seleccionar rigurosamente un conjunto de datos para el estudio) y una gran cantidad de datos fácilmente accesibles. Las empresas privadas disponen de información limitada, lo que resultaría especialmente problemático para las empresas de comparación. La ventaja de las empresas que cotizan en bolsa radica en que no necesitamos su colaboración para obtener datos. Les guste o no, gran cantidad de información sobre ellas es de dominio público.

P: ¿Por qué limitó su investigación a las corporaciones estadounidenses?

Concluimos que el rigor en la selección superaba los beneficios de un conjunto de estudio internacional. La ausencia de datos comparables sobre la rentabilidad de las acciones en bolsas no estadounidenses socavaría la coherencia de nuestro proceso de selección. El proceso de investigación comparativa elimina el "ruido" contextual (empresas, industrias, tamaños, edades similares, etc.) y nos da mucha más confianza en la naturaleza fundamental de nuestros hallazgos que tener un conjunto de estudio geográficamente diverso. No obstante, sospecho que nuestros hallazgos serán demostrar utilidad en diferentes geografías. Varias de las empresas de nuestro estudio son empresas globales y los mismos conceptos aplicados dondequiera que hicieran negocios. Además, creo que gran parte de lo que encontramos —el liderazgo de nivel 5 y el volante de inercia, por ejemplo— será más difícil de asimilar para los estadounidenses, *than people* de otras culturas.

P: ¿Por qué no aparecen empresas de alta tecnología en el conjunto de estudio?

La mayoría de las empresas tecnológicas fueron descartadas porque no son lo suficientemente antiguas como para mostrar el patrón de bueno a excelente. Requerimos al menos treinta años de historia para considerar una empresa para el estudio (quince años de buenos resultados seguidos de quince años de excelentes resultados). De las empresas tecnológicas que sí tenían más de treinta años de historia, ninguna mostró el patrón específico de bueno a excelente que estábamos buscando. Intel, por ejemplo, nunca tuvo un fifteen-year período de solo buen rendimiento; Intel tiene always Ha sido genial. Si este estudio se repitiera dentro de diez o veinte años, esperaríamos que las empresas de alta tecnología figuraran en la lista.

P: ¿Cómo se aplica el programa "De bueno a excelente" a las empresas que ya son excelentes?

Sugiero que they Utilice tanto Good to Great como Built to Last para ayudarles a comprender mejor por qué son excelentes, para que they Pueden seguir haciendo lo correcto. Como me enseñó hace años Robert Burgelman, uno de mis profesores favoritos de la Escuela de Negocios de Stanford: "El mayor peligro en los negocios y en la vida, aparte del fracaso absoluto, es tener éxito sin tener muy claro por qué se tiene éxito en primer lugar".

P: ¿Cómo explica las dificultades recientes en algunas de las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes?

Toda empresa, por muy grande que sea, se enfrenta a momentos difíciles. No existen grandes empresas perdurables con un historial perfecto e intachable. Todas tienen altibajos. El factor crítico no es la ausencia de dificultades, sino la capacidad de afrontarlas. toRecupérate y sal fortalecido.

Además, si una empresa deja de aplicar todas las conclusiones, inevitablemente retrocederá. El éxito de una empresa no se debe a una sola variable aislada, sino a la combinación de todos los elementos que funcionan de forma integrada y constante a lo largo del tiempo. Dos casos recientes ilustran este punto.

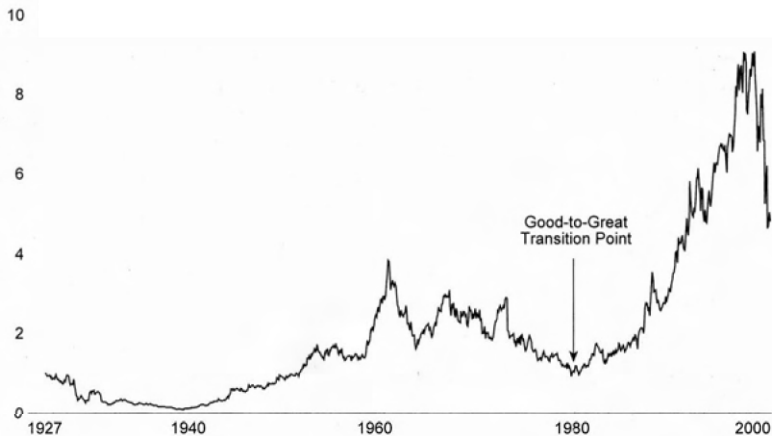
Un caso preocupante es el de Gillette, que registró dieciocho años de desempeño excepcional —superando en más de nueve veces el mercado entre 1980 y 1998—, pero tropezó en 1999. Creemos que la principal causa de esta dificultad radica en la necesidad de Gillette de ser más disciplinada y centrarse en negocios que se ajusten perfectamente a los tres círculos de su Concepto del Erizo. Aún más preocupante es la insistencia de los analistas del sector en que Gillette necesita un director ejecutivo carismático externo que impulse un cambio radical. Si Gillette incorpora a un líder de nivel 4, la probabilidad de que se consolide como una gran empresa a largo plazo disminuirá considerablemente.

Otro caso preocupante es Nucor, que alcanzó su máximo en 1994 con un valor catorce veces superior al del mercado, para luego caer considerablemente debido a la inestabilidad en la gestión tras la jubilación de Ken Iverson. El sucesor elegido por Iverson

¿Pasará Gillette de Bueno a Excelente, de Construido a Duradero?

Relación entre la rentabilidad acumulada de las acciones y el mercado general.

1927-2000



duró poco tiempo en el puesto, antes de ser destituido en una fea batalla en la cúpula directiva. Uno de los artífices de este golpe de estado en la junta directiva indicó en el *Charlotte News and Observer* (junio 11, 1999, página que Iverson había caído del Nivel 5) liderazgo en su vejez y había comenzado a mostrar y rasgos de nivel 4 más egocéntricos. "En su mejor momento, Ken era un hombre gigantesco", dijo, "pero quería llevar esta empresa al siguiente nivel".- "Me desvió delirantemente con él". Iverson cuenta una historia diferente, argumentando que el verdadero problema es el deseo de la actual gerencia de diversificar Nucor, alejándose de su Concepto Erizo. "Iverson simplemente niega con la cabeza", escribió el *News and Observer*, "diciendo que fue precisamente para alejarse de la diversificación que Nucor se convirtió en una empresa de productos de acero con un enfoque tan limitado". Cualquiera que sea la causa —la pérdida del liderazgo de Nivel 5, el alejamiento del Concepto Erizo, o ambas—, el futuro de Nucor como gran empresa sigue siendo incierto al momento de escribir este artículo.

Dicho esto, cabe destacar que la mayoría de las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes siguen prosperando en el momento de redactar este texto. Siete de las once Hasta la fecha, las empresas han generado más de veinte años de rendimiento extraordinario desde sus fechas de transición, con una mediana de veinticuatro años de resultados excepcionales para todo el grupo, un récord notable desde cualquier punto de vista.

P: ¿Cómo se concilia el hecho de que Philip Morris sea una "gran" empresa con el hecho de que venda tabaco?

Quizás ninguna empresay donde genera tanta antipatía como Philip Morris. Incluso si una compañía tabacalera puede ser considerada verdaderamente grande (y muchos lo pondrían en duda), existen dudas sobre si alguna compañía tabacalera puede perdurar, dada la creciente amenaza de litigios y sanciones sociales. Irónicamente, Philip Morris tiene el historial más largo de desempeño excepcional desde la fecha de su transición (treinta y cuatro años) y es la *only* empresa que entró en ambos estudios (*De bueno a excelente*) y *Construido para durar*). Este éxito no se debe simplemente a pertenecer a una industria con productos de alto margen vendidos a clientes adictos. Philip Morris superó con creces a todas las demás compañías tabacaleras, incluida su principal competidora, RJ Reynolds. Pero para que Philip Morris tenga un futuro viable, deberá afrontar de frente la cruda realidad de la relación de la sociedad con el tabaco y la percepción social de la industria tabacalera. Un gran porcentaje de la población cree que todos los miembros de la industria participaron por igual en un esfuerzo sistemático por engañar. Justo o no, la gente —especialmente en Estados Unidos— puede perdonar muchas ofensas, pero jamás olvidará ni perdonará la sensación de haber sido engañada.

Cualesquiera que sean los sentimientos personales de cada uno sobre la industria tabacalera (y había una amplia gama de sentimientos en el equipo de investigación y algunos debates muy acalorados), tener a Philip Morris en ambos *De bueno a excelente* y *Construido para durar* ha resultado muy instructivo. Me ha enseñado que no es el *contenido* de los valores de una empresa que se correlacionan con el rendimiento, pero el *fuerza de convicción* con el que sostiene esos valores, cualesquiera que sean. Este es uno de esos hallazgos que resulta difícil de creer, pero está totalmente respaldado por los datos. (Para un análisis más detallado de este tema, véase el capítulo 3 de *Construido para* Último, páginas 65-71.)

P: ¿Puedo? A La empresa tiene un concepto de erizo. Y ¿Tiene una cartera de negocios muy diversificada?

Nuestro estudio sugiere firmemente que las empresas y conglomerados altamente diversificados rara vez producirán resultados excelentes y sostenidos. Una excepción obvia a esto es GE, pero podemos explicar este caso sugiriendo que GE tiene un concepto de erizo muy inusual y sutil que unifica su aglomeración de empresas. ¿Qué puede hacer GE mejor que cualquier otra empresa en el mundo? Desarrollar gerentes generales de primer nivel. En nuestra opinión, esa es la esencia del concepto de erizo de GE. ¿Y cuál sería el denominador económico de GE? Beneficio por talento de gestión del cuartil superior. Piénselo de esta manera: tiene dos oportunidades de negocio, ambas que podrían generar \$X millones en ganancias. Pero supongamos que una de esas empresas drenara tres veces la cantidad de talento gerencial del cuartil superior para lograr esas ganancias que la otra empresa. La que drena menos talento gerencial encajaría con el Concepto del Erizo y la otra no. Finalmente, ¿de qué se enorgullece GE más que de uny ¿Algo más? Tener el mejor equipo de gerentes generales del mundo. Este es su verdadero

Pasión: más que bombillas, motores a reacción o programación televisiva. GE's El concepto Hedgehog, bien concebido, permite a la empresa operar en una amplia gama de negocios, sin dejar de centrarse en la intersección de los tres círculos.

P: ¿Cuál es el papel del consejo de administración en una transformación de buena a excelente?

Primero, los tableros juegan un papel a la hora de elegir líderes de Nivel 5. La reciente oleada de consejos de administración enamorados de los carismáticos, especialmente de los famosos "estrellas del rock", es una de las tendencias más dañinas para la salud a largo plazo de las empresas. Los consejos deben familiarizarse con las características del liderazgo de Nivel 5 e instalar a dichos líderes en puestos de responsabilidad. En segundo lugar, los consejos de administración de las empresas deberían distinguir entre valor de acción y precio de acción. Los consejos de administración no tienen responsabilidad sobre una gran parte de las personas que poseen acciones de la empresa en un momento dado, es decir, deberían centrar sus energías en crear grandes empresas que generen valor para los accionistas. Gestionar la acción por menos de un horizonte confunde precio y valor y es irresponsable para los accionistas. Para una visión excelente del papel del consejo en llevar a una empresa de buena a excelente, recomiendo el libro *Resisting Hostile Takeovers* de Rita Ricardo-Campbell (Praeger Publishers, 1997). La Sra. Ricardo-Campbell fue miembro del consejo durante la era de Colman Mockler y un relato detallado de cómo un consejo responsable lidiaba con la difícil y compleja cuestión del precio frente al valor.

P: ¿Pueden las empresas tecnológicas jóvenes y prometedoras en un mundo en constante evolución tener Nivel 5?
¿Líderes?

Mi respuesta se resume en dos palabras: *John* Morgridge. El Sr. Morgridge fue el director ejecutivo de transición que transformó una pequeña empresa con dificultades en el Área de la Bahía en una de las grandes compañías tecnológicas de la última década. Con el éxito asegurado, este hombre discreto y relativamente desconocido pasó a un segundo plano y cedió el liderazgo de la empresa a la siguiente generación. I Dudo que hayas oído hablar alguna vez de John Morgridge, pero I Supongo que habrás oído hablar de la empresa. Se llama Cisco Systems.

P: ¿Cómo se puede practicar la disciplina de "primero"? ¿who? ¿Qué sucede cuando hay escasez de personas excepcionales?

En primer lugar, en los niveles más altos de su organización, es fundamental tener la disciplina de no contratar hasta encontrar a las personas idóneas. El error más grave que puede cometer en su camino hacia la excelencia es colocar a las personas equivocadas en puestos clave. En segundo lugar, amplíe su definición de "personas idóneas" para centrarse más en las cualidades personales y menos en los conocimientos especializados.

P: ¿Por dónde y cómo debo empezar?

Primero, familiarícese con todos los hallazgos. Recuerde, ningún hallazgo individual por La organización en sí misma es excelente; necesitas que todos trabajen juntos como un conjunto integrado. Luego, trabaja secuencialmente a través del marco, comenzando con "primero quién" y avanzando a través de todos los componentes principales. Mientras tanto, trabaja continuamente en tu propio desarrollo hacia el Nivel 5 liderazgo. Hemos estructurado este libro siguiendo una secuencia coherente con lo que observamos en las empresas; la estructura misma del libro es una hoja de ruta. ¡Te deseo la mejor de las suertes en tu camino de bueno a excelente.

APÉNDICE 1.A

SELECCIÓN PROCESO PARA EL BIEN- A – GRANDE EMPRESAS

Peter Van, miembro del equipo de investigación Genderen Fue fundamental en la creación de los criterios de selección y en la "ardua tarea del análisis financiero" necesaria para utilizar dichos criterios y encontrar las empresas que pasarían de ser buenas a excelentes.

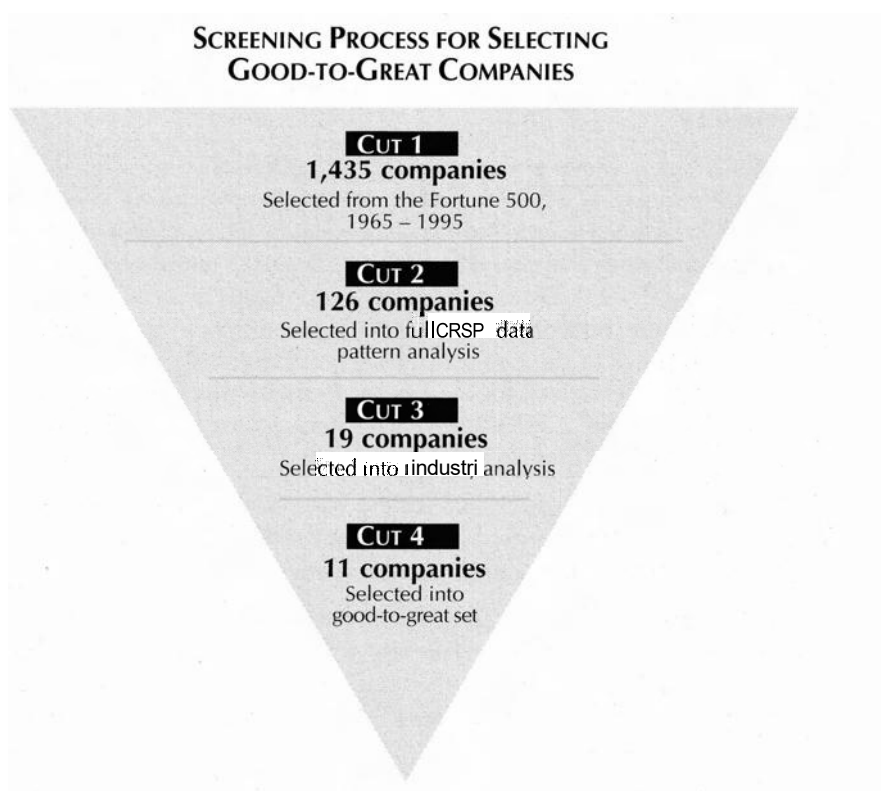
Criterios de selección como Una buena empresa, de buena a excelente.

1. El La empresa muestra un patrón de rendimiento "bueno" puntuado por un punto de transición, después del cual pasa a un rendimiento "excelente". Definimos el rendimiento "excelente" como un rendimiento total acumulado de las acciones de al menos 3 veces el mercado general para el período comprendido entre el punto de transición y los quince años ($T + 15$). Definimos un desempeño "bueno" como un rendimiento total acumulado de las acciones no mejor que 1,25 veces el del mercado bursátil general durante los quince años anteriores al punto de transición. Además, la relación del rendimiento acumulado de las acciones durante los quince años posteriores al punto de transición dividido por La relación del rendimiento acumulado de las acciones durante los quince años anteriores al punto de transición debe superar 3.
2. El patrón de buen desempeño, que pasa a ser excelente, debe ser un cambio interno de la empresa, no un fenómeno del sector. En otras palabras, la empresa debe demostrar este patrón no solo en relación con el mercado, sino también en relación con su sector.
3. En el momento de la transición, la empresa debía ser una compañía consolidada y en funcionamiento, no una empresa de nueva creación. Esto se definía como haber operado durante al menos veinticinco años antes del momento de la transición. Además, debía haber cotizado en bolsa y contar con datos de rentabilidad bursátil disponibles al menos diez años antes del momento de la transición.
4. El punto de transición debía producirse antes de 1985 para que contáramos con datos suficientes para evaluar la sostenibilidad de la transición. Las transiciones de buenas a excelentes que ocurrieron después de 1985 podrían haber sido cambios de buenas a excelentes; sin embargo, para cuando concluyéramos nuestra investigación, no podríamos calcular su ratio de rendimientos acumulados a quince años con respecto al mercado general.
5. Independientemente del año de la transición, la empresa debía seguir siendo una compañía significativa, en funcionamiento e independiente en el momento de su selección para la siguiente fase del estudio de investigación. Para cumplir con este criterio, la empresa debía figurar en la lista Fortune 500 de 1995, publicada en 1996.

6. Finalmente, en el momento de la selección, la empresa aún debe mostrar una tendencia ascendente. Para cualquier empresa donde $T + 15$ caídas antes de 1996, la pendiente de acumulado Los rendimientos relativos de las acciones en relación con el mercado desde el punto inicial de transición hasta 1996 deben ser iguales o superiores a la pendiente de 3/15 requerida para satisfacer los criterios Río para la $T + 15$ fases.

Bien - a - Gran proceso de selección

Utilizamos un proceso de tamizado con cribas cada vez más ajustados para encontrar nuestras empresas. El proceso de tamizado tenía cuatro capas de análisis:



Cortar1: Desde el universo de las empresas hasta 1,435 Empresas

Decidimos comenzar nuestra búsqueda con una lista de empresas que aparecieron en la lista Fortune of America's Biggest Publicly Companies, que se remonta hasta 1965, cuando la lista apareció. Nuestra lista inicial consistía en todas las empresas que aparecieron en los listados de 1965, 1975, 1985 y 1995. Había 1.435 empresas de este tipo. La mayoría de la gente conoce a estas como las "Fortune 500", aunque el número total de empresas listadas puede llegar a 1.000

porque Fortune cambia ocasionalmente el tamaño y el formato de sus listas. Como conjunto base para comenzar nuestro análisis, la clasificación de las empresas más grandes de Fortune tiene dos ventajas clave. Primero, solo incluye empresas de tamaño sustancial (las empresas se ganan su lugar en la lista por sus ingresos anuales). Por lo tanto, casi todas las empresas en la clasificación de Fortune cumplieron con nuestro criterio de ser una empresa establecida y en funcionamiento en el momento de la transición. Segundo, todas las empresas en la clasificación de Fortune cotizan en bolsa, lo que nos permitió utilizar datos financieros de rendimiento de acciones como base para una selección y un análisis más rigurosos. Las empresas privadas, que no tienen que cumplir con los mismos estándares de contabilidad y divulgación, no ofrecen la oportunidad de un análisis de comparación directa y equitativa del rendimiento. Restringir nuestro conjunto a las clasificaciones de Fortune tiene una desventaja obvia: *advantage*: Esto limita nuestro análisis a empresas con sede en Estados Unidos. Sin embargo, se concluyó que un mayor rigor en el proceso de selección, posible gracias al uso exclusivo de empresas estadounidenses que cotizan en bolsa y que se rigen por un estándar de información común (datos de rentabilidad bursátil comparables), compensaba las ventajas de un conjunto de datos internacionales.

Recorte 2: De 1.435 empresas a 126 empresas

Nuestro siguiente paso fue utilizar datos del Centro de Investigación de Precios de Valores (CRSP) de la Universidad de Chicago para hacer nuestra selección final de empresas de buenas a excelentes. Sin embargo, necesitábamos un método para reducir el número de empresas a un tamaño manejable. Utilizamos los datos publicados de tasas de rendimiento de Fortune para reducir la lista de candidatas. Fortune calcula el rendimiento a diez años para los inversores de cada empresa en el *rankings* Desde 1965, con estos datos, redujimos el número de empresas de 1435 a 126. Seleccionamos empresas que mostraron rendimientos sustancialmente superiores al promedio en los periodos 1985-1995, 1975-1995 y 1965-1995. También buscamos empresas que presentaran un patrón de rendimientos superiores al promedio precedidos por rendimientos promedio o inferiores al promedio. Más específicamente, las 126 empresas seleccionadas superaron cualquiera de las siguientes pruebas:

Prueba 1: La rentabilidad total anual compuesta para los inversores durante el período 1985-1995 superó en un 30 por ciento la rentabilidad media anual compuesta para los inversores de las empresas de los sectores industrial y de servicios incluidas en la lista Fortune durante el mismo período. (i.e., La rentabilidad total superó la rentabilidad media por 1,3 veces), y la empresa mostró evidencia de un desempeño promedio o inferior al promedio en las dos décadas anteriores (1965-1985).

Prueba 2: La rentabilidad total anual compuesta para los inversores durante el período 1975-1995 superó en un 30 por ciento la rentabilidad media anual compuesta para los inversores de las empresas de los sectores industrial y de servicios incluidas en la lista Fortune durante el mismo período. (i.e., La rentabilidad total superó la rentabilidad media en 1,3 veces, y la empresa mostró indicios de un rendimiento medio o inferior a la media en la década anterior (1965-1975).

Prueba 3: La rentabilidad total anual compuesta para los inversores durante el período 1965-1995 superó la rentabilidad media anual compuesta para los inversores de las empresas industriales y de servicios de Fortune durante el mismo período en un 30 por ciento (la rentabilidad total superó la rentabilidad media en 1,3 veces). Las listas de Fortune no contienen rentabilidades de diez años anteriores a 1965, por lo que decidimos incluir a todas las empresas con mejor desempeño durante el período de tres décadas en el conjunto inicial.

Prueba 4: Empresas fundadas después de 1970 y cuyo rendimiento total para los inversores durante el período 1985-1995 o 1975-1995 superó el rendimiento promedio para los inversores de las listas de Fortune Industrial y de Servicios durante el mismo período en un 30 por ciento (los rendimientos totales superaron los rendimientos promedio en 1,3 veces) pero que no cumplieron con los criterios anteriores debido a la falta de datos en la lista de Fortune en décadas anteriores. Esto nos permitió considerar detenidamente cualquier empresa que tuvo un buen desempeño en décadas posteriores pero que no apareció antes en las listas de Fortune. El límite de 1970 también nos permitió identificar y eliminar de la consideración cualquier empresa con historias demasiado cortas para ser una empresa de transición legítima.

Corte 3: Desde 126 Empresas a 19 Empresas

Utilizando la base de datos de investigación del Centro de Investigación en Valoración de Valores (CRSP) de la Universidad de Chicago, analizamos la rentabilidad acumulada de las acciones de cada empresa candidata en relación con el mercado general, buscando el patrón de rentabilidad de buena a excelente. Cualquier empresa que cumpliera con alguno de los criterios de eliminación del Paso 3 fue eliminada en esta etapa.

CRITERIOS DE ELIMINACIÓN DE CUT 3

Cualquier empresa que cumpliera con alguno de los siguientes criterios de eliminación fue eliminado en esta etapa.

Terminología utilizada en Corte3 criterios de eliminación:

Año T: Año que identificamos como el punto en el que el rendimiento comenzó una tendencia ascendente, el "año de transición", basándonos en el momento en que los rendimientos reales de las acciones mostraron un cambio ascendente visible.

Periodo X: Era de rendimiento "buen" observable en relación con el mercado inmediatamente anterior al año T.

Y período: Era de rendimiento sustancialmente superior al del mercado inmediatamente después del año T.

Cortar3 Criterio de eliminación n.º 1: La empresa muestra una tendencia ascendente continua en relación con el mercado durante todo el tiempo cubierto por los datos de CRSP; no hay un período X.

Cortar3. Criterio de eliminación #2: El La empresa muestra un estancamiento o un crecimiento gradual en relación con el mercado. No se observa un cambio evidente hacia un desempeño excepcional.

Criterio de eliminación n.º 3: La empresa demuestra una transición, pero un período X de menos de diez años. En otras palabras, los datos de rendimiento promedio previos a la transición no fueron lo suficientemente extensos como para demostrar una transición fundamental. En algunos casos, es probable que la empresa tuviera más años de rendimiento en el período X antes del año de transición, pero las acciones comenzaron a cotizar en el NASDAQ, la NYSE o la AMEX durante el período X; por lo tanto, nuestros datos no se remontan lo suficiente como para verificar un período X.

Recorte 3 Criterio de Eliminación #4: La empresa demuestra una transición de un desempeño pésimo a un desempeño promedio en relación con el mercado. En otras palabras, eliminamos las situaciones clásicas de recuperación en las que la empresa logra salir de una tendencia a la baja y adoptar una trayectoria paralela a la del mercado en general.

Criterio de eliminación n.º 5 del Recorte 3: La empresa demuestra una transición, pero posterior a 1985. Las transiciones de buena a excelente que ocurrieron después de 1985 también podrían haber sido candidatas legítimas a la categoría de buena a excelente. Sin embargo, para cuando concluyéramos nuestra investigación, no podríamos verificar que su ratio de rendimientos acumulados a quince años con respecto al mercado general cumpliera con el criterio de tres a uno.

Criterio de eliminación n.º 6 (Recorte 3): La empresa muestra una transición hacia un mejor desempeño, pero este aumento no se mantiene. Tras el incremento inicial, el desempeño se estanca o disminuye en relación con el mercado hasta el momento de la selección para el estudio.

Criterio de eliminación del corte 3 n.º 7: La empresa muestra un patrón volátil de rentabilidades (grandes fluctuaciones al alza y a la baja) sin un período X, un período Y o un año T claros.

Criterio de eliminación del corte 3 n.º 8: No se dispone de un conjunto completo de datos CRSP anteriores a 1975, lo que imposibilita la identificación de un período X verificable de diez años.

Criterio de eliminación n.º 9 del corte 3: Existe un patrón de transición, pero la empresa demostró un período de desempeño tan espectacular antes del período X que hay evidencia sustancial de que se trata de una gran empresa que atravesó dificultades temporales, en lugar de una empresa buena o mediocre que se convirtió en grande. El ejemplo clásico es Walt Disney.

Criterio de eliminación de la fase 3 n.º 10: La empresa es adquirida, se fusiona o queda excluida de la consideración como empresa independiente en el momento del análisis final de la fase 3.

Criterio de eliminación de corte 3 n.º 11: La empresa muestra una transición leve, pero no alcanza el triple del mercado.

Apéndice I.A

CORTAR 3 RESULTADOS DEL ANÁLISIS

Empresas Admitido en el corte 2 Resultado en el corte 3

1 AFLAC, Inc.	Eliminado, criterio 3
2 AMP, Inc.	Eliminado, criterio 6
3 Laboratorios Abbott	Aceptado en el análisis de corte 4
4 Albertson's, Inc.	Eliminado, criterio 1
5 Alco Standard, Corp.	Eliminado, criterio 3
6 Allegheny Teledyne, Inc.	Eliminado, criterio 6
7 Corporación ALLTEL.	Eliminado, criterio 2
8 Compañía American Express	Eliminados los criterios 6 y 7.
9 Compañía de tiendas americanas	Eliminado, criterio 6
10 Anheuser-Busch Companies, Inc.	Eliminado, criterio 2
11 AMateriales aplicados, Inc.	Eliminado, criterio 5
12 Archer Daniels, Condado de Midland.	Eliminado, criterio 6
13 Procesamiento automático de datos	Eliminado, criterio 1
14 Corporación BANC ONE.	Eliminado, criterio 6
15 Banco de Nueva York, Inc.	Eliminado, criterio 2
16 Barnett bancos	Eliminados los criterios 3 y 6.
17 Berkshire Hathaway, Inc.	Eliminado, criterio 1
18 Compañía Boeing	Eliminado, criterio 1
19 Industrias Browning-Ferris	Eliminado, criterio 3
20 Compañía de sopas Campbell	Eliminado, criterio 2
21 Salud Cardenal	Eliminado, criterio 8
22 Chrysler	Eliminado, criterio 6 Aceptado en
23 Circuit City Stores, Inc.	el análisis de corte 4 Aceptado en
24 Compañía Coca-Cola	el análisis de corte 4 Eliminado,
25 Compañía Colgate-Palmolive	criterio 11
26 Comerica, Inc.	Eliminado, criterio 3
27 Asociados de Informática	Eliminado, criterio 8
28 Corporación de Ciencias de la	Eliminados los criterios 6 y 7.
Computación.	Eliminado, criterio 3
29 ConAgra, C ^a	Eliminado, criterio 8. Aceptado
30 Conseco	en el análisis de corte 4.
31 CPC Internacional (más	
tarde Bestfoods)	Eliminado, criterio 8
32 CSX	Eliminado, criterio 7
33 Compañía de Alimentos Dean	Eliminado, criterio 6
34 Dillard's	Eliminado, criterios 3, 6
35 Corporación Dover.	Eliminado, criterio 11
36 DuPont	Eliminado, criterio 2
37 Corporación Engelhard.	Eliminado, criterio 7
38 Corporación FMC.	Aceptado en el análisis de corte
39 Hipoteca Nacional Federal Assn.	4 Eliminado,
40 First Interstate Bancorp	criterio 2

Empresas Admitido en el corte 2 Resultado en el corte 3

41 Primera Corporación Sindical	Eliminados los criterios 3 y 6.
42 Grupo Financiero Fleet, Inc.	Eliminado, criterio 6
43 Fleetwood Enterprises, Inc.	Eliminado, criterio 7
44 Corporación Foster Wheeler.	Eliminado, criterio 6
45 GPU, Inc.	Eliminado, criterio 2
46 ElGap, Inc.	Eliminado, criterio 8
47 GEICO	Eliminado, criterio 10
48 General Dynamics Corp.	Eliminado, criterio 7
49 Compañía General Eléctrica	Eliminados, criterios 5, 11
50 General Mills, Inc.	Aceptado en el análisis de corte 4
51 Corporación General Re.	Eliminado, criterio 2
52 Giant Foods, Inc.	Eliminado, criterio 6
53 Compañía Gillette	Aceptado en el corte 4 Análisis
54 Corporación Financiera Golden West.	Eliminado, criterio 3
55 Hasbro, Inc.	Eliminado, criterio 6
56 Heinz, HJ Co.	Aceptado en el análisis de corte 4
57 Hershey Alimentos Corporación	Aceptado en el análisis de corte 4
58 Compañía Hewlett-Packard	Eliminado, criterio 7
59 Humana, Inc.	Eliminados los criterios 3 y 6.
60 Illinois Tool Works, Inc.	Eliminado, criterio 2
61 Corporación Intel.	Eliminado, criterio 1
62 Johnson & Johnson	Eliminados los criterios 6 y 7.
63 Johnson Controls, Inc.	Eliminado, criterio 6
64 Compañía Kellogg	Aceptado en el análisis de corte 4
65 Servicios Kelly, Inc.	Eliminado, criterios 3, 6
66 KeyCorp	Eliminado, criterio 3
67 Corporación Kimberly-Clark	Aceptado en el corte 4 Análisis
68 Compañía Kroger	Aceptado en el análisis de corte 4
69 Eli Lilly y compañía.	Eliminado, criterio 2
70 Corporación Loews	Eliminado, criterios 3, 6
71 Corporación Loral.	Eliminado, criterio 7
72 Lowe's Empresas, Inc.	Eliminado, criterio 2
73 MCI Corporación de Comunicaciones	Eliminado, criterio 7
74 Mapco, Inc.	Eliminados los criterios 3 y 6.
75 Masco Corp.	Eliminados los criterios 3 y 6.
76 Mattel	Eliminados los criterios 3 y 6.
77 Corporación McDonald's	Eliminado, criterio 7
78 Melville	Eliminado, criterio 10
79 Merck & Compañía, Inc.	Eliminado, criterio 1
80 Corporación Mobil.	Eliminado, criterio 2
81 Compañía Monsanto	Eliminado, criterio 4,5
82 Motorola, Inc.	Eliminado, criterio 1
83 Newell Co.	Eliminados los criterios 3 y 6.

Empresas admitidas en corte 2

- 84 Nike, Inc.
- 85 Norwest Corporación
- 86 Corporación Nucor.
- 87 Corporación Olsten.
- 88 Owens-Corning
- 89 PACCAR, Inc.
- 90 PacifiCare Sistemas de salud
- 91 Pepsico, Inc.
- 92 Pfizer, Inc.
- 93 Corporación Phelps Dodge.
- 94 Philip Morris Companies, Inc.
- 95 Pitney Bowes, Inc.
- 96 Procter & Compañía de juegos
- 97 Corporación Progresista
- 98 RaytheonCo.
- 99 Reebok
- 100 República de Nueva York
- 101 Rockwell Corporación Internacional
- 102 SCI Systems, Inc.
- 103 Corporación SAFECO.
- 104 Corporación Sara Lee
- 105 Corporación Schering-Plough.
- 106 ServiceMasterCo.
- 107 Industrias Shaw, Inc.
- 108 Compañía de Productos Sonoco
- 109 Compañía de aerolíneas del suroeste
- 110 State Street Boston Corp.
- 111 SunTrust bancos
- 112 SYSCO Corp.
- 113 Corporación Tandy.
- 114 Telecomunicaciones, Inc.
- 115 Turner Broadcasting
- 116 Tyco International, Ltd.
- 117 Tyson Foods, Inc.
- 118 Corporación Union Carbide.
- 119 Banco estadounidense
- 120 VFCorporación
- 121 Wal-Mart Stores, Inc.
- 122 Compañía Walgreens
- 123 Walt Disney
- 124 Compañía Warner-Lambert
- 125 Wells Fargo & Co.
- 126 Tiendas Winn-Dixie, Inc.

Resultado en el corte 3

- Eliminados los criterios 1 y 7.
- Eliminado, criterio 5 Aceptado en el análisis de corte 4
- Eliminado, criterios 1, 7
- Eliminado, criterio 2
- Eliminado, criterio 2
- Eliminado, criterio 8 Aceptado en el análisis de corte 4
- Eliminado, criterio 1
- Eliminado, criterio 2. Aceptado en el análisis de corte 4.
- Aceptado en el análisis de corte 4
- Eliminado, criterio 2,5
- Eliminados los criterios 1 y 3.
- Eliminado, criterio 6
- Eliminado, criterio 8
- Eliminado, criterios 3,6
- Eliminado, criterios 3,6
- Eliminado, criterio 7
- Eliminado, criterio 2 Aceptado en el análisis de corte 4
- Eliminado, criterio 7
- Eliminado, criterio 7
- Eliminado, criterios 3,6
- Eliminados los criterios 3 y 6.
- Eliminado, criterio 1
- Eliminado, criterio 3
- Eliminado, criterio 8
- Eliminados los criterios 3 y 6.
- Eliminado, criterio 6
- Eliminados los criterios 3 y 6.
- Eliminado, criterio 8
- Eliminados los criterios 2 y 6.
- Eliminados los criterios 1 y 3.
- Eliminado, criterio 6
- Eliminado, criterio 2
- Eliminado, criterio 6
- Eliminado, criterio 1 Aceptado en el análisis de corte 4
- Eliminado, criterio 9
- Eliminado, criterio 6, 7
- Aceptado en el recorte 4 Análisis eliminado, criterio 7

Corte 4: De diecinueve empresas a once Buenas a - Grandes empresas

Queríamos encontrar empresas que hubieran experimentado una transición, no sectores enteros; simplemente estar en el sector adecuado en el momento oportuno no bastaba para que una empresa participara en el estudio. Para diferenciar las transiciones sectoriales de las transiciones empresariales, decidimos repetir el análisis CRSP para las diecinueve empresas restantes, pero esta vez comparándolas con un índice sectorial compuesto en lugar del mercado bursátil general. Las empresas que mostraran una transición con respecto a su sector serían seleccionadas para el conjunto final del estudio.

Para cada una de las diecinueve empresas restantes, miramos hacia atrás en el tiempo a través de la S&P. Se crearon compuestos sectoriales y se estableció un conjunto de empresas del sector en el momento de la transición (en un plazo de cinco años). Posteriormente, se obtuvieron datos de rentabilidad bursátil de CRSP para todas las empresas del compuesto sectorial. Si una empresa operaba en varios sectores, se aplicaron dos pruebas sectoriales independientes. A continuación, se creó un índice de rentabilidad acumulada del sector, con el que se compararon las rentabilidades acumuladas de la empresa en transición. Esto permitió identificar y excluir del estudio a las empresas que no presentaban el patrón de transición esperado para su sector.

Mediante análisis de la industria, eliminamos ocho empresas. Sara Lee, Heinz, Hershey, Kellogg, CPC y General Mills demostraron un cambio ascendente drástico en relación con el mercado bursátil general alrededor de 1980, pero ninguna de estas empresas demostró un cambio en relación con la industria alimentaria. Coca-Cola y Pepsico demostraron un cambio ascendente drástico en relación con el mercado bursátil general alrededor de 1960 y nuevamente en 1980, pero ninguna demostró un cambio en relación con la industria de bebidas. Por lo tanto, terminamos con once empresas que superaron los cortes 1 a 4 y entraron en el estudio de investigación. (Nota: En el momento de la selección inicial para el estudio, tres de las empresas Circuit City, Fannie Mae y Wells Fargo aún no contaban con quince años completos de datos acumulados de acciones. Nosotros continuaron monitoreando los datos hasta que golpe T + 15 años, para asegurar que cumplirían con el "tres veces el mercado". "Más de quince años" de estándar de desempeño. Los tres lo lograron y permanecieron en el estudio.

DIRECTO SELECCIONES DE COMPARACIÓN

Proceso de selección por comparación directa

El propósito del análisis de comparación directa es crear lo más parecido posible a un "experimento histórico controlado". La idea es simple: al encontrar empresas que tenían aproximadamente la misma edad y tenían oportunidades, líneas de negocio y perfiles de éxito similares a cada una de las empresas que pasaron de buenas a excelentes en el momento de la transición, pudimos realizar un análisis comparativo directo en nuestra investigación, buscando las variables distintivas que explican la transición de buenas a excelentes. Nuestro objetivo era encontrar empresas que podrían haber hecho lo que hicieron las empresas que pasaron de buenas a excelentes, pero no lo hicieron, y luego preguntarnos: "¿Qué fue diferente?". Realizamos una recopilación y puntuación sistemática y metódica de todos los candidatos de comparación obvios para cada empresa que pasó de buena a excelente, utilizando los siguientes seis criterios.

Adecuación al negocio: En el momento de la transición, el candidato de comparación tenía productos y servicios similares a los de la empresa que pasó de ser buena a excelente.

Talla FIT: En el momento de la transición, la empresa candidata para la comparación tenía un tamaño similar al de la empresa que había pasado de ser buena a excelente. Aplicamos una matriz de puntuación consistente basada en la relación entre los ingresos de la empresa candidata y los ingresos de la empresa que había pasado de ser buena a excelente en el momento de la transición.

Edad recomendada: La empresa candidata para la comparación se fundó en la misma época que la empresa que pasó de ser buena a excelente. Aplicamos una matriz de puntuación consistente basada en una relación de edad calculada entre la empresa candidata y la empresa que pasó de ser buena a excelente.

Ajuste del gráfico de acciones: El gráfico de rentabilidad acumulada de las acciones de la empresa de comparación sigue aproximadamente el patrón de la empresa que pasó de ser buena a excelente hasta el punto de transición, momento en el que las trayectorias de las dos empresas se separan, y la empresa que pasó de ser buena a excelente supera a la empresa de comparación a partir de ese momento.

Prueba conservadora: En el momento de la transición, el candidato de comparación era Más exitosa que la empresa que aspira a ser excelente: más grande y rentable, con una posición de mercado más sólida y mejor reputación. Esta es una prueba crucial que pone las cosas en desventaja para nuestras empresas que aspiran a ser excelentes.

Validez aparente: Esto tiene en cuenta dos factores: (1) El candidato de comparación se encuentra en una línea de negocio similar en el momento de su selección para el estudio, y (2) el candidato de comparación es menos exitoso que la empresa buena a excelente en el momento de selección en el estudio.

De este modo, la validez aparente y la prueba conservadora trabajan conjuntamente: la prueba conservadora garantiza que la empresa de comparación era más fuerte que la empresa que pasó de buena a excelente en el año de la transición de esta última, y más débil que la empresa que pasó de buena a excelente en el momento de su selección para el estudio.

Calificamos a cada candidato de comparación según cada uno de los seis criterios anteriores en una escala del 1 al 4:

- 4 = El candidato de comparación cumple los criterios a la perfección; no hay problemas ni salvedades.
- 3 = El candidato de comparación cumple razonablemente bien los criterios; existen problemas menores o limitaciones que le impiden obtener una 4.
- 2 = El candidato de comparación no cumple bien con los criterios; existen problemas y preocupaciones importantes.
- 1 = El candidato de comparación no cumple con los criterios.

La siguiente tabla muestra los candidatos de comparación para cada empresa de buena a excelente, con su puntuación promedio en los seis criterios. El candidato de comparación seleccionado como referencia directa aparece en la parte superior de cada lista.

	Abbott
	4.00
Arriba John	3.25
Richardson-Merrill	3.00
GDSearle&Co	2.83
Sterling Drugs	2.70
Schering-Plough	2.67
Bristol-Meyers	2.67
Norwich	2.40
Parke-Davis	2.33
SmithKline Beecham	2.33
Pfizer	2.17
Warner-Lambert	

Circuit City

Silo	3.40
Tandy	3.25
Best Buy	1.83

Fannie Mae

Great Western Financial Corp.	2.83
Sallie Mae	2.67
Freddie Mac	2.50
H. F. Ahmanson & Co.	2.33
Household International	2.33
Continental Bancorp	2.20
First Charter	1.60

Gillette

Warner-Lambert	2.67
Avon	2.50
Procter & Gamble	2.33
Unilever	2.33
International Flavors & Fragrances	2.33
Revlon	2.33
The Clorox Company	2.33
Colgate-Palmolive	2.25
Cheeseborough-Ponds	2.00
Bic	1.50
Alberto-Culver	1.50
American Safety Razor	1.50
Purex Corporation	1.00
Fabergé	1.00

Kimberly-Clark

Scott Paper Company*	3.50
The Mead Corporation	3.50
Crown Zellerbach	3.25
St. Regis Paper Company	3.13
Papel Internacional	2.92
Union Camp Corporation	2.67
Georgia-Pacific ²	2.50
The Westvaco Corporation	2.50

"Scott Paper fue seleccionado por ser un competidor más directo a medida que se desarrollaba la transición."

Kroger

A&P	3.17
Safeway	2.58
Winn-Dixie	2.50
American Stores	2.42
Giant Foods, Inc.	2.33
Jewel	2.25
Albertson's	2.08
Food Fair	1.50
Grand Union	1.00

Nucor

Corporación de Acero de Belén	3.00
Acero interiorIndustrias,Inc.*	3.00
USX	2,92
NacionalCorporación del Acero	2.60
Acero de Florida	2.50
Compañía de acero y alambre del noroeste	2.40
La Corporación Interlake	2.00
AlleghenyTeledyne	1,83
Corporación del Acero de la República	1,75
Lykes Corporación	1.60
Ruedas	1.50

"Inland obtiene puntuaciones más altas solo En la categoría de adecuación a la edad, Belén obtiene una puntuación más alta en adecuación conservadora y validez aparente; por lo tanto, seleccionamos Belén en el desempate.

Philip Morris

R. J. ReynoldsTabaco	3.50
AmericanoTabaco	3.40
Liggett Group, Inc.	3.25
Industrias Lorillard	3.20

Pitney Bowes

Multigrafo de direcciones	3.42
Burroughs (ahora Unisys)	2.83
Smith-Corona	2.58
Xerox	2.33
Región	2.25
de la	2.00
Capital	1.33

Walgreens

Eckerd	3.42
Revco DS, Inc. Rite	2.67
Aid Corporation	2.17

Pozo Fargo

Banco de América	3.33
NationsBank	3.17
Mellon	3.00
ContinentalBanco	3.00
de Illinois de Boston	2.83
First Interstate	2.25
Norwest	2.17
Primeros	2.00
PennsyIvania	1.75

APÉNDICE 1.C

COMPARACIONES SIN SOSTENIMIENTO

Unsustained Comparación	Número de Años De Elevar *	Relación de Acumulativo Existencias Devoluciones a Mercado durante el Años de Elevar	Relación de Acumulativo Existencias Devoluciones a Mercado durante el Próximo Diez Años
Burroughs	10.08	13,76	0,21
Chrysler	5,67	10.54	0,69
Harris	6.42	6,63	0,16
Hasbro	6.33	35.00	0,63
Rubbermaid	10.83	6,97	0.31 [‡]
Teledyne	9.42	17,95	0,22
Mediana	7.92	12.15	0,26
No sostenido Promedio	8.125	15.14	0,37
De bueno a excelente Promedio sobre el análogo período		4.91	2.02

* Este es el número de años desde el momento de la transición ascendente hasta el pico del ascenso, cuando la comparación no sostenida comienza a disminuir nuevamente en relación con el mercado. Siempre que la relación de rendimientos con respecto al mercado sea menor que 1,0, esto indica una rechazaren valor relativo al mercado. Por ejemplo, si la relación es 0,20, entonces para Por cada dólar que inviertes en la empresa, tu rentabilidad es un 80 por ciento inferior a la que habrías ganado si hubieras invertido ese mismo dólar en el mercado general durante el mismo período de tiempo.

Los datos para Rubbermaid van 7.17 años después del punto álgido, momento en el que la empresa es adquirida.

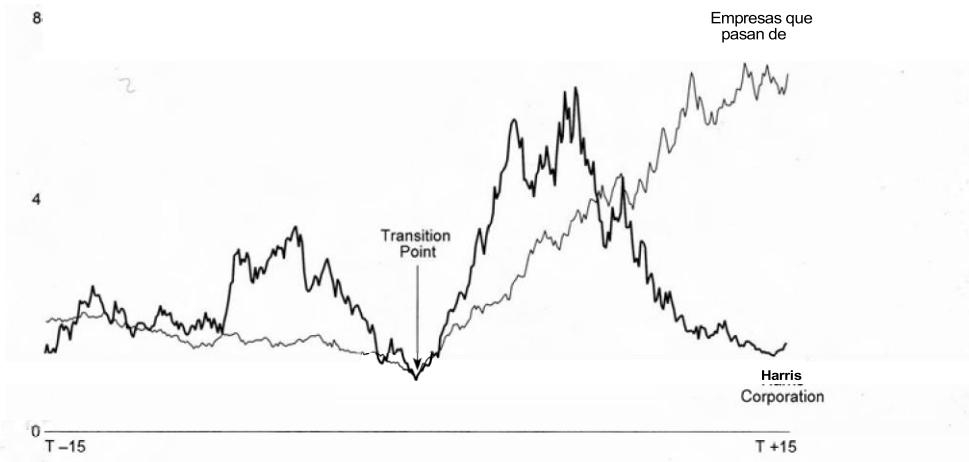
Calculado como: Para cada empresa de buena a excelente, calcule la relación de los rendimientos acumulados con respecto al mercado desde es momento de transición ascendente a 8.125 años (8.125 es el ciclo de ascenso promedio de las empresas no sostenidas), y luego calcular el promedio en el once empresas de buenas a excelentes en T+8.125.

(Colocar \$1 en mercado y en compañía en transición fecha y llevar fuera en T + 8.125.)
 Para cada empresa de buena a excelente, calcule la razón de los rendimientos acumulados al mercado desde T + 8.125 hasta T + 18.125, y calcule el promedio entre las once empresas de buena a excelente en T + 18.125. (Coloque \$1 en el mercado y en la empresa en T + 8.125, and take it out on T + 18.125.) Si los datos de una empresa terminan antes de T + 18.125, usar la última celda de datos disponible en el promedio. Para Wells Fargo, usamos la última celda anterior a la Norwest fusión en 1998 (10130188).

El siguiente gráfico muestra Patrón clásico de comparación no sostenida:

HARRIS CORPORATION, A CLASSIC UNSUSTAINED COMPARISON

Relación de Rentabilidad acumulada de las acciones en el mercado general,
 T - 15 to T + 15



APÉNDICE 1.D

DESCRIPCIÓN GENERAL DE PASOS DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez seleccionadas las veintiocho empresas (once de buenas a excelentes, once de comparación directa, seis de comparación no sostenida), se siguieron los siguientes pasos y análisis y Las fotografías fueron tomadas por el equipo de investigación.

COMPañÍA DOCUMENTOS DE CODIFICACIÓN

Para cada empresa, un miembro del equipo identificaría y recopilaría artículos y materiales publicados sobre la empresa, incluyendo:

1. Todos los artículos importantes publicados sobre la empresa a lo largo de toda su historia, y, de amplio alcance, como Forbes, Fortune, Business Week, The Wall Street Journal, Nation's Business, The New York Times, A NOSOTROS Noticias, la Nueva República, Harvard Business Review y The Economist, así como artículos seleccionados de fuentes específicas del sector o del tema.
2. Materiales obtenidos directamente de las empresas, especialmente libros, artículos, discursos de ejecutivos, publicaciones de producción interna, informes anuales y otros documentos de la empresa.
3. Libros escritos sobre la industria, la empresa y/o Sus líderes fueron publicados por la propia empresa o por observadores externos.
4. Casos prácticos de escuelas de negocios y análisis de la industria.
5. Materiales de referencia sobre negocios e industria, como el Diccionario biográfico de líderes empresariales estadounidenses, el Directorio internacional de historias de empresas, el Manual de empresas de Hoover, Desarrollo de las industrias estadounidenses y fuentes similares.
6. Informes anuales, declaraciones de representación, informes de analistas y cualquier otro material disponible sobre la empresa, especialmente durante el período de transición.

Luego, para cada empresa, el investigador sistemáticamente... código toda la información en un "documento de codificación", organizado según las siguientes categorías, procediendo cronológicamente desde la fundación de la empresa hasta nuestros días:

Categoría de codificación 1 -Aspectos organizativos: Aspectos "duros" como la estructura organizativa, las políticas y los procedimientos, los sistemas, las recompensas y los incentivos, y la estructura de propiedad.

Categoría de codificación 2: Factores sociales: Elementos "blandos" como la cultura de la empresa prácticas culturales, políticas y prácticas de personal, normas, rituales, mitología e historias, dinámica de grupo, estilo de gestión y temas relacionados.

Categoría de codificación 3-Estrategia empresarial, proceso estratégico: Elementos principales de la estrategia de la empresa. Proceso de definición de la estrategia. Incluye fusiones y adquisiciones importantes.

Categoría de codificación 4: Mercados, competidores y entorno: Aspectos significativos del entorno competitivo y externo de la empresa (principales) Competencia, actividades significativas de la competencia, cambios importantes en el mercado, eventos nacionales o internacionales trascendentales, regulaciones gubernamentales, problemas estructurales del sector, cambios tecnológicos drásticos y otros aspectos relacionados. Incluye datos sobre la relación de la empresa con Wall Street.

Categoría de codificación 5-Liderazgo: Liderazgo de la empresa: ejecutivos clave, CEO'S Presidentes, miembros de juntas directivas. Datos interesantes sobre la sucesión de liderazgo, el estilo de liderazgo, etc.

Categoría de codificación 6-Productos y Servicios: Productos y servicios significativos en la historia de la empresa

Categoría de codificación 7—*Physical* Entorno y ubicación: Aspectos significativos de la forma en que la empresa manejó el espacio físico: planta y diseño de oficinas, nuevas instalaciones, etc. Incluye cualquier decisión significativa con respecto a la ubicación geográfica de key partes de la empresa.

Categoría de codificación 8: Uso de la tecnología: Cómo la empresa utilizó la tecnología: tecnología de la información, procesos y equipos de última generación, configuraciones de trabajo avanzadas y elementos relacionados.

Categoría de codificación 9-Visión: Valores fundamentales, propósito y BHAGs: ¿Eran estas variables? ¿Existen valores fundamentales? Si es así, ¿cómo surgieron? ¿La organización los tuvo en ciertos momentos de su historia y no en otros? ¿Qué papel desempeñaron? Si tenía valores y propósito sólidos, ¿se mantuvieron intactos o se diluyeron?

Categoría de codificación 10A (for (Solo comparaciones directas) - Actividades de cambio/transición durante la era de transición de la empresa correspondiente de buena a excelente: Intentos importantes de cambiar la empresa, para estimular una transición, durante los diez años anteriores y los diez años posteriores a la fecha de transición en la empresa correspondiente de buena a excelente.

Categoría de codificación **10B** (Solo para comparaciones no sostenidas) - Era de intento de transición: Durante los diez años previos y durante la "era de intento de transición", los principales **change/transition** iniciativas y actividades de apoyo llevadas a cabo por la empresa.

Categoría de codificación **11** (Solo para comparaciones no sostenidas) - Declive posterior a la transición: Durante los diez años posteriores a la era de transición intentada, los principales factores que parecen haber contribuido a que la empresa no sostuviera su transición.

FINANZAS ANÁLISIS DE HOJA DE CÁLCULO L

Realizamos un análisis financiero exhaustivo para cada empresa, examinando todas las variables financieras para **980** años combinados de datos (35 años en promedio por empresa para **28** empresas). Esto comprendió recopilar datos brutos de ingresos y balances y examinar las siguientes variables tanto en las décadas anteriores como posteriores a la transición:

Ventas totales en dólares nominales y reales (ajustados a la inflación).

Crecimiento de las ventas

Crecimiento de las ganancias

Margen de beneficio

Retorno sobre las ventas

Ventas por empleado en dólares nominales y reales

Beneficio por **employee** en dólares nominales y reales **PP&E** (propiedad, planta y equipo)

ratio de reparto de dividendos

Gastos de venta, generales y administrativos como porcentaje de las ventas

Investigación y desarrollo como porcentaje de las ventas

Periodo de recogida en días

Índice de rotación de inventario

Rentabilidad sobre el capital

Relación deuda/capital

Relación entre deuda a largo plazo y capital propio

Gastos por intereses como porcentaje de las ventas

Alta relación precio de las acciones/ganancias por acción

Baja relación precio de las acciones/ganancias por acción

Relación precio promedio de las acciones con las ganancias por acción.

EJECUTIVOENTREVISTAS

Nosotros Realizamos entrevistas con altos directivos y miembros del consejo de administración, centrándonos en quienes ocupaban cargos durante el periodo de transición. Transcribimos todas las entrevistas y sintetizamos los datos en conclusiones de análisis de contenido.

COMPañíAY NÚMERO DE ENTREVISTAS REALIZADAS

Abbott	8
Circuit City	8
Fannie Mae	10
Gillette	6
Kimberly-Clark	7
Kroger	6
Nucor	7
Philip Morris	6
Pitney Bowes	9
Walgreens	8
Wells Fargo	9
	84

Preguntas de entrevista²

Podría¿ Podría darnos una breve descripción general de su relación con la empresa: años de permanencia y principales responsabilidades desempeñadas?

Qué¿ Lo ves como lo mejor? cinco factores que contribuyeron o causó el cambio ascendente enperformance durante los años diez años antes de la transición] a [diez años después de la transición]?

Ahora vamosretorna cada uno de esosfivefactores, y me gustaría que asignaras un total del100 señala a aquellos factores, según su importancia general para la transmisión posición (el total de los cinco factores es igual a 100 puntos).

¿Podría usted explicar con más detalle los [dos o tres puntos principales]? ¿Factores? ¿Puedes darme ejemplos específicos que ilustren el factor?

¿La empresa tomó la decisión consciente de iniciar un cambio importante o una transición? sitio durante este tiempo?

[Si a decisión consciente:] A la Si no recuerdas mal, ¿cuándo empezó la empresa a tomar las decisiones clave que llevaron a la transición (en qué año, aproximadamente)?

[Si una decisión consciente:] ¿Qué motivó la decisión de emprender? ¿Una transición importante?

¿Cuál fue el proceso mediante el cual la empresa tomó decisiones clave y desarrolló estrategias clave durante la era de transición, no qué decisiones tomó la empresa? Pero, ¿cómo se hicieron?

¿Qué? ¿Cuál fue el papel, si lo hubo, de los consultores externos y asesores en la toma de decisiones? Las decisiones clave?

En una escala del 1 a 110. ¿Qué confianza tenías en las decisiones tomadas en el momento en que las tomaste, antes de conocer el resultado? (Diez significa que tenías mucha confianza en que eran decisiones muy buenas con una alta probabilidad de éxito. Uno significa que tenías poca confianza en las decisiones; parecían arriesgadas, como un juego de azar).

[Si hubiera Confianza de 6 o más:] ¿Qué te dio tanta confianza en las decisiones?

¿Cómo logró la empresa el compromiso y la alineación con sus decisiones?

¿Puede? ¿Puedes citar un ejemplo específico de cómo sucedió esto?

¿Qué intentaste durante la transición que no funcionó?

¿Cómo manejó la empresa las presiones a corto plazo de Wall Street mientras...

¿Realizar cambios e inversiones a largo plazo para el futuro?

Muchas empresas emprenden cambios programas e iniciativas, sin embargo sus esfuerzos no producir resultados duraderos. Uno de los aspectos notables de [bueno a excelente] La transformación de la empresa se ha mantenido; no fue solo un repunte pasajero. Nos parece extraordinario. ¿Qué hace que esta empresa, que pasó de ser buena a excelente, sea diferente? ¿Cuáles fueron los factores principales que permitieron que la transición perdurara mucho más allá de los primeros años?

Compararemos [empresa buena a excelente] con [empresa de comparación], que estaba en su industria en el momento de su transición pero, a diferencia de [la empresa que pasó de buena a excelente], no mostró un cambio significativo y duradero en el rendimiento.

¿Qué tenía de diferente [la empresa que pasó de ser buena a excelente] que le permitió realizar esta transición? Otras empresas podrían haber hecho lo que ustedes hicieron, pero no lo hicieron; ¿qué tenían ustedes que ellas no tenían?

¿Puedes pensar en un ejemplo o anécdota particularmente impactante de tu experiencia u observación que, para ti, ejemplifique la esencia del cambio? *from* ¿De bueno a excelente en [empresa de buena a excelente]?

¿A quién más recomendarías encarecidamente que...? ¿entrevista?

- Gestión interna durante y después de la transición.
- Miembros externos del consejo de administración u otras personas clave externas.

¿Hay alguna pregunta que no hayamos hecho, pero que deberíamos haber hecho?

UNIDADES DE ANÁLISIS ESPECIALES

Emprendimos una serie de unidades de análisis especiales. Estas unidades fueron diseñadas para esclarecer la cuestión de lo bueno a lo excelente mediante la comparación sistemática y (cuando sea posible) la cuantificación dekeyvariables entre las empresas buenas y excelentes y las empresas de comparación.

Adquisiciones y desinversiones

Esta unidad de análisis buscaba comprender el papel de las adquisiciones y desinversiones en la transición de una empresa buena a una excelente.

Objectives:

1. ¿Cuál es la diferencia cuantitativa en adquisiciones y desinversiones, si la hay, entre las épocas previa y posterior a la transición para las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes?
2. ¿En qué se diferencian las empresas buenas a excelentes en adquisiciones y desinversiones en comparación con las comparaciones?
3. ¿En qué se diferencian las empresas que han pasado de ser buenas a excelentes, en cuanto a adquisiciones y desinversiones, de aquellas con las que no se han establecido comparaciones sostenidas?

Para realizar este análisis, creamos una base de datos para cada empresa, año por año:

1. Lista de adquisiciones realizadas durante el año y sus características financieras.
2. Número total de adquisiciones realizadas durante el año.

3. Importe total combinado de todas las adquisiciones realizadas durante el año.
4. Lista de desinversiones realizadas durante el año y sus características financieras.
5. Número total de desinversiones realizadas durante el año.
6. Importe total combinado de todas las desinversiones realizadas durante el año.

Utilizando estos datos, realizamos ocho análisis principales:

1. Empresas que pasan de buenas a excelentes: antes y después de la transición.
2. Empresas buenas a excelentes frente a compañías de comparación: antes y después de la transición
3. Empresas en transición fallida: décadas previas y posteriores a la transición.
4. Resumen del análisis pre y post-década Análisis: empresas buenas que pasan a ser excelentes frente a comparaciones directas frente a comparaciones no sostenidas.
5. Empresas que pasan de ser buenas a excelentes: fecha de transición hasta la actualidad.
6. Empresas de buenas a excelentes frente a empresas de comparación: fecha de transición a 1998.
7. Comparaciones no sostenidas: fecha de transición a 1998. Realice el mismo análisis que para las empresas que pasaron de buenas a excelentes desde la fecha de transición hasta 1998.
8. Resumen, fecha de transición a 1998: empresas buenas que pasan a ser excelentes frente a comparaciones directas frente a comparaciones no sostenidas.

Además, este análisis examinó los aspectos cualitativos de las adquisiciones y desinversiones, analizando cuestiones como:

1. Estrategia general de adquisiciones.
2. Estrategia general de integración de adquisiciones.
3. El éxito final de cada adquisición importante.
4. El éxito final de la estrategia de adquisición global.

Análisis del desempeño de la industria

En este análisis, comparamos el desempeño de las empresas con el de los sectores. El objetivo era determinar si las empresas operaban en sectores altamente atractivos en el momento de la transición. Creamos hojas de cálculo que cuantificaban el desempeño de cada sector en relación con la empresa, para determinar la relación entre ambos.

Comparamos el sector de cada empresa de buena a excelente en relación con todos los demás sectores que aparecían en el Manual del analista de Standard 6 Poor's durante el período comprendido entre el año de transición y 1995. Utilizamos el siguiente procedimiento:

1. Para cada empresa que haya pasado de ser buena a excelente, determine todos los sectores que aparecen en el Manual del Analista de S&P desde el año de la transición hasta 1995.
2. Para cada una de estas industrias, utilice la rentabilidad total desde el año de transición de la empresa correspondiente hasta 1995 para determinar el cambio porcentual en la rentabilidad total durante el período comprendido entre el año de transición y 1995.
3. Clasifique las industrias según su rentabilidad porcentual durante este período.

Análisis de la rotación de ejecutivos

Esta unidad de análisis examinó hasta qué punto los equipos directivos de las empresas cambiaron durante momentos cruciales de su historia.

Utilizando la empresa Moody's *Information* Según los informes, calculamos la rotación de clientes en las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes en comparación con las empresas de referencia:

- Porcentaje promedio de bajas durante la década anterior a la transición.
- Porcentaje promedio de bajas durante la década posterior a la transición.
- Porcentaje promedio de incorporaciones durante la década anterior a la transición.
- Porcentaje promedio de incorporaciones durante la década posterior a la transición.
- Porcentaje promedio de abandono total durante la década anterior a la transición.
- Porcentaje promedio de abandono total durante la década posterior a la transición.
- Los mismos análisis se repitieron hasta 1998.

Objetivos:

1. ¿Cuál es la diferencia cuantitativa en la rotación de ejecutivos?and/or ¿Existe continuidad, si la hay, entre las épocas previa y posterior a la transición para las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes?
2. ¿En qué se diferencian las empresas que pasan de ser buenas a excelentes en cuanto a la rotación de ejecutivos?and/or ¿Continuidad a partir de las comparaciones directas?
3. ¿En qué se diferencian las empresas que pasan de ser buenas a excelentes en cuanto a la rotación de ejecutivos?and/or ¿Continuidad respecto a las comparaciones no sostenidas?

Análisis del CEO:

Examinamos un total de cincuenta y seis CEOs. Para cada grupo de directores ejecutivos durante la era de transición en los tres grupos de empresas (de buenas a excelentes, comparación directa y comparación no sostenida), realizamos un examen cualitativo de:

1. Gestiónstyle.
2. Perfil ejecutivo.
3. Vida personal.
4. Quéthey las consideraba sus cinco principales prioridades como CEO.

Además, para cada empresa de buena a excelente, comparación directa y comparación no sostenida, examinamos los antecedentes y la antigüedad del CEO. Comenzando con CEO En vigor diez años antes del año de transición hasta 1997, determinamos:

1. Si el director ejecutivo fue contratado desde fuera directamente para el puesto de director ejecutivo(i.e., contratado como director ejecutivo).
2. Número de años de empleo en la empresa antes de convertirse en...Director ejecutivo.
3. Edad al momento de asumir el cargo de director ejecutivo.
4. Año de inicio y año de finalización de su mandato como director ejecutivo.
5. Número de años que ocupó el cargo de director ejecutivo.
6. Responsabilidad que desempeñaba inmediatamente antes de convertirse en director ejecutivo.
7. Factores que influyeron en la selección de esa persona como director ejecutivo (por qué fue elegida como director ejecutivo).
8. Educación (especialmente el estudio)areas—e.g., Derecho, negocios y títulos obtenidos).
9. Experiencia laboral y otras experiencias(e.g., militar) antes de incorporarse a la empresa.

Remuneración de ejecutivos

Esta unidad examinó la remuneración de los ejecutivos en las empresas incluidas en nuestro estudio. Para las veintiocho empresas estudiadas, desde diez años antes del punto de transición hasta 1998, recopilamos datos y realizamos una amplia variedad de análisis.

1. Total de los salarios de todos los funcionarios y directores + Bonificación como porcentaje del patrimonio neto en el año de transición.
2. Remuneración total en efectivo del director ejecutivo como porcentaje de su patrimonio neto en el año de transición.
3. Salario del director ejecutivo + Bonificación como porcentaje del patrimonio neto en el año de transición.
4. Diferencia entre el salario del director ejecutivo + bonificación y salario promedio de los cuatro ejecutivos principales + bonificación como porcentaje del patrimonio neto en el año de transición y en el año de transición + 10años.

5. Promedio del salario de todos los funcionarios y directores + Bonificación como porcentaje del patrimonio neto en el año de transición.
6. Total de los salarios de todos los funcionarios y directores + Bonificación en el año de transición.
7. Total de los salarios de todos los funcionarios y directores + Bonificación como porcentaje de las ventas en el año de transición.
8. Total de los salarios de todos los funcionarios y directores + bonificación como porcentaje de los activos en el año de transición.
9. Remuneración total en efectivo de los cuatro principales ejecutivos como porcentaje de su patrimonio neto en el año de transición.
10. Salario de los cuatro altos ejecutivos + Bonificación como porcentaje del patrimonio neto en el año de transición.
11. Promedio de todos los funcionarios y directores salary + Bonificación en el año de transición.
12. Salario del director ejecutivo + bonificación como porcentaje de los ingresos netos.
13. Diferencia entre el salario del director ejecutivo y el promedio del salario de los cuatro altos ejecutivos + prima.
14. Diferencia entre el salario del director ejecutivo y el promedio del salario de los cuatro altos ejecutivos + Bonificación como porcentaje de las ventas.
15. Diferencia entre el salario del director ejecutivo y el promedio del salario de los cuatro altos ejecutivos + bonificación como porcentaje de los ingresos netos.
16. Promedio del salario de todos los funcionarios y directores + bonificación como porcentaje de las ventas en año de transición.
17. Promedio del salario de todos los funcionarios y directores + Bonificación como porcentaje de los ingresos netos en el año de transición.
18. Total de los salarios de todos los funcionarios y directores + Bonificación como porcentaje de los ingresos netos en el año de transición.
19. Director ejecutivo Remuneración total en efectivo como porcentaje de los ingresos netos en el año de transición.
20. Valor de las acciones otorgadas anualmente al director ejecutivo como porcentaje del patrimonio neto en el año de transición.
21. Valor de las acciones otorgadas anualmente a los cuatro principales ejecutivos como porcentaje de las ventas en el año de transición.
22. Valor de las acciones otorgadas anualmente a los cuatro principales ejecutivos como porcentaje de los activos en el año de transición.
23. Valor de las acciones otorgadas anualmente a los cuatro principales ejecutivos como porcentaje del patrimonio neto en el año de transición.

24. Salario del CEO + bonificación como porcentaje de las ventas en el momento de la transición + 10 años.
25. Salario de los cuatro altos ejecutivos + bonificación como porcentaje de las ventas en el año de transición + 10 años.

Objetivos:

1. ¿Cuál es la diferencia cuantitativa en la remuneración de los ejecutivos, si la hay, entre las épocas previa y posterior a la transición para las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes?
2. ¿En qué se diferencian las empresas que han pasado de ser buenas a excelentes en cuanto a la remuneración de sus ejecutivos, en comparación con otras empresas similares?
3. ¿En qué se diferencian las empresas que aspiran a ser excelentes en cuanto a la remuneración de sus ejecutivos de aquellas con las que no se mantienen comparaciones válidas?

Role of Layoffs

En esta unidad, buscamos examinar las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes, las comparaciones directas y las comparaciones no sostenidas para encontrar evidencia de despidos como una táctica consciente significativa en un intento por mejorar el desempeño de la empresa. Examinamos:

1. Total de empleados año a año, desde diez años antes de la transición hasta 1998.
2. Existen pruebas de que los despidos fueron una táctica importante en un intento por mejorar el rendimiento de la empresa durante los diez años anteriores y los diez años posteriores a la fecha de transición.
3. Si se produjeron despidos, calcule el número de personas despedidas, tanto en términos nominales como en porcentaje de la plantilla total.

Análisis de la propiedad corporativa

El objetivo de este análisis fue determinar si existían diferencias significativas en la propiedad corporativa entre las empresas que pasaron de ser buenas a excelentes y las comparaciones directas. Analizamos lo siguiente:

1. El presencia de grandes accionistas y grupos.
2. El grado de participación accionaria de la junta directiva.
3. El grado de participación de los ejecutivos.

Análisis de la exageración mediática

Esta unidad analizó el grado de "medios de comunicación"ype⁷ rodeando lo bueno a lo excelenteempresas, comparaciones directas y comparaciones no sostenidas. Para el período comprendido entre los diez años anteriores y los diez años posteriores a la fecha de transición de cada una de las empresas, analizamos:

1. Número total de artículos en las décadas anteriores y posteriores a la transición, y para ambas décadas combinadas.
2. Número total de artículos de fondo sobre la empresa en las décadas anteriores y posteriores a la transición, y en el conjunto de ambas décadas.
3. Número total de los artículos anteriores que hablan explícitamente de una "transición", "recuperación", "cambio de rumbo", "transformación", en curso en la empresa en las décadas anteriores y posteriores a la transición y para las dos décadas combinadas.
4. Número total de artículos "muy positivos", número total de artículos "neutrales" (desde ligeramente y negativo a ligeramentepositivo), y número total deArtículos "sumamente negativos" en las décadas anteriores y posteriores a la transición, y en ambas décadas combinadas.

Análisis de tecnología

Esta unidad examinó el papel de la tecnología.y, dibujando en grandeyen el ejecutivoEntrevistas y fuentes escritas:

1. Aplicaciones pioneras de la tecnología.
2. Momento oportuno para la tecnología.
3. Criterios para la selección y el uso de tecnologías específicas.
4. El papel de la tecnología en el declive de las empresas de comparación.

MARCOS DE ANÁLISIS COMPARATIVOS

Finalmente, además de lo anterior, realizamos una serie de análisis comparativos siesmarcos a medida que avanzábamos en el proyecto. Estos eran menosanálisis más detallados que los anteriores, aunque todos se derivaron directamente de la evidencia de la investigación. Incluían:

El uso de movimientos corporativos audaces
 Proceso corporativo evolutivo versus revolucionario. Clase ejecutiva versus igualitarismo.
 Causas del declive de empresas de comparación que alguna vez fueron grandes. Análisis de tres círculos y adecuación a los valores y propósitos fundamentales.

Duración del período de acumulación antes del punto de inflexión

Cronograma del concepto Hedgehog con fecha de lanzamiento

Análisis del concepto de negocio principal frente al concepto de erizo

Análisis de sucesión y tasas de éxito de los sucesores

El papel del liderazgo en el declive de empresas de comparación que alguna vez fueron grandes

APÉNDICE 2.A

ANÁLISIS DE CEO INTERNO FRENTE A EXTERNO

El Las siguientes tablas muestran el número total de directores ejecutivos internos y externos en cada empresa. Para cada empresa que pasó de ser buena a excelente, analizamos a todos los directores ejecutivos desde los diez años anteriores a la fecha de transición hasta 1998. Para la empresa de comparación directa, realizamos el mismo análisis, utilizando la fecha de transición correspondiente de la empresa que pasó de ser buena a excelente. Para cada empresa de comparación que no logró mantenerse, analizamos el período desde los diez años anteriores a su intento de transición hasta 1998. Consideramos como externo a cualquier director ejecutivo que hubiera estado en la empresa durante un año o menos.

Empresas que pasan de buenas a excelentes	Número de directores ejecutivos	Número de forasteros	Por ciento de forasteros
Abbott	6	0	0%
Circuit City	3	0	0%
fanny mae	4	2	50%
Gillette	3	0	0%
Kimberly-Clark	4	0	0%
Kroger	4	0	0%
Nucor	2	0	0%
Philip Morris	6	0	0%
Pitney Bowes	4	0	0%
Walgreens	3	0	0%
PozosFargo	3	0	0%
Total	42	2	4,76%

Empresas de comparación directa	Número de CEOs	Número de forasteros	Por ciento de forasteros
ArribaJohn	6	2	33%
Silo	6	4	67%
Gran Oeste	3	0	0%
Warner-Lambert	5	1	20%
Papel Scott	5	1	20%
A&P	7	2	29%
Acero de Belén	6	0	0%
RJ Reynolds	9	3	33%
Addressograph	10	7	70%
Eckerd	3	0	0%
Banco de América	5	0	0%
Total	65	20	30,77%

Empresas de Comparación Directa	Número de directores generales	Número de forasteros	Porcentaje de forasteros
Burroughs	6	2	33%
Chrysler	4	3	75%
Harris	5	0	0%
Hasbro	3	0	0%
Rubbermaid	4	1	25%
Teledyne	3	0	0%
Total	25	6	24%
Conjunto de comparación total	90	26	28,89%

RESUMEN ANÁLISIS

		Relación de Comparación		
Número total de Directores ejecutivos de las empresas ajenas al sistema De buenofuertes a excelente		Número total de empresas ajenas al sistema De buenofuertes a excelente	Por ciento de empresas ajenas al sistema De buenofuertes a excelente	Relación de Comparación
Número Total De Directores Generales				
Empresas				
Directo Comparación Empresas	65	20	30.77%	6.46
No sostenido	25	6	24.00%	5.04
De bueno a genial Comparación Empresas	42	2	4.76%	
Total Comparación Colocar	90	26	28,89%	6.07
Número de empresas		Número de Empresas Que contrató un exterior	Por ciento de Empresas Comparación con el Director ejecutivo De buenofuertes a excelente	Relación de Comparación
De bueno a excelente Empresas	11			
Directo Comparación Empresas	11	1	9,09%	
No sostenido Comparación Empresas	6	7	63,64%	7,00
		3	50,00%	5,50
Total Comparación Colocar		10	58,82%	6,47

APÉNDICE 5.A

INDUSTRIAANÁLISIRANKINGS

Relación De Comparación Con De Bueno A Genial

Número Total De Directores Generales

Número Total De Forasteros

Porcentaje De Forasteros

Comparamos la industria de cada empresa buena a excelente en relación con todas las demás industrias que aparecen en el Manual del analista de Standard 6 Poor's paraa período desde el año de transición hasta 1995. Utilizamos el siguiente procedimiento:

- 1. Para cada empresa que haya pasado de ser buena a excelente, determine todos los sectores que aparecen en el Manual del Analista de S&P desde el año de la transición hasta 1995.
- 2. Para cada una de estas industrias, utilice la rentabilidad total desde el año de transición de la empresa correspondiente hasta 1995 para determinar el cambio porcentual en la rentabilidad total durante el período comprendido entre el año de transición y 1995.
- 3. Clasifique las industrias según su rentabilidad porcentual durante este período.

ElLa siguiente tabla muestra que una empresa no necesita estar en unaagreat-industria del desempeñoypara lograr una transición hacia excelentes resultados.

INDUSTRIARENDIMIENTO DEL AÑO DE TRANSICIÓN A
1995,
CORRESPONDING ACADA EMPRESA -

Compañía	Añosde cálculo	Númerod eClasifi cación de las industr ias	Industria EsoEI descanso refleja la empresa.	Rango de Esoln dustr ia	Percentild e la industri a
Abbott	1974-1995	70	Médico productos	28	40%
Circuit City	1982-1995	80	Minorista especialidad	17	21%
fanny mae	1984-1995	90	S&L*	69	77%
Gillette	1980-1995	76	Productos cosméticos	19	25%
Kimberly-Clark	1972-1995	64	Familiar	18	28%

Kroger	1973-1995	66	productos		
			Cadena de supermercados	12	19%
Nucor	1975-1995	71	Acero	70	99%

Compañía	Años de Cálculo	NúmeroClasi ficación de las industrias	Industria queLo mejor refleja la empresa	Rangod e eso Industria	Percentil del ndustria
Philip Morris	1972-1995	57	Tabaco	2	4%
Pitney Bowes	1974-1995	70	Computadora sistemas	68	97%
Walgreens	1975-1995	71	Farmacia minorista	13	18%
PozosFargo	1983-1995	84	Importante regional bancos	64	76%

La industria de ahorro y préstamo fue considerada el mejor sustituto de Fannie Mae. Phillip Morris data de 1972 porqueS&P Los datos no están disponibles antes de esa fecha.

APÉNDICE 8.A

BUCLE DE LA PERDICIÓN COMPORTAMIENTO EN LAS EMPRESAS COMPARADAS

DIRECTO COMPARACIONES

A&P

A.& P vaciló, pasando de una estrategia a otra, siempre buscando un golpe único para resolver rápidamente sus problemas. Realizó mítines motivacionales, lanzó programas, se aprovechó de las modas, despidió directores ejecutivos, contrató directores ejecutivos y fired ellos otra vez. Titulares de artículos para A&P Durante los años de decadencia, lean: "Anunciando la trompeta del cambio", "Despertando al gigante", "Renovando A&P," y "Grandes esperanzas". Las expectativas nunca se cumplieron.

Addressograph

Entró en pánico, como en la película "El cielo se cae", por el declive de su negocio principal. Intentó una quijotesca "rejuvenecimiento corporativo total", lanzándose al campo de la automatización de oficinas contra IBM, Xerox y Kodak. Cuando esto fracasó, el siguiente director ejecutivo orquestó un "giro estratégico" alejándose de la automatización de oficinas. Luego, "como un neurocirujano que desaparece del quirófano en medio de una operación", ese director ejecutivo renunció después de menos de un año. El siguiente director ejecutivo da otro "giro de 180 grados" y compra su entrada en la impresión offset. Fracasa; la empresa da por perdidas sus acciones. Cuatro directores ejecutivos en seis años, que llevaron a 1984. Más tarde, no uno, sino dos bancarrotas ptes2

Banco de América

Entró en modo de revolución reaccionaria en respuesta a la desregulación. Se quedó atrás en ATMs y la tecnología, luego se lanzó a una costosa recuperación programa. Se quedó atrás en California, luego lanzó un crash programa para ponerse al día. Intentó "llevar a cabo su propia versión de la Revolución Cultural de Mao" contratando consultores de cambio corporativo que dirigían "grupos de encuentro corporativo" e intentaban instituir un "enfoque entusiasta de la gestión". Se lanzó tras Charles Schwab; estalló un choque cultural y luego la vendió de nuevo. Se lanzó tras Security Pacific, intentando emular a Wells Fargo's Crocker Fusión; la adquisición fracasó, generando una pérdida multimillonaria.

Acero de Belén

Vacilaron entre la diversificación, luego el enfoque en el acero, luego de vuelta a la diversificación, luego de nuevo al acero. Se quedaron atrás en tecnología y modernización, luego lanzaron un programa intensivo para ponerse al día. La gerencia reaccionó ante los sindicatos, luego los sindicatos reaccionaron ante la gerencia, luego la gerencia reaccionó ante los sindicatos, luego los sindicatos reaccionaron ante la gerencia, y así sucesivamente. Mientras tanto, los competidores extranjeros y Nucor se infiltraron desde abajo para devorar el mercado.share.⁴

Eckerd

Cayó en un círculo vicioso al realizar adquisiciones no relacionadas, en busca de crecimiento, pero sin ningún concepto rector. Compró una empresa de dulces, una cadena de grandes almacenes, un servicio de seguridad y un proveedor de servicios de alimentación. En el mayor desastre, compró American Home Video; perdió 31 millones de dólares y luego la vendió a Tandy.\$72millones por debajo del valor contable. Eckerd nunca se recuperó por completo, fue comprada en una compra apalancada y posteriormente vendida a JCPenney.⁵

Gran Western Financial

Inconsistencia del programa. Iba en una dirección (intentando parecerse más a un banco), luego en otra (intentando convertirse en una empresa diversificada). Entró en el sector de los seguros, luego se retiró. Se dedicó al arrendamiento y a las viviendas prefabricadas, para luego volver a centrarse en las finanzas y la banca. "No se preocupen por cómo nos llamen: un banco, una caja de ahorros o una cebra". Manteniéndose unido por la visión personal del director ejecutivo, pero cuando se jubiló, Great Western tropezó con su modelo inmanejable e incoherente, cayó en

Mutual.⁶

una reestructuración reaccionaria y se vendió a Washington.

R.J.Reynolds

Cuando RJR comenzó a flaquear y se vio asediada por las fuerzas antitabaco, reaccionó lanzándose a adquisiciones poco meditadas, como Sea-Land. Compró Sea-Land and Se invirtieron más de 2 mil millones de dólaresinto Intentando que funcionara (mientras tanto, sus fábricas de tabaco se desmoronaban por falta de inversión), la vendió con pérdidas cinco años después. Con cada nuevo director ejecutivo, obtuvo una nueva estrategia. Más tarde, tras perder su primer puesto frente a Philip Morris, RJR se lanzó a una compra apalancada, diseñada principalmente para enriquecer a la gerencia en lugar de construir la empresa. company.⁷

Papel Scott

Cayó en una diversificación reactiva cuando su negocio principal fue atacado por Procter.& Gamble y Kimberly-Clark. Con cada nuevo director ejecutivo, Scott obtuvo un nuevo camino, una nueva dirección, una nueva visión. Con gran fanfarria,

Scott emprendió esfuerzos de cambio radical a finales del 980s, pero nunca respondió a la pregunta, ¿Qué?

¿Podemos ser los mejores del mundo en? Entró en modo de reestructuración. Contratado Al Dunlap, conocido como Chainsaw Al, quien cortó 41 por ciento de la fuerza laboral de un solo golpe y luego vendió el company.⁸

Silo

El vacío dejado tras la muerte de Sidney Cooper. La siguiente generación buscó el crecimiento por el crecimiento mismo. Mientras que Circuit City entraba en una región, construía un centro de distribución y llenaba cada pueblo circundante con una tienda, Silo irracionalmente saltaba de ciudad en ciudad, una tienda aquí, otra allá, creando una totalmente Aglomeración heterogénea y asistemática de tiendas, sin economías de escala regionales. No se mantuvo con un concepto o estilo consistente. y fuera. Silo Adquirida por Cyclops, luego Cyclops fue adquirida por Dixons. La gerencia fue despedida por nuevos owners.⁹

Upjohn

Cayó en un patrón de vender el futuro ("El futuro nunca se vio más brillante").⁷ y promocionando el potencial de los nuevos productos. Pero los resultados no estuvieron a la altura de las expectativas. Upjohn Las acciones se volvieron volátiles y especulativas, con constantes fluctuaciones, ya que prometían mucho pero nunca cumplían lo prometido. Más tarde, como un jugador en Las Vegas, apostó todo a "productos milagrosos", como la cura para la calvicie Rogaine. Los persistentes problemas con productos como Halcion exacerbaron las fluctuaciones. Finalmente, sucumbió a la reestructuración y se fusionó con Pharmacia.

Warner - Lambert

Se movió de un lado a otro, pasando de productos de consumo a productos farmacéuticos y atención médica, luego de nuevo a ambos, luego a ambos a la vez, luego de vuelta a uno, luego de vuelta al otro. Cada nuevo director ejecutivo tenía una nueva visión y una nueva reestructuración, deteniendo el impulso de su predecesor y poniendo en marcha el ciclo en otra dirección. Intentó impulsar un avance significativo con adquisiciones audaces, pero fracasó y registró pérdidas millonarias. Al final, después de años de programas inconsistentes, se vio obligada a ser absorbida por Pfizer, poniendo fin a su turbulenta existencia como empresa independiente. company.¹¹

COMPARACIONES SIN SOSTENIMIENTO

Burroughs

Durante su ascenso, el director ejecutivo de Burroughs, "un hombre brillante pero abusivo", lideró una reingeniería total y radical. La reducción de costos generó problemas de moral, lo que provocó la pérdida de buenos empleados. Eligió un sucesor débil. Fracasó y fue reemplazado por un

Director ejecutivo "brillante, descarado y excesivamente agresivo" que marcó una nueva dirección, culpando a la generación anterior. Otra reorganización masiva, 400 Los ejecutivos se marchan en una purga. Los carteles adornaban las paredes, promocionando nuevos programas. La empresa se reestructuró de nuevo. Consiguieron otro director ejecutivo que intentó otra reestructuración, otra nueva dirección. Más declive, y luego otro CEO.¹²

Chrysler

Cinco años de rendimiento estelar, y luego un declive que nos llevó de nuevo a la crisis. "Como tantos pacientes con una afección cardíaca, habíamos sobrevivido a una cirugía de emergencia varios años antes solo para volver a nuestro antiguo estado de salud deficiente. y estilo de vida", escribió una fuente interna. Desviado atención hacia los autos deportivos italianos, el negocio de los jets corporativos y la defensa. Revivido en un segundo cambio de rumbo en 1990s, pero finalmente se vendió a Daimler.¹³

Harris

Rose con un director ejecutivo que tenía en mente el Concepto del Erizo, y que produjo un efecto de volante de inercia inicial. Pero no inculcó este concepto a su equipo ejecutivo. Más tarde, cuando se jubiló, los ejecutivos reemplazaron el Concepto del Erizo con un mantra de crecimiento. Harris se lanzó a la automatización de oficinas, que resultó ser un desastre, y luego a una serie de adquisiciones no relacionadas. Cayó en el error de "vender el humo, pero nunca cumplir". steak syndrome. El fly La rueda llegó a un grinding halt.¹⁴

Hasbro

Hasbro es la única empresa de comparación que casi lo hizo todo bien. Consiguió resultados espectaculares al perseguir constantemente el concepto del erizo de revitalizar marcas de juguetes clásicas, como GI Joe. Desafortunadamente y El arquitecto de la transformación inicial murió inesperadamente a una edad temprana. age. His El sucesor parecía ser más un gerente de nivel 3 (competente) que un líder de nivel 5. y la rueda se ralentizó. El director ejecutivo reaccionó con una reestructuración y finalmente contrató a un forastero para reconstruir momentum.¹⁵

Rubbermaid

Si alguna vez hubo una empresa que se saltó la etapa de desarrollo, esa es Rubbermaid. Su director ejecutivo de transición lanzó "una reestructuración completa de la empresa, una empresa muy dramática y traumática". El crecimiento se convirtió en el mantra, crecimiento incluso a expensas del impulso a largo plazo en el ciclo de inercia. Cuando el director ejecutivo se jubiló, quedó claro que él era la fuerza principal en el ciclo de inercia. y rueda, no un equipo fuerte guiado por un concepto sistemático de erizo. El fly La rueda redujo la velocidad; La empresa sucumbió a la enfermedad de la reestructuración y vendió el futuro sin ofrecer resultados. Rubbermaid pasó de ser la empresa más admirada de Fortune a ser adquirida por Newell, en tan solo cinco años.

Teledyne

Teledyne alcanzó el éxito y la decadencia gracias al genio de un solo hombre, Henry Singleton, conocido como la Esfinge. El concepto del Erizo de la compañía era, en esencia: seguir la mente de Henry. Singleton orquestó más de cien adquisiciones en campos que iban desde la electrónica hasta los metales exóticos. Los problemas surgieron cuando Henry se jubiló y se llevó consigo su brillantez intelectual. Teledyne entró en una espiral descendente, que finalmente culminó con su fusión con Allegheny.

APÉNDICE 8.B

RESUMEN ANÁLISIS DE ADQUISICIÓN

Compañía	Total de Adquisiciones durante Estudió	Número de Adquisiciones durante Era	Total de Divestitures durante Estudió	Número de Divestitures durante Era	En general Éxito Tasa de Adquisiciones Estrategia
Abbott	21		5		+2
Upjohn	25		7		N / A
Circuit City	1		0		+3
Silo	4		0		-1
fanny mae	0		0		+3
Gran Oeste	21		3		-1
Gillette	39		20		+3
Warner-Lambert	32		14		-1
Kimberly-Clark	22		18		+2
Papel Scott	18		24		-2
Kroger	11		9		+2
A&P	14		4		-3
Nucor	2		3		+3
Acero de Belén	10		23		-3
Philip Morris	55		19		+1
RJReynolds	36		29		-3
Pitney Bowes	17		8		+1
Addressograph	19		9		-3
Walgreens	11		8		+3
Eckerd	22		9		-1

Compañía	Número total de adquisiciones durante la era Estudió	Número total de desinversiones durante la era	Tasa de éxito general de
Pozos Fargo	17	6	+3
Banco de	22	13	+1
Burroughs	22	7	-2
Chrysler	14	15	-1
Harris	42	7	-1
Hasbro	14	0	+1
Rubbermaid	20	5	+3
Teledyne	85	3	-2

"Para construir esta tabla, determinamos el total número de adquisiciones realizadas por cada empresa desde la década anterior a la transición hasta 1998. Luego evaluamos cada adquisición en una escala de -3 a +3, basándonos en nuestro ranking tanto en el análisis financiero como en el cualitativo. hermana, y creó una puntuación promedio basada en estas puntuaciones. En el caso de Upjohn, No pudimos obtener suficientes datos de investigación para realizar un análisis exhaustivo y, por lo tanto, no asignamos una puntuación a la empresa.

De **BUENO A EXCELENTE**

"Este libro cuidadosamente investigado y bien escrito desmiente la mayor parte del bombo actual de la dirección, desde el culto al CEO superhumano hasta el culto a la informática y la manía de adquisiciones y fusiones. No permitirá que la mediocidad se convierta en competencia. Pero debería permitir que la competencia se convierta en excelencia." -Peter F. Drucker

Aproximadamente **CONSTRUIDO PARA DURAR**

"Construido para Durar es un libro de negocios poco común: seriamente investigado, poco intencional en sus conclusiones.... [Es] muy digna de leer, especialmente por quienes intentan revitalizar las mayores empresas de nuestro país."

- Richard J. Tofel, Wall Street Journal

"Si lo que buscas es un estudio histórico fascinante de los factores que han hecho que las empresas de alto octanaje sean lo que son hoy, no te vas a decepcionar con este trabajo."

- Brian Dumaine, Fortune

"Construido para durar... es uno de los estudios empresariales más reveladores desde En busca de la excelencia."

-Kevin Maney, USA Today

"Construido para Durar ofrece valiosas ideas sobre las raíces de la grandeza corporal sostenida.... James C. Collins y Jerry I. Porras... Se agradece un enfoque de volver al futuro. De hecho, es extraordinario."

- Harvard Business Review

"Ha llegado el libro En busca de la excelencia para los años 90. Está hecho para durar."

- Inc.

JIM COLLINS