RESUMEN COMPLETO

Una de las mejores empresas del mundo vencía al mercado por 2,8 veces. Y una farmacia de barrio, de esas que nadie miraba durante cuarenta años, lo venció por más de quince.

¿Cómo pasa eso?

Jim Collins pasó cinco años buscando la respuesta. Y lo que encontró no se parece a lo que te venden en las charlas de liderazgo. Quédate, porque el primer hallazgo va a cambiar cómo piensas en los jefes.

"Lo bueno es enemigo de lo excelente". Esa es la frase con la que empieza el libro, y es casi toda la idea. No tenemos grandes escuelas porque tenemos buenas escuelas. Y casi ninguna empresa llega a grande porque la mayoría se queda en bastante buena, que es justo donde uno se acomoda.

Todo empezó en una cena en 1996. Un socio de McKinsey le dijo a Collins que su libro anterior, Built to Last, era genial pero inútil. Las empresas de las que hablaba habían sido excelentes casi desde el principio. ¿Y las demás? ¿Las que un día se despiertan siendo buenas, sin más? Esa pregunta se quedó clavada. ¿Puede una empresa buena volverse grande? Y si puede, ¿cómo?

Jim Collins nació en 1958 y se define, antes que nada, como un maestro. Dio clases en la Escuela de Negocios de Stanford y ganó allí un premio a la enseñanza. Hoy trabaja desde su laboratorio de investigación en Boulder, Colorado. Escribió Built to Last con Jerry Porras y vendió un millón de copias.

Y mira un detalle. Él mismo cuenta que le preguntaron cuánto tendrían que pagarle por no publicar este libro. Pasó de los cien millones de dólares y siguió diciendo que no. Es maestro de corazón y no podía quedarse con lo aprendido.

Otro detalle personal: su mujer, Joanne, ganó el Ironman de Hawái en 1985. Esa historia sale en el capítulo cinco, y vale la pena esperarla.

CÓMO LO INVESTIGARON

Aquí está la parte seria. Veintiún personas, unas diez años y medio de trabajo sumado. Partieron de 1.435 empresas de la lista Fortune 500 y buscaron las que pasaron de rendimiento normal a rendimiento extraordinario: tres veces el mercado durante quince años seguidos. Sin suerte de un golpe, sin un solo líder estrella.

Solo once pasaron el filtro. Entre ellas Walgreens, Kroger, Fannie Mae, Wells Fargo, Gillette, Nucor y Kimberly-Clark. Cada una la compararon con una rival parecida que no dio el salto. La pregunta no era qué tenían en común las grandes, sino qué

las distinguía de las otras. Si estudias solo a los ganadores de medalla de oro, todos tenían entrenador. Los que no ganaron también.

Y no empezaron con ninguna teoría. Los conceptos salieron de los datos.

CAPÍTULO 2: LIDERAZGO DE NIVEL 5

Primera sorpresa. Los líderes que transformaron estas empresas no eran celebridades. Eran tímidos, callados, casi grises.

Darwin Smith, de Kimberly-Clark, era un abogado interno al que un directivo le dijo que no tenía las cualidades para el puesto. Vestía como granjero y pasaba las vacaciones cavando hoyos con una retroexcavadora. Y tomó la decisión más dura de la historia de la empresa: vender las fábricas de papel y meterlo todo en productos de consumo, pañales Huggies y pañuelos Kleenex, frente a Procter & Gamble. Los medios dijeron que era una locura. Veinticinco años después, Kimberly-Clark le ganaba a P&G en seis de ocho categorías.

Collins lo llama liderazgo de nivel 5: humildad personal más voluntad de hierro. Ambición, mucha, pero por la empresa y no por uno mismo. Cuando algo sale bien, miran por la ventana y reparten el mérito, y mucho lo atribuyen a la suerte. Cuando sale mal, se miran al espejo. Los líderes de las empresas comparadas hacían justo al revés.

¿Y los jefes con ego enorme? Al Dunlap en Scott Paper, Lee Iacocca en Chrysler. Resultados rápidos, cero preparación del sucesor, y la empresa se cae cuando se van.

CAPÍTULO 3: PRIMERO QUIÉN... LUEGO QUÉ

Aquí viene lo que más choca. Esperaban que los líderes definieran primero una visión y luego movieran a la gente detrás. Pasó al revés. Primero subieron a las personas correctas al autobús, bajaron a las incorrectas, las sentaron en el asiento adecuado y después decidieron adónde ir.

Y las razones son tres. Si la gente viene por quién va en el autobús, cambiar de rumbo es fácil. Con las personas correctas casi no hace falta motivar a nadie. Y con las personas equivocadas, da igual qué tan buena sea tu visión.

Ojo con otro detalle: la compensación de los ejecutivos no marcó diferencia. Analizaron 112 variantes y nada. No importa cómo pagas, importa a quién pagas. Y las personas correctas se eligen por carácter más que por currículum.

Tres reglas prácticas. Si dudas, no contrates y sigue buscando. Si sabes que hay que cambiar a alguien, actúa. Y pon a tu mejor gente en tus mayores oportunidades, no en tus mayores problemas. Todo esto con rigor, no con crueldad. Seis de las once empresas no hicieron ni un despido masivo en todo ese periodo.

CAPÍTULO 4: ENFRENTAR LOS HECHOS MÁS DUROS

A&P era la mayor cadena minorista del mundo. Kroger, la mitad de pequeña. Las dos veían que el cliente quería super tiendas. A&P montó una tienda experimental que funcionaba... y la cerró porque no le gustó lo que enseñaba. Kroger miró los datos, aceptó que casi el cien por cien de su negocio iba a morir, y reconvirtió todo, tienda por tienda. Veinticinco años después, rindió ochenta veces más que A&P.

¿Cómo crear una cultura así? Liderar con preguntas en vez de respuestas. Debatir a gritos si hace falta, pero buscando la verdad y no ganar. Hacer autopsias sin buscar culpables. Y poner mecanismos de bandera roja, como el "pago corto" de Graniterock, donde el cliente descuenta lo que quiera de la factura y la empresa tiene que escuchar.

Y la segunda mitad del capítulo es una conversación de Collins con el almirante Stockdale, preso ocho años en Vietnam. Le preguntó quién no sobrevivió. "Los optimistas. Decían: saldremos para Navidad." Y llegaba la Navidad. Y se rompían. De ahí sale la paradoja de Stockdale: fe total en que vas a ganar al final, y a la vez disciplina para mirar de frente lo peor de tu realidad actual. Las dos cosas.

CAPÍTULO 5: EL CONCEPTO DEL ERIZO

Un viejo texto griego dice que el zorro sabe muchas cosas y el erizo sabe una cosa grande. El zorro planea mil ataques y el erizo se hace una bola de púas y gana siempre.

Las empresas excelentes eran erizos. Su concepto salía de tres círculos que se cruzan. En qué puedes ser el mejor del mundo, y atención, también en qué no. Qué mueve tu motor económico, o sea ese "beneficio por X" que lo explica todo. Y qué te apasiona de verdad.

Walgreens lo bordó: las farmacias más cómodas, con más beneficio por visita del cliente. Cerraba tiendas rentables para abrir una mejor en la esquina de al lado. Eckerd, en cambio, compraba cosas sin hilo común. Hasta una empresa de vídeo doméstico.

Y aquí viene la historia de Joanne, la mujer de Collins. Una mañana, mirando el periódico, dijo con toda calma: creo que podría ganar el Ironman. Sin bravuconería. Era comprensión de sus propios tres círculos. Dejó su trabajo, rechazó la escuela de posgrado y tres años después ganó. Esa es la diferencia entre comprender y presumir.

CAPÍTULO 6: UNA CULTURA DE DISCIPLINA

Aquí junta todo. Personas disciplinadas, pensamiento disciplinado y, solo entonces, acción disciplinada. Con libertad y responsabilidad dentro de un marco, como un piloto de aerolínea: sistema estricto, pero la decisión final es suya.

Y atención con la trampa. Un jefe tirano que disciplina por pura fuerza no crea cultura, crea dependencia. Cuando se va, todo se cae. Rubbermaid, Chrysler, Burroughs.

La disciplina que más pesó fue ceñirse al concepto del erizo y decir que no a las oportunidades que no encajan, aunque sean "únicas en la vida". Una empresa grande muere más fácil de indigestión de oportunidades que de hambre. Y se pide hacer una lista de "cosas que dejar de hacer", que importa tanto como la de pendientes.

CAPÍTULO 7: ACELERADORES DE TECNOLOGÍA

La tecnología no empezó ninguna de estas transformaciones. Cuando llegó, aceleró lo que ya iba rodando. Cuando explotó el fenómeno puntocom, drugstore.com valía una fortuna, y Walgreens, tranquilo, fue gateando, luego caminando y luego corriendo con su web. El 80 por ciento de los ejecutivos no la puso entre las cinco claves del cambio. Ni siquiera Nucor, famosa por su tecnología.

Regla simple: si la tecnología encaja con tu erizo, sé pionero. Si no, iguala al resto o ignórala.

CAPÍTULO 8: EL VOLANTE Y EL BUCLE DE LA PERDICIÓN

Imagina un volante de inercia gigante. Empujas y casi no se mueve. Sigues, una vuelta, dos, diez, cien. Y en algún momento el impulso trabaja a tu favor. Nadie puede decir cuál empujón fue el bueno. Fueron todos.

Desde fuera parece un cambio de la noche a la mañana. Desde dentro nadie lo sintió así. Sin nombre, sin lema, sin evento de lanzamiento.

El otro lado es el bucle de la perdición: programas nuevos, jefes nuevos, giros de rumbo, adquisiciones para saltarse el trabajo. Warner-Lambert cambió de estrategia una y otra vez. Y las grandes adquisiciones solo funcionaron después de despegar, nunca antes.

CAPÍTULO 9 Y EL EPÍLOGO

Aquí Collins conecta con Built to Last. Este libro es la precuela: primero llegas a resultados grandes, y después, con valores centrales y propósito, a una empresa que dura. Y ofrece la respuesta a una pregunta pendiente: un objetivo ambicioso es

bueno si nace de la comprensión de los tres círculos, y malo si nace de la bravuconería.

Y cierra con una pregunta que me gusta: ¿por qué buscar la grandeza? Su respuesta es que no cuesta más sufrimiento que la mediocridad, y que cuando haces algo que de verdad te importa, la pregunta casi sobra. La grandeza no depende del tamaño.

Si estas páginas logran transformar una sola cosa en tu vida, que sea a través de esta idea: no hay momento mágico. Hay gente adecuada, verdad dicha de frente, una cosa que haces mejor que nadie y años de empujar el volante en la misma dirección.

Y no te hace falta ser director general. El entrenador de campo a través de secundaria, con casi todo su equipo trabajando gratis, hizo exactamente eso.

Así que pregúntate dónde vas a poner tu empujón de esta semana.