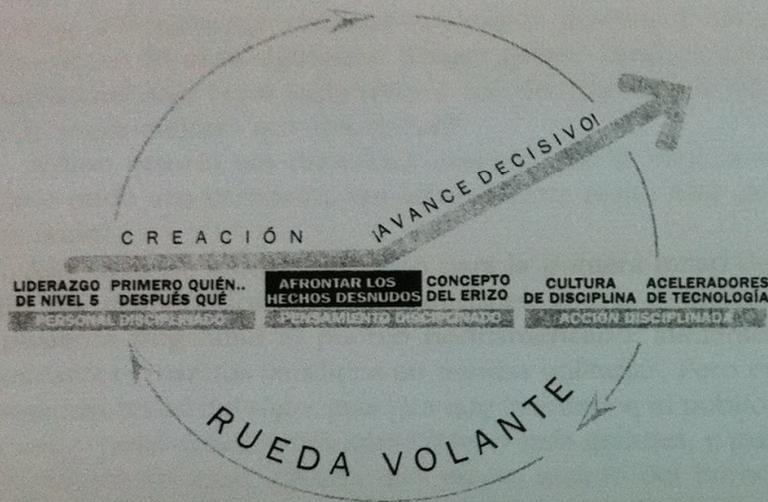


Afrontar los hechos desnudos
(Y no perder la fe)



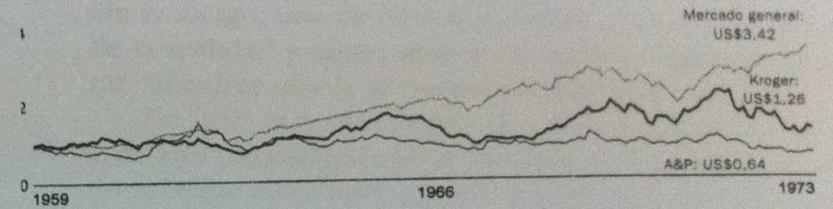
"No hay peor error en el liderazgo público que infundir falsas esperanzas que pronto se disiparán".

— Winston S. Churchill,
The Hinge of Fate

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

KROGER, A&P Y EL MERCADO

Valor acumulado de 1 dólar invertido
1959-1973

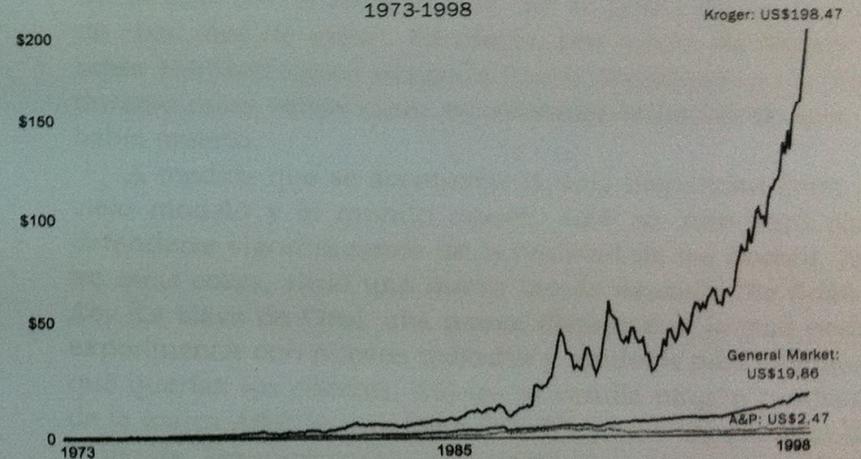


Notas:

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

KROGER, A&P Y EL MERCADO

Valor acumulado de 1 dólar invertido
1973-1998



Notas:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Los hechos son mejores que los sueños

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

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

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

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

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

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

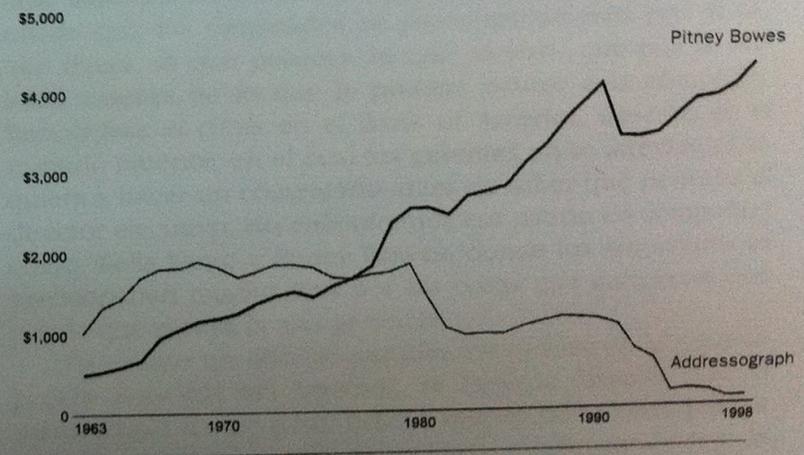
En 1976, un carismático líder visionario llamado Roy Ash fue nombrado director ejecutivo de Addressograph. Él se lla-

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

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

PITNEY BOWES FRENTE A ADDRESSOGRAPH

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Un clima en que se oiga la verdad

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

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

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

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

1. *Dirigir con preguntas, no con respuestas*

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Usar diálogo y debate, no coerción

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

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

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

¿Y en seguida?

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

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

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

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

3. Realizar autopsias sin culpar a nadie

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

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

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

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

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

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

4. Crear mecanismos de bandera roja

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fe inquebrantable ante los hechos desnudos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La paradoja de Stockdale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

* * *

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

—¿Quiénes no resistieron?

—Los optimistas —me contestó.

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

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

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

La paradoja de Stockdale

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

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

* * *

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

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

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

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

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

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

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