«Davids es una de las mentes más originales y provocativas del mundo de la empresa». Robert Townsend

# LIDERAZGO SIN EGO

## CÓMO DEJAR DE MANDAR Y EMPEZAR A LIDERAR

Bob Davids · Brian M. Carney · Isaac Getz

# Liderazgo sin ego

Bob Davids, Brian M. Carney e Isaac Getz

# Liderazgo sin ego

## Cómo dejar de dirigir y empezar a liderar

Traducido por Àlex Guàrdia Berdiell

arpa

Título original: *Leadership without ego*

© del texto: Librairie Arthème Fayard, 2019
© de la traducción: Àlex Guàrdia Berdiell, 2019
© de esta edición: Arpa & Alfil Editores, S. L.

Primera edición: enero de 2020

ISBN: 978-84-17623-32-6

Diseño de colección: Enric Jardí
Diseño de cubierta: Anna Juvé
Maquetación: Àngel Daniel
Producción del ebook: booqlab.com

Arpa
Manila, 65
08034 Barcelona
arpaeditores.com

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o transmitida por ningún medio sin permiso del editor.

# SUMARIO

Prefacio
Prólogo

Águilas
Amor vs. respeto
Aprender de los errores
Auténtica función del director general
Bajas expectativas
Cabecilla
Café
Calidad adecuada
CEO
Coches y otras cosas
Comercializar tu creatividad
Compartir la visión
Comunicación
Comunicación: tu pegamento
Confianza y contratos
Control
Cosas que no podemos hacer
Crecimiento interno
Cultura de la responsabilidad
Cultura y confianza
Decisiones: la apropiación indebida
Detectores de mentiras
Diferencia
Difusión de información
Dimisiones I
Dimisiones II

Dineral
Directivos incontrolables
Directores generales visionarios vs. contables
Directores: los que te aguarán la fiesta
Disciplina
Dobles raseros, o Nadie es especial
Ego: generales y presidentes
El componente más pequeño
El factor de dejar aparcado
El instante en que se van
El número dos
El tiempo cura
Embaucar
Empujar al polluelo para que salga del nido
Empujones para motivar y para frenar
Enfrentarse a los enemigos: el *counting coup*
Entrevistas de trabajo
Errores
Escucha e ideación
Escucha y creatividad
Esposas y escaleras dobles
Evaluaciones del rendimiento
Excepción del 1%: recurrir a la emoción
Excusas
Éxito y diversión
Flechas
Fundar un negocio
Ganar: qué significa
Gigantes cansados
Hacer mejor a la gente
Honestidad: el primer paso para ser un líder
Hora de tomarse un respiro
Horizonte temporal
Idiotas: cómo crearlos
Idiotas: sus virtudes
Igualdad
Informes del director general

Ingenio y placeres de la vida
Ingredientes e inventario
Innovación de escopeta
Inspiración vs. transpiración
Jefes vs. líderes
Jugo
Juntos en el jardín
Karma
La pregunta correcta
Las innombrables
Lecciones paternas
Límites al pensamiento… esposado
Llavero de preocupaciones
Llegar a la cúspide
Llegar tarde
Loco
Malas manos
Maldad
Marcas registradas, no patentes
Mejor
Mentiras
Momentos de abrocharse el cinturón
Moral: la gota en la sopa
Motivación: diplomacia
Motivación: los pañales
Motivar es imposible
Negociación al alza
Negociación con alas
Negociaciones: tus dos cartas
Nueve hombres y un bebé
Oportunidades para la plantilla
Opresión en General Motors
Paga y no la pifies
Pagar por mejorar(se)
Pasearse vs. tener un MBA
Perros
Personas externas

Planificación excesiva
Playa vs. cursillos
Poca monta
Poder supremo
Pregunta trampa
Prensa gratis
Preservar el crecimiento
Preservar la cultura
Prestar atención
Privilegio
Problemas con el director general
Proveedores: perros amansados
Putas de claqué
Que te lo quiten de las manos
Razonamiento por flotación
Recursos del Caltech
Reloj de arena
Repartición de ganancias
Represión: di no
Responsabilidad, con autoridad
Reuniones: cómo rebajar la tensión
Riesgo
Sábados libres
Salida como comienzo
Salir vs. entrar
Secreto para convertirse en director general
Sentido común
Sentidos e influencia
Sindicatos
Síndrome de la leche derramada
Suciedad
Talento natural
Tamaño
Tamaño y diversión
Técnica negociadora: pescar vs. trabajar
Teoría X
Trajes

Transparencia
Trucha
Tubo de desarrollo de productos
Tumbarse en el sofá
Un solo pueblo
Utopías, duran poco
Vaguedades
Vida propia
Vinicultura: no es ningún hobby
Visionario vs. emprendedor
Zona de salida

Epílogo

# Prefacio

Desde Ulises a Steve Jobs, durante largo tiempo hemos venerado a nuestros líderes como figuras míticas y heroicas. No obstante, en el mundo de los negocios esta creencia ha empezado a cambiar. Se trata de un cambio no impulsado por la gente de a pie, sino por los propios líderes.

Este es un libro sobre la transformación del concepto del liderazgo durante las dos últimas décadas: un cambio de mentalidad respecto a la mejor manera de liderar y un cambio radical en las prácticas de liderazgo. Es algo que ya ha cambiado la suerte de cientos de negocios y la vida de decenas de miles de empleados y que tiene el potencial de transformar totalmente la forma de liderar las organizaciones (e incluso el gobierno). De hecho, ya ha convertido el peor ministerio de Bélgica en el mejor del país.

Este cambio consiste nada más y nada menos que en dar la vuelta a nuestras concepciones comunes sobre el liderazgo. Bob Davids, director de seis empresas a lo largo de su carrera, manifiesta lo siguiente en este libro: «Si te crees especial, no lo eres. A las tropas no las embauca nadie. Las tropas te calan en cuanto abres la boca. Es mejor si formas parte de ellas. Un auténtico líder se subordina a la plantilla. En la guerra, los generales son los últimos en comer». No hemos escogido las palabras de Bob para plasmar este cambio solo porque sea coautor de este libro. Es coautor porque sus actos y su trayectoria ejemplifican a la perfección este nuevo concepto de liderazgo.

Pero Bob no es un líder sobrehumano. Pese a los éxitos ocasionales, estos líderes mantienen a sus organizaciones en un estado permanente de fragilidad, a merced de su salida o de su muerte. No, consiguió lo que consiguió gracias a que era un líder muy humano que no actuó cuando a otros les habría resultado irresistible hacerlo. Confiando en que sus empleados serían tan buenos como él —mejores incluso— y dejándoles actuar, Bob desató un potencial humano que nadie más veía ni sospechaba.

Aun así, este liderazgo no significa no hacer nada. Como señala otro líder empresarial inspirado por la filosofía china, «actuar sin actuar es un *laissez-faire* que no implica quedarse de brazos cruzados, sino crear las condiciones para que las cosas sucedan solas». Lo que descubrirás en este libro es cómo Bob Davids creó las condiciones para que las cosas sucedieran solas y cómo se pueden aplicar sus enseñanzas a otras organizaciones de cualquier sector, de cualquier tamaño y en cualquier lugar del mundo.

El liderazgo consistente en «actuar sin actuar» suena demasiado bien para ser cierto, como una especie de paradoja. Quizás pienses que, si realmente fuera superior, ya lo habrían adoptado compañías y organizaciones de todo el mundo. Pero no es el caso. Y el motivo es que es una paradoja. Hay muchos ejemplos de jefes ambiciosos y autoritarios que generan problemas… tanto como hay historias puntuales de éxito. Pero la idea de que el liderazgo eficaz pueda implicar apartarse —irse a pescar en vez de afrontar asuntos urgentes— todavía parece una paradoja. Parece lo contrario de liderar, así que ignoramos la alternativa.

Bob dedica mucho tiempo a pescar, sobre todo durante la jornada laboral. Para empezar, dice que «pescar es una forma estupenda para que se te ocurran ideas para el negocio». Así que es trabajo —incluso trabajo estratégico—, porque las ideas que Bob está persiguiendo atañen a la visión de la compañía. Pero hay más paradojas. Cuando le nombran jefe de un nuevo negocio, Bob no sale tanto a pescar.

Una de las revoluciones que logró consumar Bob fue en un casino de Nevada que, según descubrió enseguida, era el lugar de reunión de traficantes de drogas y otros delincuentes. Despidió enseguida a todos los traficantes conocidos y los reemplazó por gente de bien. Así, sustituyó a los maleantes uno a uno hasta que llegó a tener más o menos un 70% de personas buenas (según su estimación), entonces y los tunantes que quedaban se fueron por su propio pie. Hasta ese momento Bob no empezó a salir a pescar, porque, según dice, «cuando aciertas con la cultura, cuando todos se comunican bien, tienen confianza mutua y resuelven sus propios problemas, […] debes dar un paso al lado; habrás triunfado cuando te puedas sentar en el banquillo y ver a tu equipo ganar». O cuando puedas sentarte en un barquito…

Todo ello puede parecer simple; e incluso simplista. Pero no lo es. Si lo fuera, habría más líderes que crearían excelsas culturas y que desatarían la

energía de los empleados para lograr un rendimiento sin parangón. Bob tardó cinco años en crear una cultura así en su empresa china Radica. Pero ni siquiera todo el tiempo del mundo resulta suficiente si uno no es un auténtico líder, alguien que se subordina a su equipo. Bob se convirtió en uno. También se ha esforzado mucho en plantearse y codificar lo que hace falta para ser un líder así.

Igual que permite que los amigos que visitan las bodegas Sea Smoke degusten el vino que envejece en las barricas, a veces comparte sus impresiones sobre el liderazgo con algunos elegidos. Con algunos amigos, pero también con jóvenes CEO que peregrinan para verle, con periodistas y con escritores. Brian e Isaac, dos integrantes del último grupo, cayeron hechizados por el vino y la sabiduría de Bob en materia de liderazgo. También se percataron de que, a diferencia del vino —que se puede pedir en restaurantes norteamericanos de tres estrellas Michelin—, la sabiduría de Bob no se había embotellado nunca. Y de aquellos polvos, este libro.

El vino Sea Smoke de Bob es radical. Se elabora con uva pinot noir de Borgoña bajo el abrasador sol del interior de California. Tuvo que dar muchas vueltas y hacer muchas intentonas hasta que encontró una fórmula de éxito para presentar el producto al mercado internacional. Lo mismo puede decirse de este libro. Así como los grandes vinos narran historias intensas sobre su origen y su fabricación, la sabiduría de Bob en el campo del liderazgo es extremadamente sagaz, conmovedora e ilustrativa. Cuando charlas con él, le sale a borbotones, y pide a gritos un formato diferente del que tienen los libros argumentativos tradicionales sobre el liderazgo.

He aquí el primer ingrediente de la receta de este libro: fragmentos cuidadosamente seleccionados y editados de más de cien horas de entrevistas grabadas con Bob. Con todo, la fórmula no está completa si el libro final no resulta una aventura cautivadora y un aprendizaje para el lector que aspira a convertirse en verdadero líder. Aquí aparece el segundo ingrediente: las entradas del libro se ordena alfabéticamente, un formato que tomamos prestado de *Arriba la organización* , escrito por el amigo de Bob y gran experto en liderazgo Robert Townsend. El libro conduce al lector desde las nociones más básicas y accesibles hasta lo que un catador de vinos llamaría el final complejo. Como el consabido río de Heráclito, al que no se puede entrar dos veces, una vez acabada una botella no se puede beber de ella otra vez. Pero el índice alfabético que añadimos permite acceder al libro y volver a disfrutar de él en cualquier momento u hojearlo

como referencia. Así pues, como dijo Buda, contemporáneo de Heráclito, «no es ni la misma agua ni el mismo bañista»: cada vez que releas algún fragmento del libro, lo harás como una persona cambiada.

BOB DAVIDS, BRIAN M. CARNEY E ISAAC GETZ

Mayo de 2018

# Prólogo

**Una cadena:** En las diversas compañías en las que he estado, siempre he presentado a los jóvenes líderes una versión del conocido dicho del general Eisenhower: «Si coloco una cadena sobre la mesa y luego la empujo, ¿en qué dirección irá?». Te pueden responder de muchas formas, pero la respuesta correcta es: «No lo sé». Luego preguntaba: «Y si tiro del extremo de la cadena, ¿hacia dónde irá?». Todos contestaban lo mismo: «Hacia ti». Eisenhower utilizaba este ejemplo para demostrar a sus comandantes el concepto del liderazgo.

**Un recurso escaso:** Lo que más escasea en el mundo no es ni el petróleo ni la comida; es el liderazgo. ¿Por qué es un recurso tan escaso? Porque el ego se entromete. La mayoría de las personas en una posición de poder se creen mejores que el resto, piensan que merecen algo mejor que los demás. Los activos económicos, el estatus… todas esas cosas que impiden a las personas que están en la cumbre subordinarse por completo a las personas que lideran. No es socialismo. Los líderes cobran mucho más que aquellos a quienes lideran; cobran por su conocimiento y su habilidad, pero eso no quiere decir que sean mejores como personas.

# Águilas

Si te codeas con águilas, volarás. Si te codeas con perros, cogerás pulgas. Es decir, cuando pasas tiempo con personas que no te pueden ayudar a crecer, empiezas a pensar o a ser percibido como esa clase de persona o compañía. Por tanto, que no te asocien con esa gente (o ese tipo de negocio). Que te asocien con personas modelo y que puedan ser una inspiración para el crecimiento. En Sea Smoke estamos tan centrados en la calidad que no atendemos a la gente que quiere visitar nuestra bodega. Solo hacemos excepciones con la gente que sabe de vino... ¿Por qué íbamos a hablar con los que no entienden la calidad del vino? ¡Quizás os parezca drástico!

## MESA REDONDA

**Brian e Isaac:** A diferencia de la mayoría de las bodegas de California, Sea Smoke no tiene ningún establecimiento para alojar a visitantes, ni para contemplar su espectacular viña de Santa Rita Hills ni para degustar el vino de ensueño en la bodega de Lompoc. Es una paradoja, porque el turismo vinícola es una de las claves del éxito del Napa Valley en el norte. Además, en general se sabe que puede atraer a clientes y aumentar las ventas. Pero la paradoja se entiende si recordamos que el propósito de las bodegas Sea Smoke no es el volumen de ventas, sino la extraordinaria e inimitable calidad. Esta calidad, como ha demostrado Sea Smoke, ha bastado para generar unas ventas y unos beneficios estupendos.

**Bob:** He dirigido un casino y tengo mucha experiencia con el público. No quiero que mis fantásticos empleados pierdan el tiempo enseñando a gente inexperta.

# Amor vs. respeto

Como director general, no deberías aspirar a ser amado ni a gustar, pero si no te puedes ganar el respeto de todas las personas, deberías dimitir. Serías un fraude como líder. ¿Y cómo te ganas el respeto? Pues siendo ecuánime. ¿Y cómo consigues ser ecuánime? Tomándote el tiempo necesario para compartir la información con todo el mundo a fin de lograr un consenso. Cuando todos hemos recibido la información, todos podemos sumarnos. Y cuando todos nos hemos sumado, todos remamos en la misma dirección. Si todos recibimos la información de referencia adecuada, todos optamos a recibir la misma respuesta. Hace falta tiempo para compartir suficiente información, información que genere una decisión para que esas personas puedan ponerse en tu lugar y decir: «Dada la situación, esta cosa y esta otra, yo tomaría esta decisión; y ahora que veo la posición en la que te encontrabas, creo que fuiste ecuánime haciendo lo que hiciste».

Así pues, el tiempo invertido en compartir información es la clave para ganarse el respeto y ser un magnífico líder. Los líderes meten la pata cuando no entienden el respeto, cuando se niegan a tomar asiento e invertir tiempo con el equipo para lograrlo. Es un error.

## MESA REDONDA

**Brian:** John Wooden sostiene que «a nadie le importa cuánto sabes hasta que no ve el amor que le pones a algo». En este caso, el amor no tiene por qué ser nada sensiblero. Como señalaba antes Bob, el amor puede ser tomarte el tiempo para mantener informado a todo el mundo. Si ocultas información, estás enviando dos señales: una, que no confías en mí; y dos, que no aprecias en absoluto lo que podría aportar en caso de saber lo que tú sabes. Ambos simbolizan una falta de celo y ambos están destinados a hacer que la gente se distancie de ti y de su trabajo. Respeta a la gente tratándola igual que te gustaría ser tratado a ti y te resarcirán con intereses. Como dice

Wooden: «Sé ecuánime, justo y honesto y serás un líder que inspire lealtad, alguien digno de la confianza de aquellos a quienes supervisa» [1] .

1 *The Essential Wooden, ib.* , págs. 38-39 , 88 .

# Aprender de los errores

Mi norma es que solo debes pillar a una persona cuando hace algo bien. Cuando hace algo mal, le enseñas. Esta es una experiencia de aprendizaje, porque no aprendes del acierto, sino del error. Así que te sientas y preguntas: «¿Cómo podemos aprender de forma que, cuando lo volvamos a ver venir, no hagamos lo mismo?». Lo vamos a diseccionar, a desmontar, echaremos un vistazo a la dinámica y la recordaremos. La próxima vez que veamos acercarse el mismo problema, estaremos inmunizados contra él. Estamos fabricando anticuerpos contra esto y no vamos a volver a contraerlo. ¡Nadie debería meterse en un embrollo por cometer un error! Los mayores problemas aparecen cuando los empleados no toman decisiones.

## MESA REDONDA

**Gordon Forward:** Te voy a decir cómo acabar con la creatividad: Si alguien comete un error, penalízale. No habrá más errores, aunque ya sabes que, si no se cometen errores, no se va a ningún sitio [1] .

**Isaac:** El caballo de batalla del entrenador Wooden es la preparación, incluida la preparación para el fracaso. Esto es lo que escribe: «Les enseñaba a anticipar el fracaso, a fallar el tiro y a estar preparados para lo que iba a venir a continuación: un palmeo, un rebote, un contrataque… En cualquier contexto, en el baloncesto o en los negocios, lo que pasa después de una oportunidad perdida, un error o un fracaso es crucial. La perfección es imposible. El provecho que se saca de la imperfección —de los errores— marca toda la diferencia. Las personas a quienes entrenaba no necesitaban imaginar el éxito. Si tenían cuidado con todo lo demás, incluida la preparación para el fracaso, el éxito se solucionaría solo… No prepararse para el fracaso puede impedir el éxito» [2] .

Según Wooden, la preparación iba más allá de lo que sucedía en la pista. También abarcaba aprender a atarse bien los cordones de las zapatillas porque, si lo haces mal, te pueden salir ampollas. «Imaginar el éxito» puede llevarte fácilmente a soñar despierto, cosa que, de hecho, puede hacer que los reveses sean más difíciles de digerir. Una preparación adecuada implica prever el fracaso, quedarse corto para estar vacunado cuando suceda.

**Brian:** Michael Jordan, la leyenda de la NBA, lo expresó a la perfección en un anuncio (¡de zapatillas!): «En toda mi carrera he fallado más de nueve mil canastas. He perdido casi trescientos partidos. En veintiséis ocasiones me han confiado el último tiro para ganar el partido y he errado. A lo largo de mi vida, he fallado una y otra vez. Y por eso he triunfado».

1 Entrevista personal del 25 de septiembre de 2007.

2 *The Essential Wooden, ib.* , págs. 70-71 .

# Auténtica función del director general

El trabajo número uno del director general no es proteger los activos de la empresa. No es la rentabilidad. Es una cuestión humana que entra en el dominio de la moral. Su trabajo trata de la cultura que permite a las personas ser libres, cooperar y comunicarse entre sí, proporcionar un entorno en que la gente pueda disfrutar de su propio éxito y estar en un sitio por voluntad propia. Tus prioridades como director general son:

1. La moral
2. La protección de los activos corporativos
3. Los beneficios

Muchos directores generales anteponen los beneficios a la moral. Fíjate, por ejemplo, en la historia de compañías como United Airlines y American Airlines, que hicieron precisamente eso.

## MESA REDONDA

**Robert Townsend:** Si estás a cargo de parte de una compañía, algunas de las preguntas que deberías hacerte son: ¿mis empleados están entusiasmados? ¿Están activos? ¿Son creativos? ¿Son libres para cometer errores? En caso de que no, ¿qué les tiene maniatados? ¿Qué les constriñe? ¿Qué puedo suprimir de la organización para liberarles y que sean —o estén— lo más creativos, activos y entusiasmados posible?

En mi caso, la respuesta ha sido la misma en todas las organizaciones en las que he trabajado: hay una estructura que ha ido creciendo y que todo el mundo tolera. En muchos casos, esta estructura sigue creciendo. Y lo que hace es afectar a la vida, a la energía y a la creatividad de la gente… Si se deja campar a sus anchas al Departamento de RR. PP., al Departamento de RR. HH. o al Departamento de Sistemas de Información Gerencial, influirán en la actividad de los tuyos, los obstaculizarán, los obligarán a formar parte de comités en los

que no quieren estar, les forzarán a escribir y responder a comunicaciones con las que no quieren tener nada que ver, les exigirán asistir a reuniones a las que no quieren ir. Este tipo de actividad encadena el ánimo de las personas y hace que les sea difícil mantenerse activas. Una de las labores del líder es liberar a la gente de sus cargas y hacer que siga centrada en la visión de la compañía.

Una vez recuperado el foco, el vigor y el entusiasmo de las personas, la necesidad de controlarlas desaparece casi por completo. Hacen lo suyo, saben lo que se espera de ellas, se las recompensa, se mide su progreso y reciben un *feedback* actualizado y regular. Así, el líder queda liberado para centrarse en el horizonte y en los obstáculos y las oportunidades que aguardan en el futuro para reflexionar sobre la siguiente visión [1] .

**Gordon Forward:** Nadie está pidiendo al director general que sea un santo. Aunque sea un buen estratega, puede que sea horrible con los trabajadores. Si se desenvuelve muy mal con los suyos, lo mejor es ascenderle a presidente o a otro cargo en el que pueda seguir formando parte de la estrategia [2] .

1 *Reinventing Leadership, ib.* , págs. 111-112 .

2 Entrevista personal del 25 de septiembre de 2007.

# Bajas expectativas

No rebajes demasiado tus expectativas. Se podrían cumplir.

# Cabecilla

Solo la persona que toma la decisión final puede controlar la moral, el entorno en el que la gente se puede motivar sola. Los managers, los directores generales y los supervisores no pueden controlar el entorno, lo único que pueden hacer es ayudar a crearlo (cultura). Es el director general o la persona con la última palabra quien tiene el control, el que es responsable de la cultura (consulta también Auténtica función del director general; El número dos).

# Café

Siempre que la gente me venía a decir: «Necesitamos café gratis en la oficina por las mañanas», o algo por el estilo, me ponía nervioso. Respondía así: «Bueno, ¿y qué hacemos con la oficina en Inglaterra?, porque allí no beben café. Si dictamos una política para el café, también la tengo que aplicar en Texas, en Reno y en San Rafael. Madre mía, una fruslería como la del café se va a extender a seis países y afectará a ocho mil personas. En fin, lo único que vamos a hacer de momento es sentarnos con el presidente de cada una de esas compañías y hablarlo». Porque, si haces algo mal, incluso con una nimiedad como el café puedes causar un daño irreparable. Instauras dobles raseros y venga… se perpetúan y se perpetúan. Así que muchas veces lo descartas. Normalmente decía: «No voy a instalar cafeteras especiales por la manera en que afectaría al equipo de Cambridge». Al principio me miraban y pensaban que estaba siendo injusto. Como líder, no quieres gustar ni ser amado, pero si no puedes ganarte el respeto ajeno, deberías tomar la puerta. Yo contaba con su respeto, así que tenía que avanzar al nivel de la igualdad, tomarme la molestia de compartir la información. Y si lo haces como es debido y entienden por qué lo hiciste, una vez ven que era justo no tienen ninguna objeción.

Los directores generales deberían esmerarse por no sentar malos precedentes; a fin de cuentas, este era mi objetivo principal. No tomaba decisiones difíciles hasta que tenía que hacerlo. Me permitía evaluar las decisiones previas durante todo el tiempo que pudiera (lo consideraba una de mis debilidades, pero la verdad es que tenía miedo de tomar malas decisiones). Como me dijeron una vez, hacen falta nueve buenos ingenieros para arreglar el estropicio de uno solo. Es mejor no permitir que empiecen a pasar cosas malas porque se tarda mucho en solucionarlas.

## MESA REDONDA

**IBM (en un titular del *Wall Street Journal* de mayo de 2017):** Esta semana, IBM está dando a elegir a sus colaboradores externos en Estados Unidos: «O dejáis de trabajar en casa y os mudáis a una de las oficinas regionales, o fuera de la empresa».

**Isaac:** Si solo cuidas de los empleados para mejorar los resultados financieros, en cuanto los resultados no llegan, dejas de cuidarlos.

**Bob:** No puedes quitar nada, nunca. Las decisiones que sientan un precedente son las más difíciles de tomar. Cuidado con lo que das, porque no lo podrás quitar.

# Calidad adecuada

La visibilidad es clave. No se puede volar a ciegas. Por eso tenemos modelos financieros. Pero cuando hacemos planes empresariales, no nos preguntamos nunca cómo aumentaremos los beneficios o los ingresos el año que viene, sino cómo mejoraremos la calidad. Y hacemos ajustes a toda prisa según lo que conviene a la calidad y a la marca. Parece que los beneficios son fruto de la calidad (consulta Que te lo quiten de las manos). ¡Intenta que la calidad del producto sea la adecuada!

# CEO

A veces me sonrojaba por que se refirieran a mí como CEO (no soportaba que me llamaran «jefe» porque implicaba una tiranía). Cuando alguien me llamaba CEO, respondía con la ocurrencia: «Sí, ceo, como el pez». Echaba balones fuera. Pero empecé a percatarme de que estaba divirtiendo: a colegas, clientes y funcionarios.

# Coches y otras cosas

Yo no tenía despacho. Si tenía un despacho para mí solo, todo el mundo debía tener uno. Tampoco tenía coche de empresa porque, si lo tenía, debía darle uno a cada persona. Nada de dobles raseros (consulta también Dobles raseros, o Nadie es especial). Si tu organización tiene dobles raseros, significa que hay un ego a los mandos.

## MESA REDONDA

**Liisa Joronen** , fundadora y presidenta de SOL, Finlandia: Si los managers gastáramos mucho en vuelos, hoteles o coches, los empleados seguirían nuestro ejemplo… Si tuviera un despacho grande, todo el mundo querría uno [1] .

**Brian e Isaac:** Añadir privilegios es una decisión de empresa. Son herramientas útiles para retener a empleados; y es cierto que reducir la rotación en varios puntos porcentuales ahorra mucho dinero. Pero eliminar los privilegios también es una decisión de empresa. Algún día algún ejecutivo demostrará que el coste de un privilegio excede sus beneficios. Porque, paradójicamente, en cuanto un privilegio se asienta, pierde su fuerza motivadora y se convierte en un posible lastre [2] .

**Bob:** Un estudio midió el efecto que tiene un aumento salarial entre los empleados. La conclusión es: hasta el siguiente día de cobro.

1 En B. Carney e I. Getz, *Freedom, Inc.* , Arpa Editores, Barcelona, 2018, pág. 264.

2 B. Carney e I. Getz, «Google's 20% Mistake», *The Wall Street Journal* , 27 de agosto de 2013.

# Comercializar tu creatividad

La creatividad es una subcategoría del talento. Yo no he conocido a gente que pueda producir la creatividad. Es algo innato. Aunque no significa que no se pueda desarrollar y nutrir (por ejemplo, confiando en su uso); necesita disciplina.

Por otra parte, la creatividad debe comunicarse; carece de valor si se queda en tu cabeza. Como se ha declarado al principio, la comunicación es el cimiento. La comunicación es una subcategoría de la disciplina y una clave del éxito. Y, a su vez, el carisma es una subcategoría de la comunicación; es la habilidad de hacer que la gente te escuche, tanto si estás vendiendo tu idea como si estás siendo un líder. Las personas con carisma tienen madera de líderes. Para ser un gran líder, necesitas «todos los ingredientes del pastel».

Como diseñador industrial que soy de formación, creo que, para llegar al éxito, debes tener habilidades creativas puramente innatas; no he visto enseñar la creatividad. En el Art Center College of Design, nos enseñaron que solo podían cincelar y pulir nuestro talento, no dárnoslo. De hecho, simplemente nos disciplinaron. En el Art Center, vi llegar a mucha gente con habilidades numerosas y variadas. La gente que superaba el programa y triunfaba aunaba creatividad y disciplina. El grado de éxito era proporcional al riesgo que asumían y a su suerte. Vi a mucha gente con talento quedarse por el camino porque era incapaz de utilizarlo, comunicarlo y comercializarlo. Muy pocos se convirtieron en líderes. Les faltaba carisma.

¿La creatividad es importante? Sí, ¡es importante independientemente de la disciplina que tengas! La creatividad es la semilla del crecimiento.

# Compartir la visión

¡Los líderes no pueden dar por sentado nunca que todo el mundo ha asumido su visión! Esto entraría dentro de la motivación: un humano no puede motivar a otro y toda la motivación sale de dentro. Así que los empleados «compran» la visión por sí mismos después de que la cultura y la subordinación de los líderes hayan tumbado sus barreras a la motivación. Es posible que un líder tenga que comunicar la visión varias veces antes de que un empleado la haga suya. Debe seguir intentándolo.

# Comunicación

El flujo de información entre los empleados es uno de los secretos del éxito para que tu equipo venza al de la competencia. El otro equipo se derrotará a sí mismo.

Cuando daba clases de comunicación en el General Motors Institute, pensaba: «¿Por qué diantres estoy haciendo esto? Tendría que estar diseñando coches». Y me reía de la clase. Pero siete u ocho años más tarde, cuando era ejecutivo en IGT [1] , empecé a ver que la comunicación era nuestro mayor problema. Cuando veía que las cosas se torcían, me decía a mí mismo: «Un momento. Esto lo he visto antes. Lo vi en aquella clase de General Motors». Y de pronto comencé a reconocer su valía. Diez años más tarde, no solo pensaba que la lección era cierta, sino que era una gran verdad. Así que entonces, en Radica [2] , empecé a centrarme en nuestra fundación (consulta Comunicación: tu pegamento) y a invertir cada vez más tiempo en enseñar comunicación. Al acabar cada reunión de personal, hablaba durante treinta minutos sobre la importancia de la comunicación; destacaba cualquier frustración que hubiera observado durante la reunión y diseccionaba cada detalle para que los managers vieran cómo y dónde se había roto la comunicación y no volvieran a cometer ese error. El error podía ser que alguien no hubiera identificado «la necesidad de saber» o que no hubiera cerrado «el bucle comunicativo» (consulta Comunicación: tu pegamento).

En Radica, solía decirle a la gente: «Las otras compañías discuten igual que nosotros. No tienen productos mejores ni peores. Pero nosotros somos un equipo mejor porque nos comunicamos. Su incompetencia comunicativa les hundirá. Pero si empezamos a pelear (cuando aparece la frustración por culpa de la mala comunicación), entonces ganarán».

Imagina que quieres construir un rascacielos. Cuanto más profundos sean los cimientos, más alto podrás erigir el edificio. En un negocio, los cimientos son la comunicación dentro de la cultura. No subestimes nunca la

importancia de una buena comunicación. Puede que sea lo más importante que hace un director general.

Ahora, cuarenta años después, estoy aquí sentado diciendo que todo mi éxito empresarial se debe a aquella clase de General Motors (consulta Opresión en General Motors).

## MESA REDONDA

**Isaac:** La ESPN nombró a John Wooden el mejor entrenador de baloncesto universitario del siglo XX por los registros sensacionales que cosecharon sus equipos de UCLA. Sin embargo, Wooden afirmaba que sus resultados eran una consecuencia —no un objetivo— del estilo de liderazgo que practicaba [3] . Según él, «la historia escrita nos demuestra que la razón subyacente del fracaso de cada civilización o empresa ha sido un colapso interno; y creo firmemente que la mayoría de los equipos con gran potencial que no sopesaron lo que parecía posible y lógico, no lo hicieron por culpa de una u otra fricción interior. No tiremos piedras contra nuestro propio tejado».

1 International Game Technology es una compañía multinacional de máquinas de tragaperras y otra tecnología de videojuegos.

2 Radica Games es una compañía multinacional de juegos electrónicos.

3 John Wooden y Steve Jamison, *The Essential Wooden* , McGraw-Hill, Nueva York, 2007, pág. 81 (extraído de una carta de 1969 enviada al equipo durante la pretemporada).

# Comunicación: tu pegamento

El pegamento que mantiene unida la cultura es la comunicación. Por tanto, lo más crucial que puedes hacer para construir la empresa es crear el sistema de comunicación, lo cual se reduce a dos cuestiones: (1) identificar la «necesidad de saber»; y (2) cerrar el bucle. Si falla alguna de las dos, el resultado es la mala comunicación, cosa que genera frustración. La frustración nunca se puede tratar a solas. Cuando la detectes, busca el fallo en la comunicación. Arréglalo y la frustración desaparecerá. Si yo soy la persona con la información, es mi responsabilidad identificar quién más en la empresa necesita saberla. La persona con la información tiene la responsabilidad de identificar la «necesidad de saber». Una vez identificada, es mejor equivocarse dando demasiada información que demasiada poca; igual que es mejor equivocarse dándosela a demasiada gente que a demasiado poca. Cada persona de la compañía debe tener presentes estos dos principios de la comunicación; debe formar parte de la cultura, y eso exige un trabajo constante.

En cuanto has identificado la «necesidad de saber», depende de ti establecer y cerrar el bucle comunicativo. Debes transmitir esta información y asegurarte de que se recibe y se entiende. La responsabilidad recae sobre la persona con la información, al igual que recae sobre el maestro la responsabilidad de enseñar. El alumno no sabe cuál es la información; quien la tiene es el maestro. Por tanto, es su misión asegurarse de que el alumno la recibe y la entiende. Remitir la información a las personas correctas es la necesidad de saber; cerrar el bucle es asegurarse de que la reciben. Le doy vueltas a esto constantemente y me aseguro de que todo el mundo está en el mismo barco.

La comunicación es la única clave de la que un líder puede encargarse para mejorar su empresa. Yo comunico información con mucho desenfado. Voy por ahí diciendo: «¡Hola! ¿Qué te parece tal cosa o tal otra?». Hago la prueba para ver si la información se ha divulgado, si el bucle está cerrado.

Cuando te dan un documento, mira primero la fecha. Si no hay fecha, devuélveselo a la persona que te lo ha dado. Luego busca el nombre de la persona que creó el documento. Si no hay nombre, devuelve el documento. No puedes cerrar el bucle si no sabes dónde nació la información y cuándo se propagó. La gente tardó un tiempo en asimilar este concepto, pero en cuanto todos lo asumieron, las comunicaciones fueron fantásticas. Hace falta disciplina y tiempo, pero merece la pena.

# Confianza y contratos

En mi empresa de diseño industrial necesitaba un pedido formal para empezar a trabajar en un proyecto. Si el proyecto era grande o dudaba de la seriedad del cliente, pedía un contrato completo.

Una vez, un cliente se negó y dijo: «¿Un contrato? ¿No os fiais en mí?». Le expliqué que el contrato era para poner por escrito cuáles eran nuestras responsabilidades. Le dije que, si no me fiara, no estaría hablando con él. Los contratos existen para comunicarse, no para hacer cumplir obligaciones.

## MESA REDONDA

**Stewart Macaulay** , un jurista que recibe el alias de Gran Verdugo del Movimiento a favor de la Muerte de los Contratos, cita a un empresario en su crucial artículo de 1963 [1] : «Si quieres seguir activo no recurres enseguida a los abogados, porque hay que actuar con decencia». Luego explica esto [2] :

> No cabe duda de que las amenazas y coacciones suelen ser enemigas de la cooperación y la confianza. Sin embargo, hay convenciones sociales que, en cierta medida, nos permiten comer sopas y sorber a la vez… La mayor parte de la actividad económica es desempeñada por empresas y la gente que trabaja en ellas tiene diferentes roles y vocabularios. Para los agentes de compra, los comerciales y los ingenieros, un contrato escrito —con disposiciones sobre la resolución de conflictos— es una mera formalidad o algo en lo que insisten los abogados… La gente capacitada para formalizar los contratos puede firmar estos documentos formales, pero estos se acabarán archivando y alejando de las partes que llevan a término la transacción. A menudo, esto se refleja en la batalla de los formularios. Tú quieres usar el formulario que has propuesto, con tus condiciones camufladas detrás. Y yo quiero usar mi orden de compra con mis condiciones escondidas del mismo modo. Si ejecutamos ambos documentos sin resolver las disposiciones contradictorias, todo el mundo es feliz. Es raro litigar por

motivos contractuales y hay poca gente de negocios que tenga una experiencia directa con ello.

1 «Freedom from Contract: Solutions in Search of a Problem?», *Wisconsin Law Review* (1963), págs. 777-820, 792.

2 *Ib* ., págs. 793-794.

# Control

El management consiste en controlar lo que puedas. Solo hay tres cosas que puedes controlar en tu negocio. Nada más que tres. La primera es el tiempo, la segunda es el dinero y la tercera, la calidad. Estas son las únicas cosas que un líder o un manager puede controlar. Ten en cuenta que no se menciona a los empleados.

Esta es la triple restricción del management: si tu proyecto se rige por la calidad, te exigirá más tiempo y más dinero. Si el dinero controla tu proyecto, sacrificarás calidad y perderás tiempo. Si es el tiempo lo que controla tu proyecto, te costará más dinero y afectará la calidad. Sea cual sea el concepto que te impela, los otros dos sufren. Este es el arte del control en el negocio. Debes saber cuál es el factor impulsor y gestionar el sufrimiento de los otros.

En cuanto a la gente, no puedes controlarla. No puedes controlar lo que le pasa por la cabeza a un empleado. Es imposible dirigir a la gente; solo la puedes liderar. Cada vez que oigo a alguien decir «Dirijo a ocho personas», me dan escalofríos (consulta Motivar es imposible).

En China también me funcionó. Un día de lluvia, mientras estábamos construyendo la nueva fábrica de Radica, pasé por una zanja donde se estaba colocando el tubo de una cañería. Vi que se estaba colocando la cañería sin «caída» (es decir, sin pendiente) y que las aguas residuales no fluirían como es debido. Intenté explicar la situación, pero fue en vano, así que me quité los zapatos y me metí en el barro. Demostré cómo se tenía que hacer la acometida de la tubería (la pendiente estándar es aproximadamente de 1,80 cm/m) con un nivelador del contratista. Instalé dos trozos de tubería con los operarios mirando y luego observé cómo instalaban dos trozos de tubería correctamente. Lideré y «tiré» de ellos haciendo una demostración —no mandando, sino empujándolos— hasta que lo comprendieron. Entonces me fui. El personal se quedó boquiabierto al verme saltar al barro y hacer el trabajo sucio. A partir de aquel episodio me gané un gran respeto

que se propagó a otras partes. Ahora que estoy retirado en las Bahamas, sigo usando el mismo estilo motivador: me lanzo a hacer el trabajo sucio, les demuestro cómo lo quiero y les ayudo hasta que entienden el concepto. Y después me esfumo. Siempre me gano el respeto de los demás.

## MESA REDONDA

**Isaac:** Esto es perfectamente coherente con el principio de subsidiariedad, según el cual la ayuda del organismo social de más responsabilidad debe ser mínima y no durar más de lo necesario, a fin de permitir al organismo social de menos responsabilidad llevar a cabo la tarea por sí solo.

Además, «mostrar» no es lo mismo que «mandar». Cuando un manager le dice a un subordinado cómo debe hacer su trabajo, se superpone a esa persona. Cuando un líder muestra cómo hacer el trabajo, hace el trabajo por sí mismo y, además, demuestra y enseña la habilidad para que el subordinado pueda realizarla solo. Eso es diferente.

# Cosas que no podemos hacer

Como viajaba entre Asia, Estados Unidos y Europa prácticamente cada mes, detecté grandes diferencias culturales. Por ejemplo, en Asia pedía cien aparatos y me decían que podían darme ochenta y dos, mientras que en la cultura occidental (Estados Unidos y Europa) pedía cien aparatos y me decían que no podían. Esta era la diferencia latente entre ambas culturas. En la cultura asiática te dicen lo que pueden hacer, mientras que en la occidental te dicen lo que no pueden hacer. Decidí entrecruzar las culturas. Cuando alguien me decía lo que no se podía hacer, desviaba la conversación poniendo ejemplos: decía que no podía beberme el océano Atlántico entero, que no podía lanzar un tren a treinta metros, que no podía hacer malabarismos con un coche con la nariz, y que tenía al menos un millón más de ejemplos de lo que no podía hacer… La lista era infinita. En cambio, si solo escribía las cosas que sí podía hacer, la lista sería muy corta y no tendrían que escuchar mis desvaríos. De esta forma, la reunión pasaba a tratar sobre lo que sí podíamos hacer. Cuando volvían a escurrir el bulto y mencionaban lo que no podían hacer, intervenía:

—¿Esta va a ser una de esas listas largas de cosas que no podemos hacer?

—No, no. Podemos hacer… —respondían rápidamente.

# Crecimiento interno

En mis compañías, siempre intento crecer desde dentro. En Radica, no podías entrar en el departamento de diseño si antes habías trabajado para otra compañía. Su cultura era extraña. Por tanto, mi trabajo era salir a contratar a recién licenciados e invertir buena parte del tiempo en hacer entrevistas. Pero si no puedes crecer desde dentro, desde el departamento, lo primero que haces es anunciarte en otros departamentos. Te conviertes en un devorador de candidatos. Cuelgas el anuncio notificando que se ha abierto una plaza —y que exige tales requisitos— e instas a todos los que se consideren aptos para el trabajo a presentarse. Los requisitos son exigentes.

Puede que se presenten un par de candidatos. Entonces tienes que sentarte y preguntar: «¿De verdad cumples las condiciones? En fin, lo cierto es que no las cumples del todo, ni encajas mucho». Quieres que el ambiente siga siendo agradable, pero no encajan con los cuatro perfiles, así que preguntas: «¿En serio quieres solicitar este puesto?», y añades: «Porque es posible que tenga que buscar candidatos externos y, cuando venga gente de fuera, sus credenciales en estas facetas podrían ser superiores a las tuyas».

A veces hay personas que se presentan solo con la mitad de las aptitudes necesarias. No puedo descartarlas. Si tienen la impresión de que les he cortado las alas —aunque no sea cierto—, me percibirán como un mal líder. O sea que tengo que preparar políticamente un guion en el que doy a todo el mundo una oportunidad aunque sepa que no lo podrán hacer. Si alguien lo consigue, es un milagro sorprendente, que es lo que quiero. En suma, mi meta es siempre crecer desde dentro.

# Cultura de la responsabilidad

La vertiente humana siempre es la difícil. Por tanto, cuando fundaba una empresa, siempre empezaba por la cultura. La cultura es la acertada cuando todo el mundo se comunica bien, confía mutuamente y se hace cargo de sus propios problemas. A los problemas, yo los llamo «patatas calientes». Cuando los aceptan, son capaces de resolver el embrollo, pero conseguir que las personas se hagan cargo de sus problemas es muy, muy difícil.

En China, la presencia de Mao Zedong supuso que cualquiera que asumiera cualquier responsabilidad —como los intelectuales, por ejemplo — se arriesgaba a ser asesinado. En consecuencia, en el país surgió un clima en el que nadie asumía responsabilidades porque podía acabar muerto. Y fundar una empresa en China con el propósito de que todo el mundo asuma responsabilidad, cuando se les ha adiestrado culturalmente para no asumirla, es un problema muy enrevesado.

Muchas veces, los empleados me intentaban embaucar para que tomara yo sus decisiones. Me intentaban pasar su patata caliente, pero yo les dejaba con un palmo de narices:

—Al final de cada mes, tú cobras, ¿verdad? —les decía. Asentían, planteándose qué tendría que ver eso con su pregunta. Entonces añadía—: Bueno, a final de mes te pagan un cheque, ¿no? —Volvían a asentir—. Me estás pidiendo que te quite la felicidad.

Y como no lo entendían, se lo explicaba:

—A ver, ya sabes lo bien que sienta abrir el sobre, ver el cheque y saber que te lo has ganado. Pero si hoy tomo la decisión por ti, cuando abras ese sobre, te quitaré toda la felicidad porque sabrás que yo hice el trabajo por ti. Tú recibirás el cheque, pero yo te habré robado la felicidad. ¿De verdad quieres que te quite el dinero y la felicidad?

Tardé cinco años en crear esta cultura de la responsabilidad en Radica.

# Cultura y confianza

La falta de confianza es falta de cultura. Si la empresa tiene la cultura y el personal adecuados, no necesitas reglas. Y si hay un empleado que abusa de tu confianza, sustitúyelo (consulta también El instante en que se van).

# Decisiones: la apropiación indebida

Hay que impulsar las decisiones hasta el nivel más bajo posible. Las compañías mal lideradas permiten que las decisiones escalen al siguiente nivel de management. Al final, el director general acaba saturado e improductivo.

En China, nadie quiere asumir la responsabilidad (autoridad) porque, si la cosa se tuerce, los empleados son incapaces de gestionar la vergüenza y pierden «rostro» (*mianzi* ). Por culpa de su secular tradición patriarcal, fue complicado cambiar la cultura de Radica. Todas las decisiones trepaban hasta el escalafón más alto. Solía dibujar la pirámide para demostrar el proceso de toma de decisiones y, luego, preguntaba: «¿Qué hacemos: propulsar las decisiones hacia arriba y que trabaje un solo cerebro, o impulsarlas hacia abajo para que trabajen ocho mil cerebros?». Al final, se cedió el poder de decisión a todo el mundo. Incluso los conserjes tenían que planificar el suministro de papel higiénico y autorizar las compras.

«Quienes tienen autoridad son los que se hacen con ella». Oí esta frase mientras estaba en IGT. Cuando el líder no estaba, nadie se ponía al mando, o sea que me puse yo. Me convertí en líder y, más tarde, al reflexionar sobre cómo lo había hecho, nació esta frase. Una organización bien dirigida avanza cuando las decisiones se democratizan hasta llegar al nivel más bajo posible, cuando se consigue que trabajen todos los cerebros.

## MESA REDONDA

**Isaac:** La antigua Grecia de las polis es la primera cultura conocida que cuestionó la tradición patriarcal; es decir, aquella en que hay que impulsar cada decisión hacia arriba para conseguir una autorización. Aristóteles inspiró el concepto medieval de la subsidiariedad con su argumento de que el órgano fundamental de toma de decisiones es la familia, luego, cuando una familia es insuficiente, el pueblo y, cuando este es incapaz de resolver

un problema, la ciudad-Estado. Entre los especialistas hay un debate interesante sobre si Aristóteles basó la subsidiariedad en el deseo natural de libertad del pueblo griego (en su obra *Política* ) o en la noción de la razón práctica y en el hecho de que un órgano social «superior» no tenía el conocimiento necesario para responder adecuadamente a la situación concreta sobre el terreno (en su obra *Ética a Nicómaco* ). Más adelante, Tomás de Aquino amplió la perspectiva aristotélica al individuo como nivel fundamental de subsidiariedad.

# Detectores de mentiras

En el sector vinícola en el que trabajamos, y sobre todo en los precios en que nos movemos, los clientes no solo compran una marca; compran una relación con la marca, lo cual acaba siendo una relación con la gente detrás de la marca. Y hay que vigilar que las palabras y las emociones de la gente detrás de la marca no parezcan vacías, porque los clientes son grandes detectores de mentiras. Al fin y al cabo, cada individuo es en sí mismo un comercial. Cada persona de la compañía es un emisario de la marca. Internet puede propagar comentarios negativos en un santiamén. Has de ser muy, muy honesto.

## MESA REDONDA

**Brian e Isaac:** Como hemos mencionado antes, para Robert McDermott, de USAA, su estilo de management era una extensión de la Regla de Oro. Según nos lo expresó: «Cuando la gente sirve a otros, está experimentando la filosofía de "amar al prójimo", que es su salario psicológico». A McDermott también le gustaba ir repartiendo páginas impresas con versiones de la Regla de Oro expresada en todas las religiones principales. Según nos dijo, no estaba predicando, pero creía que los beneficios de servir y amar a los demás eran universales. Sin embargo, no era mero altruismo. Gracias a los principios de USAA de preocuparse por los empleados y de pedirles, a su vez, que se preocuparan por los clientes, la rotación de personal y las bajas menguaron y los índices de satisfacción de trabajadores y clientes fueron de los más altos del sector durante décadas. Los clientes también detectan si tus empleados están simplemente «para cumplir», hecho que afecta a la percepción de todo tu negocio.

**Victor Gallegos** , el eterno general manager de Sea Smoke, lo expresó de este modo: «La esencia de esta viña trasciende las cosechas y trasciende

los productores. Cuando estás bebiendo algo de esta viña, lo sabes. Para lograr esta calidad irrepetible, necesitas que todos los miembros de la empresa se involucren emocionalmente y compartan esta visión. […] Tal vez se pueda conseguir con grandes presupuestos, pero el dinero no puede comprar el amor» [1] .

**Jean-François Zobrist:** «Todo el mundo tiene que buscar y regar el amor de su cliente». Y por cliente, se refiere tanto al externo como al colega a quien se supone que hay que servir. De hecho, en FAVI, la única razón para echar a un empleado es que incumpla esta visión y algunos valores implícitos que definen la cultura de la empresa. En treinta años solo han despedido a tres personas, incluyendo un manager de calidad que dijo que tenía mejores cosas que hacer que hablar a los trabajadores acerca de sus problemas [2] .

1 Entrevista personal del 16 de septiembre de 2008.
2 Entrevista personal del 8 de abril de 2005.

# Diferencia

Si Redd, fundador de IGT, me dijo una vez: «¿Sabes cuál es la diferencia entre una persona que anota los pedidos y un comercial? La primera vez que se le dice que no a la persona que apunta los pedidos, se detiene; cuando se le dice que no a un comercial por primera vez, arranca». Y añadió: «Si respondes a todas las preguntas antes de que las formulen, conseguirás una venta».

Así que, en vez de invertir tiempo en comerciales y demás, limítate a invertir tiempo en la calidad y no tendrás que contratar a toda esa gente. En Sea Smoke nunca hemos tenido un comercial, solo un encargado de pedidos que se lo pasa pipa día a día con los clientes. Con un buen sistema de pedidos mantenemos a los clientes felices mientras se reparte el producto, lo cual no es fácil (consulta Que te lo quiten de las manos).

## MESA REDONDA

**Isaac:** John Wooden, el famoso e ilustre entrenador de baloncesto masculino de UCLA, señala otra forma de centrarse en el interior en vez del exterior: «Concéntrate en tu propia preparación, no en la suya; en tu propia ejecución, no en la suya; en tu propio esfuerzo y deseo, no en los suyos. No te preocupes por ellos. Que sean ellos los que se preocupen por ti» [1] . Si Redd dice que prestar atención a la calidad de la producción aporta mejores resultados que fomentar productos inadecuados e inquietarse por los competidores. Wooden se hace eco de esta idea: procurar que tu propia preparación sea buena aporta mejores resultados que inquietarte por la calidad de tu adversario.

1 *The Essential Wooden, ib.* , pág. 70 .

# Difusión de información

La información es poder, así que cuanta más información acumules y cuanto más creas que tienes el poder, más asfixiarás a la organización y más nos privarás a todos de ostentar poder.

El ejemplo más paradigmático lo vi en la cultura patriarcal china. Allí creían que, reteniendo la información, conservaban el poder. Tuvieron que pasar cinco años para que en Radica todo el mundo aprendiera a difundir la información a aquellos que la necesitaban. Propagar información sobre la compañía devuelve poder a la gente; retener información causa problemas de comunicación. ¡Cuánto trabajo nos costó!

# Dimisiones I

En Radica, en China, cuando un buen empleado quería dimitir, le decía:

—En nuestra empresa tienes un papel crucial. Me rompería el corazón que te fueras. ¿Por qué quieres irte?

—Voy a una compañía mejor —solían responder. Valga decir que, en China, «compañía mejor» es aquella que paga diez centavos más la hora.

—Tomemos un café —solía decir, e íbamos a un «terreno neutral» lejos de mi mesa. Nos sentábamos y charlábamos un poco: qué tal va esto o lo otro y cómo está tu familia. Y luego decía: —¿No puedo convencerte de ningún modo para que te quedes?

—No, me voy —acostumbraban a responder.

—Bueno, pues esta es mi tarjeta. Si dentro de treinta días ves que es una compañía mejor, quiero que me llames, porque yo también iré —decía.

—¿Cómo? ¡Pero si es usted el propietario! —solían decir.

—No, si es una compañía mejor, yo también voy. Y si necesitas sesenta días para llegar a una conclusión, llámame igualmente. Pero si después de sesenta días ves que no es una compañía mejor, llámame porque te guardaré el puesto durante ese lapso. ¿Vale? Tu cargo estará vacante durante sesenta días. Piénsatelo.

Muchos se daban cuenta de que los diez centavos a la hora no importaban porque su vida se convertía en un infierno, así que regresaban para disfrutar de un entorno feliz. La cultura era la clave de la baja rotación y mi argumento principal era que la tuvieran en cuenta. La rotación media de nuestro sector en China era del 33%. La nuestra era del 2%.

# Dimisiones II

En China, si admites el fracaso, te tienes que suicidar (no literalmente). Si dimites durante sesenta días y luego vuelves a la empresa, has fracasado. Si regresas, te estás poniendo en ridículo. O sea que esta es una barrera cultural que cuesta romper. Una vez volvió una persona, un buen trabajador. Volvió y dijo esto sobre la empresa a la que se había ido:

—El tío es un dictador y todo el día se están peleando. Es un calvario. Aquí puedes confiar en todo el mundo, nadie se pelea ni se grita.

En cuanto regresa esa primera persona, rompes el hielo. Ahora puedes usar ese ejemplo para demostrárselo al resto del equipo. Y en cuanto volvieron seis personas, empecé a decir:

—Como sabéis, ya son un manager de marketing, un director de servicios financieros y un director de ingeniería… todos han vuelto. ¿Por qué? Porque cuando fueron a esos sitios, no tenían vida, tenían que trabajar hasta medianoche, tenían que trabajar sábados y domingos sin cobrar. Os estoy intentando salvar de ir a una compañía donde no se os respetará. ¿Por qué no reflexionáis sobre estas cosas y os ponéis en contacto con algunos de los que han regresado?

Y entonces algunos empiezan a anular sus dimisiones inmediatamente. Se genera un efecto dominó y el índice de rotación se hunde.

# Dineral

Con el entorno correcto, haremos bien el producto, ganaremos un dineral y lo pasaremos bomba. Ganar una fortuna y pasarlo bomba no es algo que se pueda forzar. En la cultura de Sea Smoke no hay ninguna tensión y la confianza es absoluta. Todo el mundo confía en que cada uno tome las decisiones correctas.

## MESA REDONDA

**John Wooden:** Muchos líderes venden «beneficios», «cupos» o «ganancias». Pero los «beneficios», «cupos» o «ganancias» no son ni una filosofía ni un éxito, sino más bien lo que se puede generar como derivado, fruto o consecuencia. A medida que mi liderazgo fue madurando, dejé de vender las «ganancias» —e incluso me abstenía de usar el término— y empecé a vender un conjunto de principios y valores, que son los prerrequisitos para alcanzar el éxito como lo entendía… [1]

**Bob:** Creo que el éxito de una compañía se mide con la cultura, más que con los logros personales.

**Bob Koski** fundó Sun Hydraulics y fue durante mucho tiempo su director general. Koski sacó a la bolsa la empresa en 1997, pero nunca dejó de dirigirla anteponiendo a la gente. En su informe anual a los accionistas de 2003, escribió lo siguiente [2] :

> Para un accionista, una de las mejores formas de sopesar la calidad de una inversión a largo plazo en una empresa como Sun Hydraulics es buscar las claves de cómo suele pensar y actuar. La mayor parte de la gente empieza a aprender cosas sobre las compañías a partir de los informes de management.
>
> Personalmente, aprendo mucho más sobre las compañías cuando me puedo comunicar libremente con un amplio abanico de empleados. Se parece un poco a escuchar a los taxistas cuando quieres enterarte de los entresijos de la política local de

una gran ciudad. Por lo que sea, la información que se imprime en la mayoría de los informes anuales no me da mucha confianza de que esté entendiendo a la compañía. En mi opinión, los números concretos no reflejan de verdad el valor potencial de una empresa. Además, a menudo siento que las «observaciones del management» no encajan con la forma en que seguramente piensan y actúan las compañías.

En consecuencia, si eres un «inversor» serio en Sun Hydraulics o quieres convertirte en uno, ven a Sarasota (Florida), a Coventry (Inglaterra) o a Erkelenz (Alemania) y sabrás dónde estás invirtiendo. La gente es el corazón y el alma de nuestra empresa.

1 *The Essential Wooden, ib.* , págs. 30 , 33 .

2 Prefacio del informe anual de Sun Hydraulics de 2003. Reimpreso con permiso.

# Directivos incontrolables

Para el consejo de administración, nombra a líderes probados a los que no puedas controlar.

## MESA REDONDA

**Gordon Forward:** Los consejos de administración son muy curiosos: son muy humanos y muy volubles. Si tu compañía pierde dinero y entras como director general en una reunión, haces una presentación preciosa vistiendo tus mejores galas y con unos Power Point perfectos… si no dejas títere con cabeza y sales de la sala la mar de tranquilo, el comentario será: «Ha sido demasiado impecable. En esto estamos perdiendo dinero… No sé si podemos permitirnos tener a gente tan impecable». Pero si la compañía va viento en popa, puedes entrar en tirantes y deportivas y decir: «¿Sabéis qué?, creo que podemos dar por terminada la reunión. Vamos a relajarnos y a tomarnos una cerveza», y esos tíos se quedarían sentados y dirían: «He aquí el carácter que ha construido esta empresa. ¡Necesitamos este tipo de carácter!». Es decir, que el director general solo es bueno si el balance general también lo es; y los consejos de administración son muy predecibles respecto a lo que van a hacer. La duración de una reunión es inversamente proporcional a la calidad de tu balance. Suelen ser más breves cuando las cosas van bien. Y es justo: el consejo debería plantear preguntas difíciles [1] .

1 Entrevista personal del 25 de septiembre de 2007.

# Directores generales visionarios vs. contables

Imagínate que estás conduciendo un coche por la carretera y que tienes las manos al volante. Parece que el coche va recto por sí solo, pero no es así. Tu mano está haciendo pequeñas correcciones constantes para que el vehículo no salga de la carretera. Los contables se dedican sobre todo a mirar por el retrovisor, reflexionando sobre los números de años anteriores. De vez en cuando mirarán hacia el futuro, pero invierten el 90% del tiempo en mirar al pasado. Los líderes visionarios, en cambio, tienen los ojos puestos en la carretera y hacen pequeñas correcciones para seguir en ella. Y muy de vez en cuando, el 1 o el 2% de las veces, echan un vistazo rápido al retrovisor (para ver el historial de los números).

O sea que la diferencia entre un contable y un visionario es la cantidad de tiempo que dedican a mirar atrás. Un auténtico visionario se anticipa mucho a la carretera que tiene por delante, pero también mira un poquito a la vuelta de la esquina.

## MESA REDONDA

**Isaac y Brian:** Robert Greenleaf trabajó durante cuatro décadas en American Telephone and Telegraph Company, ahora más conocida como AT&T. Se marchó en 1964 y dedicó el resto de su vida a estudiar y promover lo que él bautizó como «liderazgo servicial». En su libro *Servant Leadership* señala que, en realidad, los errores de liderazgo en el presente suelen ser errores de previsión cometidos en el pasado. Y esto, a su vez, «se puede ver como un error ético, porque un compromiso ético serio hecho hoy (cuando se acostumbra a juzgar la falta ética) puede ser consecuencia de no haber hecho el esfuerzo antes para prever los sucesos actuales y de no haber tomado las medidas adecuadas cuando se era libre o cuando se tenía

iniciativa de actuar» [1] . En otras palabras, nos ponemos a repartir culpas ahora, pero los errores de verdad están en el pasado, cuando aún existía la auténtica libertad de acción.

Greenleaf apunta en este caso a un aspecto profundo y poco estudiado de la toma de decisiones: la inacción. A menudo se opta por la inacción porque actuar exige un esfuerzo; puede generar resistencia, mientras que «mantener el curso» suele ser más fácil de «vender». Pero los líderes —si podemos llamarlos así— que no prevén las consecuencias de la inacción simplemente están aplazando lo inevitable. Piensa en Kodak.

En la política, en cambio, prevalece lo opuesto: la presión por «hacer algo» como respuesta a los sucesos actuales es inmensa, incluso en los casos en que la respuesta política no es necesaria, puede empeorar las cosas o no impedirá en ningún caso una tragedia o un suceso particular.

Los líderes empresariales y políticos viven en un dilema constante entre la acción y la inacción. No hay ninguna fórmula mágica para descifrar el enigma, pero, como señala Bob en esta entrada, resulta de ayuda pensar a largo plazo y figurarse la imagen general.

1 *Servant Leadership* , Paulist Press, Mahwah, 2002, págs. 39-40 .

# Directores: los que te aguarán la fiesta

Los directores y los otros altos ejecutivos pueden ser un escollo para una cultura fantástica. A menudo, este nivel de management no es realmente necesario y sus miembros creen poder «gestionar» la moral. Lee Iacocca, de Chrysler, se bajó el salario a un dólar anual y echó a todos los demás directores ejecutivos para ganarse el apoyo sindical y, así, poder revolucionar la empresa. En verdad, es el director general quien tiene la decisión final sobre la moral (consulta Auténtica función del director general), pero los directores pueden minar la cultura porque creen que tienen el poder del liderazgo, cuando en realidad no es así.

Es una capa de management extra que aísla a la persona que puede impulsar la moral.

# Disciplina

Las reuniones tienen mala fama porque a menudo carecen de disciplina y se prolongan indefinidamente. Yo siempre las convocaba treinta minutos antes de la comida y le decía a todo el mundo que se fuera a almorzar a su hora. Yo solo creo en un tipo de reunión: aquella en la que se escribe el «acta» o las «medidas pactadas» y todo el mundo toma apuntes, ya que la «comunicación verbal solo es útil cuando se escribe en papel». A mí no me gustaban las reuniones, pero si son disciplinadas, desempeñan un papel en la buena comunicación, lo cual es vital. Una buena comunicación es la sangre de una compañía (consulta Comunicación).

La disciplina es un ingrediente clave para acortar las reuniones. Cuando me citaban a una, siempre hacía una pregunta instantánea: «¿Quién la convoca?». Cuando alguien se «responsabilizaba» de la reunión, preguntaba cuánto tiempo iba a durar y cuándo íbamos a saber que había terminado. Siempre me respondían. Todos sabían que tenía una manía con que las reuniones no se alargaran mucho. Y el tono acaba por contagiarse.

# Dobles raseros, o Nadie es especial

Si la comunicación son los cimientos de una cultura, los dobles raseros son su perdición. Mi lápida dirá: «Los dobles raseros son el cáncer de una organización y de su cultura».

En un negocio, cada persona tiene una responsabilidad diferente y quizás un sueldo distinto, pero todos vivimos conforme a los mismos criterios humanos. No se trata de ningún concepto marxista, sino del respeto por el resto de seres humanos en tu equipo. Las normas que dictan el salario son diferentes porque el mercado laboral establece criterios diferentes en función de las obligaciones/disciplinas y del rendimiento. Pero más allá del sueldo y de los criterios de responsabilidad, para preservar la cultura, tu compañía debe mostrar un «respeto uniforme». Los líderes que instauran dobles raseros matan la cultura.

Yo soy alto y, cuando hacía viajes de catorce horas, no cabía en los asientos de clase turista… pero viajaba en estas condiciones porque sabía que, al llegar la factura del vuelo al departamento de contabilidad, la planta de producción difundiría cualquier indiscreción mía al resto de la compañía en apenas unos minutos. Lo vi en IGT, donde un ejecutivo (que no era yo) pidió al departamento de adquisiciones que, durante el horario laboral, le encontrara una bañera de latón para su casa. Por ese motivo, los compradores no invirtieron el tiempo en pedir piezas para la línea de producción y, en consecuencia, los pedidos se retrasaron. Una hora después, los trabajadores de la cadena de montaje se estaban quejando de que un pez gordo de la oficina había parado la línea de producción por culpa de una bañera. Yo no quería que pasara esto en ninguna de mis compañías. Al cabo de unos años, empecé a reservar asientos en clase turista y a cambiarlos en secreto por otros de primera clase con los puntos acumulados en los programas de fidelización.

Dos ejemplos más de dobles raseros. En Radica, yo no tenía despacho. Me sentaba en medio de setenta y cinco trabajadores chinos. (Así entendí la

complejidad del idioma cantonés). Si alguien quería tratar un tema privado, nos íbamos a una sala de conferencias. Ellos me veían y yo les veía a ellos y todos teníamos un despacho de la misma categoría. ¿La mesa? Elegí la más vieja y ajada de la empresa. Cuando alguien quería una mesa nueva y lujosa, le ofrecía la mía. Todo el mundo tenía una mesa mejor que yo.

Me fastidian las ventajas especiales, como las comidas de negocios. Es habitual que los ejecutivos y los comerciales manipulen su presupuesto para que la compañía les pague el almuerzo. Entonces, otros departamentos se vuelven celosos por no tener el mismo privilegio.

Pero la cultura empresarial es frágil y se rompe con facilidad. Cuando dimití como director general de Radica en 2001, el consejo nombró a mi sucesor, a quien escogí personalmente. Mató la cultura en unos seis meses: instauró dobles raseros, se hizo con un despacho, un coche y una mesa elegantes, empezó a volar en primera clase y dejó de pasearse. Si un líder quiere un coche especial, asientos exclusivos, etc., que lo haga fuera de la empresa y sin que nadie lo vea.

Estos tipos se intentan elevar por encima del resto, en vez de subordinarse. Se nota cuando intentan elevarse impulsando hacia abajo a la otra gente.

# Ego: generales y presidentes

El general de cuatro estrellas Douglas MacArthur, comandante supremo aliado en el Pacífico durante la Segunda Guerra Mundial, se graduó como el primero de su clase en West Point. En Europa, el comandante supremo aliado era Dwight David Eisenhower, que fue el sexagésimo primero de su clase en West Point doce años más tarde. Harry S. Truman despidió a MacArthur y Eisenhower llegó a presidente. ¿Cuál era la diferencia entre ambos? Pues que Eisenhower no tenía ego y MacArthur era la persona con más ego del planeta.

MacArthur tenía que beber un *whisky* y fumar unos puros especiales. En cambio, Eisenhower decía que no quería nada. En 1945, cuando derrotó a Hirohito en Tokio, MacArthur se adueñó del Imperial Hotel para poder ver la sede del emperador desde la otra orilla del río y dominarle, intimidarle. Era incapaz de meter en vereda su ego. Expoliaba a la gente (consulta Poder supremo).

Así que Truman despidió a MacArthur y, cuatro años después, Eisenhower se convirtió en presidente de Estados Unidos. Todo por la diferencia entre ambos. Y eso que Eisenhower se graduó con una nota mediocre en su clase de West Point y MacArthur fue uno de los líderes con mejor puntuación de la historia de la academia. MacArthur tenía ego y Eisenhower no. El problema es el ego.

¿Por qué algunos presidentes acaban tan mal? Porque tienen un ego mayor que ellos mismos. Fracasan porque su ego es desmesuradamente mayor que sus habilidades. La materia prima más rara del planeta es el «liderazgo sin ego».

# El componente más pequeño

Cuanto más poder obtienes, menos puedes usarlo, porque una vez lo empleas incorrectamente, lo pierdes por completo. El poder reside en la organización, no en ti.

Es como una pared formada por ladrillos y argamasa. En la argamasa hay yeso, agua, arena y el componente más pequeño de todos: la cal. La cal es la que aporta el pegamento. Y como director general en la pared, soy el componente más pequeño. No soy un ladrillo, no soy la argamasa, no soy el agua ni tampoco la arena. Soy ese vestigio de adhesivo que mantiene unida la pared. O sea que un director general tiene que entender que es el componente más pequeño. No es la fuerza de la pared. La fuerza de la pared son esas personas que se pegan unas a otras; la responsabilidad del director general es aportar el adhesivo para que puedan juntarse. Pero el director general no puede hacer el trabajo.

## MESA REDONDA

**Lao-Tse:**

¿Por qué los cien ríos caracolean y corretean hacia el mar?
Porque por naturaleza yace a una altura inferior.
Aquel que desea gobernar al pueblo debe hablar como si estuviera a sus pies.
Aquel que desea liderar al pueblo debe andar tras él
Así, el Sabio gobierna al pueblo, pero no lo oprime
Lidera al pueblo, pero no bloquea su camino
El Sabio adopta un perfil bajo para que el mundo nunca se canse de adorarlo
Permanece un servidor para que el mundo nunca se canse de coronarlo rey [1] .

**Bob:** Todos los líderes que creen necesitar un despacho elegante, un coche lujoso, asientos de primera clase, etc. han de grabarse en una placa estas palabras de Lao-Tse. Cuando se diferencian a sí mismos, dinamitan su

capacidad para ser líderes. En China me enseñaron este proverbio: «Si quieres liderar a alguien, ponte detrás de él».

1 Lao-Tse, *Tao Te Ching* , traducción propia.

# El factor de dejar aparcado

Cuanto más seria se pone una negociación, más dinero mueve y más presente debes tener el factor de «dejarla aparcada». Cuando cancelas algo y lo descartas, lo dejas «aparcado». Para los contratos realmente gigantescos, no serán fantásticos hasta que se hayan dejado aparcados (cancelados) por lo menos dos veces. A veces te levantas de la mesa y vuelves a ella más tarde. Para los acuerdos enormes de verdad, puede que tengas que hacerlo varias veces.

Puede que vuelva y use la carta de la competencia (consulta Negociaciones: tus dos cartas), pero depende, porque a veces necesitas amansar al perro y hacerle esperar sentado un par de años (consulta Proveedores: perros amansados).

# El instante en que se van

Creo que las personas pueden cambiar, así que espero un poco para ver si se pueden adaptar a la cultura de nuestra organización. Si no logran adaptarse, la pregunta que me hago es: «¿Estamos mejor con ellos o sin ellos?». El momento en el que piensas que estarías mejor sin un empleado, es el día en que se tiene que ir. Una espada rápida corta limpiamente.

## MESA REDONDA

**Jean-François Zobrist** , ex director general de FAVI, Francia: A los que infringen la cultura a propósito se les tiene que despedir en menos de una hora, aunque solo hayan robado un rollo de papel higiénico [1] .

1 Entrevista personal del 8 de abril de 2005.

# El número dos

Como número dos de tu organización, no tienes ocasión de construir la cultura y ser el alma de la «fiesta». Esta responsabilidad siempre recae en la persona con la decisión final. Podrás ser más o menos divertido, con lo que harás amigos, pero el número uno puede acabar con una cultura y con la fiesta adoptando una sola política nociva. Quien tiene el poder de dictar la política está al mando de la fiesta. Si puedes, influye al líder para que adopte buenas políticas: esta es una forma realista de ayudar a aplicar la diversión. Pero ándate con ojo, porque la cabra siempre tira al monte.

# El tiempo cura

Bob Townsend solo escuchaba problemas. Solía decir que «las cosas buenas se resuelven por sí solas». En un libro leí que, como ejecutivo, puedes hacer tres cosas con los papeles que te llegan a la mesa: (1) firmarlos; (2) tirarlos; o (3) archivarlos. Yo añadí otra cosa: una bandeja en mi escritorio con la etiqueta «El tiempo cura». Cuando aplazaba las cosas, el tiempo acostumbraba a solucionar el problema.

# Embaucar

Una vez, el general Cal Waller me dijo que «a las tropas no las embauca nadie. Las tropas te calan en cuanto abres la boca». Es mejor si formas parte de ellas. Un auténtico líder se subordina al personal.

A medida que gané en experiencia y estudié a Gandhi, mis ideas evolucionaron: «Subordínate hasta al empleado peor pagado». Así eliminarás los dobles raseros de la organización. En cuanto individuos, todos somos iguales. Simplemente tenemos diferentes funciones. Este es el tema más candente para la mayoría de los directores generales con los que hablo. No pueden dar este paso por culpa de su ego; creen que consiguieron el cargo más alto porque están por encima de toda la empresa. Si de veras eres especial, usarás este don para guiar al equipo y quitarte la atención de encima.

Acciones especiales que evitar: viajar en primera clase, llevar un coche de empresa de lujo, tener un despacho de primera… Estudia a Gandhi. En la guerra, los generales son los últimos en comer. Abandona el ego.

# Empujar al polluelo para que salga del nido

Cuando cojo un avión, normalmente no hablo con los otros pasajeros. Pero una vez, un tipo sentado a mi lado entabló conversación conmigo. Me dijo que era ejecutivo en una entidad financiera, pero que tenía un sueño: montar su propio negocio de fusiones y adquisiciones. Sin embargo, hacerlo entrañaba un riesgo enorme. Tenía miedo.

Yo nunca empiezo una frase con la palabra *si* , así que le dije:

—Cuando lo tengas todo cerrado, tendrás miedo de que, si fracasas, volverás al mismo lugar donde estás. Es una lástima.

Lo anotó en sus apuntes y se fue. Un mes después, dimitió y fundó su empresa.

Ahora está viviendo su sueño y liderando su sector. Cada año me llama, normalmente en mayo o en junio, me manda su avión personal a Reno y volamos hasta San Francisco, a su oficina. Yo voy vestido de manera informal y dice:

—Atención, equipo, os quiero presentar a Bob. Este es el tío que me cambió la vida; esta compañía no existiría de no haber sido por él.

Me presenta como el hombre que le cambió la vida, que le impelió a empezar su negocio. Pero yo le corrijo:

—Yo no cambié nada. Lo único que hice fue mostrarte el cociente rentabilidad-riesgo y demostrarte que serías infeliz contigo mismo si no lo hacías. Yo no te animé a dimitir ni a fundar tu empresa. Les has dicho que te cambié la vida. No, no. La cambiaste tú mismo. Yo te di la oportunidad de hacerlo porque te liberé la mente, pero no te cambié la vida. Puse a prueba tu mente y tú aceptaste el reto.

Mi rol fue empujar al polluelo para que saltara del nido y volara.

# Empujones para motivar y para frenar

Hay dos clases de personas en el mundo: (1) aquellas a las que empujas por la espalda para que se empiecen a mover y (2) aquellas a las que empujas desde delante para que frenen.

Como líder de una compañía, cuando veo a personas que quieren avanzar, las tengo que empujar desde delante para que frenen. Es mucho mejor que empujarlas desde atrás para ponerlas en movimiento. El mero hecho de tener que empujarlas desde delante me da a entender que, por naturaleza, tienen la opción de prosperar. Si tengo que empujarlas desde atrás, sé que lo tienen negro.

# Enfrentarse a los enemigos: el *counting coup*

El *counting coup* , traducible como «vara de la valentía», es un bastón típico de los indios americanos que te simboliza a ti y a tu familia. Puede tener plumas y tal vez un hueso de algo que hayas cazado. Es un símbolo de ti mismo y lo más valiente que puede hacer un indio es cogerlo, acercarse a su mayor enemigo y tocarle ligeramente. Al tocar levemente a tu enemigo con el *counting coup* , le robas su poder.

Es justo lo que hago cuando intento resolver un conflicto: me acerco corriendo a mis enemigos. Bueno, simplemente me acerco poco a poco y hablo con ellos. Se puede decir algo como: «Tenemos un problema, ¿no? ¿A qué crees que se debe?». Los intento desarmar. La clave está en abordar el problema enseguida. Enfréntate al problema principal de inmediato. Apresúrate y tócalo con tu vara mental. Porque cuando te levantas y consigues hacerles una pregunta —solo por el acto de hacérsela—, recuperas el poder.

# Entrevistas de trabajo

Para poderlos entrevistar, los candidatos deben reunir las aptitudes necesarias, pero en realidad la entrevista gira en torno a si encajan en nuestra cultura. Las culturas se erigen de trabajador en trabajador.

## MESA REDONDA

**Tony Hsieh** , director general de Zappos, nos dijo una vez: «Esperamos que todas las personas crean en nuestros valores. Y no solo que crean en ellos, sino que se los transmitan mutuamente… De hecho, pagamos a la gente para que se vaya durante la formación, que impartimos a todo el que llega a nuestra sede a lo largo de las primeras cuatro semanas. Antes eran mil dólares, pero lo hemos ido aumentando y ahora estamos en los dos mil. No queremos a gente que solo venga para cobrar. Queremos a gente que realmente crea en nuestra cultura y que quiera formar parte de ella… Cada tres o cuatro semanas empieza una clase nueva, con cuarenta personas cada una, y más o menos un individuo por clase acepta el dinero. Y en mi opinión esa cifra debe de ser demasiado baja, así que la seguiremos aumentando. Si analizamos la historia de nuestra compañía, más de un 2-3% de las personas terminan por no encajar en la cultura. No hay ningún proceso de contratación que sea perfecto» [1] .

1 Entrevista personal del 7 de agosto de 2008.

# Errores

Cuantas más cosas hagas mal, más rápido aprenderás. Pero si te niegas a aceptar que lo has hecho mal, rechazas aprender. ¿Eso es lo que quieres? La clave está en no repetir el mismo error (consulta también Aprender de los errores).

# Escucha e ideación

Extraje esta técnica del *think tank* en General Motors. Empezábamos con la lógica de adición. Primero escribíamos en una pizarra blanca todos los conceptos de los asistentes. Se anotaba cada idea y la imagen de la pizarra podía despertar ideas en otros miembros. Cuando se habían arrojado todas las ideas y empezaba a notarse el cansancio, pasaba a la lógica de sustracción. Entonces preguntaba:

—¿Con cuáles de estos productos podemos atraer a los clientes para generar los máximos ingresos en el mínimo tiempo posible?

Nos poníamos a ordenar las ideas y, a medida que avanzábamos, alguien planteaba una nueva idea. Entonces paraba y decía:

—Vale, ahora volvamos a la lógica de adición. Añadamos cosas.

Una vez añadidas nuevas opciones, volvía atrás y empezaba el proceso de sustracción para ordenar las ideas. Estas interrupciones para añadir son saludables y agotadoras. Los empleados comprendieron que era una labor muy duradera y extenuante. Para mí, la fatiga forma parte del proceso creativo. Al final, acabábamos con nuevas líneas y extensiones de productos. Pero conseguíamos que todo el mundo se subiera al carro, porque se hacían una vaga idea de lo difícil que es crear. Los comerciales se unían al proyecto, pero el problema no estaba resuelto.

El proceso de desarrollo exige tiempo y los otros departamentos (como el de contabilidad, el de ventas, etc.) no entienden toda la dedicación que se invierte en ello. La gente que trabaja en el desarrollo de productos suele ser la mejor formada de una compañía y su trabajo es el más incomprendido. Descubrí que el departamento de ventas no sabía gran cosa sobre el tiempo y el esfuerzo que había que invertir. Tras ordenar la lista de nuevos productos elaborada en la reunión de ideación, los comerciales seguían añadiendo, sustrayendo o cambiando cosas, lo cual sacaba de quicio al equipo de desarrollo. Para ellos, incluso el cambio aparentemente más nimio puede obligarles a empezar desde cero. Esto obliga a reiniciar el

calendario, pero en ventas decían: «Es solo un cambio de nada, ¿por qué un año más?». A la vista de todo esto, me vi obligado a crear un «periodo de gestación» para el desarrollo de productos (consulta Tubo de desarrollo de productos).

# Escucha y creatividad

En las empresas, un líder «abierto» puede estructurar la cultura de forma que haya bastante libertad para escuchar a todo el mundo sin juzgar ninguna idea y, así, permitir la creatividad. Esto implica escuchar todas las ideas sin criticarlas. Nadie sabe de dónde saldrá la siguiente gran idea.

En Radica, celebraba dos reuniones de «ideación» al año. Empecé a organizarlas para los comerciales. Al principio, los comerciales creen conocer el mercado, pero no es así. La gente creativa cree conocer el mercado, pero tampoco es el caso. Y los comercializadores también creen conocerlo, pero no. Son estadísticos. Me di cuenta de que, si un comercial cree que no puede vender un producto, es incapaz de venderlo. Los comerciales siempre critican al personal creativo. Por tanto, para que se subieran al mismo barco, creé las reuniones de ideación para juntar a todos los departamentos en la misma sala con el fin de producir nuevos productos con la contribución de todos ellos, para que formaran parte del proceso (y asumieran la responsabilidad). Cuando se les fuerza a crear, todos quedan expuestos; se hace patente que es algo muy difícil —sobre todo cuando te lo piden— (consulta Putas de claqué). Los detalles de cómo se organizaban estas reuniones de ideación son otra cuestión (consulta Escucha e ideación).

En definitiva, la creatividad es un proceso disciplinado al que contribuyen todos los departamentos; es necesario un líder experimentado y disciplinado para extraer las ideas y convertirlas en un producto comercializable.

# Esposas y escaleras dobles

En una compañía hay dos escaleras profesionales. En el programa sobre liderazgo del Caltech, las llamaban escaleras dobles. Una es la escalera técnica y la otra, la humana. Los licenciados del Caltech solían subir por la primera, llegaban a la cumbre y, entonces, les resultaba imposible pasar a la escalera humana (con el sueldo que implica trabajar en management). En el Caltech, la gente decía: «Nuestro licenciado es el mejor físico nuclear del mundo y cobra cien mil dólares. Y hay otro tipo que es un simple manager y cobra cien mil dólares. El brillante físico tiene sesenta años y cuarenta de experiencia, mientras que el manager solo tiene veinticinco y ha trabajado dos años». ¿Quién debería ganar más dinero? El físico, por supuesto. ¿Pero lo cobra? No. O sea que las escaleras dobles no son justas. Por tanto, la gente quiere pasar a la escalera humana porque el mayor potencial retributivo está en la cima: puedes convertirte en director general. El Caltech se acabó cansando de que sus licenciados llegaran a lo más alto de la escalera técnica y no de la humana, así que ideó un curso sobre liderazgo para ayudar a sus alumnos a dar el salto a la escalera humana de los altos ejecutivos.

En Radica Games había un chico joven que dirigía el Departamento de Diseño Industrial. Era un buen diseñador. Un día, vino a verme y dijo:

—Quiero ser el manager del departamento.

—Vale, sentémonos a hablar —contesté—. ¿Por qué quieres ser el manager?

—Porque quiero ascender, crecer, subir en la jerarquía y ganar más dinero —respondió.

Le hice un dibujo con las dos escaleras y dije:

—Ya estás en la cima de la escalera técnica y quieres cambiar a la escalera humana. Con todas las aptitudes técnicas que tienes, ¿estás preparado para renunciar a tu carrera y entrar en un campo que no has

probado jamás? Se requieren una serie de habilidades completamente distintas. ¿De verdad quieres ser manager?

—Sí —replicó.

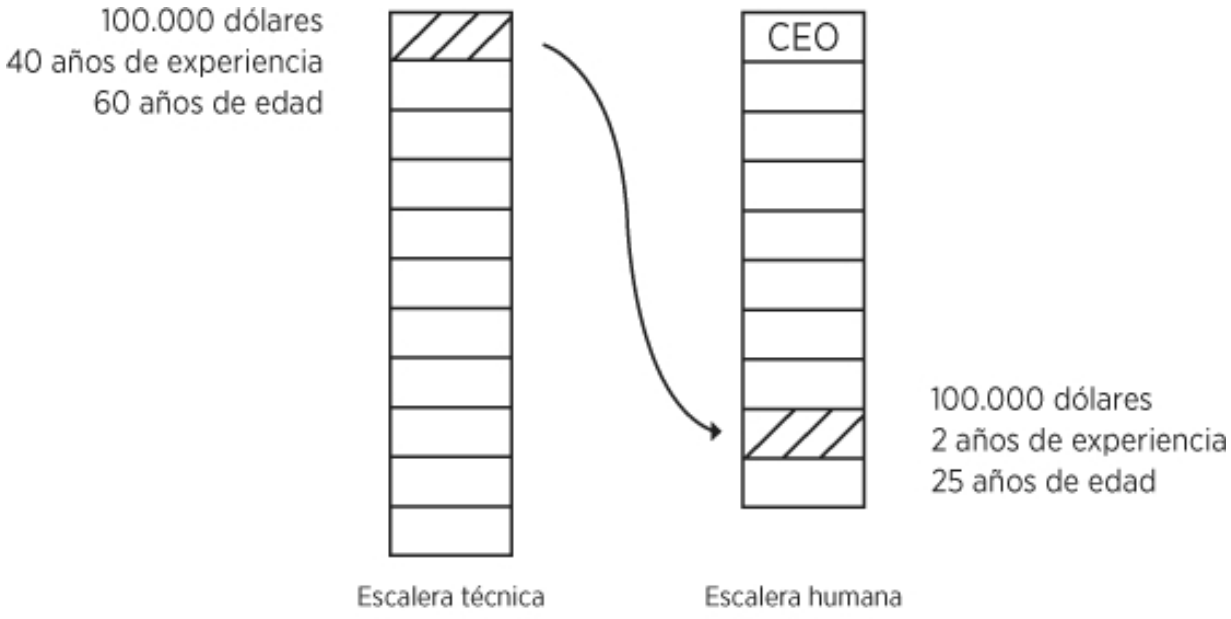
—¿Qué haces mañana por la noche?

—No lo sé —contestó.

—¿Tu esposa tiene algún compromiso? —continué. Estaba sorprendido, así que se lo expliqué—: Me gustaría invitaros a cenar a ti y a tu esposa, porque estás a punto de tomar una decisión trascendental. Estás en la cima de una escalera y te estás preparando para salir y meterte en el último escalón de otra. ¿No crees que deberías hablar con tu esposa sobre una decisión de esa magnitud? Yo creo que sí.

Estuvo de acuerdo.

En la cena, nos sentamos y señalé la imagen con las dos escaleras:




Escaleras dobles

—Tú estás aquí. Y ahora pasas a un campo, a otra escalera, en el que no has demostrado ninguna habilidad. No demuestras tener ninguna aptitud. Pero sientes que tienes que cambiar. Quiero animarte a que cambies, pero debes ser plenamente consciente de lo que estás pidiendo. Pasas de una posición de confianza a un nivel de incertidumbre. ¿Y sabes quién te tendrá que escuchar cada noche? Tu esposa. ¿Por qué ha venido? Porque quiero que entienda la decisión que te dispones a tomar.

»¿Sabes en qué consiste ser director general? —le pregunté entonces. Se sorprendió—: Es como cambiar los pañales a adultos. O sea que vas a pasar de ser el mejor diseñador de la compañía a cambiar pañales a adultos. ¿De veras quieres hacerlo? ¿Quieres convertirte en líder? ¿Esto es lo que me estás diciendo? ¿De verdad quieres hacerlo?

»Para, para —dije entonces—, no me contestes ahora. Prométeme que volverás a casa con tu esposa y que, durante una semana, hablaréis sobre esto al menos dos minutos cada noche. Cuando acabe la semana, vienes a verme otra vez y me cuentas de qué habéis hablado cada día. Al acabar, me das tu respuesta. No voy a escucharla esta noche. Quiero que lo consultes con la almohada una semana.

Le estaba intentando desanimar: si no le consigo disuadir, es que tiene una opción. Todos los ingenieros a los que conté esta historia para tratar de disuadirlos regresaron y se las apañaron. No les habría contado la historia si no hubiera pensado que tenían una oportunidad para triunfar (consulta Empujones para motivar y para frenar).

La moraleja para las compañías es tener dos escaleras para que los trabajadores técnicos sigan en su sector y no tengan que aprender habilidades a una edad avanzada solo para ganar más dinero. La escalera técnica tiene que bastar para no incentivar a las personas a hacer algo para lo que carecen de habilidad.

# Evaluaciones del rendimiento

Cada evaluación debería constar de dos apartados al 50%, especialmente en este entorno contencioso. La primera mitad debería detallar los logros específicos y expresos, demostrar que estás observando. La segunda mitad de cualquier evaluación debería marcar la senda para mejorar y crecer. Cuando un empleado lo hacía todo bien y me costaba encontrarle un defecto que mejorar, recurría a la solución de reserva: la educación. Así pues, le sugería cursos específicos para ayudarle a crecer. Todos necesitamos más educación.

# Excepción del 1 %: recurrir a la emoción

Los auténticos líderes no usan la emoción, salvo un 1% de las veces. Mi primera regla es «No levantes nunca la voz», pero la excepción del 1% es para cuando necesitas causar un efecto. Si necesito crear una conmoción, en ocasiones señaladas alzo la voz e inmediatamente doy marcha atrás. Lo que intento hacer es recuperar el control de una situación que se me ha escapado de las manos. Si he perdido el control, se me han agotado los trucos y ya no soy capaz de valorar objetivamente la situación, los sacudo, aunque tenga que ser levantando la voz. Pero justo después la bajo y demuestro mi cordura. O sea que es solo para descolocar a la gente. No me gusta nada hacerlo y lo hago muy pocas veces, pero si tengo que levantar la voz para conmocionar a alguien, lo hago. Es mi último recurso.

A veces, en vez de alzar la voz, lanzo un libro sobre la mesa y digo: «¡Uy! Lo siento. Espero que no le salga un moratón al libro». E intento hacer alguna broma sobre ello para que vean que realmente no estoy enfadado. Pero el acto en sí les hace bajar la guardia. Te saca de la actitud pasiva que puedes haber mostrado hasta entonces y te devuelve el control. Pero debes procurar que las barreras a la motivación no se irgan mientras lo haces. Quiero decir que, si lo haces, es para causar un efecto y por un periodo de tiempo muy breve, seguido inmediatamente de algún tipo de broma.

Si eres un líder y las personas a quienes lideras ven que respondes de forma muy impulsiva, corres el riesgo de perderlas.

# Excusas

Bill Harrah decía que «hay sitio en la cúspide de cada mercado». ¿Cómo luchamos para llegar a la cúspide? Elevando la calidad. Yo tenía suficientes recursos para no cuestionar nunca las necesidades de los empleados. Si tomaba la decisión por ellos, les estaba dando una excusa para usarla contra mí el resto de su vida: «No lo pude hacer bien porque hizo tal cosa». De este modo se hacían cargo del problema directamente (no me hacía cargo yo). La buena noticia es que nunca se pone en riesgo la calidad. La mala es que ya no hay excusas. Les privaba de su excusa dándoles todas las herramientas que necesitaban.

## MESA REDONDA

**Isaac:** John O. Whitney, profesor de la Columbia Business School y ex director general de varias compañías, dice que «el líder que permite que la empresa caiga en la espiral de pelearse por los escasos recursos, en vez de esforzarse por aumentarlos, fracasará» [1] . ¿Hay una disensión entre el comentario de Whitney y el anterior de Bob? Bob dice que, cuando tienes suficientes recursos, te puedes centrar en mejorar la calidad. Pero Whitney dice que, cuando no tienes suficientes recursos, también debes hacerlo. La conclusión es que gastar energía en asignar recursos siempre es contraproducente. Los recursos son restricciones (o no, si uno los tiene a mansalva), pero optimizarlos no puede ser el sueño de tu compañía.

**Brian:** Una vez conocí a una manager de oficina que era fantástica haciendo una cosa: mover cielo y tierra para que su departamento obtuviera su trozo del pastel. Luchaba a brazo partido en las riñas presupuestarias para que se asignara a su departamento el dinero que, a su juicio, necesitaba. E incorporaba a todo el mundo en sus pugnas: cuando el ejercicio se acercaba al fin, informaba de si había alguna categoría del

presupuesto en la que hubiera que gastar más dinero. Sabía que, si su departamento no gastaba todo lo presupuestado, esa categoría se recortaría al año siguiente.

En cierto sentido, esta manager estaba intentando defender a «los suyos», pero no estaba inspirada por lo que Whitney llama la «visión incandescente» de su empresa, ni la estaba fomentando. De hecho, la estaba perjudicando al caer en esa conducta de «pelearse por recursos escasos».

1 *The Trust Factor* , McGraw-Hill, Nueva York, pág. 56 .

# Éxito y diversión

La diversión es fruto del éxito; aumenta a medida que aumentan los beneficios y el éxito. Lo divertido es compartir el éxito, por lo que la diversión debería ser un componente planeado del mismo.

Hablamos francamente sobre divertirnos y las decisiones se toman teniendo en cuenta el factor de la diversión, así como el factor de la calidad. La diversión se mata adoptando dobles raseros. La diversión también puede ser la mejor parte del éxito. A los nuevos empleados, les exijo dos cosas: (1) que no alcen nunca la voz; y (2) ¡que se diviertan cada día!

## MESA REDONDA

**Isaac y Brian:** Bill Gore tenía la costumbre de visitar a los nuevos empleados y preguntarles si se lo habían pasado bien aquel día. Si dudaban, se dirigía a su líder y le decía que, si no se divertían, no generarían dinero. Imponía la responsabilidad de la diversión a los líderes, no a los empleados. Sus objetivos para WL Gore and Associates, fijados más de medio siglo antes, eran «ganar dinero y divertirse».

Este es un aspecto recurrente entre los líderes sin ego. Gordon Forward, de Chaparral Steel, cuenta esta historia [1] : «Cuando ampliamos la planta cuatro veces y el mercado cayó, convoqué a mis treinta managers a una reunión y dije: "¿Os acordáis de nuestra primera misión? Estamos aquí para divertirnos y obtener beneficios. Creo que nos estamos cansando de tanta diversión porque los beneficios son necesarios. Tenemos que empezar a hacer algo con estos beneficios antes de poder divertirnos como sabemos que podemos divertirnos"».

Michel Munzenhuter, director general de SEW-USOCOME, lo expresa de forma todavía más simple: «No se puede tener éxito si los empleados no son felices» [2] . Munzenhuter sostiene que el éxito empresarial es consecuencia de un entorno laboral en el que los empleados son felices,

mientras que John O. Whitney resalta el papel del líder para crear este entorno: «La labor del líder es aumentar la probabilidad de la alegría». Y hay buenas razones para ello, además de buenas razones a nivel empresarial. Whitney argumenta lo siguiente: «El auténtico deleite viene de crear algo de valor», y añade: «La gente que disfruta de lo que está haciendo es más productiva» [3] .

**Bob:** En cierta ocasión, Robert Townsend admitió lo siguiente a otro miembro del consejo de Radica: «En esta compañía, la gente se lo pasa mejor que en ninguna otra con la que haya colaborado».

1 Entrevista personal del 25 de septiembre de 2007.

2 Michel Munzenhuter y Eric Lemaire, *L'entreprise qui libère les énergies: Le management de Perfambiance* , Editions de Signe, 2016.

3 *The Trust Factor, ib.* , pág. 59 .

# Flechas

¿Cómo se identifica a un pionero? Es el que tiene más flechas clavadas en las nalgas (consulta Riesgo). El primer negocio en entrar en un mercado puede convertirse en el más grande y fuerte, pero llegar el primero también acarrea un coste. Pago más a la gente que me discute cosas. Si puedes hacerte valer y discutirme cosas, te pagaré más porque puede que tengas razón. Las primas son para quienes tienen razón. Un líder que mantiene a raya su ego puede crear un entorno en que la gente sepa que puede dar su opinión (y recibir una recompensa).

## MESA REDONDA

**Robert Townsend:** En *Reinventing Leadership* , un libro coescrito con Warren Bennis, Robert Townsend habla sobre la importancia de la llamada «insolencia meditada» [1] :

> La insolencia meditada de mis empleados me era muy preciada; recuerdo a un tipo en particular que, cuando discrepaba completamente con algo que yo quería, siempre empezaba con la fórmula «Estimado Jefe de Oro», una forma de tratamiento al estilo inca. «Estimado Jefe de Oro: Si es su designio, no me quedará otra opción que cumplir en todo momento con lo mandado. Pero antes de hincar el diente en este servicio, su última causa, he de decirle con profundo afecto y respeto que está metiendo la pata otra vez…». Y entonces me decía por qué me equivocaba. Su ratio de acierto en esas circulares era de cerca del 90%. Y doy gracias a Dios por esas circulares, porque me salvaron del desastre unas cuantas veces.

**Isaac:** Para mí, las palabras clave de la cita de Townsend son las que giran en torno a la creación del ambiente. Este es un libro sobre el liderazgo y sobre la creación de un ambiente; la principal responsabilidad del líder es generar un entorno organizativo concreto.

**Brian:** «Jefe de Oro» es una expresión que, en sí misma, ya ilustra perfectamente el entorno general en el que se escribían estas circulares. Claramente, su autor tenía sentido del humor. Pero más que nada, era una forma de tratamiento que inhibía cualquier vanidad que el jefe pudiera albergar sobre sí mismo. La excesiva formalidad de esas circulares —junto con la mezcla de sarcasmo y deferencia en la forma de tratamiento— pone de manifiesto la comodidad que sentían los empleados.

1 *Reinventing Leadership* , con Warren Bennis, William Morrow, Nueva York, 1995, pág. 33 .

# Fundar un negocio

En el programa de liderazgo del Caltech te enseñan tres cosas sobre cómo fundar un negocio: haz lo que se te dé bien; conoce tu mercado (entenderlo muy, muy bien); y acepta solo proyectos ganadores. Uno de los alumnos preguntó cómo se podía saber si un proyecto era ganador, a lo que el profesor contestó:

—Por eso vais a estar aquí dos años.

Y durante esos dos años, aprendes a modelar un negocio.

En 1995, yo estaba en Hong Kong encargándome de actualizar el modelo de negocio para Radica. Por aquel entonces yo ya sabía que los móviles iban a jubilar a las consolas portátiles y dije:

—Nos pasará como les pasó a los látigos: nadie nos va a necesitar. Tal vez nos queden cinco, seis o siete años.

Fuimos pioneros con la tecnología de la Wii, pero al final no pudimos competir contra Nintendo y Sony. Era imposible que una pequeña empresa de Hong Kong pudiera penetrar en el mercado de Nintendo y PlayStation. Tienes que ser consciente de tus limitaciones. No podíamos hacer la transición de un pequeño y discreto juego a un sistema de juego: es un salto abismal. Así que, si estás en el mercado de consolas portátiles, solo te quedan unos cuantos años. Ya no es un proyecto ganador. Cada mercado tiene su momento. ¡Excepto el vino!

Entonces empecé a pensar. «Haz lo que se te dé bien»: soy un coleccionista de vino bastante bueno y soy realmente bueno juzgándolo. «Conoce tu mercado»: sé que el pinot noir será el no va más, porque es la uva definitiva. «Acepta solo proyectos ganadores, según el modelo de negocio»: todo depende de elegir la mejor ubicación.

En este sector, la barrera de entrada es un pedazo de tierra que no se puede replicar en ningún lugar del planeta. No puedes replicar el vino de La Tâche, de Borgoña. No puedes replicar el Richebourg. No se puede. ¿Y cuánto hace que existe el negocio del vino? Se remonta a hace dos mil años.

¿Cuántas posibilidades hay de que el negocio vinícola se derrumbe en los próximos cien años? Creo que los humanos —sobre todo los franceses— continuarán bebiendo vino. De hecho, pienso que el vino se extenderá más entre la población. No es como las consolas portátiles, que morirán en cinco años.

En fin, era un negocio en el que lo único que tenía que hacer para conquistar el cielo era encontrar el terreno adecuado. Si consigo el terreno adecuado, estoy curado en salud. Tardé años en encontrar y comprar el terreno de Sea Smoke, que no se puede replicar. He creado una barrera de entrada. Y lo puedes comprobar: somos la flor y nata del sector.

# Ganar: qué significa

¿Qué significa ganar? Saber que el plan empresarial funciona, que la cultura funciona y que puedes quedarte al margen. Básicamente, limítate a observar a todos los jóvenes pasarlo en grande mientras hacen crecer el negocio. Cuando te puedas sentar en el banquillo y ver al equipo ganar, habrás triunfado.

# Gigantes cansados

Algunas compañías de mando y control obtienen grandes beneficios, pero el dinero no es el único criterio para medir el éxito: sus empleados suelen ser desgraciados, entes desprovistos de energía. Estas compañías están institucionalizadas. La «personalidad» cede el sitio a las «casillas». Cuando una compañía madura del todo y se institucionaliza, pierde el efecto de la personalidad. Por ejemplo: dame el nombre de alguien vinculado con una de estas compañías. ¿IBM? ¡Es complicado! La gente trabaja en «casillas». Estas empresas sustituyen «casillas», no personalidades. Las personas con agudeza empresarial y con personalidad huyen de estas empresas, que acaban volviéndose gigantes monolíticos sin personalidad.

## MESA REDONDA

**Isaac y Brian:** Gordon Forward dijo una vez que «no podemos tratar nuestro negocio como si fuera una operación grande y madura que haya que apuntalar o mimar. No podemos relajarnos y erigir monumentos en honor a nosotros mismos», refiriéndose a la propia burocracia [1] . John O. Whitney lo explicó con más crudeza. Había analizado «cientos de negocios, grandes y pequeños, algunos en crisis y otros que no», y había llegado a la conclusión de que «cerca de la mitad de las actividades de una empresa son innecesarias. Dicho de otra manera, los costes son aproximadamente el doble de lo ideal» [2] . La investigación respalda la conclusión de Whitney. Según Stubbart y Knight, [3] el 99% de las grandes compañías no superan los cuarenta años, sino que caen en bancarrota o son adquiridas antes; y acaban así a pesar del sinfín de medidas de corrección que suelen aplicar antes del final.

Como señala Whitney, «una compañía no se puede permitir la desconfianza. No se puede permitir minar la energía de los empleados exigiéndoles que burlen constantemente el pozo de burocracia. No se puede

permitir una estructura organizativa imponente y funciones que controlen el flujo de información, con los consiguientes excesos en materia de inspecciones, supervisión, comprobaciones, balances, informes y controles. Si no se libra de esta carga, durante la próxima década dará trabajo a tiempo completo a la caterva de especialistas empresariales en giros radicales» [4] .

1 Gordon E. Forward, entrevistado por A. M. Kantrow, «Wide-Open Management at Chaparral Steel», *Harvard Business Review* , mayo-junio de 1986, pág. 97 .

2 *The Trust Factor, ib.* , pág. x.

3 C. I. Stubbart y M. B. Knight, «The Case of the Disappearing Firms: Empirical Evidence and Implications», *Journal of Organizational Behavior* 27 (2006), págs. 79-100 .

4 *The Trust Factor, ib.* , pág. x.

# Hacer mejor a la gente

Mi trabajo consiste en convertir a cada empleado en mejor persona. Si no le podemos mantener en la empresa, no deberíamos contar con él. Si encuentra una oportunidad mejor, le desearé lo mejor. Pero hago todo lo que puedo para conservarlo.

## MESA REDONDA

**Gordon Forward:** Uno de los mejores consejos que me han dado jamás es: «No te conviertas nunca en indispensable porque, entonces, no te ascenderán». Si fueras la única persona que supiera hacer esto, nunca te darían un ascenso y te quedarías allí estancado para siempre. La mejor manera de progresar en una organización es trabajar para salir de tu puesto actual. Por eso decíamos a los trabajadores que manejaran varias habilidades [1] .

1 Entrevista personal del 25 de septiembre de 2007.

# Honestidad: el primer paso para ser un líder

Hace poco di una charla en una empresa de construcción enorme. Comí tres veces con los propietarios y los responsables de management. Durante dos días pensé que era una compañía basada en la libertad y pensé que no podría añadir nada. Luego comencé a ver grietas y, al final, descubrí un defecto gigantesco: los propietarios no eran honestos.

Detecté casos en los que hablaban con desprecio, sin respeto, al personal. Pero la auténtica epifanía llegó cuando fui a dar una conferencia a toda la compañía. En la asamblea, los líderes manifestaron que habían invitado a un orador que les había costado un dineral: a mí. En realidad, mi tarifa por conferencia era baja en comparación con la del mercado. Además, les había pedido que la donaran a un hospital de cáncer infantil. En privado, pregunté al propietario si sabía que mis honorarios se habían dado a la caridad. Me dijo que quería que sus empleados pensaran que les había hecho un gran favor invitando a un orador muy bien pagado para que les soltara un discurso. Mintió para manipularlos.

Eché la mirada hacia atrás y vi otras circunstancias en las que los propietarios habían mentido. Estaban pensando en sí mismos, no en la gente. ¿Qué más da cómo intenten convencer a los trabajadores de que actúan pensando en ellos?, en el fondo, la gente sabe que mienten.

Cambié de opinión: esa compañía no estaba basada en el principio de libertad. Para estarlo, tienes que confiar lo suficiente en las personas para ser honesto con ellas.

# Hora de tomarse un respiro

Townsend me enseñó que los tiempos de vacas flacas son ideales para tomarse un respiro durante una temporada (aunque hay que estar accesible) porque, cuando te vas, es tu equipo el que se pone en tu lugar. La prueba del buen liderazgo es la compañía que funciona mejor cuando el líder no está.

# Horizonte temporal

Un líder debería pensar a un mes-año vista. Todo lo relacionado con los minutos, las horas, los días, las semanas o los meses no debería ser de tu incumbencia. La gente a la que contrataste debería poder lidiar con ello. Si haces una sola de estas cosas, es que estás llevando mal tu negocio.

# Idiotas: cómo crearlos

El micromanagement envía el mensaje a la gente de que es idiota. Y mientras pienses que son idiotas, lo serán. De hecho, los estás convirtiendo en idiotas. A las personas que te hacen ganar dinero, las consideras idiotas. Entonces, ¿por qué no los echas?

## MESA REDONDA

**Brian:** John Wooden dice que «un grupo sin el miedo de tener que consultarlo absolutamente todo con el líder tiene una energía formidable para actuar. Consigue hacer cosas» [1] . Para los líderes de más antigüedad, es fácil infravalorar el peso acumulado que ejerce el hecho de que los altos ejecutivos, o incluso simplemente los cargos intermedios, te «pongan en tu sitio» repetidamente. Si les dices a tus empleados que valoras su iniciativa, pero tumbas muchas de sus ideas —incluso si discrepas con ellas, o especialmente si lo haces—, acabarás con autómatas que casi nunca te llevarán abiertamente la contraria ni correrán riesgos. No solo mina la iniciativa, sino el deseo de mostrarla. Convencer a los empleados de que está bien asumir riesgos es una de las tareas más difíciles, pero también una de las más gratificantes, a la hora de transformar una organización de mando y control.

1 *The Essential Wooden, ib* ., pág. 95 .

# Idiotas: sus virtudes

Cada vez que entraba en un negocio y la gente me llamaba idiota, acababa ganando mucho dinero. Si Redd me solía decir: «Muchacho, tienes que estar donde no está el resto». Esto significa que debes encontrar áreas con poca competencia, porque la alta competencia implica menos márgenes, y menos márgenes dan menos beneficios. Por tanto, siempre buscábamos sitios en los que pudiéramos ser únicos. Si piensas de forma creativa y revolucionaria, es posible que la gente no lo entienda porque ha visto lo que haces. Por tanto, eres un idiota.

Cuando las personas no han visto antes lo que haces, creen que no hay precedentes y, por tanto, que no hay posibilidad de éxito. Pero el quid es que, como no hay precedente, tienes la oportunidad de dar con la tecla. También tiene que haber riesgo: «Quien no se arriesga no pasa la mar». Esto es porque hay otro que ya lo está haciendo. Cuanto mayor sea el riesgo, mayor será la posible recompensa (consulta Riesgo).

Cuando era asesor de diseño, vendía mi tiempo por horas. Tras trabajar veinte horas, se me agotaba el inventario (el tiempo) diario, de modo que llegué a la conclusión de que tenía que ganar dinero mientras dormía. Tenía que crear un producto. Estaba diseñando productos estupendos para compañías y estas ganaban un dineral por mis ideas, mientras que yo vendía horas. En el Caltech aprendí el binomio rentabilidad-riesgo; así fue como añadí la pieza que faltaba. Las compañías para las que diseñaba estaban asumiendo el riesgo y ganando dinero. En diciembre de 1987, embarqué a un avión en dirección a Hong Kong para diseñar por mí mismo… ¡Eso sí fue un riesgo!

# Igualdad

Nadie es especial, pero todo el mundo lo es. Tienes que entender sin falta que, en una cultura empresarial, todo el mundo es igual. En cuanto seres humanos, todos tenemos el mismo valor. La gente se malogra cuando cree que, por tener más formación o más talento, es más especial. Puede que tengan mejor educación o que sean ricos, algo que les hace ligeramente especiales. Y en cuanto se forman esa idea de que son especiales, dejan de serlo. Para colaborar y tomar decisiones conjuntamente como equipo, necesitamos estar en pie de igualdad. Esta es la única manera de que todos podamos confiar los unos en los otros.

## MESA REDONDA

**Victor Gallegos** , general manager de las bodegas Sea Smoke, habla de lo que tiene de particular su cultura: la equidad en el management y el respeto que tiene cada uno por el trabajo respectivo. Todos saben que son iguales. No se torpedean unos a otros y se limitan a hacer el trabajo.

# Informes del director general

Cada año escribía tres documentos para Robert Townsend, miembro del consejo de Radica Games y presidente del comité de compensación: eran mi dimisión, un plan de compensación a ejecutivos y un plan de sucesión.

Le entregaba mi dimisión y añadía:

—Lo único que tienes que hacer es sacártela del bolsillo y decirme que la aceptas.

El segundo documento era un informe anual detallado sobre mis opiniones acerca de las compensaciones dentro de la compañía. Pero lo más importante es que tenía que discutir con Townsend la compensación a los ejecutivos. No le gustaba la desigualdad. Quería que hubiera más gente que ganara dinero. No quería que hubiera una gran desigualdad entre los altos cargos. Yo cobraba menos que el director financiero. ¿Por qué? Porque así lo indicaba en el plan empresarial. Cuando Townsend me preguntó por qué me pagaba menos a mí mismo, contesté:

—Porque yo sacaré mi compensación de las acciones.

No quiero que se me vea como la persona que acepta el dinero, sino como la persona que lo da. Pago al director financiero esta compensación porque es lo que dicta el mercado. Pero el hecho de que no tenga una gran participación en la compañía no es motivo para que yo reciba más dinero que él. Yo ya cobraré de mi participación.

El último documento que Townsend me pedía cada año era un plan de sucesión escrito. Cuando le pregunté por qué, dijo que si tenía un accidente de avión y me estrellaba contra el suelo, quería saber mi opinión —y la de nadie más— sobre lo que debía hacer la compañía:

—Dime lo que debería hacerse con la empresa en caso de que tuvieras un accidente de avión. Qué se tendría que hacer, quién habría de hacer qué. —Y añadió—: Sabes más que nadie sobre esta empresa. No condenes al consejo a andar a tientas sobre lo que hacer. Lo dejas preparado de

antemano, por escrito, en una página. Si no lo puedes resumir en una página, no entiendes el problema (consulta Pregunta trampa).

Cuando le dije que había muchos problemas y que añadiría una segunda página, me invitó a poner lo más importante en la primera, porque no se leería la segunda.

# Ingenio y placeres de la vida

Sé un estudiante de la vida, no solo de los negocios. Ahora que ya he trabajado en bastantes empresas, he pasado a ver mi labor actual como la de descubrir los placeres de la vida. Empecé a aprender sobre comida, arte y música (y sobre vino, claro). No fue hasta que cumplí los cincuenta que me di cuenta de verdad de los grandes placeres de la vida y de por qué tenía que buscarlos. Pero tardé muchos años en concienciarme, luego en aprender y finalmente en ganar experiencia. Y ahora, con la madurez que me aportan mis setenta y cinco años, he empezado a entender tanto los placeres de la vida como el placer de ayudar a la gente en su lugar de trabajo.

En cuanto vas evolucionando como persona y tienes el ingenio y la habilidad para aprender todas estas cuestiones, también entiendes mejor el placer de dominar el oficio del liderazgo. Tu destreza como líder ayuda a tu negocio y al personal a volar.

# Ingredientes e inventario

Número uno: convénceme de que tienes un producto. Segundo: convénceme de que tienes un cliente. Si tienes un cliente, demuéstrame cómo apuntas hacia él con el fusil. Y no me digas que vas a usar una escopeta (consulta Innovación de escopeta)… Quiero que me digas cómo vas a disparar a ese cliente con el fusil. Las escopetas van bien para dispersar y cazar presas pequeñas; un fusil bien colocado puede tumbar a los animales más grandes.

Si tienes todo eso, quiero que me digas cuáles son los márgenes de beneficios. Luego quiero que me digas si son lo bastante grandes para asumir este riesgo o si debería meter ese dinero en una cuenta de ahorros.

Para hacer una tarta hacen falta todos los ingredientes. Necesitas bicarbonato de soda, harina, manteca y glaseado. Debes tener todas estas cosas. Si te falta un ingrediente, no puedes hornear un pastel (ni crear un negocio).

Dicho de otro modo, ¿ganaremos lo suficiente para que el tiempo/dinero compense el esfuerzo? ¿Será más rentable que los bonos del Tesoro? Yo analizo mi vida en función de los «ciclos económicos». Si se tarda quince años en iniciar y hacer despegar un negocio (ciclo económico), viviré como máximo cuatro ciclos a lo largo de mi vida. ¿Esta «tarta» (idea) es merecedora de una cuarta parte de mi vida empresarial? El tiempo es nuestro inventario; tenemos que usarlo sabiamente para sacar provecho de él.

# Innovación de escopeta

Para nosotros, la innovación relevante era la de los productos que se pudieran vender. La mayoría de las compañías externalizan la innovación. Se me ocurren los casos de Hasbro y de Mattel. Cuentan con una red de «inventores» externos y básicamente usan la táctica «de escopeta»: arrojar mierda (espaguetis) contra la pared para ver si se pega algo (consulta también Ingredientes e inventario). Yo utilizaba las reuniones de ideación para crear productos dentro de la empresa de forma disciplinada; no usamos nunca la idea de un inventor (consulta Escucha e ideación). Siempre que me encontraba con Phil Jackson [1] de Hasbro, me decía que no había ninguna compañía que pudiera hacer lo que hacía Radica. Y tenía razón. Se quedó pasmado cuando lo petamos con el Draw Poker y, luego, con el Bass Fishing (y después con el 20 Questions, un juego pionero de inteligencia artificial). Como fuimos la primera compañía en conseguir superventas consecutivos, Hasbro nos contrató para que pasáramos a formato electrónico su catálogo de propiedad intelectual (Yathzee, Monopoly, Candyland, etc.).

En realidad, las reuniones de ideación se concibieron como un sistema para que el equipo colaborara y todo el mundo supiera cómo y dónde se desarrollaban los productos, pudiendo contribuir a su fabricación. Así, al poner a todo el mundo bajo el foco, también se podía entender lo difícil que era dedicarte a crear. En otras palabras, el equipo estaba cohesionado porque todo el mundo participaba en el proceso y aumentaba el respeto por todos aquellos que contribuían a crear (sin excepciones, todo el mundo podía ver cómo trabajábamos).

Es importante para que el equipo colabore y para que desaparezca la fricción interna. La innovación tiene que ser transparente y disciplinada. Es esencial que se mantenga la cultura y que todo el mundo reme en la misma dirección.

## MESA REDONDA

**Isaac:** En muchas empresas grandes, la innovación se describe como una batalla que hay que ganar sí o sí. Y aun así, la mayoría no la ganan. Invierten sumas desorbitadas en I+D, un campo igual de plagado de burocracia que el resto de la empresa, y luego recurren a la compra de innovaciones de compañías más pequeñas o, directamente, de compañías innovadoras. No les queda otra, porque sus culturas basadas en la desconfianza y el control matan la innovación. Los gigantes de Silicon Valley no son ninguna excepción.

**Gordon Forward** , acerca de su experiencia en el sector de I+D en una compañía tradicional del acero [2] : Todas las compañías del acero de Estados Unidos estaban haciendo lo mismo. Todas tenían un centro de investigación en el que las buenas ideas morían a diario… Era muy difícil conseguir que las personas que trabajaban en I+D se metieran en producción… A los de producción no les gustaba que metieras las narices en su proceso. Simplemente querían que la planta funcionara tal cual, sin cambiar nada y sin que nadie se metiera donde no le llamaran. Algunas cosas salieron bien, pero era como ponerle el cascabel al gato…

Me gusta esta definición de la ingeniería: los científicos descubren cómo es el mundo, mientras que los ingenieros crean cosas que nunca antes han existido. Todo se resume en aprovechar esta ciencia y este conocimiento y crear algo real que nunca ha existido. No me interesaba la investigación en aras de la investigación, así que me fui.

1 Director de Marketing y Desarrollo de Productos de la división Hasbro Games.
2 Entrevista personal del 25 de septiembre de 2007.

# Inspiración vs. transpiración

Estamos hablando de la creatividad. En el diseño siempre se intenta romper moldes y hacer algo que sea creativo. Solo hay dos tipos de creatividad: una es la inspiración y la otra, la transpiración. La inspiración es lo que yo llamo un «pedo cerebral». Es decir: «Ostras, ¿y si lo hiciéramos así?». Y hala. Esa es la idea. ¡Sorpresa!, se te ocurre algo de repente, lo pruebas, lo analizas y descubres que es una gran idea. Eso es inspiración.

Cuando la inspiración no llega, estás cobrando igualmente por resolver el problema. Así que tienes que exprimirte para obtener la respuesta y avanzar a la fase de análisis. Y puede que tengas que intentarlo muchas veces —poner en práctica lo que yo llamo la lógica de la adición y la lógica de la sustracción— para llegar a una solución de diseño que resuelva el problema de tu cliente (consulta Escucha e ideación). Es aquí cuando entra la transpiración. No sucede a renglón seguido. Tienes que batirte el cobre.

El mayor error de los diseñadores es enamorarse de su inspiración. No la someten de verdad a los filtros de la empresa porque están emocionalmente unidos a ella. Es su bebé, ellos lo han creado. O sea que tiene que ser algo bueno. Cuando tienes una inspiración, ¿realmente supera el examen de la empresa? ¿Es lo que necesita tu cliente? Debes esforzarte mucho para disciplinar tu propia creatividad.

# Jefes vs. líderes

El liderazgo no implica autoridad. Puedes ser el propietario, el presidente o incluso el director general de una empresa y, aun así, no ser un líder. En cambio, un supervisor o un encargado puede ser un líder. No es la autoridad la que te convierte en líder, sino el hecho de que la gente quiera seguirte.

Si la gente no respeta ni quiere seguir a la persona ante quién responde, esta persona se convierte en su jefe —un término negativo— y la gente pasa a ser dirigida. Cada vez que alguien me llamaba «jefe», le decía que no lo era. Los jefes mandan; los líderes piden.

# Jugo

Cuando encuentres un nuevo nicho de mercado en crecimiento, tienes que entrar, sacar el 80% de las ventas antes de que lleguen los buitres y, acto seguido, salir. O sea que entra, exprime todo el jugo que puedas y vete a buscar el siguiente mercado.

## MESA REDONDA

**Isaac:** Un aclamado libro de 2004 titulado *La estrategia del océano azul* , de W. Chan Kim y Renée Mauborgne, sostiene que hay que buscar espacios de mercado sin rivales, en vez de navegar en un «océano rojo» lleno de la sangre derramada por tratar de imponerse a la competencia.

# Juntos en el jardín

Casey es un jardinero de mi casa en las Bahamas. Es honrado, trabajador y puntual. Siempre dice la verdad, viene cada día, no llega nunca tarde ni falta al trabajo. Para mí, Casey es un ser humano tierno, honrado, fiable y bueno.

Un día me preguntó si le podía prestar cien dólares y se los di. Al cabo de dos semanas, regresó con los cien dólares e intentó devolvérmelos con intereses. No acepté ni los cien ni los intereses, porque sé que su vida es dura. Cuando trabajo con él en el jardín, somos exactamente iguales. Tiene la desgracia de no saber leer, escribir ni contar. No importa que yo pasara quince años en la universidad y que él no haya ido ni quince segundos a la escuela. Cuando trabajamos codo con codo en ese jardín, somos iguales. Su color no importa, ni su educación tampoco. Como líder, creo que nadie es mejor que nadie. Durante ese tiempo, somos dos personas trabajando en el jardín. Se trata solo de mostrar respeto por la humanidad, y lo siento así de corazón.

Creo sinceramente que somos plenamente iguales. ¿Puedo ser un director general en Wall Street? Sí. ¿Y Casey? No. Sencillamente se exige otro tipo de habilidades. Pero por lo que respecta a lo que nos hace humanos, a nuestra esencia, somos iguales. Él solo ha tenido una vida más ardua y ha aprendido otras habilidades. Pero no es menos ni más que yo. Si el líder de un país o de una compañía es capaz de entender simplemente que no es mejor ni peor que la gente a quien lidera, que simplemente tiene otras habilidades, puede ser un auténtico líder. Pero hay tantísima gente que es incapaz de entender que tener una serie de habilidades distintas no nos hace especiales (de nuevo, el ego)… Te da más responsabilidad para usar esas habilidades para ayudar al resto, y punto.

No soy comunista, soy capitalista. Solo creo que todos somos iguales y que, a fin de cuentas, si mis habilidades me permiten ganar un poquito más de dinero que ellos, así será. Pero también es cierto que tengo una

responsabilidad, como con Casey. No le pago ninguna fortuna. Le doy el precio del mercado, más un poquitín. Pero siempre que tiene algún problema, me hago cargo de todos sus gastos médicos y de los de su esposa. Lo hago todo por él, porque yo soy dichoso y tengo unas capacidades.

Sigo siendo un capitalista, pero tengo la suficiente compasión —ahora usamos esta palabra— para no permitir que un hombre que trabaja conmigo en el jardín y que es digno de mi respeto se hunda. No quiero que el gobierno me diga que cuide de él, pero lo cuidaré a él, a su familia y a cualquier otra persona cercana a mí. Hemos vuelto a la situación en que empujábamos la cadena (vuelve al Prólogo). No he visto ningún gobierno que sepa gastar mi dinero mejor que yo. Ningún gobierno del mundo se puede gastar mi dinero en una causa mejor que la mía. Me puedo hacer cargo de Casey y de un montón de personas más mucho mejor que cualquier gobierno. Y cualquier gobierno que me diga que es tan inteligente, no da pie con bola. Ningún gobierno puede cuidar de nadie mejor que un capitalista fuerte. No pueden. Es cierto que algunos capitalistas son codiciosos. Pero algunos gobiernos son corruptos e ineficaces. Por tanto, el hecho de que haya capitalistas codiciosos no es razón para permitir al gobierno cogernos el dinero para hacer lo que deberíamos estar haciendo nosotros mismos por la gente a nuestro alrededor, para ayudarla a valerse por sí misma.

# Karma

Al crear una cultura, si logras que el 65-70% de la empresa esté formada por personas buenas y honestas, las malas personas no se quedan. Ven que no encajan y se marchan. Si en una cultura consigues un 80% de personas con buen karma, el 20% restante sale corriendo por la puerta.

Una vez me nombraron director de un casino que era un semillero de droga; un lugar muy desagradable. Cuando llegué, lo primero que hice fue despedir de inmediato a todos los narcotraficantes conocidos. Luego los fui sustituyendo por buenas personas, de una en una. Sabía que aún había algunas malas hierbas, pero cuando llegué a tener aproximadamente un 70% de buenas personas, el resto se fue por su propio pie.

# La pregunta correcta

El mayor miedo de los empleados es que alguien ponga en tela de juicio su toma de decisiones. Tienes que endurecer la piel razonando el problema y eliminando el enfoque personal. Lo único que quiero es entender la lógica que hay detrás de su decisión y hago muchas preguntas con el único fin de educarme. Pero no voy a tomar la decisión por nadie; no tengo la habilidad ni la destreza para afrontar su problema concreto. No obstante, un líder debe tomar la decisión cuando es su responsabilidad y cuando nadie más la asume. Yo siempre intento que cada palo aguante su vela y, cuando se hace patente el problema, pregunto: «¿De quién es esta patata caliente?».

# Las innombrables

Bob Townsend dijo esto en su libro: «Si el producto es bueno, el negocio andará solo. No te comas el tarro con la venta de acciones». Este énfasis en tener un buen producto es lo que hacíamos en Radica.

Cada vez que entrábamos en una reunión del consejo de administración, Townsend decía: «A ver, caballeros, antes de empezar la reunión de hoy, solo quería asegurarme de que nadie va a hablar sobre lo que ya sabéis». Y todo el mundo sabía que se refería al precio por acción. Bob Townsend no nos permitía discutir nunca el precio de las acciones, ni el volumen ni nada que guardara relación con el valor de la compañía. Es decir, todas las reuniones del consejo habían de tratar exclusivamente sobre cómo construir la empresa, aumentar el nivel de los productos, incrementar las ventas, la cantidad y la calidad y crear el entorno de la compañía. Y si alguien sacaba a colación el precio por acción o el valor de la compañía, Townsend lo interrumpía y decía: «No vas a plantear un debate ni una cuestión sobre lo que ya sabemos, ¿verdad?».

# Lecciones paternas

Cuando yo nací, mi padre era aparcero. Puede que sea el trabajo peor pagado de entre los peor pagados. Luego trabajó en una mina y, ocho años más tarde, se convirtió en uno de los mayores contratistas de enyesado de California. Una gran historia de superación… Un verano, cuando yo tenía catorce años, fui a trabajar con él porque podía llegar a los dos metros y medio sin que tuvieran que montar el andamio.

Un día estábamos sentados almorzando. Cerca había un hombre mayor de sesenta años con una gorra emblanquecida por el yeso. Tenía cáncer de piel, estaba quemado por el sol y era alcohólico.

—¿Ves a ese hombre? —me preguntó mi padre. Asentí y él añadió—: Ese eres tú.

Me quedé desconcertado, así que explicó:

—Cuando tengas sesenta años, serás exactamente como él. —Y dijo—: Te voy a contar el secreto: si te diviertes cuando eres joven, lo pagas cuando eres mayor. Ese pobre hombre se divirtió cuando era joven y ahora lo está pagando cada día. O puedes hacerlo al revés. Puedes pagar en tu juventud y, luego, cuando seas mayor, podrás divertirte. Tú eres quien tiene la sartén por el mango. Y la forma de pagar es ir al instituto y a la universidad.

Nadie de mi familia había ido jamás a la universidad, nadie. Así que soy el primero en licenciarme. Y luego me enganché: estuve seis años en la universidad diurna y nueve años más en la nocturna. Quince años de universidad en total. Así pagué, pagué y pagué.

# Límites al pensamiento… esposado

Si te centras en lo que no puedes hacer, olvidas lo que sí puedes hacer. Las normas te dicen lo que no puedes hacer, son esposas. Con la cultura adecuada, la gente es libre para pensar. Las normas delimitan el pensamiento.

## MESA REDONDA

**Alexis de Tocqueville:** El gobierno cubre la superficie de la sociedad con una red de normas pequeñas y complicadas, puntillosas y uniformes, a través de la cual las mentes más originales y las personalidades más energéticas no pueden penetrar ni alzarse sobre la multitud. No se quiebra la voluntad del hombre, sino que se amansa, se tuerce y se dirige; pocas veces fuerza a los hombres a actuar, pero les disuade constantemente de hacerlo. Este poder no destruye, pero impide la existencia; no tiraniza, pero sí comprime, debilita, extingue y azora al pueblo, hasta que cada nación acaba reducida a un mero rebaño de animales timoratos y diligentes, del cual el gobierno es el pastor [1] .

1 *Democracy in America* , vol. II, libro IV, capítulo 6, pág. 319 (citado en W. Röpke, *A Humane Economy* , ISIS Books, Wilmington, pág. 159 ).

# Llavero de preocupaciones

El tamaño de tu llavero equivale al tamaño de tus quebraderos de cabeza. Si Redd me dijo una vez que «cada vez que compras algo, vendes una parte de ti mismo». ¿Por qué? Porque tienes que mantenerlo, asegurarlo y preocuparte por ello. Así que, cuanto más compres, más pedazos de ti vendes. En un abrir y cerrar de ojos, adelgazas tanto que no puedes hacer nada. Libérate de todas esas cosas y vuelve a la esencia. Todo el mundo tiene su esencia: aquello con lo que disfruta. Si Redd me dijo que llegaría a ese punto cuando solo me quedara una llave. ¡Aún lo estoy intentando!

# Llegar a la cúspide

Lo peor que le puede pasar a una compañía es creerse sus propias mentiras. No te conviene en absoluto creerte tus propias mentiras. Te interesa seguir siendo humilde y descubrir en qué punto te encuentras con respecto a la competencia: «Sí, somos buenos. ¿Pero somos los mejores? Quizás no. ¿Qué podemos hacer para mejorar ese 1%?».

En Sea Smoke, cuando llega la vendimia bebemos vino de la Borgoña, el lugar de origen de la uva pinot noir. Mi objetivo es que todo el mundo coja experiencia del mundo exterior para no ofuscarnos solo en lo que hacemos nosotros. Lo que hacemos debería ponerse en contexto con el mundo, de forma que tengamos una perspectiva más amplia de dónde estamos con respecto a la competencia. En mi opinión, somos buenísimos en California, pero no estamos en la cúspide del planeta. Así pues, para bajarnos los humos, tenemos que beber vinos excepcionales y catar diferentes estilos. De esta forma, tal vez alguien vea la luz o tenga una idea sobre otra forma de mezclar u otro método para mejorar nuestra calidad.

# Llegar tarde

He aquí el resultado de creer que puedes hacer más de lo que eres capaz de asumir: la tardanza… He llegado a la conclusión de que llegar tarde es una falta de respeto, porque sugiere que tu tiempo es más importante que el de otra persona. Es gente que se cree especial. Recuerda que nadie es especial. Los retrasos son una grosería (consulta también Vaguedades).

## MESA REDONDA

**Adam Smith:** El amor propio también se hace patente en la arrogante vanidad que la mayor parte de los hombres tiene con respecto a sus propias habilidades y la absurda presunción con respecto a su propia buena fortuna [1]
.

1 *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* , (vol. 1), Adam Black, Edimburgo, 1776/1828, pág. 177 .

# Loco

La regla número uno de cualquier líder es «no levantar nunca la voz», porque nadie sigue a un loco de atar. Cuando gritas a las personas, demuestras que no las respetas y que no sientes gratitud por que te hagan ganar dinero.

¿De dónde saqué la frase del lunático? En mi época como director general de Radica, en una reunión del consejo, un consejero nuevo sacó a colación la regla número uno: no levantar nunca la voz (de hecho, considero que se puede levantar una vez, solo para crear un efecto dramático). Este nuevo miembro me chinchó para ver si alguna vez había «pecado». Me detuve un momento y respondí:

—No, nunca he pecado.

—¡Venga, hombre! ¿En serio no lo has hecho nunca? —preguntó.

Le pregunté a Lam Siu Wing, que había nombrado para el consejo como experto en la cultura china y que había estado en la compañía desde el primer día, si me había visto jamás levantar la voz. Le pedí que fuera totalmente sincero. Meditó durante un minuto y dijo:

—No, ni una sola vez en trece años.

—¿Cómo puede ser? —repuso el nuevo miembro.

De pronto le pregunté si seguiría a alguien que estuviera loco de atar y el presidente dijo:

—Siguiente tema.

Si oía a alguien alzar la voz en la compañía, solía decirle: «Hablas tan alto que no te oigo».

## MESA REDONDA

**Isaac:** John Wooden dice lo siguiente: «Si no puedes controlar tus emociones, las emociones te controlarán a ti. Y cuando se ponen a los mandos, no tienes nada que hacer» [1] . Entonces, ¿qué haces cuando ya has

levantado la voz y te arrepientes? John Bridges y Bryan Curtis aconsejan lo siguiente [2] :

> Cuando un caballero ha perdido los estribos y ha levantado la voz a su secretario o a cualquier otro colega, solo le queda rezar por que no haya hecho ninguna amenaza a la ligera ni haya dado ningún ultimátum. Si tiene suerte, lo podrá arreglar con una disculpa simple y sincera. («Perdóname por haberte gritado, Trudy. Me he pasado de la raya. Mi comportamiento no tiene excusa»). Pero si ha hecho alguna declaración de la que tenga que retractarse, debe desdecirse cuanto antes para que no se difunda por la oficina. Hay que poner los puntos sobre las íes lo mejor posible: «Gibson, lo que dije el otro día sobre tu salario no iba en serio. Lo siento. Quiero que sepas que valoro tu trabajo». Si uno descubre que es propenso a los accesos y los arrebatos, no estaría de más que consultara a un médico o un asesor.

**Bob:** ¡Equilicuá! Discúlpate enseguida y enérgicamente. Es como meter orina en la sopa. Cuesta de sacar, así que es mejor que no caiga ni una gota.

**Isaac:** Como afirma Bjarte Bogsnes, presidente del Beyond Budgeting Institute, «liderar conlleva responsabilidades; pero seguir también. No sigas a idiotas». En las compañías tradicionales, la gente suele seguir porque se la manipula (1) a través del miedo —de ser puesto en ridículo en público, de no ser ascendido, etc.— y de la recompensa; y (2) a través del carisma de los jefes. Cuando los resultados empeoran y las recompensas y sonrisas del jefe decaen, la manipulación se torna en coacción.

_____

1 *The Essential Wooden* , *ib.* , pág. 27 .

2 *As a Gentleman Would Say: Responses to Life's Important (and Sometimes Awkward) Situations* , Thomas Nelson, Nashville (Tennessee), 2001, pág. 173 .

# Malas manos

Los cuatro elementos claves que necesitamos para alcanzar el éxito son (por orden): (1) suerte, (2) talento, (3) inteligencia y (4) dinero. No hay nada que supere a la suerte. Sírvete al máximo de ella porque no puedes crearla. Yo defino la suerte como eso que pasa «cuando la preparación se junta con la oportunidad». El talento es la siguiente cualidad más deseada para tener éxito. Unido a la disciplina y el riesgo, constituye una combinación imbatible para el éxito. Luego está la inteligencia. El talento derrota con facilidad a la inteligencia y esta derrota sin despeinarse al dinero. La mayoría de la gente cree que el dinero es la senda hacia el éxito, pero es falso. El dinero en malas manos es una pesadilla. De ahí el viejo dicho: «El dinero del tonto se escurre pronto». Conozco a muchas personas con dinero que piensan que son inteligentes. Hay una infinidad de personas así y muy pocas veces las veo triunfar.

## MESA REDONDA

**Brian:** El ejecutivo de béisbol Branch Rickey pronunció las famosas palabras: «La suerte es el residuo del diseño». Paralelamente, los ajedrecistas dicen a veces que los grandes jugadores «dictan su propia suerte». En una partida, puede que una pieza aparezca justo en el lugar indicado «por casualidad», tras haber sido colocada allí mucho antes de que se pudiera adivinar su importancia. Por el contrario, a veces el oponente echa por la borda una posición de fuerza y devuelve el dominio al jugador más valorado. Pero a veces hace falta tino para detectar el error de bulto de los oponentes y seguir creando problemas difíciles desde una posición de debilidad. Hay maneras de «dictar la propia suerte» y en que la suerte puede resultar ser el residuo del diseño. Si colocas las piezas conforme a unos principios generales razonables y conforme a la situación del tablero, es más probable que estén en el «lugar idóneo» cuando las necesites. La

preparación se junta con la oportunidad, aunque también puedes ayudar a generarla.

# Maldad

He conocido a demasiadas personas que, cuando se les dio la oportunidad de recibir poder, lo aceptaron (consulta Poder supremo). Tienen a un ayudante que les lleva la ropa a la lavandería, deciden que quieren un despacho especial, que van a tener una mesa especial, un coche de empresa… Es el camino a la maldad. Cuando te aplicas un rasero diferente al de la gente a quien lideras, dejas de ser un líder. Acabas de renunciar a la oportunidad de labrarte un respeto. Debes comprender que no eres diferente de la gente a quien lideras. Tienes el mismo valor en la organización; simplemente tienes un rol diferente (consulta también Igualdad).

## MESA REDONDA

**Gordon Forward** , ex director general de Chaparral Steel: Queríamos que Chaparral Steel fuera igualitaria. No veo ninguna diferencia entre yo mismo y el chico que trabaja en el taller, más allá de nuestra función. En las grandes compañías, se puede adivinar en quién hay que confiar y en quién no: los que son dignos de confianza pueden aparcar dentro de la verja y los que no, tienen que aparcar fuera. Es simple. Nosotros decretamos que todo el mundo estacionara en el mismo sitio [1] .

**Bob Townsend:** Sabes que una compañía está mal gobernada cuando ves una plaza de aparcamiento reservada.

**Isaac:** John Wooden dice [2] que «a los ciudadanos de segunda clase les resulta difícil hacer un trabajo de primera, sentir orgullo de su trabajo o de la organización que les trata mal. No es culpa suya. Es culpa tuya» [3] .

El comentario de Wooden refleja su preocupación específica por los jugadores que no estaban en el quinteto titular: los suplentes. Quería que conservaran su motivación connatural para hacerlo lo mejor posible aunque

solo jugaran tres minutos. Pero Wooden también tenía una perspectiva más amplia, dado que muchos de sus jugadores eran de barrios pobres. Para Wooden, todos los miembros del equipo —cualquier jugador y cualquier miembro del equipo técnico— era intrínsecamente igual y el rol de todo el mundo era crucial para el éxito del equipo.

1 Entrevista personal del 25 de septiembre de 2007.
2 *The Essential Wooden* , *ib.* , pág. 82 .
3 Comunicación personal con Bob Davids.

# Marcas registradas, no patentes

Bill Lear tenía cuatrocientas cincuenta patentes. Una noche, tomándonos una cerveza, me instó a no registrar jamás una patente. Le pregunté por qué y me contestó que las patentes no son más que una invitación por escrito a una demanda. Dedicó el tramo final de su vida a defender patentes, lo cual es un esfuerzo inútil. Como director general de Radica Games, hice caso a Bill Lear y registramos productos porque, de este modo, solo tenías que convencer a un agente de aduanas de que la copia de una marca registrada confundía al mercado. Aquel agente podía suspender una importación en virtud de la normativa de marcas registradas y copyright. Si intentabas parar un envío por la infracción de una patente, debías abonar una fianza desorbitada en caso de que perdieras la demanda.

La auténtica solución es patentar ideas revolucionarias (patentes de referencia, como el rayo láser). En cuanto a las ideas menores, entra en el mercado, sácale el jugo y sigue adelante… Los imitadores ya se enfrentarán por las migajas del mercado. Tú entra, recoge las ventas y coge la puerta (consulta Jugo).

## MESA REDONDA

**Brian e Isaac:** El beneficio que supuestamente tienen las patentes para la innovación es uno de los mitos empresariales más afianzados y engañosos. David K. Levine, un economista de la Universidad Washington en Saint Louis, se plantea si es una coincidencia que el principal hito del sistema de patentes sea haber fomentado la búsqueda de rentabilidad. Su respuesta es esta: «Bueno, pensad que el único propósito original del sistema de patentes era fomentar la búsqueda de la rentabilidad. Este cuento de que era una recompensa para la invención no existía: el rey simplemente concedía a los cortesanos que contaban con su favor y que querían lucrarse

monopolios sobre la producción de sal, las tierras de Virginia o aquello que deseara el protegido que más hubiera pagado para sobornarle» [1] .

En realidad, como detallamos en nuestro libro *Freedom, Inc.* , [2] solo el 5-10% de las patentes son relevantes para las ventas y solo el 1% contribuyen a los beneficios. De hecho, por lo que respecta a las patentes, lo que importa realmente es la cantidad de veces que son citadas. Hay otra investigación que señala que una cartera de patentes con citas frecuentes sí está relacionada con las ventas de productos innovadores. Respecto a la relevancia de las citas de patentes para los beneficios, opera la misma lógica. A finales de los noventa, IBM contaba con la mayor cartera de patentes del mundo. Pero por citas, su posición era menos impresionante: la relevancia de su cartera para los beneficios era menor que la de Cisco o incluso que la de empresas mucho más pequeñas como Micron Technology.

1 David K. Levine, «Intellectual Property: Silly or Sinister?». *Freeman* , enero-febrero de 2011, vol. 61, www.thefreemanonline.org/featured/intellectual-property-silly-or-sinister .

2 B. M. Carney e I. Getz, *Freedom, Inc* ., Arpa, Barcelona, 2018, pág. 62 .

# Mejor

Tener habilidades superiores te hace mejor en una disciplina concreta, pero no te hace mejor como ser humano ni superior a los demás. Cuanto más excepcionales son tus habilidades, más te tienes que subordinar. Intenta que tus habilidades superiores no te disparen el ego.

# Mentiras

No te inventes jamás un plazo falso. Si te descubren, perderás la credibilidad. En cuanto fijes un plazo falso, no volverán a confiar en ti. Y si no cumplen el plazo real, da un «sermón redentor» para averiguar por qué no se ha cumplido el objetivo.

De nuevo, se trata de afrontar el problema (de quién lo asume), de la honestidad y de si vas a liderar por medio de la manipulación o dejando que otra persona se haga cargo de cumplir ese plazo. Tienes que erigir una cultura en la que todos confíen en todos. Pero si saben que les estás pidiendo un plazo falso, ya no podrán confiar en ti. Deben aprender que todo lo que dices es cierto, porque la primera vez que se descubra el pastel, se acabó. Dejas de ser un líder.

## MESA REDONDA

**Isaac:** Manipular los plazos y los objetivos es una práctica habitual del management. No es liderazgo.

# Momentos de abrocharse el cinturón

En 1995, Radica entró en un grave bache financiero y le pregunté a nuestro director financiero cuánto había que recortar en gastos. Dijo que un 63%. ¡Ay! Era como amputar dos brazos y una pierna. Al día siguiente, fui a la fábrica de China, donde trabajaban unas cinco mil personas, y convoqué una reunión a puerta cerrada con los dieciocho managers. Comencé a desglosar en una enorme pizarra blanca las caídas de ventas por país y por producto, detallé los costes operativos de la empresa, etc. Tras siete horas, les pedí que me ayudaran dándome ideas sobre qué hacer. Los trabajadores chinos, que casi nunca expresaban ningún consejo en voz alta, hicieron corro y empezaron a comentar la jugada. Al cabo de quince minutos, me dijeron que tenía que recortar un 60% de los gastos. Coincidí con ellos enseguida, porque ya sabía que el número era un 63% (bastante similar). Luego les pedí volver a reunirnos a la mañana siguiente para que me expusieran su plan para recortar un 60% de la plantilla sin matar a la empresa. Respondieron que sí y nos reunimos a la mañana siguiente para trabajar en un plan. Recortamos el 60%.

En una reunión del consejo celebrada poco después, se puso en tela de juicio que el director general pasara tanto tiempo en la fábrica cuando la compañía estaba en un aprieto como aquel. Expliqué al consejo que la fábrica era clave para la calidad y los plazos de entrega y que los factores culturales eran complejos. Dije que allí tenía la autoridad para entrar y ordenar un recorte del 63% en el personal, pero que en aquella cultura (o en cualquier otra) habría provocado una insurrección. Instintivamente, me permitía el lujo de compartir la información para que vieran que estaba siendo justo. Así me ganaba el respeto de su lealtad. El consejo confió en mí y, con el nuevo juego Bass Fishing, encontramos una mina y el precio por acción subió de 0,75 dólares a 22,10 dólares. Reconstruimos la plantilla. No se puede sobrevalorar el respeto, la ecuanimidad, el tiempo y la información.

# Moral: la gota en la sopa

Absolutamente todo lo que haces es para aumentar la confianza en el equipo. Como director general, esta es tu principal obligación: la moral. Siempre que no sientas un mal precedente, la estás protegiendo. Cuando sientas un mal precedente, es casi imposible limpiarlo. Es como una gota de pipí en la sopa. Una gota ya es demasiado y no se puede quitar. Si te cae dentro, tienes que vaciar el bol, lavarlo y volver a empezar a cocinar. A mí me costaba tomar buenas decisiones que sentaran un precedente. Aprendí a esperar todo el tiempo posible antes de tomar decisiones importantes. Un mal precedente podía ser esa gota.

# Motivación: diplomacia

No alces barreras a la motivación; derríbalas con creatividad.

Las barreras a la motivación merecerían un libro entero. Para describirlas rápidamente, son la resistencia natural que encuentran los humanos cuando notan que algo no encaja. Imagínatelas como un escudo de cristal en forma de tubo que te envuelve cuando alguien dice algo que empieza a ofenderte. También puede ser una acción, como alguien que te apunta con el dedo. Son palabras y acciones que te hacen menos receptivo a sus comunicaciones. Sí, son como barreras a la comunicación.

Como sucede con la orina en la sopa, es mucho mejor que estas barreras no empiecen a erguirse. Como diplomático, siempre intento comunicarme de forma que no se alce ninguna barrera alrededor de la gente con la que hablo. Téngase en cuenta que yo nunca hablo a la gente; siempre hablo con la gente. Algo tan simple como hablar «a» —y no hablar «con»— puede instaurar una barrera a la motivación. La que no soporto es la que se produce cuando alguien me señala con el dedo. Les digo «¡Cuidado!, podría dispararse». Normalmente paran.

Si tienes siempre presente que ser líder te convierte en comunicador, y si eres respetuoso con tus habilidades para comunicarte, serás un buen diplomático. Hay que tratar de hablar en todo momento en pie de igualdad. Esto, unido a un cierto carisma, contribuirá enormemente a tus habilidades comunicativas.

Pero si las barreras a la motivación acaban irguiéndose, debes hallar el modo de tumbarlas para que pueda volver a iniciarse la comunicación real. Hay ocasiones en que tal vez necesites mucho tiempo para volver a bajar las barreras (consulta Motivación: los pañales). Procura tumbarlas antes de volver al argumento que estabas intentando presentar.

Nunca he tenido un plan para derribar las barreras. Había que abordar a cada persona de forma diferente. Tenía que hablar con ella hasta que se sentía cómoda. No era violento en ningún momento. Recuerda que no

puedes echar abajo una barrera a la fuerza. Es su motivación; solo ellos se pueden motivar a sí mismos. Tienes que encontrar una forma creativa de recuperar la confianza para que bajen cualquier barrera que puedan tener. Normalmente los cogía desprevenidos sacando un tema totalmente inesperado, con una lógica que se podía usar de forma diferente y que podía encajar en nuestra conversación.

Como diplomático, siempre mantienes abiertas las comunicaciones y no tienes que resolver problemas.

# Motivación: los pañales

Debes atender las necesidades de la gente, aunque muchas de ellas no sean agradables. Es como cambiar pañales a personas adultas. Antes de decidir qué hacer, siempre intento comprobar la gravedad del problema con un baremo de cero a diez. Si el problema es de nivel uno o dos, sé que lo puedo resolver pronto y que no tengo que lidiar con barreras a la motivación. Si el problema es de un nivel entre siete y diez, necesito mucho tiempo para afrontarlo, porque esa persona tiene un problema enorme y hará falta tiempo para derribar las barreras a la motivación y llegar al meollo del asunto (consulta también Motivación: diplomacia). Desglosando el problema y superando las barreras a la motivación, al cabo de un buen rato acabas llegando al quid del problema. Finalmente sale todo a la superficie e inviertes el tiempo restante en volver a incentivar a esa persona antes de que se vaya. El tamaño del problema determina el tiempo que inviertes en superar las barreras a la motivación para debatirlo y resolverlo, así como en volver a poner en pie a esa persona para que pueda reincorporarse al trabajo. De hecho, lo expliqué en una clase de liderazgo del Caltech y el profesor me preguntó cómo funcionaba. Dibujé el siguiente gráfico en la pizarra y me pidió si lo podía usar en clase. Respondí que sí, por supuesto.

Cuando estaba en IGT, una manager entró en mi despacho llorando desconsoladamente y con moratones en el rostro. Una de las paredes era de cristal y daba a la oficina central, así que coloqué la silla de forma que mirara hacia mí y diera la espalda a la gente que había fuera del despacho. Llamé por teléfono a mi secretaria, que estaba fuera, y le pedí que cancelara todas mis citas y que rechazara todas las llamadas durante el día:

—Debe de ser serio —dijo.

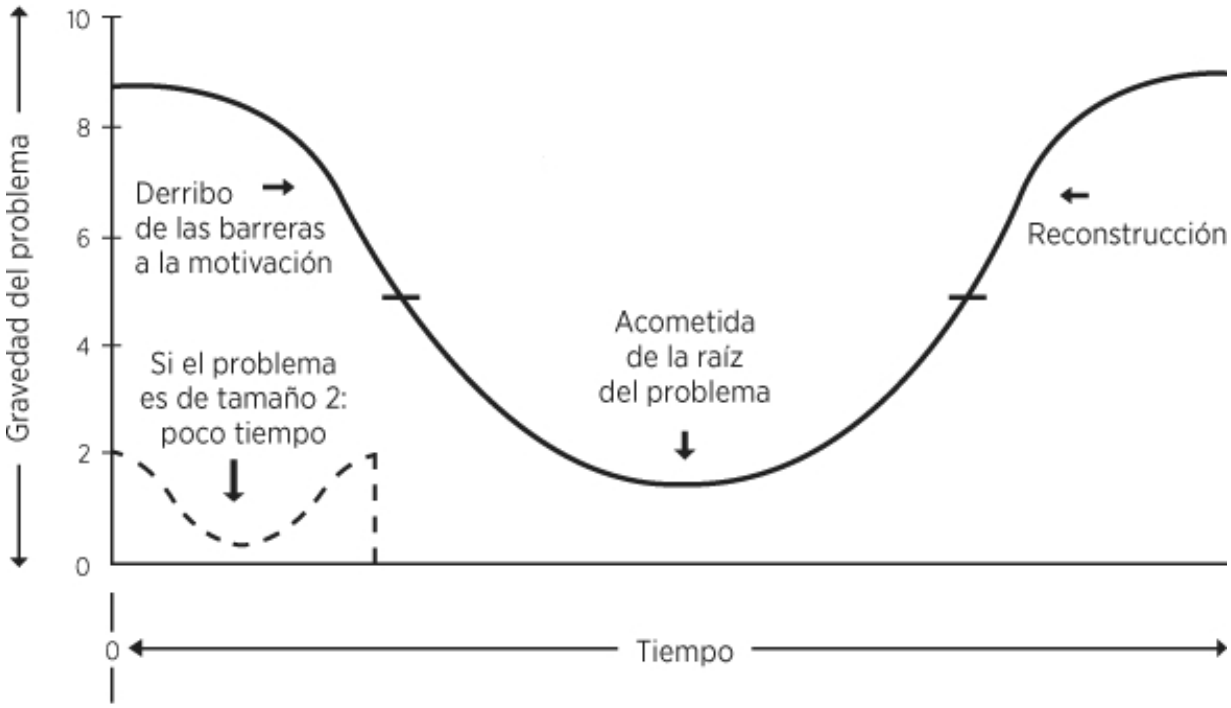
—Sí —me limité a contestar.

Necesitamos unas cuantas horas para tratar todas las cuestiones de la oficina, pero luego me reveló que su marido la pegaba. Tras afianzarla en su

posición laboral y transmitirle que contaba con todo el apoyo de la empresa, le animé a buscar ayuda externa, tal vez de las autoridades.

El punto de la curva Davids: la primera vez que mides la gravedad del problema, debes responder a él destinando el tiempo suficiente para superar las correspondientes barreras a la motivación y, *a posteriori* , destinando el tiempo suficiente para volver a animar a la persona antes de acabar la reunión. A esta mujer la están maltratando y… ¿voy a dedicarle tres minutos? No puedes. Debes dedicarle el resto del día. Como líder, antes de abrir las zanjas, debes ser consciente del tiempo necesario para reconducir la situación. Invierte el tiempo adecuado según la magnitud del problema.

**Reserva el tiempo suficiente en función de la gravedad del problema**




La curva Davids

# Motivar es imposible

Un ser humano no puede motivar a otro ser humano; la motivación sale de dentro. La gente solo se puede motivar a sí misma. Lo único que puede hacer el director general en calidad de líder es crear un entorno en el que la gente se motive a sí misma, no solo para hacer su trabajo, sino para pasárselo bien haciéndolo.

Toda la motivación de los seres humanos tiene lugar dentro de cada uno. Una persona solo puede influir en otra negativamente. Por tanto, nuestro trabajo como líderes es crear entornos en los que la gente pueda motivarse positivamente a sí misma.

En el examen final de una clase de liderazgo en el Caltech —que versaba sobre las barreras a la motivación y las técnicas agresivas, enérgicas y pasivas—, el instructor (creo que se llamaba Sam) nos dio un ejemplo drástico. En la clase éramos diez ejecutivos y estábamos haciendo el examen final en una clase encima de la cafetería, así que los aromas permeaban el ambiente.

Sam entró en el aula con una manta, un jarrón con una flor, un libro y un termo con café. Reordenó las mesas para crear un espacio en medio, desplegó la manta sobre el suelo, colocó el jarrón y el libro y sirvió una taza de café. Luego se tumbó sobre la manta y dijo:

—Sois todos ejecutivos brillantes, motivadme para que me levante. Llevo dando esta clase quince años y ningún estudiante lo ha conseguido jamás. Me han levantado, me han golpeado, me han arrojado café, me han gritado y han usado muchas técnicas más, pero nunca me he alzado.

Sam nos dijo que lo intentáramos por turnos. Por suerte, fui el último en probarlo. Enseguida me di cuenta de que era un examen y de que no se iba a levantar. Si lo hacía, tendría que dejar el trabajo. Así que no se iba a levantar, pero nos estaba poniendo a prueba para ver qué habíamos aprendido en su clase. Los alumnos se fueron turnando mientras él leía su

libro y bebía a sorbos el café. Solo se movía para pasar de página. No cedió ni un ápice. Me convencí aún más de que no se iba a levantar.

Mientras los otros hablaban, invertí el tiempo en averiguar qué lección quería que aprendiéramos. Me tocó a mí motivar a Sam y dije:

—Sam, sé que no te vas a levantar porque, si lo hicieras, perderías el trabajo. Todos queremos salir de aquí para ir a comer —el almuerzo olía muy bien— y sé que no conseguiré que te levantes; solo quiero que esto se acabe pronto. Nos has dado la respuesta esta misma semana. Creo que nos estás poniendo a prueba para ver si hemos entendido de qué iba tu clase. En todas las lecciones que nos has dado en clase intentabas hacernos ver que «un ser humano no puede motivar a otro». No te levantarás hagamos lo que hagamos, pero lo que quieres es que no intentemos motivar nunca a nadie. Dijiste que la motivación solo puede salir de dentro y que, como líderes, solo podíamos crear un entorno en el que la gente se motivara a sí misma. Si todos prometemos aquí y ahora que nunca probaremos de motivar a nadie, sino que intentaremos usar nuestra posición para crear un entorno en el que nuestros colegas se puedan motivar a sí mismos, ¿te darás por satisfecho?

Sam se puso de rodillas y se apoyó sobre una mesa. Dijo que era la segunda vez que se arrodillaba, pero no se alzó. La moraleja es: un ser humano no puede motivar a otro. Los líderes solo pueden crear un entorno para que la gente se motive a sí misma. A partir de ese día, ¡no intento motivar! Pero sí he creado varios entornos favorables.

# Negociación al alza

En China se trabaja por cuatro cuartos. Una vez me convocaron a una reunión y me anunciaron que nuestro manager de compras había exprimido a un proveedor de toda la vida para que aceptara un precio irrisorio. Me dijeron que era una suma que apenas superaba el precio de coste, pero que querían trabajar con nuestra empresa. Sin embargo, en la reunión dije que no podíamos usar ese proveedor porque su precio era demasiado bajo… ¡La sala se quedó conmocionada! ¿Cómo podía ser demasiado bajo un precio en China? Era insólito. Les expliqué que teníamos que fomentar relaciones estables con los proveedores que iban a colaborar con nosotros a largo plazo, cuando el producto arraigara y los volúmenes se dispararan. El precio que nos habían dado condenaría a la bancarrota a nuestro mejor proveedor. Sugerí que subiera el precio para ganar un 9% de beneficios y, así, sobrevivir a la larga. A ellos les encantó; a mis empleados les desconcertó. Pero más adelante, cuando a nosotros no nos concedieron un crédito bancario, conseguí que el proveedor financiara las piezas durante seis meses.

El precio más bajo no siempre es la mejor solución al problema general, porque en la siguiente fase de crecimiento, triplicarás y cuadruplicarás el volumen de tus productos. Pero si tu proveedor ya está perdiendo dinero, luego perderá tres o cuatro veces más. O sea que caerá en bancarrota y no estará ahí cuando le necesites. Te interesa una relación a largo plazo. No te interesa una relación en la que un proveedor intenta colaborar contigo y luego se esfuma en tres meses, cuando le necesitas. En este caso, como cuidamos de sus intereses al principio, acabó confiando lo suficiente en nosotros para sufragar nuestros costes contractuales cuando lo necesitamos.

# Negociación con alas

Cuando negocies, debes saber si te estás involucrando emocionalmente o si estás siendo racional. Muchas veces la gente se deja llevar por las emociones. En ciertas situaciones incluso me encuentro a mí mismo haciéndolo. Cuando detecto que me empiezan a dominar las emociones en una negociación, lo que hago es meterme la mano en el bolsillo y sacar dos alas blancas angelicales que guardo siempre ahí. Me las pongo en la espalda, empiezo a batirlas y me elevo doscientos metros por encima de la habitación. Desde esa altura, batiendo mis alas, vuelvo a dirigir la mirada hacia la habitación y observo cómo estoy respondiendo a la conversación. No es lo mismo estar a doscientos metros que estar en esa sala. Se puede razonar la situación y huir de la emoción.

Con esta técnica consigo enfriar una situación impulsiva: «¿Estoy contento con lo que estoy haciendo en esa sala? No, mi respuesta no me satisface. ¿Qué están haciendo los demás?». Una vez me dejo guiar por la razón, me convierto en un verdadero líder.

# Negociaciones: tus dos cartas

Solo existen dos cartas para negociar: una es el tiempo y la otra, la competencia. Debes ser consciente de que tienes solo dos cartas y de que no puedes intentar nada más. Es simple: intenta poner en equilibrio el tiempo y la competencia. A veces no puedes usar la competencia. A veces no puedes usar el tiempo. Normalmente, tu mejor carta es el tiempo. Siempre que alguien me fuerza a negociar algo y me dice: «Lo necesitamos para el viernes», digo:

—Ah, ¿este viernes? Pensaba que te referías a dentro de tres viernes… —Y añado—: Bueno, si es para dentro de tres viernes, puedo aceptarlo. Pero si tengo que hacerlo para este viernes, la respuesta sería que no, porque no tengo suficiente tiempo.

Cueste lo que cueste, no regales la carta del tiempo bajo ninguna circunstancia. A veces quieres ir más deprisa; otras quieres ir más despacio. Lo importante es que entiendas el efecto del tiempo en el resultado de la negociación y que lo controles.

La negociación no gira en torno al precio ni nada de eso. Las claves son la competencia y el tiempo. Sin embargo, necesitas suficiente experiencia para entender cómo usar creativamente algún elemento de la competencia o algún otro elemento del tiempo (o ambos, si puedes). Pero no se renuncia nunca a la carta del tiempo.

El tiempo es tu carta negociadora más fuerte. Cuando la sacrificas, eres vulnerable. En ocasiones no tienes alternativa, simplemente ten en cuenta que eres vulnerable y que vas a perder la negociación. Cuando eso suceda, recuéstate e intenta disfrutar.

# Nueve hombres y un bebé

Si Redd, el propietario de International Game Technology, me dijo en una ocasión que contratara a muchos más ingenieros para acelerar el desarrollo de productos. No quería atender a razones ni entender por qué su idea solo nos entorpecería. Indignado, le acabé soltando:

—Si, nueve hombres y una mujer no pueden concebir un bebé en un mes.

Al final me salí con la mía.

## MESA REDONDA

**Fred Brooks** , exejecutivo de IBM a cargo del desarrollo del sistema operativo IBM OS/360: «Añadir mano de obra a un proyecto de software que lleva retraso solo sirve para retrasarlo todavía más» [1] .

1 *The Mythical Man-Month* , Addison-Wesley, Boston, 1975.

# Oportunidades para la plantilla

Debo admitir que siempre he dado demasiadas segundas oportunidades. Es un error que he cometido a menudo. Si volviera a empezar mi carrera profesional, sería más rápido a la hora de tomar decisiones relativas al personal. Porque una de las cosas que pasan es que la manzana podrida pudre a su vecina; y la otra gente en el cesto está esperando para ver cuánto tarda el líder en vaciarlo de manzanas podridas.

## MESA REDONDA

**Tony Hsieh** , director general de Zappos: También despedimos a gente, tanto si es porque no hicimos una buena labor de selección durante el proceso de entrevista como si es porque han cambiado… Si contratamos a alguien que era humilde y, por la razón que sea, tres años más tarde ha dejado de serlo, le despediremos… Normalmente notamos este tipo de cosas en los primeros noventa días. Por tanto, nuestra rotación es bastante baja una vez la gente supera los primeros noventa días. Pero sí despedimos a gente que no encarna nuestros valores básicos [1] .

**Bob:** Hacen falta noventa y un días para llegar a conocer de verdad al empleado (fórmula: días hasta convertirse en empleado fijo + uno). No sabemos cuándo hemos hecho un mal fichaje hasta que ya es demasiado tarde.

1 Entrevista personal del 7 de agosto de 2008.

# Opresión en General Motors

Me encantaba General Motors. Mi madre era una devota de Buick y siempre tuvimos un coche familiar de esa marca. En 1963, gané el primer premio Fisher Body Craftsman Guild, dotado con una beca universitaria (así es como entré en el Art Center College of Design). En la graduación recibí ofertas de todas las demás compañías automovilísticas, pero yo estaba con la mente puesta en General Motors. Trabajé en su centro técnico como diseñador (conocido como «estilista» en los viejos tiempos). Para mí, su centro técnico era el olimpo de los dioses. Al principio estaba encantado con el trabajo, aunque, por desgracia, por la noche tenía que volver a casa en Detroit.

Para mí, los sindicatos fueron el fin. Ahogaron hasta el más mínimo rastro de competencia. Me fui al cabo de dos años. Ahora asocio la quiebra de 2008 a la misma opresión que detecté en 1968.

# Paga y no la pifies

El aspecto más importante del liderazgo seguramente sea la compensación diaria. El funcionamiento del sistema de compensación es complicado. Te interesa mucho que ande bien. Si realmente lo quieres echar todo a rodar, pífiala con la compensación; es el peor lugar para sentar un mal precedente. En mi opinión, es necesario evaluar el mérito y el rendimiento para valorar a cada empleado. El mérito refleja las condiciones del mercado para un conjunto de habilidades y el rendimiento es lo bien que trabaja una persona dentro de esa categoría.

Una clave es buscar las horquillas salariales del sector para los diferentes trabajos y ponerlas a disposición de los empleados. Si el mercado laboral ha subido, subir los salarios de forma correspondiente, al margen del aumento por rendimiento. Yo los llamo «ajustes de la base salarial», porque solo tienen en cuenta el mercado, no la persona. Porque si nosotros no pagamos un salario competitivo, lo hará nuestra competencia. Yo soy quien ofrece los aumentos cada año. No espero nunca que me los pidan. Digo: «Hemos hecho un análisis del mercado y así es como está, este es el cuartil». Pero si el mercado baja, su paga no se reduce. Simplemente se congela.

Siempre pago al cuartil superior (75%), al nivel máximo del tercer cuartil del mercado de trabajo, pero no más. Te interesa que la gente aspire a más; no solo por el dinero, sino por la cultura de la compañía. Si la cultura no aviva su interés, el dinero tampoco lo avivará. Por tanto, la cultura representa el 25% restante. Transparencia total. Compensa a los mejores con primas (consulta también Evaluaciones del rendimiento).

## MESA REDONDA

**Isaac:** No es extraño oír decir que las compañías tienen que pagar «una fortuna para contratar a profesionales competentes».

**Bob:** ¿El mercado está así? En tal caso, sí.

**Robert McDermott** , ex director general de USAA, nos dijo una vez que USAA «ayudaba a las personas a identificar los atributos que Dios les había dado y a desarrollarlos». Y añadió: «Acabamos con la mano de obra mejor formada académicamente de todo el sector de servicios financieros de Estados Unidos. Por eso podíamos aumentar la plantilla un 5,5% e incrementamos los activos ciento cincuenta veces. Teníamos trabajadores productivos motivados y educados, a los que se dieron oportunidades de formación y tecnología para hacerlo mejor y servir a los demás. Ese era su salario psicológico» [1] .

Para McDermott, esta mejora del empleado era una variante de la Regla de Oro, mientras que el ex director general de FAVI, Jean-François Zobrist, lo veía como una cuestión de equidad: «El auténtico management humano consiste en hacer lo justo antes de que te pidan nada. Anticiparse a la petición forma parte del sentido común y de la buena voluntad del management». También señaló que pasearse por la oficina ayuda igualmente en este sentido: «Sin levantarte de la mesa es imposible» [2] .

_____

1 Entrevista personal del 6 de marzo de 2006.

2 «*Histoire de syndicats* », capítulo 29, marzo de 2006. www.favi.com/download.php?fich=management/histoire/Chap%2029.pdf .

# Pagar por mejorar(se)

Siempre he adoptado una política de formación (para las evaluaciones del rendimiento y del mérito, consulta las entradas Evaluaciones del rendimiento y Paga y no la pifies) en la que la compañía pagaba por la educación recibida fuera del horario laboral (es decir, clases nocturnas). El empleado tenía que ser admitido, pagar la matrícula y los libros y guardar los recibos. Cuando completaban el curso con un aprobado (lo único que hay que hacer para aprobar es presentarse), se les reembolsaba. Si no les interesa lo suficiente matricularse, seguramente tampoco lo acabarán; tienen que involucrarse. Un empleado me dijo que podía timar a la compañía. Le pregunté cómo y me dijo que podía pedir el reembolso e irse a otra compañía. Le respondí que lo que interesaba a la compañía era convertirlos en mejores personas: «¿Cómo nos timarías?». Nunca me dieron una respuesta satisfactoria a la pregunta. Tengo el placer de decir que mis compañías han pagado mucho y que ahora mucha gente es licenciada (incluso hay un doctorado).

# Pasearse vs. tener un MBA

Bob Townsend decía que pasearse es mejor que tener un MBA. El «*Management By Walking Around* » («Management a paseo») es un concepto maravilloso de Townsend que consiste en abandonar la mesa para escuchar a tantos trabajadores como se pueda: el mejor método para entrar en contacto con el equipo. Un verdadero líder asume el papel de «papaíto» (de padre o de madre) con los empleados. Como tal, necesita ser accesible a todo el mundo. Si el equipo es grande y los empleados no pueden acercarse al líder, debe ser el líder quien se acerque a ellos. Y esto se hace paseándose. Como yo tenía compañías esparcidas por el mundo, esto implicaba volar a diferentes sitios. Cada mes viajaba por todo el planeta (y padecía *jet lag* constante) para acercarme al equipo.

No puedes hablar con los ocho mil empleados, pero sí puedes dejarte ver regularmente. En nuestra fábrica de China, me paseaba por las siete plantas al menos una vez a la semana. En cada recorrido me detenía en diferentes módulos de trabajo para charlar con la gente. Cuando veía a un mozo de almacén dormido, no lo pillaba *in fraganti* ; procuraba que el supervisor que me acompañaba en el paseo charlara con esa persona más tarde para enseñarle. También asistía a tantos eventos (salidas, cenas) como podía, solo para hacer acto de presencia y dejarme ver. Cuando todo el mundo conoce tu aspecto y sabe que te preocupas lo bastante para pasearte por allí cada semana —y cuando ven que eres una persona de carne y hueso—, se desvanece buena parte del misterio. Huelga decir que un líder no puede estar en todas partes al mismo tiempo… Por eso necesita erigir una cultura (consulta Auténtica función del director general).

Supongo que lo opuesto a este concepto es el líder —si es que se puede usar la palabra en este contexto— que se queda sentado en su despacho. Es mucho más importante abandonar tu mesa (y, en consecuencia, ¡tener muchos deberes para hacer en casa!).

## MESA REDONDA

**Jean-François Zobrist:** El director general tiene que estar en contacto directo con sus trabajadores. ¿Os imagináis a un director de orquesta hablando con los músicos a través de subdirectores, managers, etc.? Yo los llamo jefes de «aparcamiento-despacho». Van de su plaza de aparcamiento reservada a su despacho y vuelven. Nadie les ve [1] .

**Isaac:** Si no llevas zapatillas de baloncesto en la pista, ¿cómo vas a enseñar a los jugadores a atárselas correctamente? Wooden dice que un buen entrenador sale a la pista con el equipo. Y lo vincula con el lugar de trabajo: «¿Lo mismo puede decirse de tu trabajo? ¿Cómo vas a ser eficaz si te escondes en tu despacho? ¿Cómo estableces relaciones si los miembros de tu equipo no te ven nunca?… Para ser un líder tienes que atarte las zapatillas y saltar a la cancha» [2] .

**Brian:** Que el ritmo no pare.

**Isaac:** Bob dice que la cultura es necesaria porque un líder no puede estar en todas partes al mismo tiempo. Dicho de otra forma, la cultura representa al líder en su ausencia.

1 Comunicación personal con Isaac Getz.

2 *The Essential Wooden, ib.* , pág. 61 .

# Perros

Lidera siempre el mercado. Si no, pasa lo mismo que como con los perros de trineo: a menos que seas el guía, la vista es la misma cada día (consulta también Idiotas: sus virtudes).

# Personas externas

En las empresas pequeñas, no lo puedes hacer todo tú. Puede que necesites la ayuda de gente con experiencia. Pero cuantas menos personas externas mejor.

# Planificación excesiva

No necesitas una «estrategia» de comunicación con tus empleados. Te bloquea y te encorseta. En vez de planear estrategias, evoluciona. En mis comunicaciones, nunca me quedaba sentado pensando: «Voy a decir esto y esto otro». A menudo no tenía ni idea de lo que iba a hacer. Simplemente intentaba algo. Es como la evolución: si funciona, la reproduces. Intentas un conjunto de cosas, encuentras una que funciona, la añades a tu caja de herramientas y, en un visto y no visto, acumulas un par o tres de cosas buenas que funcionan. Y si no funcionan en la siguiente persona, debes inventar una nueva herramienta y probar cosas diferentes hasta que algo resulta. No planifiques en exceso las discusiones con los colegas.

# Playa vs. cursillos

Cuando el personal me pedía permiso para hacer un cursillo, solía preguntar: «¿Vas a enseñar o a aprender?». Se quedaban pasmados, pero se lo preguntaba en serio. Raras veces vuelven con una lección aprendida (con algo útil). Cuando regresaban, siempre preguntaba: «¿Qué tal ha ido el cursillo?», y siempre me respondían que «genial», pero nunca sacaban nada en positivo. Entonces les decía que, si iban al cursillo para escapar de su mesa de trabajo, era mejor que se fueran a la playa. Así al menos ahorrarían a la empresa la matrícula del cursillo.

# Poca monta

Si Redd me urgió a instalar la sede en lugares «de poca monta». Tiraremos la casa por la ventana para elaborar un vino estupendo, pero no nos gastaremos ni un duro en almacenarlo. Ese es un dinero vanidoso y no tiene sentido, porque no volverá nunca a ti (consulta también Vinicultura: no es ningún hobby).

Una vez, Si me encomendó que encontrara un edificio más grande para albergar la empresa IGT, que estaba creciendo a marchas forzadas. Hallé un edificio del tamaño adecuado, pero cuando le hice entrar por la puerta principal, dio tres pasos y dijo:

—Vámonos.

—¿Qué pasa? —pregunté.

—La alfombra es demasiado elegante. Los clientes pensarían que les estamos cobrando de más para financiar estos lujos.

Le convencí para que se lo quedara. Siempre tenía entre ceja y ceja lo que el cliente percibía como valor, porque éramos los guardianes del dinero que se gastaban con nosotros. Es como un comercial que va con Rolls-Royce. ¡Mucho ojo!

# Poder supremo

Los dictadores creen que tienen el poder supremo. ¡Falso! Gandhi sí dio con la tecla: el poder reside en la gente liderada. Funciona así: primero, el líder pide o asume el poder que le ofrece la gente. Yo lo llamo «primera oleada». Cuando las personas ceden el poder, están pendientes de si el líder lo acepta para sí, o bien si lo acepta en favor de ellas. Si el líder se hace con el poder para sí (consulta Coches y otras cosas), la gente ya no le dará más y solo es cuestión de tiempo que le echen. Por el contrario, si el líder da el poder de vuelta a la gente, si lo usa para un beneficio claro y no para el suyo propio, sucede algo increíble: la gente concede una segunda oleada de poder. A esta segunda oleada yo la llamo «lealtad» y representa el poder real, no superficial.

Solo hay que estudiar a Gandhi para ver cómo echó a los británicos simplemente amenazando con no comer. Él sí tenía poder real.

# Pregunta trampa

Cuando un ejecutivo te empieza a decir solo cosas buenas, estás en un lío. Yo tengo una pregunta trampa para que la gente deje de darse jabón: «¿Cuál es tu mayor problema ahora mismo?». Todos los problemas superiores a seis en la escala de cero a diez son dignos de mi atención. Si tu principal problema es inferior a seis, continuamos con la conversación. Pero si es superior a seis, entonces paramos. Más te vale centrarte en este problema o estaremos en un aprieto.

# Prensa gratis

Puede que necesites a expertos (consulta Personas externas) para dar a conocer tu marca. Yo no soy partidario de pagar por la publicidad, porque no puedes hacer el seguimiento del dinero, sino que pido a los redactores de las revistas de nuestro sector que nos anuncien gratis. En vez de pagar por la publicidad, gasta el dinero en mejorar tu producto y envía el producto a los redactores que tienen que llenar el espacio para publicidad. Lo que hacíamos era preparar *press-kits* con fotografías y copias para usarlas rápidamente. Nosotros les hacíamos el trabajo y ellos nos daban cobertura en los medios. Y gratis.

# Preservar el crecimiento

Las compañías dictatoriales solo pueden crecer hasta cierto punto. Yo las llamo intermitentes: funcionan bien durante un tiempo. Las dictaduras no pueden sostener un crecimiento a largo plazo. Son como los perros heridos y abandonados: mueren. Para que una compañía se haga grande, necesitas una buena comunicación de verdad. La labor del director general es usar su poder de forma benevolente para construir la cultura, la comunicación y los cimientos bajo el auspicio de la moral. La comunicación es una cuestión de moral (consulta Cabecilla).

## MESA REDONDA

**Brian:** John Wooden cita el siguiente dicho de Abraham Lincoln: «Casi todo el mundo puede tolerar la adversidad, pero para poner a prueba el carácter de una persona, dale poder». Wooden sabía que el estilo dictatorial no era extraño entre sus compañeros de profesión: «Hay entrenadores que han ganado campeonatos con una estrategia tiránica, como Vince Lombardi y Bobby Knight». Pero él tenía una estrategia diferente: «No quería ser un dictador con mis jugadores, con los segundos entrenadores o con los managers. Para mí, la preocupación, la compasión y el respeto fueron siempre máximas prioridades» [1] .

Las dictaduras son frágiles, sean en política, en los negocios o en el deporte. Son como los árboles, no se tuercen hasta que se rompen, y siempre parecen rígidas hasta el momento en que se vienen abajo. Y cuando esto sucede, todo el mundo se apresura en señalar lo obvias que eran las flaquezas, o lo obvias que deberían haber sido. Pero, por naturaleza, las dictaduras esconden y disimulan estos puntos débiles. Puede que un líder se sienta bien así a corto plazo, pero a largo plazo el fracaso es inevitable (consulta Gigantes cansados).

1 John Wooden y Steve Jamison, *Wooden: A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court* , McGraw-Hill, Nueva York, 1997, pág. 117 .

# Preservar la cultura

Mi trabajo ahora es preservar la cultura. Esta es mi labor. Y lo hago hablando con todo el mundo cada día. Acércate y tócales: «Hola, ¿cómo estás?, ¿qué tal te va?, ¿qué necesitas?».

## MESA REDONDA

**David Kelley** , presidente y fundador de IDEO, la empresa de diseño más influyente del mundo: Creo que mi labor consistía en mantener la cultura. Esto era lo más importante. Todo lo demás era una distracción [1] .

**Jean-François Zobrist:** Cada mañana salía a dar una vuelta por el taller para saludar a todo el mundo, intercambiar un par de frases y comprobar que todos estaban de buen humor (y ofrecer mi ayuda si no lo estaban). Una de nuestras normas no escritas es «estar siempre de buen humor», algo que empieza por el director general. Una vez probé un experimento: durante dos días seguidos, mientras daba la vuelta por el taller, puse cara de pocos amigos. ¡Fue increíble! Al tercer día, nadie de la planta sonreía y todos parecían estar de mal humor [2] .

1 Entrevista personal del 15 de septiembre de 2008.
2 Entrevista personal del 8 de abril de 2005.

# Prestar atención

El reconocimiento es la mercancía más barata e importante de un líder. Tienes para parar un tren; es lo que busca cada empleado y lo que te niegas a dar. Cógelos por banda y diles: «En tal cosa lo hiciste sensacional. ¡Gracias!». Cuidado: tienes que ser específico. El peor comentario que puedes hacer es que alguien es «un buen empleado». Esto denota que no estás prestando atención a esa persona (consulta Vaguedades).

## MESA REDONDA

**Isaac:** El reconocimiento es fácil de malinterpretar. La famosa «jerarquía de las necesidades» de Abraham Maslow planteó que el reconocimiento es una «necesidad elevada» universal. Lo que uno necesita de verdad es consideración, la prueba de que importa a otros, parte de lo que Deci y Ryan llamaron la necesidad humana fundamental de la relación. Pero el elogio inespecífico es como una golosina: una recompensa externa. Pronto el empleado dejará de centrarse en cómo mejorar y dedicará el esfuerzo a conseguir la golosina. Como afirma John Wooden [1] : «Todos necesitamos que nos alaben de verdad. Pero a medida que nuestra necesidad de elogio se hace más fuerte, nos volvemos más débiles. Por tanto, conviene recordar que la mayor parte del elogio suele ser tácito». Cuando el reconocimiento tácito viene de arriba, huele a manipulación y puede que incluso surta el efecto contrario al que se pretende.

1 *The Essential Wooden* , *ib.* , pág. 94 .

# Privilegio

Parte de mi trabajo consiste en incentivar a mis colegas, hacer preguntas y compartir ideas sin parar. Si una idea vale la pena, puede que arraigue en ellos y crezca. Casi nunca doy órdenes, sino que busco el consenso. Pero en ocasiones excepcionales, cuando la gente es incapaz de llegar a una solución de consenso para un problema grave, doy una orden diciendo: «¡Gracias por vuestras impresiones! Pero ahora invoco el "privilegio ejecutivo". Si sale rana, será culpa mía. Pero si sale bien, será gracias a vosotros». Entonces tengo que dedicar el tiempo a darles toda la información posible para que puedan decir: «No estamos de acuerdo con él, pero está siendo ecuánime». Porque si soy ecuánime, me gano su respeto. Si tomo una decisión sin explicar por qué, corro el riesgo de perder su respeto por no dar explicaciones (consulta Amor vs. respeto).

En Sea Smoke, cuando nos encaminábamos hacia algún problema de comercialización, de imagen o algo que pudiera cambiar la percepción del valor, me reunía con Victor y decía: «Victor, me verás muy pocas veces dar una orden ejecutiva. Estoy tentado a dártela, pero no quiero hacerlo. Lo que sí quiero es que analices esta cuestión en concreto y encuentres una salida. ¿Cómo lo gestionarías? Si no consigues hallar una salida, mi orden ejecutiva será ejecutar el plan B».

Por experiencia, los compañeros siempre encuentran el modo de resolver la cuestión por sí solos.

## MESA REDONDA

**Brian:** Una parte de renunciar al ego como líder consiste en reconocer lo que no puedes ver desde la cima, por decirlo de alguna forma. Desde la cumbre, puede que veas las cordilleras que separan el marketing de las ventas y de la ingeniería, lo cual es una virtud. Pero no puedes ver lo que sucede al fondo del valle; está demasiado lejos y hay cosas que tapan la

vista. Y esto es un defecto. Desde arriba puedes facilitar la comunicación entre las líneas que dividen un departamento de otro y recordar a todo el mundo cuáles son los objetivos y la visión del negocio. Pero si no permites que los empleados de primera línea incorporen esta perspectiva en lo que solo ellos saben, estás perdiendo al menos la mitad de la perspectiva y de la información disponible.

# Problemas con el director general

Si como director general crees que el dinero es más importante que las personas, tienes un problema. Si la gente, el entorno, la cultura y la moral son los correctos, tienes la oportunidad de ganar dinero. Si te centras en el dinero, la falta de moral y la falta de cultura minarán tu condición de líder. La gente de la organización encontrará la forma de echarte. Y te echarán. O sea que no te ofusques nunca con el dinero. Piensa en la gente, en la cultura y en la moral. Refuerza estas cosas y la gente se motivará sola. Cuando la gente gana mucho dinero es cuando triunfas como director general. Pero si empiezas por el dinero, no acabarás ganándolo.

# Proveedores: perros amansados

Tengo un proyecto en Bali del que se encarga un hombre muy impulsivo. Es un diseñador de fama mundial, artístico y creativo. Es un genio pero, por desgracia, aunque se le da muy bien diseñar, es pésimo haciendo negocios. Se pasó un 100% del presupuesto dos años seguidos, por lo que tuve que suspender el proyecto. No para de chincharme para que lo resucite, pero creo que sigue siendo un empresario terrible y que me está intentando engatusar: intenta que acepte un pasito, luego el siguiente, arrastrarme y engancharme. Cuando te detectan la táctica, esta pierde su razón de ser. Por tanto, lo cerré todo y saqué todo el dinero. Lo interrumpí durante dos años, durante los cuales me suplicó y me suplicó para que volviera a ponerlo en marcha. Al final se enfadó y todo; y cuanto más se enfadaba, más me lo tomaba a broma. Me reía de ello, del tiempo y del dinero.

Luego, mi manager me vino a ver y me preguntó:

—¿Por qué le estás haciendo eso a este diseñador?

—Pues mira, una vez tuve un profesor, un hombre mayor y sabio, que me dijo que a veces hay que adiestrar a las personas para que sean mejores perros. ¿Y esto qué significa? Pues que, aunque no me gusta que se trate con crueldad a ningún animal, en ocasiones tienes que castigarlo para captar su atención, adiestrarle para que no vuelva a hacer tal cosa. O sea que estoy castigando económicamente al diseñador por hacerme lo que me ha hecho estos dos últimos años, porque estoy tratando de hacerle un perro mejor.

En este caso tenía un contrato con un empresario que era un diseñador, no un empresario. Tenía que forzarle a entrar en el mundo empresarial, por más que pataleara y chillara. El único modo que conocía para hacerlo era captar su atención. Y la mejor forma de captar la atención de un empresario es ofreciéndole dinero, o arrebatándoselo.

Esto también se puede aplicar a los proveedores y a cualquier empresario con el que trabajes. Intento no hacer lo mismo con los subordinados porque, como líder, tu trabajo consiste en devolverles todo el

poder y apoyarles. Con algo de suerte, un líder nunca tendrá que convertir en «mejor perro» a una persona que responda ante él. Esto significaría que eres un mal líder, porque si fueras un buen líder, nunca habrías llegado a esa situación.

# Putas de claqué

Cuando trabajaba en el Studio X, un proyecto secreto de diseño avanzado de General Motors, la Industrial Design Society of America me pidió que diera el discurso de apertura de su conferencia anual en Los Ángeles. Decidí hablar sobre la creatividad. Necesitaba un título que llamara la atención de todo el mundo, así que describí a los diseñadores como «putas de claqué». Expliqué que éramos «armas a sueldo»: personas que tienen que crear cuando se les ordena que lo hagan, igual que un bailarín tiene que levantarse y bailar cuando le arrojan dinero. Como armas a sueldo, resolvemos problemas de creatividad cuando se necesitan las soluciones, no cuando nos llega la creatividad. Esta excusa nunca vale.

Dividí la creatividad en dos categorías: inspiración y transpiración (consulta Inspiración vs. transpiración).

Siempre es agradable tener una idea «instantánea» y resolver el problema. Esto es la inspiración. Encontramos la solución por inspiración. Sin embargo, la mayor parte del tiempo esto no sucede, sino que nos rompemos el cuerno para hallar la solución: es lo que llamamos transpiración.

Cuando no nos llega la inspiración, se requiere mucha disciplina para resolver el problema, así como confianza (la fe en nuestra educación y nuestras habilidades) para ir paso a paso y encontrar una solución para nuestros clientes. Yo procuraba que la gente asumiera la «mentalidad» de puta de claqué, no de *prima donna* .

# Que te lo quiten de las manos

Si Redd solía decir que, «si un producto está bien hecho, te lo quitarán de las manos». O sea que, en vez de perder el tiempo ahorrando dinero, nos dedicamos a gastar dinero en todo lo necesario para hacer un producto bueno. Si el producto está bien hecho, los márgenes se dispararán muy por encima de lo habitual. Yo solía echar a comerciales para contratar a diseñadores que crearan el producto perfecto. No necesitas comerciales si el producto es de calidad.

# Razonamiento por flotación

Cuando veía a empleados comprometidos emocionalmente con sus propios problemas, les daba un consejo: prescindir de la emoción y razonar el problema. Les instaba a imaginarse a sí mismos sobrevolando la habitación y observándose, haciendo hincapié en su conducta. La idea era desmarcarse de la emoción y observar los hechos. Hay que usar el intelecto (lo que es real), no la emoción (consulta también Negociación con alas).

# Recursos del Caltech

En el Instituto de Tecnología de California (o Caltech) me enseñaron que, para trabajar, los empleados necesitan del líder tres cosas. Un líder tiene que facilitar las tres: (1) recursos adecuados para el trabajo; (2) un paraguas; y (3) ánimo. Es decir, si alguien está cavando una zanja, procura que tenga una pala afilada, protégelo con un paraguas y dale toda la información necesaria para permitirle hacer el trabajo. Mientras cave, ahuyenta las presiones externas y dile lo bien que lo está haciendo; anímale. Esto sirve para cualquier trabajo. El líder debería usar el poder para procurar que todo el mundo tenga los recursos para cumplir su cometido. Puede que lo más importante sea el paraguas para evitar las distracciones.

# Reloj de arena

Cuando era director de ingeniería en IGT, el propietario, Si Redd, nos presionaba a menudo para que el producto llegara antes al mercado.

—Oye —le dije una vez—, ¿sabes cuántos granos de arena pasan a la vez por el cuello de un reloj de arena?

—Uno —respondió.

—Y si sacas el tapón del reloj, metes la mano dentro y prensas la arena, ¿cuántos granos pasarán? —pregunté.

—Ninguno —contestó—, ¿pero a qué viene la pregunta, muchacho?

—Pues es lo que nos estás pidiendo a los ingenieros —le dije.

Le tuve que seguir persuadiendo, pero al final nos dejó hacer (consulta también Nueve hombres y un bebé).

# Repartición de ganancias

En las compañías privadas, ceder un 1-2% de la participación a los empleados no se traduce nunca en dinero real. Cuando se acaba la etapa de Camelot (consulta Utopías, duran poco), surgen disputas por ese 1% y, sin saber cómo, los empleados acaban con las manos vacías. Invierten quince años y terminan sin nada. Yo corto por lo sano. Cada año les doy la bonificación y les digo:

—Probablemente eres mejor inversor que yo. Aquí tienes el dinero, inviértelo como te plazca. No confíes en mí. Confía en ti mismo. Invierte por tu cuenta. Y no pienses que soy tu salvador, porque no lo soy.

En mis años de juventud, en muchas de las empresas para las que trabajé me llevé una participación. Y de todos los acuerdos en acciones que firmé, ¿queréis saber cuánto recibí? Nada. (Atención: ese 1-2% de pequeños accionistas puede destruir una venta de la sociedad interponiendo demandas).

# Represión: di no

Reprimirse significa no tener confianza y no saber adónde vas. Es carecer de visión. Si tienes la visión de avanzar, no te reprimas.

En mis negocios di un par de pasos adelante sin tenerlas todas conmigo. En los últimos tres, tenía plena confianza de que iba a ganar y aposté el todo por el todo en cada uno. No me reprimí. Creo que reprimirte te hace débil.

De hecho, reprimirte es planificar la derrota. Es como decir que «mis buenas ideas no van a funcionar, así que voy a tener que confiar en las malas, ¿no? En fin, esperaré no ganar y voy a destinar parte de mis esfuerzos a planificar la derrota». Cuando juego, juego para ganar. El segundo puesto es para el primer perdedor. Yo no quiero perder nunca. Si no puedo ser el número uno, estoy en el campo equivocado. Tengo que encontrar el campo en el que sea el número uno. Cuando entré en el negocio del vino o cuando estaba en Radica, siempre que era incapaz de ver un camino claro —lo que yo llamo «el disparo del fusil»—, si no veía en la mirilla adónde íbamos, no lo hacía. Pero en cuanto lo veo en la mirilla, lo apuesto todo. Cuando me preguntaban si no tenía miedo, contestaba: «¿Qué es lo peor que podría pasar? ¿Qué empiece de nuevo? Ya lo he hecho cinco veces».

# Responsabilidad, con autoridad

En mis compañías, la regla número uno era que nadie se podía meter en ningún berenjenal por cometer un error. Eso solo puede pasar si no tomas una decisión. Las decisiones y los errores son oportunidades para crecer. Lo que me resultaba difícil era que la gente aceptara de buena gana su responsabilidad, que aceptara tomar las decisiones.

La gente solía decir que no era capaz. Entonces yo respondía:

—Pero esta es la oportunidad para crecer. Mi trabajo consiste en darte la oportunidad de tomar decisiones, porque esas decisiones son tu vía para crecer. Cuando te privo de tomar esas decisiones, te estoy quitando tu oportunidad de crecer. Así que tendrías que estar dispuesto. Quienes se hacen con la autoridad son aquellos que se la ganan. Tienes que procurar hacerte con tanta autoridad como puedas y hacerlo lo mejor posible. Y si tienes éxito dentro de la compañía, serás tú quien reciba el ascenso.

Así pues, todo empieza por adiestrarles para que asuman responsabilidades.

Mi labor consiste en prepararlos para el crecimiento interno (consulta Crecimiento interno). Y esto se hace otorgándoles poder de decisión. Para que tomen una decisión, tienes que asociar responsabilidad y autoridad. El líder que no iguale perfecta y conscientemente la autoridad y la responsabilidad no es un líder. Si les das la responsabilidad para que hagan algo, será mejor que les otorgues la autoridad correspondiente. Y si les das la autoridad para hacerlo, mejor que le añadas responsabilidad. Tienen que estar perfectamente compensadas en todo momento, cosa que depende del líder.

# Reuniones: cómo rebajar la tensión

Antes de que empiece cualquier reunión, tendrías que rebajar la tensión. Al principio de mi etapa en Radica (antes de la OPA), tuvimos problemas con los accionistas (¡sorpresa, sorpresa!). Éramos tres y los otros dos me habían confiado que iban a empezar una guerra sin cuartel en la siguiente reunión del consejo y que llevarían a sus abogados. A mí me tocaba presidir la reunión y, de camino, me detuve en una tienda de juguetes a comprar bates de béisbol de la marca Nerf (de gomaespuma) para todo el mundo.

Cuando entraron todos, la tensión por la batalla inminente inundó la sala. Cogí una silla y la encajé debajo del pomo de la puerta, para dejar claro que nadie iba a salir. Dije que esa reunión iba a ser enconada, así que, para calentar la pelea, quería que todos empezaran por golpear a sus oponentes y que lo hicieran con fuerza. Di la vuelta a la sala entregando bates de béisbol. ¡Todos se quedaron de piedra! Vieron lo absurda que era la riña y pudimos celebrar una reunión civilizada y productiva, de la que todo el mundo se fue en buenos términos. Intenta echar un capote por el medio que sea.

# Riesgo

A la mayoría de la gente le da miedo abrir camino. Los ingenieros decimos que la vanguardia es una cosa, pero que la fuerza de choque (donde te pueden herir) es otra distinta. La fuerza de choque es aquella en la que tomas grandes riesgos. La mayoría de las situaciones con que se topa un auténtico líder son de alto riesgo.

Cuando llegué a China, no tenía experiencia con otras culturas; nunca había vivido esas situaciones. Por tanto, en cada situación que surgía, la única herramienta que podía usar era el sentido común. El sentido común está para hacer algo que nadie más ha visto o hecho antes. Y para exponerte de aquella forma, delante de todas aquellas personas y todos aquellos problemas, necesitabas confianza. Pero lo más importante es que tenías que tener un sentido común rapidísimo. El sentido común implica en cierta medida mirar al futuro, estar atento a dónde te lleva cada paso y prever el máximo número de pasos posible. Es como apilar piezas de dominó para verlas derrumbarse. La gente solo mira la primera pieza, no echa un vistazo alrededor para ver cuántas piezas caerán —ni lo rápido que caerán— en cuanto derriben la primera. Valora todas las piezas que puedas antes de hacer caer la primera. Así miraba la situación y decía:

—Este paso implica esto y el siguiente significa esto otro, así que ahora haremos tal cosa.

—Ostras, eso no lo hemos visto nunca —decían los empleados.

—Yo tampoco —contestaba yo—, pero tiene sentido. Hagámoslo. Es de sentido común. Hagámoslo y punto.

Cuando conozco a alguien, uno de los atributos en los que me fijo primero es su nivel de sentido común. Y lamento mucho tener que decir que no he conocido a mucha gente con el sentido común encarado al futuro. Cuando veo a gente con este nivel de sentido común me quedo perplejo; no pierdo el tiempo, porque lo entienden todo enseguida. Normalmente confiamos en esta habilidad para gestionar situaciones nuevas y raras,

usando el sentido común para encontrar una solución genial. Podríamos describir esta habilidad de mirar al futuro como la anticipación, un talento natural necesario para un líder.

# Sábados libres

Si lo encuentras, lee el libro *Burnout* [1] del doctor Freudenberger; es imprescindible. Voy a resumir su mensaje.

Trabajar mucho y muchas horas no mata a nadie, pero la monotonía sí. Cuando llegué a Hong Kong, persistía la tradición británica de trabajar cinco días y medio a la semana (los sábados, media jornada). *Burnout* me incitó a cambiarlo. Veía cómo se asentaba la monotonía… Solo hay que fijarse en el tendero de Hong Kong que a las nueve de la mañana ya está en el mostrador y que, a las once de la noche, sigue ahí con una mirada de aturdimiento provocada por la monotonía. Les expliqué la propuesta a los dieciocho managers y votamos. Una persona votó que no, así que no se cambió. Le pregunté por qué había votado en contra y la manager me dijo que les estaba quitando algo. Le pregunté lo que era y no supo responderme. Siguió así durante seis meses. Era la directora de contabilidad, así que le pedí que averiguara cuánto estaba «quitando»; fue incapaz de encontrar nada. En cuanto empecé a desentrañar la cultura local (el dinero lo es todo), le pregunté delante de todos los presentes cómo iba a trabajar los sábados: en coche, en taxi, en autobús o en tren. Dijo que iba en tren, pero que cuando llovía cogía un taxi. Le pregunté cuánto le costaba ir a trabajar los sábados y le pedí que lo multiplicara por cincuenta. Inmediatamente votó que sí.

Un empleado me dijo que me podían engañar teniendo los sábados libres. Le pregunté cómo y me dijo que iría a la playa, haría deporte y el lunes volvería al trabajo cansado. Le dije que perfecto, que quería que llegara con el cuerpo cansado y la mente fresca. No sé si lo llegó a entender jamás.

1 H. J. Freudenberger, G. Richelson, *Burnout: The High Cost of High Achievement* , Garden City, Doubleday and Company, Nueva York, 1980.

# Salida como comienzo

El mejor lugar para empezar tu plan empresarial es, como en el tablero de los juegos, la «salida» (cómo salir si tienes éxito). Yo siempre tenía esto en mente: «El momento ideal para vender es cuando alguien quiere comprar» (consulta también Zona de salida).

# Salir vs. entrar

No importa cómo llegamos hasta aquí; la pregunta es cómo salimos de esta. Usa toda tu energía, el 101%, para averiguar cómo salimos de esta. Normalmente la gente apunta con el dedo: el bueno siempre es uno mismo, son los demás los que no hicieron esto o aquello. Repartimos culpas. Así que yo repetía el dicho sureño de Si Redd: «El sol no brilla sobre el mismo chucho cada día». Aunque tu departamento vaya viento en popa y hoy puedas apuntar con el dedo a otro departamento y decir que el problema está ahí, en la ingeniería, ese problema va a llegar hasta tu departamento enseguida. Siempre es mejor eliminar el problema en otro departamento antes de que acabe llegando al tuyo.

En las reuniones de liderazgo de Radica, había dieciocho managers y todos tenían dificultades culturales para admitir un error o pedir ayuda. Al final conseguí que adoptaran la cultura de pedir ayuda. Les expliqué que los problemas se propagarían por todos los departamentos de la compañía (te va a llegar el turno a ti) y que todos los presentes en la sala formábamos una familia. Los colegas están para ayudarte antes de que el problema les afecte a ellos. Al final de cada reunión pedía lo mismo: «Alzad la mano si necesitáis que alguien de esta sala os ayude». Tardé cinco años, pero la forma en que se abrió el equipo fue maravillosa. Cada vez que alguien hacía ademán de señalar con el dedo, interrumpía y pedía que se hiciera hincapié en la solución, no en una persona. Necesitábamos que toda la energía del equipo se destinara a las soluciones. Cuando consiguieron separar el problema concreto de la emoción personal, sucedían grandes cosas. Los problemas no tienen personalidad.

# Secreto para convertirse en director general

La gente no aprende al hacer las cosas bien, sino al hacerlas mal. O sea que cuantas más cosas haces mal, más rápido aprendes. El truco en esta vida consiste en no cometer dos veces el mismo error.

Una vez me reuní con uno de los managers chinos que quería que asumiera el cargo de la fábrica de su país. Él se negaba, así que le dije:

—¿Quieres llegar a ser director general algún día?

—Claro —dijo.

—Pues te daré el secreto.

Sacó el bolígrafo y yo dije:

—Comete más errores que nadie. Tú crees que en China no se pueden cometer errores, ¿verdad? Pues no. Si quieres ser director general, comete más errores que nadie, pero no cometas el mismo dos veces. Entonces serás un director general. Si no cometes errores, no puedes aprender. Yo soy director general porque cometí más errores que tú. No tengas miedo a equivocarte.

Con el tiempo, acabó siendo nombrado general manager de la fábrica.

# Sentido común

El sentido común no es común (consulta también Riesgo).

## MESA REDONDA

**Jan Wallander** es el ex director general de la compañía sueca Handelsbanken, de la cual cambió la organización y la cultura. En *Decentralization: Why and How to Make It Work,* Wallander cita como ejemplo el primer duque de Wellington, que fulminó a Napoleón en Waterloo. Según Wallander, Wellington estaba muy bien considerado entre sus tropas. De hecho, narra una anécdota que demuestra el deseo de Wellington de entender las condiciones en que tenían que trabajar y luchar esas tropas: «Cuando el duque era un joven alférez, sorprendió a los otros oficiales pesando a sus hombres con y sin equipo (formado por abrigo, munición, petate y armas). Wellington quería entender su profesión; se había dado cuenta de que, si se exigía a los hombres que marcharan largas distancias a gran velocidad y se les maldecía por cansarse, era oportuno conocer la carga que debían llevar. El sentido común era una cualidad de la que Wellington iba sobrado. De hecho, el sentido común es algo poco común que todo buen líder debería tener» [1] .

**Isaac:** A partir de 1970, Wallander transformó su banco. Convirtió una empresa grande, estancada y convaleciente en el que podría ser el mejor banco de Europa. En su país de origen, Suecia, Handelsbanken lleva cuarenta y siete años siendo el banco más rentable. Y sigue sumando.

**Brian:** En el contexto del liderazgo, «sentido común» puede tener un doble sentido. Piensa en ello también como un sentido para lo «común», para lo que un empleado de primera línea tiene que hacer y las condiciones en que tiene que hacerlo. A veces, en la política se hace referencia a esta noción como «delicadeza con el pueblo». Empatizando genuinamente con

cómo tienen que trabajar y vivir las bases, mejorarás tu sentido común. Robert Townsend mandó a los ejecutivos de Avis a trabajar durante un tiempo en un mostrador alquilando coches para que entendieran con qué tenían que lidiar a diario los empleados de primera línea.

1 *Decentralization: Why and How to Make It Work* , SNS Förlag, Estocolmo, 2003, págs. 22-23 .

# Sentidos e influencia

En su sentido más amplio, el diseño es crear «percepción de valor». La percepción de valor es el último paso que damos justo antes de comprar, al sacar el dinero del monedero para pagar un producto o un servicio. El diseño apela a los cinco sentidos humanos y puede influir en los sentidos para ayudar a alguien a pensar que hay valor, impeliéndole a cerrar la compra. Los diseñadores pueden influir en el efecto de la luz, en la forma, el sonido, el sentido, el gusto, la moda, la tendencia y otros estímulos. La función del diseño es transmitir una calidad equivalente a lo que una persona quiere gastarse.

En Radica, una compañía relativamente pequeña, teníamos dieciocho diseñadores. Nuestros dos grandes competidores solo tenían dos. Éramos líderes en innovación (consulta Escucha e ideación e Innovación de escopeta), el ingrediente al que doy más importancia si se quiere ser líder del mercado. El diseño es demasiado complicado para tratarlo en un libro como este, así que lo dejamos para otra ocasión.

# Sindicatos

Los sindicatos pueden ser un obstáculo. En una buena cultura, cuando hay un líder igualitario o un dictador benevolente, los sindicatos se rechazan (consulta Preservar el crecimiento). Cuando el líder se subordina al poder real de aquellos a quienes lidera, no es necesario ningún sindicato (consulta Poder supremo).

# Síndrome de la leche derramada

Esta es una valiosa lección que aprendí de joven y que sigo usando constantemente. A los ocho años, en la granja de mi abuelo, me asignaron la tarea de llevar cubos de leche a primera hora de la mañana desde el establo hasta la casa, situada en la cima de un repecho. Mientras yo cargaba con los cubos, mi abuelo seguía ordeñando y me apremiaba para que fuera más rápido, porque necesitaba los cubos vacíos para continuar. «¡Corre, rápido!», solía gritarme.

Mientras recorría a toda prisa la distancia de ciento ochenta metros hasta la casa, mi abuela me observaba desde la ventana de la cocina. Cuando llegaba y vaciaba los cubos en la centrifugadora para hacer nata, me decía que fuera más despacio porque estaba vertiendo la leche. Es decir, mi abuelo se quejaba para que fuera más deprisa y mi abuela se quejaba para que fuera más despacio: el típico callejón sin salida. Estaba confundido. Tenía que encontrar una forma de satisfacerlos a ambos. ¿Pero cómo? Tenía que hallar el modo de seguir yendo rápido sin verter la leche. Intenté estar atento al borde del cubo mientras corría y tratar de balancearlo. Seguía vertiendo un poco de leche, pero podía justificarme ante la abuela. Más o menos los satisfice a los dos.

La moraleja es que, como líder, cuando vas rápido tienes que vigilar cuánto líquido estás vertiendo y controlar la pérdida lo mejor posible. Hoy en día, en mi práctica empresarial calculo la velocidad a la que debo ir para ser competitivo e intento minimizar la pérdida. Se puede equilibrar el coste de la pérdida respecto al beneficio que te aporta la velocidad. Ten en cuenta siempre lo que te cuesta la velocidad. En algunos casos, llegar al mercado a tiempo compensa la pérdida. Pero tenlo siempre presente.

# Suciedad

No puedes sacar ni un solo artículo de mala calidad, porque no te podrás librar de él. Si ensucias tu nombre, no lo podrás limpiar jamás. Por tanto, no permitas que se ensucie el nombre de tu compañía. Que no pase. Hacen falta cuatro buenos productos para eliminar el recuerdo de uno malo. Dicho de otra forma, hacen falta nueve buenos ingenieros para arreglar el estropicio de uno solo. Prescinde del malo; es mejor no tener ninguno.

# Talento natural

Para tener éxito en la vida, necesitas encontrar un campo, una habilidad o una cosa que te guste y que puedas hacer de forma innata.

Yo estudié trombón doce años, incluidos dos en la universidad. Por aquel entonces, me daba clases privadas un maestro increíble. Un día, se presentó otro tipo en la clase y se puso a tocar como los ángeles. Me quedé sin habla y mi profesor me dijo:

—Este chico solo ha estudiado dos años. Tú te has esforzado para llegar a tu nivel, pero él tiene un don natural. Quizás deberías buscar un sector en el que no debas esmerarte tanto, en el que tengas un don innato. Pero si sigues con la música, te pasarás el resto de tu vida mirando de reojo por si viene gente joven con un talento natural para quitarte el trabajo.

Dos meses antes, había ganado la competición de diseño más destacada del planeta. Saqué la puntuación más alta en los treinta y ocho años del concurso. Y eso que ni siquiera me había esforzado tanto. Había diseñado y fabricado una maqueta de un coche. Apagué el cerebro y, en fin, lo hice.

Así que me quedé ahí sentado cavilando: «Espera un momento, hace dos meses saqué la puntuación más alta en treinta y ocho años de concurso… con once millones de jóvenes participantes. Gané sin ni siquiera intentarlo». Me estaba diciendo que debía hacer algo que me saliera de forma natural. Al día siguiente, cogí el trombón, le saqué brillo y lo guardé. Cambié la música por el diseño. Me aceptaron en el Art Center College of Design. De las seiscientas personas que solicitaron plaza y de las cuarenta y cuatro aceptadas, fui una de las cuatro que acabaron. Terminé el número uno. Era capaz de diseñar sin pensar. Cuando se trata de diseñar, tengo un don que me permite no esforzarme.

No necesitaba que un maestro me dijera que era un buen diseñador; lo descubrí yo solito. Lo único relevante que me dijo fue que iba a pasarme el resto de la vida con el ojo puesto en el retrovisor. No me dijo si tenía o no

tenía talento. Solo me dijo que me convenía encontrar un campo en el que tuviera un don innato. Eso ya lo había descubierto yo.

# Tamaño

No tengo claro que sea bueno hacer crecer una compañía porque sí. Creo que merece la pena buscar la calidad del producto y la calidad de vida. El tamaño no siempre importa (consulta Éxito y diversión).

## MESA REDONDA

**Isaac:** John O. Whitney sostiene que el crecimiento —al menos el orgánico— se debe nutrir, no forzar:

> Crecer solo por crecer está condenado a fracasar. Aunque no inunde de deudas la hoja de balance, el crecimiento en aras del crecimiento corrompe el juicio, como demuestra […] la ristra de reestructuraciones, ventas y reducciones de plantilla. Además, pese a que el crecimiento económico es importante —y crucial a largo plazo—, es solo una forma de crecimiento. Una organización también puede crecer en términos de aprendizaje institucional. Sus miembros pueden crecer por medio de sus habilidades, su conocimiento, su visión y su juicio. Por suerte, no hay límites. No exigen recursos escasos ni finitos. De hecho, este crecimiento extraeconómico es esencial para lograr un crecimiento económico sostenible y merece que los líderes le presten mucha atención. En ninguna parte se han grabado ni arrojado desde lo alto de una montaña tablas de piedra que determinen que una empresa deba crecer un 15% al año en ingresos, ni que deba obtener una rentabilidad anual del 20% en sus acciones. Existe la temporada de arado y la temporada de cosecha. Si no se presta la debida atención al crecimiento extraeconómico, las sequías serán frecuentes y extremas [1] .

Mencio, un filósofo del confucianismo que inmortalizó las premisas de Meng Tse, un famoso educador, nos legó esta expresión tan conocida en China: «No se ayuda a crecer a los brotes de arroz tirando de ellos hacia arriba». Fundamentalmente, el crecimiento orgánico real y sostenido es fruto de la cultura organizativa que ha creado un líder.

**Gordon Forward:** El presidente de una acería parecida a Chaparral me decía: «Gordon, siempre he admirado lo que haces, pero yo no lo haría nunca porque me sentiría incómodo con un cambio tan radical». Pero a mí el cambio no me incomoda. ¡Me encanta! ¿Cómo creamos una ventaja estratégica para nuestro negocio entendiendo los cambios venideros en campos como el equipamiento y el mercado? Cuando estaba fundando Chaparral, planteaba preguntas como «¿Quién crees que será nuestra máxima competencia dentro de veinticinco años?» o «¿Será un nuevo material, otro país?». Ese presidente decía: «Todo esto me supera. Yo solo quiero dirigir la empresa», y yo decía: «A mí eso me sacaría de quicio. Yo no quiero dirigir la empresa. ¡Quiero hacerla crecer!».

Mi mayor inquietud como director general de una pequeña empresa de dos mil quinientas personas era cómo crecer sin perder nuestra cultura. ¿Qué pasa si crecemos a través de las adquisiciones o por cualquier otro medio? Y lo puedes perder. A veces, eso que perdemos no es bueno; y a veces, solo era bueno gracias a nosotros. Era clave para nuestro desarrollo como compañía. ¿Y cómo resolvimos el puzle? ¡Me fui de la compañía y la vendimos! Simplemente la vendimos. Vendimos por 4.200 millones de dólares la pequeña empresa que habíamos fundado [2] .

1 *The Trust Factor* , *ib.* , pág. 56 .

2 Entrevista personal del 25 de septiembre de 2007.

# Tamaño y diversión

La diversión tiende a ser inversamente proporcional al tamaño de una compañía. Cuanto más grande se hace, menos te diviertes y más dolores de cabeza te da… y la cultura se empieza a desmoronar. El número perfecto podrían ser doscientos. Superada esta cifra, se cruza un umbral. Cuando se pasa de los doscientos, necesitas incorporar otro nivel de management y te metes en terreno de los directores (consulta Directores: los que te aguarán la fiesta).

## MESA REDONDA

**Isaac:** Bob dice que el mérito de que reparara en el problema del tamaño de las empresas fue de una clase que dio en el Caltech. Curiosamente, Bill Gore —creador de una cultura de libertad y diversión en WL Gore— ya le había estado dando muchas vueltas a esto un poco antes, durante los sesenta. A continuación, incluimos lo que escribió en un mensaje que repartió entre los asociados de la compañía [1] :

> La cooperación entre dos personas es casi excelente. [...] A medida que aumenta el número de cooperantes, la comunicación se hace más compleja y menos eficiente y crecen las limitaciones en los tipos de comunicación posibles. En cuanto el grupo se hace tan grande que no todos se conocen entre sí, la cooperación mengua vertiginosamente. En este punto es cuando el «nosotros decidimos, hicimos o creímos» se convierte en el «ellos decidieron...». Esta impetuosa pérdida de cooperación es difícil de prevenir en grupos que superan las ciento cincuenta personas. Llegados a este nivel, es necesario imponer reglas, reglamentos, procedimientos y todas las demás medidas necesarias para dictar cómo debe ser la cooperación. […]
>
> Algo deseable de una buena sociedad es que cada ser humano tenga la oportunidad de maximizar sus logros. Es poco probable que las empresas diseñadas para hacerlo estén compuestas por grandes grupos; normalmente consistirán en ciento cincuenta personas como máximo. Si la norma de nuestra sociedad es usar un 10%, por ejemplo,

de nuestras capacidades humanas innatas, ¿cuál sería el resultado si pudiéramos reestructurarnos para poder doblar ese porcentaje hasta el 20%?

**Harry Quadracci:** Una de las experiencias educativas más apasionantes que he vivido fue la conferencia de management a la que asistí en Madrid con otros dieciséis presidentes de empresas de todo el mundo. Durante cuatro días, los diecisiete nos reunimos bajo el liderazgo de dos profesores de la Harvard Business School para comentar y estudiar una serie de grandes compañías japonesas, norteamericanas, europeas y multinacionales. Nos dedicamos a identificar y aislar esos comunes denominadores que han hecho que algunas empresas tengan más éxito que otras. Todas las compañías que analizamos eran enormes y, sin embargo, algunas han seguido creciendo sin perder la brillantez, la productividad y otros factores de éxito de cuando eran más pequeñas. Otras compañías perdieron su vitalidad y su posición competitiva en el mercado a medida que fueron creciendo, hasta convertirse en un espectro de lo que habían sido.

Según descubrimos, una de las características que contribuía más a menudo a desarbolar compañías más o menos sanas financieramente es la deshumanización y la pérdida de identidad del individuo en nombre del «management profesional». Los organigramas, las políticas corporativas, los procedimientos operativos, los sistemas, los presupuestos, los comités, la organización, la rentabilidad, el management por objetivos y todas las demás herramientas de management profesional pueden generar resultados a corto plazo. ¿Pero de qué valen estas herramientas si su aplicación a largo plazo resulta en la deshumanización del individuo, de tal forma que los empleados se consideran meros «trabajadores» y «mano de obra», algo menos que personas de pleno derecho?

Por otra parte, hay un conjunto de buenas compañías —entre ellas muchas norteamericanas— que han conseguido crecer y florecer y que hoy son líderes competitivas en su campo, independientemente del tamaño. ¿Cuál es el factor de éxito que comparten? Una gran consideración por el individuo y el respeto por la dignidad y por los derechos de cada miembro de la organización. En otras palabras, esas compañías, como Quad/Graphics, se construyen en torno a personas, no sobre ellas [2] .

1 Mensaje interno de Bill Gore, «The Lattice Organization—A Philosophy of Enterprise», 7 de mayo de 1976, pág. 4 .

2 Número de febrero de 1982 de *Quad/Views* , la *newsletter* de la empresa Quad/Graphics.

# Técnica negociadora: pescar vs. trabajar

A finales de los setenta, cuando los ordenadores empezaban a ponerse de moda, contactó conmigo una compañía que fabricaba máquinas expendedoras de licor, cerveza y vino. Su propietario, un hombre excelentísimo, quería ordenadores para controlar todo el alcohol. Habían tenido problemas porque los camareros invitaban a bebidas a sus amigos y los beneficios del bar brillaban por su ausencia. Por tanto, pretendían controlar los robos y el inventario con un ordenador. Querían que instalara electrónica de todo tipo en un carrito eléctrico para llevarlo por los campos de golf o los congresos.

Les presenté un borrador conceptual de cómo sería el dispositivo. El borrador era bonito y lo anunciaron en una revista de restauración con el texto: «Vengan a verlo en la feria del restaurante de San Francisco». Luego aquel hombre vino a decirme que quería fabricar la máquina. Le solté:

—Ha vendido la leche antes de ordeñar la vaca. Me debería preguntar si puedo hacerlo, porque la feria es en sesenta días. Tenemos que fabricarlo todo, configurar toda la electrónica, colocar toda la fibra de vidrio, pintarlo, poner el metal y soldarlo.

Aunque tenía un taller de prototipos con diez trabajadores, había que hacerlo todo en solo sesenta días. Le di un precio de cincuenta y cinco mil dólares, lo cual, a finales de los setenta, era una fortuna.

Se puso hecho una furia e intentó negociar un precio mucho menor. Le dije que todavía no sabía exactamente a qué me enfrentaba, que con esa suma incluso podía estar quedándome corto. Pero intentó seguir negociando para rebajar el precio, hasta que a media conversación solté:

—¿Qué cree que me gusta hacer en mi tiempo libre? —Se quedó desconcertado porque quería hablar del precio del carrito, así que añadí—: Me gusta pescar.

Luego esperé, esperé y esperé, hasta que me preguntó:

—¿Por qué me habla de su hobby?

—Pues mire —dije—, durante los próximos sesenta días puedo irme al lago Pyramid a pescar doce o catorce horas al día y acabar volviendo sin haber ganado ni un centavo. O puedo convocar a mi equipo cada día y trabajar el mismo número de horas, siete días a la semana, y dentro de sesenta días tampoco habremos ganado nada. O sea que me está poniendo entre la espada y la pared: ¿debería ir a pescar durante sesenta días, o matarme a trabajar día y noche durante el mismo periodo de tiempo para acabar igual?

—Vale, le daré los cincuenta y cinco mil dólares —dijo.

Una técnica que he ido desarrollando durante mi vida es la de desarmar un poco a la gente. La creatividad es importante para encontrar el modo de sacar a la gente de su zona de confort. Él seguía un rumbo y estaba tan decidido a apretarme las clavijas con el dinero y negociar que, al preguntarle por mi pasatiempo, le descoloqué totalmente. Y le desarmé mostrándole que podía terminar en la misma situación que la del principio. En cuanto vio cómo me afectaba, su técnica de regateo sufrió un cortocircuito y se rindió. En resumen, creo que es realmente importante saber sacar a la gente de sus casillas.

# Teoría X

Si los empleados están tratando de satisfacer primeramente necesidades materiales, significa que están en una mala cultura, en un mal entorno y con malos líderes que atienden a esas necesidades materiales con la esperanza de motivar a la gente. En los entornos correctos, las personas se pueden motivar solas. No creo que sean una causa perdida. No creo que la gente quiera abrazar la «teoría X» [1] . Considero que es algo antihumano. Si lo hacen, solo es porque no tienen opción o porque no creen que haya otra alternativa posible.

## MESA REDONDA

**Isaac:** En los seminarios para ejecutivos, a menudo se comenta que los trabajadores se desviven por los beneficios corporativos. Claro que sí, si al director general le encantan, a ellos también.

**Bob:** Si alguien hace este comentario, es que no estás hablando con un líder.

1 En su libro *El lado bueno de las organizaciones* (McGraw Hill/Irwin Professional, Colombia, 1994), Douglas McGregor acuñó el término «teoría X» para referirse al entorno organizativo que presupone que las personas aborrecen por naturaleza el trabajo; tienen que ser coaccionadas, controladas y dirigidas para esmerarse como es debido; están dispuestas a eludir responsabilidades; y buscan la seguridad por encima de cualquier esfuerzo.

# Trajes

Muchas veces, cuando una compañía está en apuros y se enfrenta a un desafío, el débil director general cree que la gente a quien lidera no puede encontrar por sí sola la solución y contrata a un consultor externo. Esos consultores externos cobran un dineral; deben aparentar que están creando valor, así que traen un rimero de papeles, de máquinas… y de trajes.

Una vez, cuando era un joven diseñador, me contrataron en una empresa para analizar varios problemas de producción del moldeo por vacío. Yo estaba asesorando a la compañía en calidad de diseñador industrial para dar con la forma correcta de su producto, no estaba allí para resolver sus problemas de producción. Habían malgastado cincuenta mil dólares intentando solucionar este problema de producción, así que me lo pidieron a mí. Por suerte, había trabajado durante dos semanas para alguien tratando de resolver algunos de esos problemas. Tuve suerte de contar con cierta experiencia. Lo estudié y dije:

—Ah, estáis aplicando el calor en el lado erróneo.

Y regresé a mi despacho.

Por aquel entonces, yo cobraba cien dólares por hora, con una tarifa mínima de sesenta minutos. Al darles la respuesta en tres segundos, lo máximo que les podía cobrar era mi tarifa mínima de cien dólares. Pero ya se habían gastado cincuenta mil y yo les di la respuesta en tres segundos por solo cien dólares. Me di con la cabeza en la pared; era increíble que hubiera sido tan estúpido. Lo que debería haber hecho era sentarme, analizar el problema, preparar una presentación chic, mostrársela con la respuesta y cobrarles mil dólares. Aun así, habrían estado muy contentos. Pero no lo hice. Tendría que haber aprendido de los «trajes».

Cuando llegan los trajes, crean una carpeta con todas las cosas que van a hacer. Entretanto, los miembros de la organización tienen que soportar a todos los consultores merodeando y haciendo preguntas sobre lo que va mal en la compañía; todos ellos síntomas de un líder que no se sabe comunicar a

su propia plantilla. Es por eso que debe invitar a consultores para que lo embellezcan todo. Pero, hablando en plata, simplemente te hacen las preguntas que debería formular el líder. Lo que descubren los asesores es que nadie respeta al líder, pero no irán a decírselo a la cara, porque entonces no se les pagaría. Así pues, en IGT empezamos a desconfiar de los trajes. Y nuestro líder nos gustaba todavía menos.

Cuando se contrata a consultores, los trabajadores se dan cuenta de que el líder no confía en ellos y comienzan a socavarlo. Así, con los trajes, la compañía empezará a derrumbarse.

# Transparencia

Siempre he tenido compañías transparentes: todo el mundo puede echar un vistazo a todos los presupuestos y a la información financiera (excepto a los salarios). Radica era una empresa que cotizaba en bolsa y su información también era pública. Quería que todo el mundo asumiera la responsabilidad financiera. Cuando llegaban tiempos de estrechez, la plantilla también lo asumía, que es lo que te interesa: que todo el mundo se haga cargo y contribuya a una solución.

## MESA REDONDA

**Isaac:** En las escuelas de negocios enseñamos que, para tomar buenas decisiones, hay que disponer de la información relevante. Pero en muchas compañías, buena parte de la información importante se acaba ocultando a los empleados. Dicho esto, si alguien quiere saber lo que cobran los demás, la pregunta que se le debe hacer es: «¿En qué aspecto es relevante para el problema que estás tratando de solucionar?».

# Trucha

La trucha arcoíris no habita nunca en lugares feos. Pescar es una forma estupenda para que se te ocurran ideas para el negocio.

# Tubo de desarrollo de productos

En las empresas, pido que se imaginen un tubo largo de un año de duración. Una vez acordamos qué productos se desarrollarán y en qué orden, colocamos esas ideas en el tubo. Una vez en el tubo, no se pueden alterar (a menos que el director de ingeniería esté de acuerdo). Un cambio aparentemente simple podría obligarnos a volver a empezar desde cero. No hagas cambios, comprométete con las ideas antes de inserirlas en el tubo. Las ideas necesitan un año para completar el proceso y convertirse en productos.

Cada septiembre celebrábamos ferias. La gente que trabajaba en ventas siempre pedía un montón de artículos nuevos para exponer, o sea que el equipo de desarrollo tenía que sudar tinta fabricando maquetas. Una vez, cuando se avisó a los comerciales de que su querido proyecto no llegaría para la feria y que se terminaría dos meses tarde (debido al estadio en que se encontraba dentro del tubo), pusieron el grito en el cielo: «¡Pero si esto es dos meses tarde!». Yo les expliqué que su mascota no se había retrasado dos meses, sino que llegaría diez meses antes (queriendo decir que su producto se acabaría de desarrollar exactamente según lo planeado, un año más tarde).

Se puede saber si una compañía está bien pilotada observando el parking de los ingenieros. Si a las cinco y cinco de la tarde ya se han ido los coches, pintan bastos. El equipo de desarrollo tiene que cargar con toda la logística y el aspecto técnico de terminar el producto (el problema del personal de ventas suele ser planificar un partido de golf con los clientes). Esto me inquietó durante años, porque veía cómo los buenos ingenieros se iban de la empresa (y no a las cinco y cinco de la tarde, sino para no volver). Pensaba que los empleados de desarrollo merecían vivir como los de otros departamentos, así que ideé el concepto del tubo y lo programé para que cada nuevo producto entrara en la línea de producción a principios de cada mes, tras estar en el tubo un año entero. De esta forma los ingenieros podían

planificar el proyecto (y su vida privada). En Hong Kong, la rotación de ingenieros era elevada… estábamos perdiendo a buenas personas. En cuanto añadimos la disciplina (el tubo), empezamos a atraer a los mejores ingenieros de Hong Kong porque les ofrecíamos una vida privada, además de proponerles un reto profesional. Veían liderazgo.

¡No todo era de color rosa! A veces, el equipo de desarrollo tenía que trabajar muchas horas para terminar los productos antes de las ferias. En cada reunión de personal debatíamos sobre si «apretar el acelerador». Era una decisión consciente de planificar horas extra durante un breve espacio de tiempo y todos los managers participaban en el debate. De este modo, sabían el sacrificio que estaba haciendo el equipo de desarrollo (consulta también Vida propia).

## MESA REDONDA

**Isaac:** Trabajar escrupulosamente de nueve a cinco es señal de desmotivación, y es algo que se produce porque el entorno no nutre las necesidades fundamentales de los empleados. La vida privada y social de cada persona forma parte de esas necesidades. Las compañías que no prestan atención a esas necesidades —porque solo atienden a las suyas propias— no tienen personas involucradas ni automotivadas. En consecuencia, tienen que recurrir a la motivación externa: la zanahoria y el bastón. Hay quienes pueden aguantar mucho y trabajar largas horas en un entorno así, pero el estrés laboral es duro, por no mencionar el estrés que surge en casa por el hecho de estar ausente. La mayoría de los empleados se desentienden y empiezan a trabajar de nueve a cinco, o se marchan.

# Tumbarse en el sofá

En su libro *Arriba la organización* , Robert Townsend relata la frecuencia con que la gente le decía: «Señor Townsend, se va un mes entero y vamos a tener que tomar decisiones de peso. Necesitaremos localizarle». Solía contestar lo siguiente: «En esos momentos, cuando sintáis la necesidad de contactar conmigo y cuando consideréis que os urge muchísimo hacerlo… quiero que os tumbéis. En cuanto se os haya pasado esa sensación, os levantáis, resolvéis el problema y me enviáis una circular [esto era antes de que apareciera el correo electrónico] con la solución que habéis adoptado». En fin, así lo hago yo. ¡Ojalá se me hubiera ocurrido a mí!

## MESA REDONDA

**Harry «Larry» Quadracci** , fundador y ex director general de Quad Graphics: En su número de octubre de 1983, la revista *Inc.* incluyó en la portada un artículo titulado «Management By Walking Away». La periodista Ellen Wojahn inventó el término que describe la filosofía de management libre de Harry Quadracci. Sus palabras son:

> El hecho es que, a menudo, Quadracci se niega a decir a sus empleados lo que tienen que hacer. Por ejemplo, cuando el departamento de envíos de Quad/Graphics necesitó aumentar el presupuesto de *backhaul* [1] para ampliar la flota de camiones, Quadracci entregó a cada conductor las llaves de uno de los Peterbilt de la compañía. A partir de entonces, les dijo, pasaban a ser propietarios y operadores —socios de una nueva división llamada DuPlainville Transport, Inc.— y su obligación era que los tráileres fueran rentables en los viajes de vuelta. Cuando los camioneros preguntaron qué tenían que llevar en los viajes de vuelta, Quadracci se encogió de hombros: «¿Cómo voy a saberlo? Yo no tengo ni idea de conducir vehículos de dieciocho ruedas —recuerda decir el presidente de la compañía—; yo no os voy a encontrar la carga». Y dicho esto, se volvió y se fue.

1 Práctica de logística que consiste en organizar los transportes de forma que se puedan aprovechar los viajes de vuelta para llevar carga extra. (N. del T.)

# Un solo pueblo

No importa de dónde viene la gente. No cambia nada. Las personas son personas. Y una vez superas todos los factores culturales superfluos, una vez llegas al punto de respetar a ese ser humano, no importa si estás en China, en México o en otra parte. Cuando el verdadero significado de una vida sale de esa persona, esta se puede expresar como miembro del equipo en un entorno. Entonces contribuye. Tanto da de dónde venga (consulta también Diferencia).

## MESA REDONDA

**Isaac y Brian:** Edward Deci y Richard Ryan, psicólogos y autores de la teoría fundamental sobre la motivación humana, han argumentado de forma convincente que ciertas necesidades humanas son universales. Pero no todas las culturas son igual de buenas a la hora de satisfacer estas necesidades [1] :

> Las culturas transmiten una serie de valores: algunos son más compatibles con las necesidades básicas y otros lo son menos. Nosotros sostenemos que, cuanto más promueve una cultura las internalizaciones [de cada individuo particular] a través de su estilo de socialización y del contenido de los reglamentos, […] más armónica es la relación entre sus miembros y más estable será la cultura. En cambio, las culturas que usan formas controladoras de socialización o que respaldan objetivos y valores no integrables tienden a fomentar la alienación y la anomia y, en consecuencia, son menos estables. De este modo, las necesidades limitan la dinámica de la evolución cultural…

Aunque Deci y Ryan tienen en mente las culturas en general, su argumento se puede aplicar igualmente a las culturas empresariales. Cuanto mejor se satisfacen las necesidades humanas universales de relación, competencia y autonomía, más estable es la organización y más éxito cosecha a lo largo del tiempo.

1 «The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the Self-Determination of behavior», *Psychological Inquiry* , 2000, vol. 11, n.º 4, págs. 227-268 .

# Utopías, duran poco

La etapa de Camelot es esa en la que te levantas y el sol brilla, todo el mundo se quiere y hay comida y bebida para dar y tomar. Todos los días son de fiesta. Eso es Camelot: ¡todo es de ensueño! Surge cuando las estrellas se alinean, cuando el producto/servicio que ofreces tiene un gran mercado y cuando los beneficios son buenos. Las fases de Camelot vienen y van; tu trabajo en la vida es salir a buscar otro periodo igual y acumular tantos como puedas. Pero el sol sale y se pone en todos los reinos, así que no creas que las situaciones positivas duran para siempre. Porque no durarán para siempre; los mercados cambian. Tú disfruta de Camelot, disfruta todo lo que puedas y luego busca otro.

Una vez, un exempleado de Radica me echó en cara haber abandonado la empresa; dijo que todo era perfecto, pero que la cosa cambió cuando me retiré. No tendría que haberme ido de la empresa. Dijo que debería haber entrenado a alguien. Le dije que ya lo había instruido, pero que no me había hecho caso. Le expliqué que Radica era mi cuarto Camelot (era su primero). Tenía que buscar otro y no culparme a mí.

Inventamos el Bass Fishin', lo sacamos en versión portátil con tecnología electrónica sensible al movimiento —fue el primer juego de este tipo, un precursor de la tecnología que convertiría a Wii en un gran éxito— y lo vendimos en Wal-Mart por 18,88 dólares cada uno. El primer año vendimos más de quince millones de ejemplares en todo el mundo sin gastar ni un dólar en publicidad: unas ventas extraordinarias y la mayor rentabilidad en la historia del mercado de juguetes. Ahora es Sea Smoke la que está en plena etapa de Camelot. Pero estos periodos vienen y van.

# Vaguedades

Ten cuidado con las vaguedades. Si alguien dice: «Lo haré para la semana que viene», pregúntale exactamente para qué día. Si te dicen el día, pregunta si estará por la mañana o por la tarde. Si te dicen que por la tarde, pregunta a qué hora. Consigue que se comprometa, haz que tenga que cumplirlo. Y luego, como la gente siempre se cree mejor de lo que es en realidad, dale más tiempo del que ha pedido. Quieres potenciar el éxito, no el fracaso. En IGT, contrataba a jóvenes ingenieros y empezaba dándoles un primer proyecto sencillo para que cataran el éxito. Los trabajos duros llegarían enseguida.

Cuando evalúes el rendimiento de una persona que responde ante ti, evita las vaguedades. Lo peor que puedes decir es que es «un buen empleado» (una vaguedad). Sé específico: «Tu presentación ha sido buena, sobre todo la página del presupuesto. El análisis desglosado y el formato son claros».

Si te oye decir que es un buen empleado, lo que pensará es que no le estás prestando atención, así que no le ayudas a crecer. Sabe que ha cometido errores. No te has dado cuenta y le ayudas a corregirlos. Así que no debes estar mirando. ¡Sé específico! (Consulta también Evaluaciones del rendimiento).

## MESA REDONDA

**Brian:** En las compañías de mando y control, esta es un arma de doble filo (consulta Control). Si un jefe dice: «Haz esto», el empleado debería preguntar: «¿Para cuándo? ¿Qué día de la semana que viene? ¿Para cuándo lo necesitas?».

**Bob:** La palabra clave es *debería* . Si el jefe está usando mal su poder, es posible que el empleado no pregunte (en un intento de hundir al jefe).

# Vida propia

Parte de la cultura de Sea Smoke consiste en que… tienes vida propia. Los fines de semana no se trabaja (consulta también Sábados libres).

## MESA REDONDA

**Isaac:** Carlos Ghosn, director general de Renault y Nissan, dijo una vez que lo que más le costó cuando se convirtió en director general de Nissan fue que la gente aceptara un día más de vacaciones.

**Bob:** Por Navidad, Ronald Reagan solía mandar a casa a sus trabajadores de la Casa Blanca para que pudieran estar con sus familias. Les decía: «No os preocupéis por mí. Id a casa y ocupaos de vuestras cosas» [1] .

1 «The Rarest Commodity Is Leadership Without Ego». Charla de Bob Davids en TEDxESCP. 24 de febrero de 2012. www.youtube.com/watch?v=UQrPVmcgJJk .

# Vinicultura: no es ningún hobby

Si hay un 1% de hobby en tu actividad profesional, es un hobby a tiempo completo. Tienes que saber si tienes un negocio o un hobby y perseverar en lo que decidas. No se pueden tener ambos a la par: o es un pasatiempo o es una actividad profesional. En Sea Smoke, la enóloga dijo que estaba encantada de ayudarme a vivir de mi pasatiempo. La interrumpí de inmediato y le expliqué la norma del 1%. Interpretó mi pasión por el vino de calidad como un hobby; no confundas la pasión con un hobby. Con la primera puedes ganar más.

## MESA REDONDA

**Brian e Isaac:** En la bodega Sea Smoke, solo se invierte dinero en fomentar la visión empresarial de la compañía: la calidad extraordinaria del vino. Un antiguo enólogo de Sea Smoke nos contó que todos los propietarios de una viña prometen lo mismo, pero que luego «se gastan veinte mil dólares más en paisajismo y no te dejan comprar una manguera para el vino de doscientos dólares que sí necesitas». Sea Smoke no tiene ningún gasto de esparcimiento: ni para paisajismo ni para hacer más bonita la bodega.

# Visionario vs. emprendedor

Un emprendedor tiene la habilidad de ver el mercado futuro, como si viera un largo tramo de carretera ante sí (un poco obvio). Un visionario ve la carretera ante sí y lo que hay a la vuelta de la esquina (lo cual no tiene nada de obvio).

# Zona de salida

Si no dispones de una estrategia de salida, el trabajo te controla. En el Caltech, nos enseñaron a crear un modelo empresarial. Yo añadí la «estrategia de salida» como nuevo «primer paso» de los modelos empresariales. Si no sabes adónde vas, ya estás ahí.

A veces me lo imagino como si el Coyote atrapara al Correcaminos: ¿qué haces cuando lo consigues? En los negocios, ¿qué haces cuando has triunfado? La mayoría de la gente cree que va a perder, pero lo sigue intentando. Es la naturaleza humana. En IGT, me preguntaron: «¿Cuándo se convierte un jugador de máquinas tragaperras de veinticinco centavos en un jugador de un dólar?». Estuve obsesionado durante mucho tiempo. Primero creí que, cuando un jugador se va de casa a Las Vegas, sabe que va a perder. Se dice a sí mismo: «Tengo quinientos dólares para perder». ¿Cuántos se convencen de que van a ganar veinticinco mil dólares? Están predispuestos a perder; solo quieren pasar un buen rato. Lo mismo pasa con la gente que funda un negocio. Las personas quieren recorrer el camino sin un objetivo final. Algunas empiezan negocios solo porque ven el inicio del ciclo económico. Es raro que alguien se plantee cómo va a abandonar el negocio antes de empezar. Cometí algunas veces este error. Ten en cuenta siempre cómo terminas en un negocio y pasas al siguiente.

A Radica, se la invitó a salir a bolsa. Este fue mi plan de salida. Podía marcharme vendiendo poco a poco mis acciones mientras personas más jóvenes asumían el rol de liderazgo. En 2006, Mattel adquirió Radica y rubricó la salida de muchos empleados históricos de la empresa. La experiencia previa fundando y vendiendo compañías me aportó la disciplina para analizar cómo iba a afrontar la siguiente etapa de mi vida. Recuerda que tal vez solo dispongas de tres o cuatro ciclos económicos. Más vale aprovecharlos. Curiosamente, ahora cumplo dieciocho años en Sea Smoke. ¿Acaso estoy al final de otro ciclo económico?

# Epílogo

Como habrán detectado los lectores de las numerosas referencias a Robert Townsend en este libro, su pensamiento y su ejemplo han sido muy importantes para Bob Davids. En cierto sentido, este libro se puede leer como un tributo a Townsend. Así pues, conviene acabarlo con un par de fragmentos de sus impresiones sobre el concepto del líder, extraídas de una vieja cinta que mandó la viuda de Townsend a Bob Davids [1] .

En la cinta, el presentador del programa le pide a Townsend que cite algunos de los rasgos de un buen líder. Así es como responde Townsend:

> Pues mira, le daré unos cuantos. Un líder no tiene por qué tenerlos todos. Y cuando termine de citar todas estas características, sabrá más sobre liderazgo de lo que sabía antes. Y, con suerte, podrá identificar a un líder en algún puesto de la compañía y convertirlo en un alto ejecutivo.
>
> El líder ve los errores como oportunidades para aprender, no como faltas punibles. Para él, la compañía es la prioridad número uno. Y cuando digo él, también podéis poner ella. (no voy a decir él y ella durante toda mi intervención). Está obsesionado con los valores y objetivos de la empresa, hasta el extremo de la monomanía.
>
> Cree que en la compañía hay al menos dos individuos que serían tan buenos directores generales como él. Tiene muy poca actividad externa, tiene un despacho austero, desde los escalones más bajos de la empresa se le ve como un ganador, cumple sus promesas, asciende internamente. La brecha salarial entre él y el siguiente nivel es estrecha.
>
> Se encarga de pocas actividades de relaciones públicas, por no decir ninguna. Tiene un papel menor en la planificación. Es capaz de leer a la gente, de leer sus ojos. Una persona que aparta la mirada le dice muchas cosas. Hay pocas capas de management y los departamentos tienen pocos empleados. Es transparente. Reparte los beneficios en función del rendimiento, mediante un plan que engloba de la cumbre a la base de la empresa. No hay manuales de políticas, ni nepotismo (excepto en Motorola).

Townsend sigue alargando la lista. Un buen líder, dice, «admite sus propios errores y reconforta a los demás cuando los reconocen. Es informal y prefiere mil veces hablar cara a cara antes que hacerlo en papel» (hoy

usaríamos el «correo electrónico» o «Slack»). El buen líder «busca controles que eliminar».

La lista continúa:

> Disfrutas trabajando para él. Es honesto bajo presión, es íntegro. Tiene un historial probado de buen juicio. Bajo presión se muestra valiente. Conoce el negocio y sabe qué tipo de gente permite que avance. Los empleados de taller y de campo le respetan. Respeta a todo el personal. Considera que el crecimiento es fruto de la búsqueda de la excelencia, no un fin en sí mismo. Acude allí donde hay problemas para ayudar, en vez de llamar a su despacho a todas las personas atareadas, interrumpiéndolas.

Llegado a este punto, el oyente puede pensar que nunca había escuchado tantos rasgos de un buen líder. Pero Townsend no ha acabado. Bob decía que nunca había conocido a alguien tan inteligente como Townsend. Cuando el lector termine la segunda parte de la respuesta de Townend y recuerde que la dio de forma improvisada tras hablar durante tres minutos, entenderá por qué Bob decía eso. Esa es una razón por la que este libro es un homenaje a Townsend. Un buen líder, dijo:

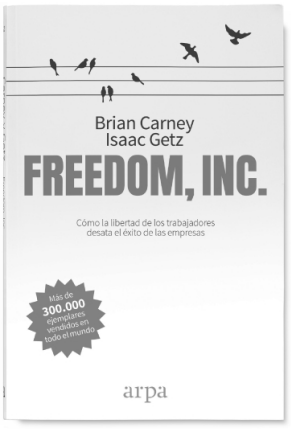
> Sabe cuándo y cómo despedir a gente. Da *feedback* sincero y frecuente. Da mérito a las cosas buenas de los demás y da las gracias muchas veces. Tiene una cuenta simbólica para gastos de representación y no guarda secretos. A menudo asume la culpa por las cosas que salen mal.
>
> Normalmente no es un abogado, un financiero, un contable ni un graduado de MBA. No necesita un contrato de trabajo. Es modesto. Dedica el menor tiempo posible a directivos y actividades externas. Bajo presión, se muestra seguro y confiado. Delega las labores más trascendentales y simplemente se muerde las uñas hasta que los demás terminan. Confía en sus empleados más que en los informes y los números.
>
> Cuando hace falta, se ensucia las manos. Es alguien de convicciones fuertes. ¡Probablemente hasta sepa cómo te llamas! Se deja ver ante las tropas. No necesita asesores. Tolera la discrepancia sincera. Se ríe mucho. Simplifica las cosas, hace que parezca fácil en vez de complicado.
>
> Es persistente. Es efectivo. Es duro. Es objetivo. Es humilde y resuelto. Es ecuánime, gracioso, incluyente, solidario, crítico con su propio rendimiento, orgulloso de su gente. Los valores que da a la empresa son muy simples. Sabe escuchar. Tiene don de gentes. Seguramente tiene experiencia como encargado de empleados de primera línea.
>
> Llega pronto y se queda hasta tarde. Se pasa al menos el 25% del tiempo —probablemente el 50%— fuera del despacho, paseándose. No tiene plaza de aparcamiento reservada, ni tampoco servicio, comedor o ascensor privado. Se siente cómodo entre los trabajadores en su puesto de trabajo. Tampoco tiene ayudantes.

Piensa en métodos para que la gente sea más productiva y sensible a los objetivos de la empresa. Y todo el rato está pensando en cómo recompensar a los empleados. Es un entrenador que intenta sacar lo mejor de cada uno, tiene la puerta abierta, resuelve problemas y da consejos. Es proactivo y sabe cómo hacer que la gente que trabaja con pico y pala se sienta importante. Protege a su equipo de la culpa y la distracción y les lleva agua para que puedan trabajar.

Eso es todo.

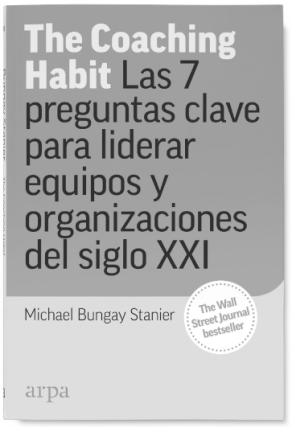
Y no parece poco.

1 *Leadership in Business* , Old Greenwich, Listen and Learn Cassettes USA! Distribución del American Institute of Economics & Technology.



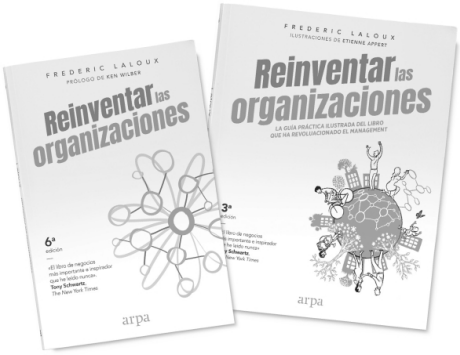

**El *best seller* internacional que explica cómo la libertad de los trabajadores desata el éxito de las empresas**

Existe una fórmula para que las empresas aumenten la productividad, las ganancias y el crecimiento que sorprendentemente no cuesta nada: ni tiempo ni dinero. Se basa en la creencia de que cuando las personas actúan con libertad por el interés de su empresa los resultados se vuelven espectaculares.




**El libro sobre coaching más vendido de la historia en Estados Unidos, escrito por «el pensador más influyente del mundo» en este ámbito según la prestigiosa institución Thinkers50**

El liderazgo de equipos y organizaciones está en plena transformación. Muchos de nosotros no queremos ni mandar ni que nos manden; preferimos trabajar en equipo, empatizar con los demás, enseñarles lo que mejor sabemos hacer y ayudarles a crecer, y esperamos que ellos hagan algo parecido con nosotros.




**«El libro de negocios más importante e inspirador que he leído nunca».**

Tony Schwartz, *The New York Times*

**«¡Vanguardista, revolucionario! El libro más apasionante que he leído sobre el diseño de organizaciones».**

Jenny Wade, autora de *Changes of Mind*

Un innovador manual para líderes, consultores y trabajadores que sienten que algo falla en la manera actual de gestionar las organizaciones, que creen que puede hacerse mucho más y se preguntan cómo.

*Reinventar las organizaciones* analiza casos reales de organizaciones de dimensiones, sectores y países distintos que encabezan una nueva y más auténtica manera de funcionar, basada en la autogestión de los grupos de trabajo, la integridad de las personas y la estrategia evolutiva de empresa.




arpa

# Nudo España

Iglesias, Pablo
9788416601967
448 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

**Una discusión política de gran envergadura. Dos generaciones, dos maneras distintas de entender España, frente a frente.**

Pablo Iglesias y Enric Juliana son personalidades extraordinariamente lúcidas y creativas y sin duda dos de los mejores conocedores del contexto político y social español actual. Pertenecientes a tradiciones intelectuales y políticas distintas, sus visiones se complementan en un diálogo que conforma una panorámica inédita sobre el pasado, el presente y el futuro de España.

Europa y la ola de cambios tecnológicos que se avecina, el sintomático giro italiano, la proyección latinoamericana, el futuro de la monarquía, la situación en Cataluña, el gobierno de las grandes ciudades, el PSOE y Podemos, la nueva competición en el seno de la derecha o el fortalecimiento del feminismo son algunos de los asuntos que estructuran este ambicioso retrato a dos manos de nuestro país.

*Nudo España* es una reflexión en profundidad sobre los desafíos y las oportunidades que tenemos por delante. En lugar de las tertulias apresuradas y bulliciosas a las que estamos tan acostumbrados, propone un modelo de debate inusual en España en el que no basta con enunciar ideas con vehemencia, sino que exige razonarlas y contrastarlas.

Cómpralo y empieza a leer




# Falos y falacias

Royo, Adriana
9788416601943
195 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

Existe un abismo entre cómo creemos que deberíamos vivir la sexualidad, cómo la mostramos a los demás y cómo la vivimos en realidad. Fingimos orgasmos,follamos por fardar, soñamos con los tríos que vemos en el porno, nos acomplejan nuestras pollas y nuestras tetas... Y sin embargo nunca hemoshecho tanto alarde de nuestra libertad y de nuestro placer. ¡Somos tan modernos!En esta sociedad narcisista, regida por el imperativo de la apariencia, el engaño es la moneda de cambio de los vínculos afectivos y, por supuesto, sexuales.Aterrados por la intimidad, el compromiso, el rechazo y la soledad, vendemos de nosotros mismos una imagen vacía y vanidosa, y cuando nos juntamos conotro para saciar nuestra ansiedad, voilà: nos hemos convertido en dos imágenes follando. La gran vanidad contemporánea.Con un aire fresco y desacomplejado, Adriana Royo, sexóloga y terapeuta, destapa todas las falsedades que construimos alrededor del sexo y de lasrelaciones afectivas. Confía que más allá del narcisismo, las máscaras y la superficialidad, un sexo sincero, íntimo y bien explorado puede ayudarnos areconciliarnos con nosotros mismos y con los demás.

Cómpralo y empieza a leer




# Camelia y la filosofía

Rivera, Juan Antonio
9788416601646
362 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

Un relato fascinante sobre la iniciación de una joven al conocimiento de la Filosofía, escrito por Juan Antonio Rivera, autor de *Lo que Sócrates diría a Woody Allen* (Premio Espasa de Ensayo 2003).

Camelia es una adolescente que, como tantas otras, está preocupada por su aspecto físico, pero más aún si cabe por el desarrollo de su inteligencia. Por suerte para ella, en las clases de Filosofía encuentra el alimento con el que aplacar su apetito de saber.

Entabla una singular correspondencia con su profesora de Filosofía en la que van apareciendo las cuestiones que a ella le interesan, o asombran, o incluso algunas de las que nada sabía hasta entonces: la felicidad y el papel que en ella juega el azar, la falta de voluntad y las cosas que no se pueden conseguir por más voluntad que se ponga, el gusto moral y el cuidado de sí misma, la inteligencia evolutiva y la importancia de la racionalidad en la vida individual y en la colectiva, las fuentes de la motivación, el libre albedrío y otros rompecabezas metafísicos.

De todas estas cosas habla Cam en las cartas que dirige a su profesora, pero también, cada vez más, de algunos de sus problemas personales y de un pasado enrevesado del que no logra desprenderse y que la persigue hasta las aulas.

De esta manera se va abriendo paso la trama, un híbrido entre ensayo y ficción novelesca, en que el primero nunca pierde su protagonismo sin por ello negar su sitio y su parte a la segunda.

Cómpralo y empieza a leer




# Elogio de la duda

Camps, Victoria
9788416601202
180 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

Fue Bertrand Russell quien dijo que la filosofía es siempre un ejercicio de escepticismo. Aprender a dudar implica distanciarse de lo dado y poner en cuestión los tópicos y los prejuicios, cuestionar lo incuestionable. No para rechazarlo sin más, sino para examinarlo, analizarlo, razonarlo y, por fin, decidir. Elogio de la duda recorre las vicisitudes de la duda a lo largo y ancho de la historia del pensamiento —desde sus páginas nos hablarán Platón, Aristóteles, Descartes, Spinoza, Hume, Montaigne, Nietzsche, Wittgenstein, Russell, Rawls y un largo etcétera de hombres que decidieron dudar — y lo hace de manera asequible a un público amplio, sin renuncia alguna al rigor y la profundidad de quien ha ejercido la docencia universitaria durante 30 años. "Anteponer la duda a la reacción visceral. Es lo que trato de defender en este libro: la actitud dubitativa, no como parálisis de la acción, sino como ejercicio de reflexión, de ponderar pros y contras…" "Lo que mantiene viva y despierta a la filosofía es precisamente la capacidad de dudar, de no dar por definitiva ninguna respuesta." "Dudar, en la línea de Montaigne, es dar un paso atrás, distanciarse de uno mismo, no ceder a la espontaneidad del primer impulso. Es una actitud reflexiva y prudente (…) la regla del intelecto que busca las respuesta más justa en cada caso." "La filosofía, el conocimiento, procede de personas que se equivocan. La sabiduría consiste en dudar de lo que uno cree saber."

Cómpralo y empieza a leer




# Dos Estados

Mascarell, Ferran
9788416601929
240 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

## ¿Por qué tantos catalanes creen que España y Cataluña saldrían ganando si cada una tuviera su propio Estado? ¿Puede un Estado catalán ser " moderno, republicano y más equitativo y eficaz " que el Estado español? ¿Puede contribuir la propuesta catalana a renovar, modernizar y democratizar el relato político español?

Un Estado es una herramienta, un conjunto de instituciones destinadas a legislar, gobernar y atender a los intereses y anhelos de sus ciudadanos. Como instrumento debe ser representativo, eficiente y democrático, y por lo tanto adaptativo e inequívocamente servidor de las opciones de bienestar y de identidad de los ciudadanos. El problema de España, hasta los unionistas lo admiten, ha sido y es su Estado, que, especialmente desde 2010, muchos catalanes ya no sienten como propio.

En este argumento se apoya el historiador y político Ferran Mascarell para presentar su propuesta: construir un pacto cívico entre iguales y desde la libertad de cada uno y generar un nuevo e ingente caudal de energía social positiva. Nada, excepto la cerrazón política de las élites estatales, nos impide desplegar un ejemplo de buena vecindad, prosperidad y justicia social a españoles y catalanes. Rompamos con esa concepción de la política y establezcamos la alianza de fraternidad, cooperación y solidaridad que los ciudadanos desean en beneficio de todos.

Desdramaticemos. La propuesta catalana permitirá a España refundarse, renovar, modernizar y democratizar su propio relato político de futuro. España necesita su mutación particular. Si una mayoría de catalanes intenta imaginar e impulsar un Estado propio, moderno y republicano, los españoles deben asimismo proyectar cómo quieren que sea su Estado en los años por venir.

El proyecto de un Estado catalán no solo es bueno para Cataluña, defiende Mascarell, lo es también para España: dos Estados democráticos y eficientes son incomparablemente mejor que el Estado único y heroico, ineficiente y de baja calidad democrática que tenemos hoy.

Cómpralo y empieza a leer