

BESTSELLER #1
SIETE MILLONES DE COPIAS VENDIDAS

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

**EDICIÓN
ANIVERSARIO**



**GOOD TO
GREAT**

JIM COLLINS

Coautor del bestseller

BUILT TO LAST

TAMBIÉN DE JIM COLLINS

Built to Last

(con Jerry I. Porras)

G R E A T G O O D T O

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

J I M C O L L I N S

REVERTÉ MANAGEMENT
BARCELONA/MÉXICO

Good to great

Copyright © 2001 Jim Collins
HarperCollins Publishers
All rights reserved

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

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

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

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

No disponible en USA (excepto en Puerto Rico)

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

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

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

CONTENIDOS

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



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

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

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

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

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

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

Photo credit: JIM COLLINS COLLECTION

AGRADECIMIENTOS

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

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

Miembros del equipo de investigación del libro

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PREFACIO

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

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

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

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

LO BUENO ES ENEMIGO DE LO EXTRAORDINARIO

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

BERYL MARKHAM

*Al oeste con la noche*¹

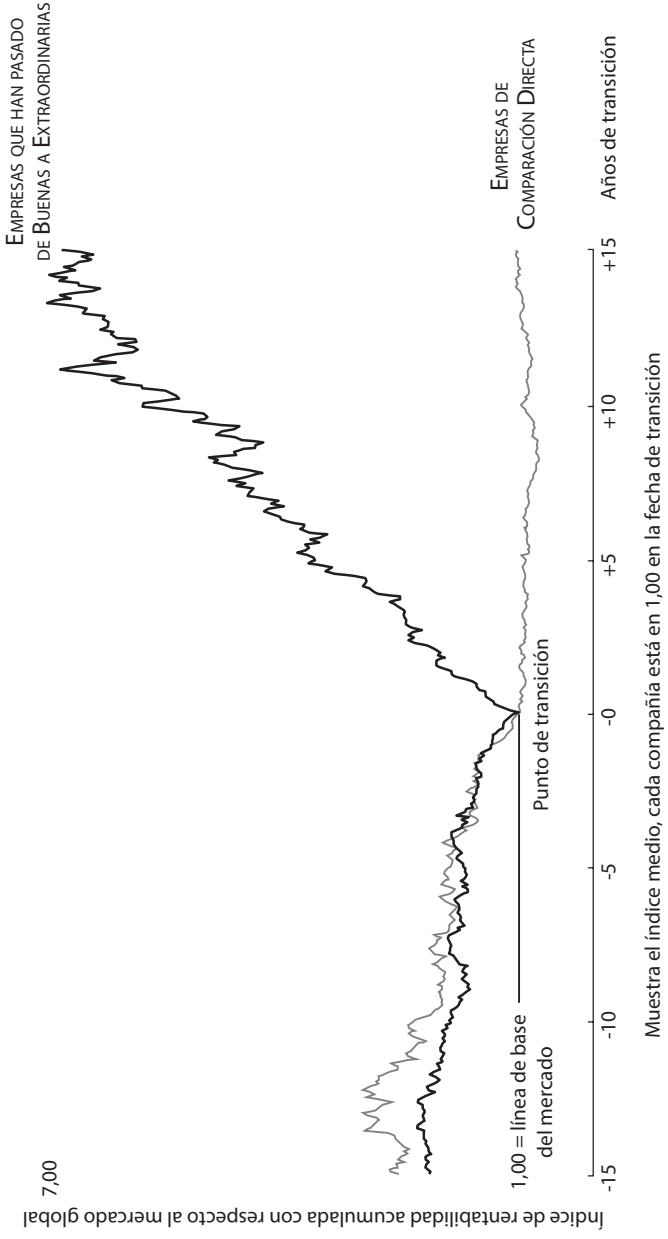
Lo bueno es enemigo de lo extraordinario.

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

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

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

EL ESTUDIO DE BUENO A EXTRAORDINARIO



7,00

Índice de rentabilidad acumulada con respecto al mercado global

1,00 = línea de base del mercado

Punto de transición

EMPRESAS DE COMPARACIÓN DIRECTA

+15 Años de transición

Muestra el índice medio, cada compañía está en 1,00 en la fecha de transición

Intrigado, le pedí que me lo explicara.

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

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

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

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

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



Notas:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

UNA CURIOSIDAD INSACIABLE

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

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

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

Primera fase: la investigación

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

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

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

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

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

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

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

* Porcentaje del rendimiento acumulativo de las acciones respecto al mercado.

Segunda fase: ¿comparadas con qué?

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

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

TOTAL DE EMPRESAS DEL ESTUDIO

Empresas que han dado el salto Empresas comparativas

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

Empresas comparativas que se han mantenido

Burroughs
 Chrysler
 Harris
 Hasbro
 Rubbermaid
 Teledyne

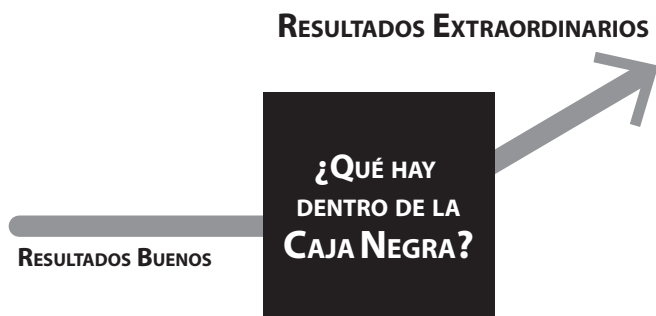
Seleccionamos dos grupos de empresas comparativas. El primero estaba formado por las empresas de comparación directa; es decir, por empresas que pertenecían al mismo sector industrial que las que habían logrado la excelencia y que habían tenido las mismas oportunidades y recursos similares en el momento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

Tercera fase: dentro de la caja negra

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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