

Presentación

Hola y felicidades. Felicidades por pillarlo. No el libro, aunque estamos encantados de que lo hayas «pillado».

Más bien, felicidades por pillar que nadie debería hacer negocios solo.

Los negocios son el deporte de equipo por excelencia. Poco importa si tu empresa tiene 5 empleados, 5.000 o 150.000. El tamaño es lo de menos. Y tampoco importa si es una empresa de Gary, Indiana, que saca una barra de acero tras otra por la puerta, o está en Palo Alto, escupiendo programas sin tregua. Da exactamente igual si estás en el tercer día de tu primer trabajo, metido en un cubículo sin ventana a unos 10.000 años luz de donde se cuecen las cosas en la compañía, o si controlas toda la operación desde una superoficina con vistas en el piso 45 de la sede central.

Los negocios no son cosa del «yo». Son cosa del «nosotros».

Son cosa de «voy a aprovechar todos los consejos, ideas y ayuda que encuentre».

Y por eso te felicitamos. Si estás leyendo *El MBA para la vida real*, nos imaginamos que es porque estás de acuerdo con nosotros en esto. En los negocios, nunca dejas de aprender. Sencillamente, el ámbito de los negocios es demasiado amplio, incluye demasiadas facetas distintas, es demasiado imprevisible, la influencia de la tecnología demasiado grande, el alcance demasiado global, demasiado local, demasiado *todo* como para poder llegar a decir algún día «Ya me lo sé». ¡Por Dios!, nosotros seguimos aprendiendo a pesar de que juntos sumamos 81 años de ex-

perencia. Por cierto, es en los últimos diez años cuando más se nos ha abierto la mente.

Sí, en los últimos diez años es cuando más hemos aprendido y aquí va el por qué: después de publicar *Winning [Ganar]* en 2005 nos lanzamos a la carretera e iniciamos una década dedicada a dar charlas, escribir, impartir clases y asesorar, que nos ha llevado al interior de decenas de empresas, cada una enfrentándose a su particular y fascinante mercado y a sus propios retos de gestión. Hemos colaborado con un emprendedor en China para montar una empresa que ponga en contacto a compañías extranjeras y fabricantes locales, con unas bodegas chilenas en plena transformación del tradicional negocio familiar, con una joven empresa del sector aeroespacial con sede en Phoenix para establecer cómo y cuándo salir a Bolsa... Estas experiencias y muchas más han sido ventanas al actual mundo de los negocios y a todas las tareas pesadas y las oportunidades que su día a día conlleva. Al mismo tiempo, nuestras intervenciones públicas —por lo general sesiones de preguntas— ante aproximadamente un millón de personas en total, nos han permitido escuchar continuamente lo que los hombres y mujeres de negocios piensan —y qué les preocupa— en realidad. A eso hay que añadir el trabajo que uno de nosotros (Jack) ha estado haciendo en el ámbito del capital privado y como asesor de varios CEO desde 2002: evaluando, proporcionando pautas y ayudando a crecer a decenas de empresas de sectores que van desde los servicios sanitarios hasta el tratamiento de aguas, pasando por páginas web de encuentros. Y, para terminar, en este tiempo también hemos creado con éxito el MBA en línea del Jack Welch Management Institute de la Universidad de Strayer, que ya cuenta con más de 900 alumnos. La riqueza y variedad de las numerosísimas experiencias acumuladas por estos como profesionales a lo largo y ancho del planeta han ampliado, profundizado y conformado nuestra comprensión del mundo de los negocios actual de formas nuevas y emocionantes.

Si sabíamos algo sobre negocios cuando escribimos *Winning [Ganar]*, el hecho es que ahora sabemos más. Más de lo que verdaderamente interesa. Porque el mundo de los negocios ha cambiado y hemos tenido la suerte de haber vivido esos cambios desde dentro. No estamos queriendo decir que lo aprendido en la última década invalide en modo alguno los principios y prácticas de *Winning [Ganar]*, más bien todo lo contrario. Pero lo que hemos aprendido desde 2005 ha ampliado, actualizado y aumentado nuestros conocimientos anteriores, en algunos casos un poco, y en otros de manera radical.

Es indudable que vivimos tiempos radicales. Y también *emocionantes*. Y, desde luego, en cierto sentido, hacer negocios es ahora mayor reto que nunca. Eso es innegable. La economía actual no crece como solía hacerlo, por decirlo suavemente. La injerencia de los gobiernos de todo el mundo ha aumentado. La competencia internacional es cada trimestre más dura y la tecnología no deja de impulsar el progreso en todos los sentidos y a un ritmo cada vez más rápido.

Al mismo tiempo, vivimos una era de increíbles innovaciones. No solo en términos de nuevos productos y procesos de ingeniería increíbles —y que dan la impresión de mejorar a cada instante—, sino también en el sentido de cómo trabajan las empresas y las personas. El presidente Calvin Coolidge es famoso por haber dicho allá por 1925 que «el principal negocio [en el sentido de ocupación] de los americanos eran los negocios». Prácticamente todo el mundo, prácticamente en todas partes, fabrica algo, vende algo, crea algo o construye algo. Vivimos en la era del emprendimiento constante, personal y profesional, en organizaciones pequeñas e inmensas, en economías antiguas y en las recién creadas.

Tú verás si te arriesgas a quedarte de brazos cruzados. O, para ser más exactos, tú verás si te arriesgas a dejar de aprender.

Mejor lánzate a aprender y mira a ver qué pasa en tu organización, en tu equipo, en tu carrera. Emoción. Crecimiento. Éxito.

Nuestra esperanza y nuestro objetivo es que *El MBA para la vida real* sea parte de ese aprendizaje al que te lances. Una parte importante, de hecho. Una parte muy actual, de gran utilidad y aplicación inmediata.

Tal vez quieras usar este libro como complemento al MBA que estés cursando ahora mismo, ya sea presencial o en línea, pero en realidad este libro es para cualquiera que busque una guía no académica, en términos asequibles y cercanos, sobre los conceptos fundamentales y las mejores técnicas de MBA del tipo «apréndelo hoy y aplícalo mañana mismo». Quizá ya tengas estudios de MBA pero necesites desempolvar un poco el título. O puede que te encuentres en un punto de tu vida en el que resulta que te hace falta saber de negocios. Igual estás recién salido de la universidad y es tu primer trabajo. O tu primer ascenso a jefe, o tu primer puesto directivo en una ONG. Incluso puede que sea tu primer día de CEO —y empleado n.º 1— de tu propia *start-up*. ¡A por todas!

En otras palabras, este libro es para cualquiera que no quiera hacer negocios solo.

Entonces, ¿*El MBA para la vida real* contiene todo lo que hay que saber sobre negocios? Por supuesto que no. Te animamos a que aprendas de negocios a través de todas las fuentes que tengas a tu alcance: colegas, jefes, la televisión, páginas web, periódicos, conferencias, podcasts y... sí... otros libros también. Identifica expertos de tu sector que te merezcan respeto y síguelos. Identifica expertos en tu sector con los que no estés de acuerdo y presta también atención a lo que hagan y digan.

Nuestro objetivo con este libro no es convertirte en un especialista funcional de ningún tipo. Nuestro objetivo es descodificar el actual negocio de los negocios, darte un marco para comprender en qué consisten los negocios hoy en día y cuáles son las actuales reglas del juego, sea cual sea el sector en el que estés o esperes estar en algún momento.

Para lograr todo lo anterior, *El MBA para la vida real* comienza con una sección titulada «Se trata de jugar», que incluye una serie de capítulos donde se analizan las maneras en que las empresas, sean del tamaño y tipo que sean, deberían organizarse y operar para ganar en el mercado: cómo pueden lograr que todo el mundo trabaje alineado en torno a una misión y unos comportamientos, por ejemplo; cómo crear una estrategia que permanezca siempre vigente; cómo resurgir después de una buena paliza a manos de la competencia; cómo impulsar el crecimiento, incluso en un entorno de crecimiento general lento; y cómo fomentar la innovación, no solo entre los grandes cerebros de I+D, sino entre todo el mundo. La primera sección de este libro también trata sobre cómo abordar los temas de marketing y finanzas, dos áreas que generan mucho ruido y muchas pasiones y no poca ansiedad, aunque no tendría por qué ser así. Finalmente, «Se trata de jugar» es la sección de *El MBA para la vida real* que habla sobre cómo lidiar con una de las realidades más ineludibles de los negocios en la actualidad: las crisis. A fin de cuentas, prácticamente nadie puede evitar el #ColiseoRomano de la opinión pública a estas alturas.

La segunda parte del libro se titula «Se trata del equipo» y contiene nuestro nuevo modelo de liderazgo, que sencillamente se compone de dos imperativos increíblemente difíciles de poner en práctica pero absolutamente necesarios al mismo tiempo. Además, también hemos descubierto que este modelo posee un tremendo poder para transformar las empresas que lo han adoptado. En esta sección de *El MBA para la vida real* describimos asimismo qué implica crear lo que llamamos un equipo «de 10», centrándonos en el tira y afloja constante que suponen en definitiva la contratación, motivación, desarrollo y retención de tus mejores jugadores. Del modo más realista posible, esta sección termina con un capítulo que habla de gestionar y trabajar con «genios», es decir, gente cuyo trabajo tú no podrías hacer, un fenómeno cada vez más frecuente en un entorno con niveles cada vez más altos de tecno-

logía, inteligencia y conocimiento experto. También se examina la cuestión de cómo gestionar y trabajar con gente que se encuentra físicamente en otro lugar. Existen estimaciones que apuntan a que aproximadamente el 20% de todos los profesionales trabajan a distancia, y la cifra sigue subiendo sin que eso implique necesariamente que se facilite el trabajo o aumente la productividad. Consideramos las prácticas que pueden lograr que sí sea así.

El MBA para la vida real finaliza con una sección titulada «Se trata de ti», que se centra en cómo gestionar la propia carrera profesional. Un capítulo te ayudará a responder a la pregunta «¿Qué debería hacer con mi vida?»; otro examina la cuestión de «¿Cómo salir del purgatorio profesional?», y el último se centra en explorar lo que deberías hacer una vez hayas dado oficialmente por finalizada tu carrera. Seguramente no te sorprenderá que nuestra respuesta no sea precisamente «jubilarte».

Somos conscientes de que la gestión de la carrera profesional no es un ingrediente típico de los programas de los MBA al uso pero, en términos generales, escribimos *El MBA para la vida real* para mostrar lo que la gente del mundo de los negocios piensa, de qué hablan y qué les preocupa en realidad, qué les quita el sueño (y seguramente a ti también), y dónde encuentran la motivación para levantarse por la mañana.

Hacer negocios de manera más inteligente. Hacer negocios bien. Hacer negocios de modo que sea divertido de verdad. Hacer negocios de modo que se crezca y las personas vivan mejor. Hacerlo en equipo. O sea, no en solitario.

Los negocios, insistimos, son un deporte de equipo.

Gracias por habernos incluido en el tuyo.

PARTE I

SE TRATA DE JUGAR

1

Quitarle la parte pesada al juego

Hace unos años hicimos un viaje a Las Vegas. No para jugar, que es algo que no nos va. No. Fuimos a Las Vegas para participar en un evento del International Council of Shopping Centres (la principal asociación del sector de los centros comerciales), que cuenta con unos 60.000 miembros.

Nuestra ponencia era pronto por la mañana, así que llegamos la noche anterior y teníamos la noche libre y, como buenos turistas, decidimos sacar entradas para algún espectáculo. Actuaba una cantante muy famosa, de modo que para allá nos fuimos. A uno de nosotros le encanta y el otro se adapta sin problemas.

Dio comienzo el espectáculo, orquesta de 50 músicos y máquinas de humo de colores incluidas. ¡Menudo montaje!: grandes cardados, baladas potentes, las chicas que hacían los coros flotando por los aires colgadas del techo, una sucesión espectacular de cambios de vestuario...

Y, sin embargo, no había pasado ni una hora y uno de nosotros ya se había dormido.

Cuando se le agitó enérgicamente para que se despertara, esto es lo que dijo: «¿Qué, cómo va el marcador?»

Cinco palabras que describen perfectamente a alguien que es un gran aficionado a los deportes; y los negocios.

Negocio y deporte son un poco la misma cosa, ¿no? En ambos casos se trata de actividades intensas y llenas de diversión. Son difíciles. Son rápidas. Consisten en un tira y afloja constante lleno de estrategia, trabajo en equipo, matices y sorpresas.

Y, tanto en los deportes como en los negocios, se juega para ganar.

Un responsable de marca se regodea en las sesiones que tiene con su equipo para elucubrar sobre cómo lanzar un producto que acaban de diseñar los ingenieros y podría ser un verdadero pelotazo de ventas. Tres amigos de la universidad dejan Wall Street para montar una microfábrica de cerveza o lanzar una nueva app. Un director de producción se levanta una mañana con una idea genial en la cabeza sobre cómo incrementar el rendimiento de su planta. Un ejecutivo de Recursos Humanos entrevista a seis candidatos para un puesto que se debería haber cubierto hacía tres semanas y, por fin, uno parece encajar perfectamente.

La gente trabaja todo el día, todos los días, intentando mejorar sus organizaciones y sus vidas. Intentando ayudar a sus familias, a sus empleados y a sus colegas, a sus clientes y a las comunidades en las que operan.

Y, al trabajar, la gente da sentido a sus vidas. No todo el sentido de la vida, claro está. La vida, con su inmensa profundidad y riqueza, sin duda existe fuera del trabajo. Pero el trabajo puede aportar una buena dosis de propósito a nuestras vidas.

Por eso es tan terrible que empresas o equipos se vean atrapados en situaciones de mucho ruido y mucho movimiento, situaciones que en ocasiones hasta se podrían calificar de frenéticas, pero que no significan nada. No significan nada en el sentido de que no generan ningún avance, ningún crecimiento, ninguna ganancia o logro. Ni tan siquiera una oportunidad decente de conseguir nada con todo ese ajeteo.

Eso no es competir. Eso no es divertido. Eso no es hacer negocios.

Eso es simplemente lidiar con la parte pesada del juego.

Ese tipo de dinámica, sin embargo, es muy frecuente. Como ya mencionábamos en la introducción, hemos hablado con alrededor de un millón de personas de todo el mundo desde 2001

—prácticamente siempre en un contexto de sesiones de preguntas—, personas que trabajan en empresas grandes y pequeñas, viejas y nuevas, en la industria pesada, la distribución, el sector del juego o las finanzas. Entre ellos había emprendedores, altos directivos, estudiantes de MBA e individuos interesados en los negocios a título personal. A lo largo de todas estas sesiones, una pregunta que ha surgido con bastante frecuencia ha sido «¿por qué es tan condenadamente difícil conseguir que todo el mundo esté a lo mismo?»; o la gente nos ha descrito un panorama en el que muchas personas no daban la impresión de estar jugando para el mismo equipo y nos han hablado de cómo eso se estaba empezando a notar en los resultados. Más pruebas todavía: seguramente un tercio de los casi 1.000 estudiantes de MBA de nuestra escuela de negocios, la mayoría de los cuales andan entre los treinta y tantos y los cuarenta y tantos y ocupan puestos directivos en buenas empresas, hablan de experimentar algún tipo de sensación de bloqueo en el trabajo.

Menudo lío. Pero resulta que este dilema no solo tiene solución sino que además puede incluso evitarse.

Solo hace falta alineación y liderazgo.

Son igualmente importantes; desde luego afirmaríamos que ninguno de los dos puede darse verdaderamente sin el otro.

Y no hay mejor manera de empezar *El MBA para la vida real* que profundizando en torno a ambos conceptos.

TODO ALINEADO, TODO EL TIEMPO

Ni que decir que nos hacemos cargo de que la importancia de alinear todo no será ninguna novedad para la mayoría de la gente que lea este libro. El concepto lleva mucho tiempo ahí fuera, en la estratosfera de la gestión, ensalzado por igual por gurús, catedráticos, expertos y consultores.

El problema es que, en realidad, en empresas de todo tipo, se

puede acabar pasando por alto la aplicación (y disciplina) implacable de la alineación.

Resulta que el trabajo —la lista infernal de tareas pendientes— se interpone.

Ya lo pillamos. Se tiene la sensación de que el trabajo debería ser lo primero, sobre todo en un entorno económico que impone tanto como el actual. Un cliente cascarrabias, un empleado que necesita *coaching*, una nueva tecnología de la competencia que te sorprende totalmente fuera de juego, una catástrofe de relaciones públicas que se desata en Twitter... Todo esto puede ocurrir en una jornada de trabajo, en un mismo día.

Pero el hecho es que, si quieres dejar de pasarte la vida lidiando con la parte pesada y tediosa, hace falta alineación antes, durante y después del «trabajo». Tiene que producirse todo el tiempo. Tiene que ser parte del «trabajo» en sí.

Y, claro, todo esto nos lleva a la pregunta de *qué* es exactamente la alineación.

La respuesta es *misión, comportamientos y consecuencias*.

La *misión* apunta al destino de la organización, hacia dónde va y por qué; y, para que una misión triunfe, es igualmente importante definir qué significará lograr la misión para las vidas de cada uno de los empleados.

Los *comportamientos* describen eso... comportamientos, las maneras en que los empleados han de pensar, sentir, comunicar y actuar para que la misión sea algo más que unas cuantas frases farragosas en una placa colgada de la pared, donde no hace más que llenarse de polvo y dar pie a comentarios sarcásticos.

Las *consecuencias* le dan consistencia real al sistema. En este caso hablamos de ascensos y bonificaciones (o su ausencia) en base a cómo los empleados acogen y desarrollan la misión, y lo bien que la traducen a sus comportamientos.

Tal vez todos estos elementos te resulten muy evidentes. Como comentábamos, este tema no es ninguna novedad. O igual te pasa

precisamente todo lo contrario pues, como también decíamos, la verdadera alineación es poco frecuente.

En cualquier caso, podemos asegurarte una cosa: cuando se produce la alineación se deja de dar vueltas en círculos. Se avanza. Eso pasa cuando se le quita la parte pesada al juego.

ALINEACIÓN EN ACCIÓN

Sin duda, se pueden encontrar casos ilustrativos del poder transformador de la alineación en todos los sectores, pero el que es una verdadera mina de ejemplos es el del capital privado. Piénsalo. Cualquier negocio que interese a una empresa de capital privado (CP) casi por definición estará infravalorado. Lo probable es que adolezca de un mal liderazgo o esté atrapado en un mercado en pleno proceso de cambio; puede que se trate de un negocio familiar sin plan de sucesión o de una división que sencillamente se ha venido ignorando, que su exitosa compañía matriz ha dejado poco menos que huérfana. En estos casos, la organización es confusa y va a trompicones.

Ahora bien, a veces las empresas de capital privado tienen suerte y dan con una joya, la pulen y salen rápidamente con grandes beneficios; o compran un caballo ganador a otra empresa de CP que tiene que venderlo para satisfacer las expectativas de sus inversores. Sin embargo, esos casos son poco frecuentes. En la mayoría de las ocasiones, las empresas de CP adquieren un negocio con problemas y emprenden la ardua tarea de encontrar buenos líderes y, casi siempre, su primer y principal cometido es enderezar la alineación.

Pongamos por caso el conglomerado holandés VNU.

Allá por 2006, VNU cerraba una década de resultados decentes, si bien no espectaculares. En su circular anual, el CEO, Rob van der Bergh, declaraba estar satisfecho con la empresa y describía VNU —propietaria entre otras compañías del *Hollywood Re-*

porter y la empresa de estudios de mercado Nielsen—, como una compañía «sana». Sin embargo, el capital privado vio en ella oportunidades sin explorar y un consorcio de seis empresas se lanzó al abordaje y la compró por 12.000 millones de dólares, contratando al veterano líder empresarial Dave Calhoun como CEO.

Con una trayectoria impecable que lo había colocado en el puesto de vicepresidente de GE con 45 años, Dave poseía experiencia en la gestión de muchos negocios grandes, pero nada como el marmagnum de marcas y productos que se encontró dirigiendo de repente. «Cuando llegué, la misión era “somos líderes del sector de la información sobre mercados” —recuerda Dave—. Eso sonaba muy bien pero, en la práctica, lo que significaba era “haz lo que te parezca en tu feudo”. No había ni noción de sentido de conjunto.»

Dave y su equipo se dispusieron a cambiar la situación inmediatamente. Abandonaron la marca VNU y rescataron la de Nielsen como nombre para toda la empresa, y dejaron claro que el propósito coherente que daba su razón de ser a Nielsen —la nueva Nielsen— era medir lo que los consumidores veían y compraban. Nielsen iba a ser la mejor empresa del mundo en lo que se refería a saberlo todo sobre los hábitos de compra y visionado de los consumidores de todo el mundo.

Emocionante, ¿verdad?

Las mejores misiones son siempre así: ambiciosas, inspiradoras y prácticas.

Ambiciosas en el sentido de «¡Vaya, suena increíble, me encanta la idea de intentar llegar hasta ahí!»

Inspiradoras en el sentido de «¡Fantástico! Sé que lo podemos conseguir si nos ponemos a ellos y nos esforzamos».

Prácticas en el sentido de «De acuerdo, suena razonable. Voy a trabajar con mi equipo para lograrlo».

Y aquí viene la guinda: ¿recuerdas que decíamos que las misiones bien forjadas permiten que todos y cada uno de los emplea-

dos sepan exactamente lo que ganan ellos? Pues Nielsen lo borda en lo que respecta a ese reto, pues promete crecimiento —crecimiento de producto, de servicios, global— y todas las oportunidades profesionales que el crecimiento trae consigo.

Otro ejemplo rápido y tremendamente ilustrativo del mundo del CP es Nalco, el conglomerado industrial que se vendió en 2007. En 2008, sus nuevos dueños contrataron como CEO a Erik Fyrwald, que heredó 12.000 empleados, 4.000 millones de dólares de ingresos, un potente flujo de caja, un crecimiento prácticamente despreciable y una misión que se podría haber parafraseado como «Nos dedicamos al negocio del agua, y es agradable».

Erik se pasó sus primeros 90 días en el cargo visitando las unidades de negocio de Nalco y sus clientes, se podría decir que buscando la app definitiva —o *killer app* como se suele decir— de la empresa, la forma de desencadenar el cambio y generar ventaja competitiva.

Para su gran sorpresa y deleite, resulta que la encontró en un producto que Nalco había desarrollado seis años atrás, un sistema de optimización del uso del agua llamado 3D TRASAR. Ya habían colocado unas 4.000 unidades en alquiler comercial y Erik enseguida constató que a los clientes les encantaba y le relataban con gran pasión cómo el producto de Nalco permitía ahorrar agua y evitar las multas de la EPA, la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos, mejor que ningún otro producto.

Erik informó de su descubrimiento a su equipo de liderazgo y, entusiasmados con las perspectivas del 3D TRASAR, decidieron marcarse una meta de 20.000 unidades alquiladas en dos años. Ese ambicioso objetivo, a su vez, impulsó a toda la organización. I+D se centró en mejorar las características del producto, creando 26 patentes con las que dar respuesta a las exigencias de los clientes y ralentizar cualquier intento de imitación por parte de la competencia. El equipo de ventas introdujo nuevas sesiones de formación, objetivos e incentivos. Al mismo tiempo, se montó en la In-

dia un nuevo centro de servicio para 3D TRASAR que empleaba a 40 «médicos del agua», ingenieros cuyo cometido era realizar un seguimiento de las unidades por todo el mundo, identificando y resolviendo problemas antes de que los clientes se dieran siquiera cuenta.

Así fue como nació la nueva misión de la empresa: «Suministramos agua limpia a los clientes de Nalco de un modo que permite a nuestros clientes cosechar más éxitos en lo económico y además hace el mundo más sostenible a nivel medioambiental».

¿Logró esa misión apurar a Nalco hasta su objetivo de 20.000 unidades en dos años? Efectivamente.

«De repente la gente sabía por qué venía a trabajar —explica Erik—. Y estaban emocionados ante la perspectiva de ayudar a nuestros clientes a tener éxito de un modo que además contribuyera a salvar el mundo. Eran capaces de visualizar su futuro. No te creerías la cantidad de ideas excelentes que empezaron a surgir.»

Eso es lo fantástico de una buena misión: consigue enfocar y poner en marcha a todo el mundo.

Y ahí es donde empiezan a importar los comportamientos.

Pero que mucho.

Si una misión es el *destino* de la empresa, los comportamientos son su *transporte*, los medios para llegar hasta allí.

Todos sabemos lo que ese tipo de conexión *no* es, ¿verdad? Una empresa suelta una misión que habla de enfocarse en el cliente, por ejemplo, pero en la vida real los empleados de primera línea de fuego odian a los clientes. Bueno, igual odiar es una exageración, simplemente los desprecian porque interfieren con lo que en realidad les gustaría estar haciendo a esos empleados, como, por ejemplo, llegar a casa a las cinco. O una empresa tiene una misión que cacarea mucho sobre la velocidad de llegada al mercado, pero sus directivos tienen... digamos que una tolerancia altísima a la burocracia. O una empresa tiene una misión que se centra en ofrecer innovación pero la gente que manda castiga con des-

censos en el escalafón o echa a la calle a cualquiera que se arriesgue y fracase.

Nada bien.

Lo que sí está bien es que la alineación de la misión y los comportamientos sean impecables. En una empresa cuya misión gira en torno a centrarse en el cliente, los empleados rezuman empatía. Dan sus números de móvil para estar localizables en horario no laboral. Se ocupan personalmente de las quejas sobre un servicio deficiente. Si de ellos dependiera, se irían a casa con todos los productos y los probarían uno tras otro para asegurarse de que todo funcione perfectamente.

Tal vez estemos exagerando un poco, pero ya se ve por dónde vamos... La misión y los comportamientos tienen que ser dos eslabones de una misma cadena.

Ahora bien, si has leído alguno de nuestros libros o columnas, puede que ahora mismo te estés preguntando por qué estamos usando la palabra «comportamientos» en vez de «valores», pues en definitiva llevamos casi una década utilizando el término «valores» en este mismo contexto. Podría decirse que «valores» era nuestra palabra favorita.

Era. Pero hemos llegado a la conclusión de que «valores» puede ser un término confuso. Es demasiado abstracto. Con demasiada frecuencia, la gente oye «valores» y piensan que se está hablando de política o cultura, como en el caso de los «valores familiares».

No.

Pura y simplemente, estamos hablando de cómo se *comporta* la gente en el trabajo y cómo sus *comportamientos* hacen que la misión de la empresa cobre vida. Así que optamos por «comportamientos» a partir de ahora.

Y, volviendo al tema que nos ocupa, la única razón por la que hablamos de comportamientos en el trabajo es que los líderes tienen que hablar públicamente y sin ambages, siendo muy claros y

muy coherentes, sobre qué tipo de comportamientos son necesarios para lograr la misión de la empresa.

Volvamos a la historia de Nielsen. Justo después de que Dave Calhoun anunciara la nueva misión de Nielsen, también hizo públicos los tres comportamientos que harían que cobrara vida. El primero era apertura de miras.

Aquello, para decirlo suavemente, supuso un verdadero cambio. «La gente creía que éramos una empresa de estudios de mercado —explica David—. Y, ¿qué tipo de gente tiene éxito en una empresa de estudios de mercado? Pues gente muy inteligente que ha perfeccionado sus algoritmos y que no quiere que los vea nadie más porque se los podrían robar.

»Pero, para dominar el espacio de “saberlo todo sobre el cliente”, íbamos a necesitar gente abierta a recabar los datos que llegaran de todas las fuentes posibles y dispuesta a trabajar con todo el mundo, no solo gente que comprendiera el algoritmo.»

El segundo comportamiento era la pasión por la integración. El crecimiento de Nielsen, en opinión de Dave, dependía de que a su gente le encantara —no gustara, encantara— el proceso de combinar, encajar y sintetizar las investigaciones de mercado considerándolas desde todas las perspectivas, en gran medida gracias a la explosión de los Big Data o megadatos.

El crecimiento también dependía de la capacidad que tuviera Nielsen de dar sentido a toda esta información para sus clientes, así que el tercer comportamiento identificado para impulsar el éxito de Nielsen era la simplicidad.

«El mundo digital es cada vez más abrumador: hay tantos datos ahí fuera que te puedes acabar ahogando», explica Dave. En ese tipo de situaciones, la gente a menudo encuentra la manera de opinar una cosa y la contraria, lo cual complica la vida a todo el mundo. «Si somos capaces de hacerle una recomendación al cliente en términos sencillos y fácilmente comprensibles, y con convicción, siempre ganaremos.» (Y desde luego que ganaron. Durante

los seis años que Calhoun fue CEO, la capitalización bursátil de la empresa se triplicó.)

De manera similar, Erik Fyrwald y su equipo de Nalco también establecieron los comportamientos clave necesarios para impulsar la nueva misión de la empresa. El primero era una pasión —a niveles de cruzada— por el ahorro de agua. No una pasión del tipo «¡Ay, mira, eso es... así como chulo!», sino más bien una pasión de las de «¿Te cuento lo que hago en el trabajo? Pues mira, contribuyo a salvar el mundo a través de la conservación del agua». «Queríamos que la gente se emocionase de verdad cuando encendieran el ordenador por las mañanas y vieran sus contadores», explica Erik. Y con eso se refiere a que en la intranet de Nalco los contadores mostraban continuamente el ahorro de agua acumulado de la empresa y de cada cliente.

El segundo comportamiento era tener hambre de crecimiento. Y no crecimiento de un dígito, ¿eh? Erik estableció que la misión de Nalco requería yonquis del crecimiento, gente que viera las oportunidades en clientes que en el pasado se había considerado que estaban fuera del alcance de la empresa, y en mercados ante los que todos los demás se asustaban. En 2009, cuando la mayoría de las empresas del sector de Nalco estaban dando marcha atrás en China, preocupados por la desaceleración de la economía, Nalco contrató a un líder con experiencia probada en conseguir crecimiento para que se hiciera cargo de Asia. Y, además, trasladó la sede de la empresa, que estaba en el cómodo Singapur, para establecerla en un edificio que se construyeron en Shanghái y que completaron con un centro de formación de clientes y empleados, un centro tecnológico e instalaciones dedicadas a marketing y ventas. Los niveles de empleo se dispararon, pasando de 200 a 800, y un mayor compromiso por parte de Nalco se tradujo en poder contratar a candidatos excelentes, ingenieros chinos que deseaban mejorar el medio ambiente y la productividad de la industria pesada a través del tratamiento de aguas.

Más o menos por aquel entonces, Nalco también estableció su unidad dedicada al petróleo y el gas, aplicando una agresiva estrategia de crecimiento en el campo de las aplicaciones químicas relacionadas con el agua. (Para conseguir un barril de petróleo también hace falta trabajar con cuatro barriles de agua que hay que separar, limpiar y devolver al medio ambiente de manera segura. La empresa consiguió ampliar rápidamente el negocio hacia clientes que hacían prospecciones en alta mar en el Golfo de México, y también logró moverse con mucho acierto para forjar nuevas y productivas relaciones comerciales con clientes más alejados de lugares como Siberia, Kazajistán, Azerbaiyán, Nigeria, Angola y Malasia. «Nuestro líder de proyecto para el sector del petróleo y el gas era un modelo inmejorable de espíritu emprendedor y búsqueda del crecimiento —comenta Erik—, y además logró que todo su equipo experimentara lo mismo.»

Claramente, su ejemplo y el de otros muchos creyentes en el proyecto dentro de la organización se dejó sentir. Para 2010, los ingresos y beneficios de Nalco estaban creciendo a ritmo de dos dígitos.

DESCENDER AL TERRENO DE LO REAL Y LAS CONSECUENCIAS

Una vez la misión y los comportamientos están definidos, lo último que hace falta para que haya alineación es el componente del sistema que llamamos «consecuencias». Tal vez suene muy punitivo pero no lo es. Obviamente, las consecuencias pueden ser negativas, como por ejemplo descensos en el escalafón o incluso despidos. Pero son mucho más frecuentes las situaciones en las que las consecuencias son positivas, como subidas de sueldo o bonificaciones. En cualquier caso, el mensaje que queremos transmitir es el mismo: puedes sermonear y desgañarte todo lo que quieras sobre la visión y los comportamientos, pero si no hay mecanismos

organizativos que los refuercen, serás como aquel árbol del proverbio, que cayó en el bosque.

Nadie te oye.

Ahora bien, el mecanismo de consecuencias *negativas* que más se conoce, obviamente, es echar a la gente. La mayoría de los líderes odian usar esta herramienta y así debería ser si son seres humanos normales pero, a veces, cuando hay una desconexión evidente con la misión o los comportamientos, es necesario y lo mejor para ambas partes.

Dave Calhoun, por ejemplo, tuvo que despedir a un miembro muy popular de la vieja guardia de VNU que no creía que la empresa pudiera o debiera integrarse. ¿Le resultó agradable? Por supuesto que no, pero hizo lo correcto, convirtiendo la salida de ese ejecutivo en un momento de aprendizaje. En vez de decir «Fulano se ha jubilado para pasar más tiempo con la familia», mencionó la decisión abiertamente y en público durante la reunión anual de Nielsen. «Tenía que dejar claro qué comportamientos eran inaceptables y cuáles se recompensaban», dijo.

De manera parecida, a lo largo del proceso que clarificaba la relación entre misión y comportamientos en Nalco, Erik Fyrwald tuvo que lidiar con un ejército de opositores que se resistían. «Eso ya se ha intentado y aquí en Nalco no funciona» era una frase recurrente. Una vez más, no le quedó más remedio que pedir a muchos líderes del nivel más alto que siguieran su camino fuera de la empresa: sustituyó a más de la mitad de los 100 directivos principales con candidatos internos y externos. Al igual que para Dave Calhoun, esta no fue precisamente la parte favorita de la recuperación de la empresa para Erik, pero el entrenador no puede andar a mitad de partido rogándoles a jugadores convertidos en opositores acérrimos que se sumen al juego.

A lo que vamos: en lo que se refiere a si los comportamientos importan (y cuáles), mover ficha a nivel de personal es mucho más elocuente que un centenar de discursos.

Ni que decir que los movimientos de personal también pueden ser del tipo que se considera una consecuencia enteramente positiva del proceso de alineación. Los ascensos de las personas que viven la misión y los comportamientos envían un mensaje clarísimo y suponen una gran fuente de refuerzo motivador para toda la organización. Lo mismo puede decirse de las bonificaciones desproporcionadamente buenas. El dinero habla. Cuando no.

No obstante, por lo general, la cuestión de las consecuencias de la alineación sencillamente depende de si se tiene o no montado un buen sistema de evaluación y recompensa.

No tiene por qué ser un sistema complicado ni caro. Sencillamente tiene que llegar —*debe* llegar— a todos los empleados tan a menudo como sea posible, y como mínimo dos veces al año, con conversaciones en las que su jefe les diga con toda sinceridad cuál es su situación.

Mira, así es como nos estás ayudando a lograr la misión, y esto es lo que podrías hacer mejor.

Así es como estás exhibiendo los comportamientos que necesitamos y esto es lo que podrías hacer mejor.

Y, por fin: *Así es como tu salario y tu bonificación y tu futuro reflejan todo lo que acabamos de comentar.*

Tan sencillo como eso. A esto se reduce la cuestión de la alineación en relación a las consecuencias. ¿Suena muy difícil?

No mucho. Y, sin embargo, ya sabes con qué frecuencia se da en la vida real: con suerte, entre un 10% y un 20% de la gente que viene a nuestras charlas levanta la mano cuando preguntamos: «¿Cuántos de vosotros sabéis cuál es vuestra situación en la organización para la que trabajáis?» Algunos de nuestros propios hijos —veinteañeros ya— y sus amigos trabajan para empresas de prestigio y nunca han tenido una sesión de evaluación de su rendimiento. Una chica se sorprendió muy gratamente al recibir la nómina del mes y ver que le habían subido el sueldo, y tuvo que

preguntar a su jefe por qué. Este la informó de que el aumento era por «méritos». Punto.

Nos entran ganas de chillar. (Y, por cierto, conste que a ella también le entraron ganas de chillar.)

Hay tantas oportunidades que se pierden pese a que están ahí, esperando a que alguien las aproveche y las convierta en éxitos. Clarifica la misión, pon nombre a los comportamientos, y luego mide el rendimiento y recompensa a la gente en base a lo bien que apliquen ambos.

Son tan solo unas cuantas tareas pero no resultan nada fáciles. Nadie dijo que lo fueran. Aunque, ¿sabes?, la alineación tampoco es neurocirugía precisamente. Es una pena que muchos líderes la eviten como si fuera igual de difícil, porque nunca tendrán una organización verdaderamente sana sin ella.

TÁCTICAS, A PARTIR DE HOY MISMO

Bueno, conozcamos ahora al artífice de la alineación: el liderazgo.

Tal y como comentábamos antes, el liderazgo es fundamental para impulsar el tipo de alineación que elimina la parte pesada y tediosa del trabajo. Puedes cambiarle las cuatro ruedas al coche pero, ¿de qué te sirve si no tienes quien lo conduzca? El hecho es que, en la mayoría de los casos, un liderazgo nuevo es completamente inseparable de la creación e instauración de la misión, comportamientos y consecuencias de la organización. Van de la mano porque así debe ser.

Más adelante, en este mismo libro, dedicaremos un capítulo entero al liderazgo. Es más, en ese capítulo presentaremos un nuevo modelo holístico que hemos desarrollado en base a toda nuestra experiencia y observaciones, uno que define el liderazgo como la incansable búsqueda de la verdad y el incesante fomento de la confianza.

Pero, por el momento, en el contexto de eliminar la parte pesada y tediosa del juego, hablemos de unas cuantas *tácticas* clave basadas en la verdad y la confianza y, más concretamente, hablemos de cinco pasos de acción inmediata. Porque, si tu organización está languideciendo al nivel que sea, o caminando en círculos o de algún otro modo no dando rienda suelta a todo su potencial, tienes que empezar por arreglar ese problema, y no la semana que viene ni la otra, ni siquiera mañana.

Tienes que empezar hoy mismo. A continuación te contamos cómo.

Lo primero, ponte en el lugar de la gente

¿Hay algo peor que un jefe pomposo y engreído que se pasea arriba y abajo como un mariscal de campo, ladrando órdenes a su ayudante, comportándose como si su trabajo consistiera única y exclusivamente en presidir reuniones con sus subordinados o prepararse las que tenga con sus superiores? Este tipo de esnob entrometido con superoficina era muy abundante en los viejos tiempos, vamos, cuando la avenida Madison (donde se concentraban las grandes agencias de publicidad y Detroit (antiguo centro de la industria automovilística) eran el ombligo del mundo. Había una legión de este tipo de jefe en aquellos tiempos, tipos que solo abandonaban las comodidades de sus despachos para salir a comer (juntos). Lo lógico sería que hubieran desaparecido a estas alturas, ¿verdad? Pues, por desgracia, nada más lejos de la realidad. Hemos visto cantidades ingentes de estos en la última década, tantos como siempre, solo que ahora han añadido el truquito de esconderse detrás de la tecnología.

Metemos también en este saco de personajes horribles al superior timorato, tan apático y de vuelta de todo en el trabajo que uno se pregunta por qué se molesta en aparecer todas las mañanas.

Es de locos. Si quieres poner en marcha todas las cosas buenas que trae la alineación, no te queda otra que mover el trasero y plantarte en primera línea para conocer y cuidar realmente a tu gente a título indi-

vidual. De hecho, los líderes buenos de verdad son como entrenadores que se recorren la banda de arriba abajo mil veces durante el partido, saltando y gesticulando como locos porque no pueden contener la emoción de lo que está pasando con el equipo en la cancha, que abrazan a los jugadores cuando salen del campo sin importarles el sudor, y que saben qué es lo que motiva a cada uno de ellos.

Llevemos la comparación incluso un poco más lejos. Los mejores líderes, en realidad, son aquellos a los que les importa más el equipo que ellos mismos. Este concepto nos recuerda una entrevista maravillosa a Don Knauss, el por entonces CEO de Clorox, que se publicó en el *New York Times* hace poco. En ella, Don cuenta que con veintitantos años fue teniente del Marine Corps y estuvo destinado en Hawái. «Un día —según relata— llevaba en pie desde las cinco de la mañana y me moría de hambre. Así que al llegar al comedor (a mediodía) me planté al principio de la cola... En esto que un sargento de artillería me agarra por el hombro, así que me doy la vuelta y me dice: “Mi teniente, la tropa, siempre come primero. Los oficiales lo hacen después”. A lo cual yo le respondí: “Vale, lo he entendido... Se trata de la tropa, no de ti”.»

¡Qué buena historia! Los grandes líderes generan confianza y credibilidad con palabras y con hechos que demuestren, una y otra vez, en lo grande y en lo pequeño, que respetan y honran a su gente.

¿Puede resultar agotador? En ocasiones sí, sobre todo si es de verdad, y no podría ser de otro modo. Pero, si quieres que tu equipo gane, esto te debería sonar bien. Te debería sonar a lo que haces siempre.

En segundo lugar, piensa en ti mismo como el Director de Sentido

¿Con cuánta frecuencia crees que hablaron Dave Calhoun o Erik Fyrwald de misión o comportamientos durante sus primeros 18 meses al mando? ¿Todos los días? Más bien en todas y cada una de las conversaciones que mantuvieron, en sentido ascendente y

descendente en el escalafón, por todas partes. Ese tipo de sobrecomunicación es fundamental, y no solo en el momento de lanzar un proceso de cambio. Es esencial en todo momento.

Los líderes existen, en gran medida, para dar sentido —propósito— a sus equipos; para, de manera incansable, apasionadamente, explicar: «Vamos hacia allí. Por tal y tal motivo. Así es como vamos a llegar. Así es como encajas tú. Y esto es lo que vas a ganar con todo esto».

¡Ah, y recuerda!: cuando acabes de explicar todo eso, lo vuelves a explicar desde el principio.

Ten en cuenta que tu gente se pasa más de 40 horas a la semana trabajando. Si no los ayudas a encontrarle un sentido a esa inversión tan fuerte, estás malgastando su tiempo y sus vidas. No queremos echarte la bronca y... sí, ya sabemos que este aspecto del liderazgo es abrumador. ¿A quién le gusta repetirse hasta la saciedad? Exactamente: a nadie. Pero es un ingrediente esencial de la tarea de involucrar a tu gente y cuidarlos, exactamente igual que ocurre con cualquier relación de verdad.

Y una cosa más: el jefe no es el único que tiene que ser Director de Sentido. Sea cual sea el tamaño de la empresa, es responsabilidad de todos los directivos —desde lo más alto hasta el nivel de jefe de equipo— crear contexto y propósito. Piensa en lo potente que puede ser. Piensa en la alineación que genera.

En tercer lugar, elimina los obstáculos del camino de tu gente

¿Has visto alguna vez imágenes del deporte olímpico llamado *curling*? Con el debido respeto a los atletas que han dedicado su vida a este deporte, resulta un tanto curioso, admitámoslo. Un jugador empuja una roca de granito por el hielo hacia la meta mientras que otros tres van por delante, barriendo frenéticamente la superficie con unos cepillos hechos de hojas de maíz. Esos jugadores, los que van allanando el camino para que la piedra avance con velo-

cidad y precisión hacia su destino, hacen lo que hacen los líderes: frotran frenéticamente la pista para eliminar cualquier cosa que se interponga en la trayectoria de la piedra hacia la meta.

¿Cómo qué? Bueno, pues como el papeleo y la burocracia endémicos en tantas organizaciones. A menudo, las normas y las reglas existen puramente para dar trabajo a la gente que se encarga de garantizar que se cumplan las normas y las reglas. No estamos hablando de las pautas que hay que seguir en atención a la ley o la seguridad. Hablamos de las minucias que impiden el progreso. Del director financiero que dice que se dará a todo el mundo un aumento del 2% porque ha sido un año duro, independientemente de los resultados. Del director de tecnologías de la información que tiene más interés en los procesos que en la innovación, o en la recolección de datos que en el análisis de estos. Del abogado de empresa a quien siempre se le ocurre un motivo por el que prácticamente nada se puede hacer.

El cometido del líder es barrer ese tipo de porquería.

Y, ya que estamos, barrer a esas personas que hay en todos los equipos: los que bloquean la acción, los que se resisten al cambio, los obsesionados con los procesos. «Aquí no hacemos así las cosas.» «Antes no era así.» En ocasiones se pueden tolerar un par de personajes de este tipo. A veces. Lo que aportan es memoria institucional, sirven de contrapunto si hay una fuerte cultura de la aquiescencia, algo que nunca es deseable. Pero, en la mayoría de los casos, estas personas no son más que gruñones autoerigidos en poseedores de la verdad que chupan energía y te hacen perder el tiempo. Los buenos líderes saben reconocer la diferencia y usar su cepillo de manera eficaz como buena prueba de ello.

En cuarto lugar, muestra con alegría el «gen de la generosidad»

Correspondería a un científico determinar si verdaderamente existe un marcador de ADN para la generosidad o si más bien se trata de un comportamiento aprendido, pero para nosotros lo mismo

da. Lo que sabemos es que los mejores líderes, los más eficaces y los que más admiración despiertan, comparten una característica bien marcada: les encanta dar aumentos de sueldo. Les apasiona ver cómo sus empleados crecen y ascienden. Celebran los logros de su gente de todos los modos posibles: con dinero, con más responsabilidad y con reconocimiento público. Es algo que les pone. Por ejemplo: conocemos el caso de un directivo que llevaba semanas colaborando estrechamente con una empleada en un proyecto. Y las cosas no iban bien; incluso tras horas de *coaching*, la empleada no era capaz de trabajar como el directivo le pedía. Y entonces, una mañana, la empleada se presentó en el trabajo arrastrando los pies e informó a su jefe: «Me he pasado la noche en vela, mira el correo que te he mandado». Así lo hizo él y, como documento adjunto al correo electrónico que le había enviado, se encontró el proyecto perfectamente terminado. El jefe salió apresuradamente de su despacho gritando entusiasmado «¡Lo has conseguido! ¡Lo has conseguido!» delante de todo el mundo. Ese tipo de generosidad auténtica y sin barreras por parte de los líderes consigue que su gente se sienta muy bien consigo misma y haga grandes cosas por el equipo y por los clientes.

A veces la gente nos pregunta cuál es la prevalencia del gen de la generosidad. Es complicado. Nosotros lo hemos visto personalmente, pero claro, hemos trabajado en y con empresas excelentes, que tienden a atraer, hacer posible y recompensar este tipo de comportamiento de liderazgo. A título más general, diríamos que seguramente no es tan frecuente. Hay demasiados líderes a los que les cuesta dar aumentos de sueldo y ascensos; son tacaños, ya sea por naturaleza o por aprendizaje, tanto a nivel financiero como emocional. A menudo esconden a sus mejores empleados para mejorar la impresión que dan ellos. Por ejemplo, tenemos una amiga que, frustrada con la lentitud a la que avanzaba su carrera, acabó marchándose de la gran empresa de medios para la que trabajaba. Y solo cuando tuvo su entrevista final

con Recursos Humanos se enteró de que su jefe la consideraba una empleada con «un potencial increíblemente alto».

El jefe no la criticaba, pero tampoco expresaba su opinión positiva. «Creo que no me hizo ni un solo comentario positivo jamás —nos comentó ella—. Y, cuando me subieron el sueldo, nadie me dio la menor explicación. Ni siquiera supe que había sido el mayor aumento de sueldo de la historia de la empresa hasta que Recursos Humanos me lo dijo en la entrevista de salida.»

Podría ser que la experiencia de nuestra amiga sea la tónica general. Confiamos en que no, porque no hay nada que fomente el rendimiento y el compromiso como dar rienda suelta a la generosidad de corazón —y de cartera— de un buen líder.

Y, en quinto lugar, asegúrate de que trabajar sea divertido

Podemos dejarnos llevar por la exasperación por un instante y preguntar: «¿Qué le pasa a la gente con el tema de divertirse en el trabajo? En serio, ¿qué les pasa? O sea, ¿por qué tantos —demasiados— asumen que el trabajo es solo trabajo cuando es difícil, duro, aburrido o directamente desagradable?»

Nos saca de quicio.

El trabajo no es algo a lo que te dedicas en espera de vivir tu vida. El trabajo *es* la vida. Tal vez no toda tu vida, como ya hemos apuntado, pero sí gran parte de ella. Y, por ese motivo, si eres un líder, sería terrible que permitieras que un lugar de trabajo se convirtiera en un bastión de «silenciosa desesperación», citando a Henry David Thoreau. Por no hablar de lo perjudicial que resultaría para la productividad y los resultados (que lo es).

¡Eh! La diversión es algo estupendo. Es sana e infunde energía, tanto a los individuos como a las organizaciones. Nos apostamos lo que quieras a que el 99,9% de todos los directivos y jefes estarían de acuerdo. En abstracto. Pero luego unos cuantos —demasiados, insistimos— llegan a la oficina y eliminan todo atisbo de diversión. Algunos lo hacen con su negatividad, su falta de ho-

nestidad o sus politiqueos. Otros lo hacen porque creen que la diversión no es seria y el trabajo tiene que ser serio. Y otros sencillamente lo hacen porque no se dan cuenta de que la diversión es su responsabilidad.

Pues lo es. Tu gente te da sus días (y a veces sus noches). Te dan sus manos, cerebros y corazones. Claro que la empresa les paga; les llena la cartera. Pero, como líder, necesitas llenarles el alma. Y eso se consigue poniéndote en su lugar y dándole sentido a su trabajo, eliminando los obstáculos y dando muestras de que tienes el gen de la generosidad. Y, tal vez, la manera más potente en la que lo puedes hacer es creando un entorno emocionante y agradable.

¿Cómo? Las opciones son numerosas y muchas resultan maravillosamente fáciles. Celebra los hitos y las metas volantes, los pequeños éxitos. Da muestras de sinceridad y sentido del humor en todo lo que hagas. Deja que las personas sean ellas mismas. Corta de raíz los comportamientos burocráticos cada vez que asomen la cabeza. Destierra a los imbéciles. Sugiere planes para que hagáis cosas todos juntos fuera de la oficina. El que dijo que jefes y empleados no deben ser amigos estaba loco. ¿Por qué no ibas a querer ser amigo de la gente con la que te pasas todo el día?

A ver, ya sabemos que en el trabajo hay momentos de tensión y dificultad también; por supuesto. Pero un líder no puede permitir que ese sea el statu quo. Incluso en los momentos difíciles, el trabajo debe ser un sitio donde la gente quiera estar. Y lograr que así sea es parte de lo que hacen los líderes.

Al principio de este capítulo comentábamos que el capital privado ofrece todo un repertorio de ejemplos sobre cómo pueden las empresas escapar de la difusa tierra de nadie a través de la potencia combinada de la alineación y el liderazgo.

Pero, seamos claros: estas mismas herramientas valen para

aplicarse a la transformación de compañías que hacen aguas o de departamentos de todo tipo de negocios, desde un restaurante familiar hasta un gigante mundial de la tecnología. El estancamiento es muy común porque la gente es humana, y sus organizaciones pagan el pato.

No vamos a argumentar que quitar la parte pesada y tediosa del trabajo sea la panacea. No lo es. Pero desde luego es factible y seguramente se puede hacer más rápidamente de lo que te imaginas.

Alineación y liderazgo: combínalos y estarás listo para saltar al terreno de juego.