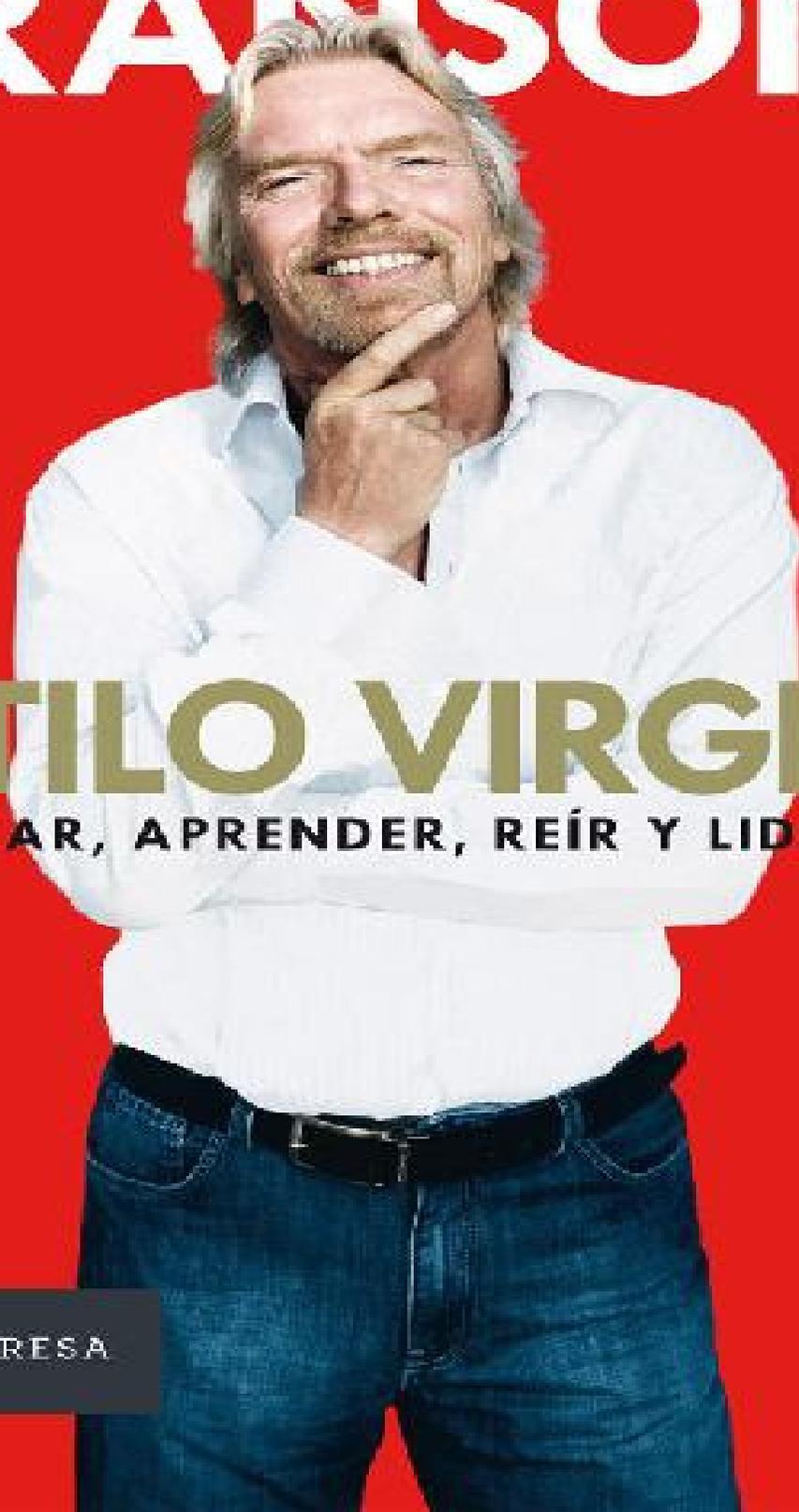


RICHARD BRANSON



EL

ESTILO VIRGIN

ESCUCHAR, APRENDER, REÍR Y LIDERAR

PAIDÓS EMPRESA

El estilo Virgin

Richard Branson

El estilo Virgin

Escuchar, aprender, reír
y liderar

Traducción: María Mercedes Correa

PAIDÓS EMPRESA

Título original: The Virgin Way. How to Listen, Learn,
Laugh and Lead

© Sir Richard Branson, 2014

© Virgin Books, 2014

Publicado en español mediante acuerdo con Virgin Books,
una compañía de Penguin Random House.

© Editorial Planeta Colombiana S.A.

Calle 73 No. 7-60, Bogotá

Primera edición en el sello Paidós Empresa: abril de 2016

ISBN 13: 978-958-42-4938-8

Traducción: María Mercedes Correa

Diseño cubierta original: Two Associates

Fotografía de cubierta: David Johnson/Corbis Outline

Adaptación de cubierta: Departamento de Diseño, Editorial
Planeta Colombiana, con autorización de Virgin Books

Desarrollo e-pub: Hipertexto Ltda.

Impreso en Colombia – Printed in Colombia

No se permite la reproducción total o parcial de este libro,
ni su incorporación a un sistema informático, ni su
transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea
éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u
otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor.

Pruébalo todo al menos una vez. Salvo el incesto y el folk dance.

SIR THOMAS BEECHAM

PREFACIO

La vida es demasiado corta Si no lo disfruta, no lo haga

Desde mi primera aventura comercial, cuando fundé la revista *Student* a mis dieciséis años de edad, hasta las empresas de mayor peso de hoy, tales como Virgin Galactic y el turismo espacial, siempre me he basado en una filosofía esencial: si un nuevo proyecto o una nueva oportunidad de negocios no me emociona y no me estimula las glándulas del emprendimiento y la innovación, si no me parece que pueda marcar una diferencia, al mismo tiempo que me divierto creativamente “en serio”, prefiero dejarlo pasar de largo y dirigirme hacia algo que sí me emocione.

Frente a la escritura de los libros tengo una actitud similar: si no disfruto escribiéndolos me parece que es muy probable que a nadie le genere mayor felicidad leerlos. El hecho sencillo es que si uno no se goza lo que hace y no está a gusto con la gente que lo rodea, no hay manera de que produzca algo tan bueno como cuando disfruta lo que hace.

Como dijo en cierta ocasión una persona muy sabia: “*la vida no es un ensayo general*”. ¡Esta es nuestra presentación definitiva! Así, pues, a menos que usted esté planeando hacerlo mejor en su siguiente vida (suponiendo que tenga la suerte de gozar de una segunda oportunidad), no vale la pena que desperdicie su breve tiempo en esta tierra haciendo cosas que no lo apasionan.

Nunca deja de sorprenderme que tanta gente viva la vida ya sea mirando hacia el pasado o diciendo que las cosas van a ser mejores en el futuro. Por supuesto que no tiene nada de malo disfrutar y atesorar los recuerdos, aprender con esperanza de las experiencias del pasado, o hacer planes para el futuro, que es algo que todos debemos hacer, pero es muy importante vivir en el hoy. Con demasiada frecuencia, el ahora se pierde en la lucha frenética por alcanzar el mañana. Hay que asumirlo: estos son los “viejos tiempos” que usted estará mirando con nostalgia dentro de veinte años. Así las cosas, ¿por qué no remover cielo y tierra para disfrutarlos mientras los tiene?

Mahatma Gandhi es uno de mis grandes héroes y hay una cita de él —que leí por primera vez en una clase de historia en el colegio— que me ha marcado desde entonces: “*Vive como si fueras a morir mañana. Aprende como si fueras a vivir por siempre*”. Este buen consejo se ha abreviado así: “*Vive hoy como si fuera tu último día*”, que evoca un sentimiento maravilloso, aunque se ha convertido en el grito de batalla de los buscableitos que preconizan que no importan las consecuencias. Recuerdo muy bien una ocasión en la que (como aprendiz de buscableitos) traté de usar esa frase con mi mamá, como excusa por alguna diablura que hice. “Pero, mamá”, imploré,

“yo solo estaba haciendo lo que dice Gandhi”. Sin dejarse impresionar y poniendo una cara de expresión impasible, me respondió: “¡Vuelve a salirme con esas, Ricky, y te aseguro que hoy será tu último día!”.

En realidad, la mejor cita sobre vivir cada día como si fuera el último es de Steve Jobs, quien dijo en un discurso durante una ceremonia de graduación la Universidad de Stanford, en 2005: “Si vives cada día como si fuera el último, algún día terminarás teniendo razón”. Sería gracioso si no fuera por el hecho de que estas palabras las dijo tan solo doce meses después de haber recibido el diagnóstico de un cáncer que acabó con su vida seis años más tarde.

Todos los seres humanos, falibles como somos, cometemos errores y nos metemos en líos como producto de nuestras decisiones erradas, pero en la mayoría de las situaciones tenemos la capacidad para hacer una pausa, reflexionar y decir: “Lo lamento pero no estoy feliz con esto, así es que me voy”. Reconozco que en muchas circunstancias —sobre todo en aquellas donde están implicados la familia o los amigos— es muy fácil pensarlo pero es difícil pasar a la acción y tomar una decisión drástica, que por lo general requiere de mucho coraje. Sin embargo, como dice el viejo refrán, “al mal paso darle prisa”.

En varias ocasiones me han dicho: “Claro, Richard, para ti es fácil decir esas cosas ahora que has construido tu negocio y te ha ido bien en la vida”. Mi respuesta ante esta objeción siempre es algo así como: “Sí, eso es verdad... hasta cierto punto. Pero, ¿por qué crees que tengo todas esas compañías? No las tendría si no me hubiera plantado en mis trece y no me hubiera negado a desperdiciar el tiempo en cosas que no son para mí”. Uno de los primeros ejemplos de una situación en la que yo me sentía como mosca en leche se remonta a mis épocas de colegio. A mis dieciséis años, para sorpresa de mis padres y mis amigos, me salí del prestigioso colegio Stowe. Lo hice con los ojos bien abiertos, para cristalizar mi sueño de fundar mi propia revista. En lo profundo de mi corazón, sabía que para que la revista *Student* fuera un éxito no se necesitaba que yo siguiera desperdiciando mi tiempo precioso sentado en un salón asfixiante. La idea de pasar otros dos años memorizando aburridos datos librescos, luchando con las dichas del cálculo y definiendo raros verbos en latín me parecía totalmente irrelevante para mi vida futura, así es que decidí escaparme para no correr el riesgo de perder la cordura.

Les pido a los lectores no malinterpretar esta frase como una diatriba contra la educación: es todo lo contrario. Sacar partido de la mejor educación posible es un imperativo, sobre todo en el mundo comercial ultracompetitivo de hoy en día. Sin embargo, cuando yo fui al colegio, aprender se reducía a memorizar y regurgitar datos, a diferencia de lo que ocurre ahora. El viejo sistema era todo un reto para personas como yo, que tengo dislexia y un grado leve de déficit de atención. Había varios profesores excelentes que le imprimían vida a sus materias, pero yo, con mi entusiasmo empresarial en plena efervescencia, ya estaba mentalmente en otro lado. El aspecto paradójico de este asunto es que desde que abandoné el colegio me he pasado la vida saciando

una sed enorme de aprendizaje respecto a nuevas cosas, negocios, gentes y culturas. La gran diferencia, por supuesto, es que mi proceso de aprendizaje implica experimentar todos estos universos de manera personal y directa, en lugar de leer sobre ellos en los libros o a través de terceros que nunca han vivido fuera de la academia.

Aunque me costaba trabajo prestarles atención a mis profesores del colegio, cuando decidí independizarme tuve que aprender pronto a perfeccionar mis dudosas capacidades para escuchar. Una de las primeras y múltiples tareas que asumí en la revista *Student* fue la de reportero. Así, cuando debía entrevistar a alguien, no tenía más remedio que escuchar atentamente mientras garabateaba unas notas que a veces resultaban indescifrables. Ya se tratara de John Lennon o de John le Carré, debía adquirir rápidamente el arte de llevar a cabo de manera simultánea las tareas de escuchar, escribir y pensar en mi próxima pregunta. Era un poco como hacer malabares con platos chinos, pues debía mantener todos los elementos dando vueltas al tiempo si quería evitar quedar totalmente perdido. Esa habilidad de concentrarme y escuchar me ha servido toda la vida. Aunque parece ser un arte olvidado, considero que escuchar es una de las aptitudes más importantes para cualquier profesor, padre de familia, líder, emprendedor o cualquier persona que tenga un corazón que late.

El concepto dado a conocer en varias de nuestras compañías como “el estilo Virgin” ha evolucionado desde el primer día. Cuando una persona comienza a trabajar con nosotros y sale de su primera reunión de estrategia o de producto, por lo general bastante informal, dice: “bueno, ustedes sí que hacen las cosas de manera diferente, ¿eh?”, y la respuesta suele ser: “sí, ese es el estilo Virgin”, acompañada con una sonrisa y un guiño cómplice.

Como el lector comprenderá (eso espero), una de las claves de nuestro “estilo” para hacer las cosas es algo tan sencillo como escuchar: escuchar atentamente a *todo* aquel que tenga una opinión para compartir y no solo a los autoproclamados expertos. También implica aprender del otro, del mercado y de los errores que se cometen a fin de llegar a un lugar original y radicalmente nuevo. Quizá lo más importante sea hacerlo divirtiéndose, con D mayúscula. Hacer las cosas al “estilo Virgin” muchas veces trae consecuencias impredecibles y nos lleva a lugares donde otras operaciones más “sensatas” no se atreverían a aventurarse. Con una marca que ahora es tan visible, esto equivale a liderar desde la vanguardia y estirar el cuello de formas que muchos estilos de liderazgo no consideran “prudentes”, adjetivo que yo uso con muy poca frecuencia.

No pretendo ni por un instante afirmar que tengo algún tipo de fórmula secreta o panacea para los retos de los negocios en general. Lo que escribí en las páginas de este libro proviene de aquello que, en mi variada experiencia, me ha servido muy bien a mí y, por extensión, a Virgin en la mayoría de las ocasiones. En el corazón del estilo Virgin está eso que nosotros llamamos “divertirse en serio”, y jamás pediré excusas por ello. Sentir pasión y compromiso por lo que uno hace y gozarse cada minuto es una cuestión de actitud —una chispa— que no se puede pedir a

domicilio, entrenar o poner en una descripción de cargo o en un manual de recursos humanos. Es algo que la persona lleva en su ADN o no y, por lo tanto, debe venir desde dentro.

Si usted es de los que creen en hacer las cosas a su manera y en divertirse haciéndolo, entonces ya va por buen camino y es poco lo que otros puedan decir para modificar su rumbo más de algunos grados. Eso sí, yo le insistiría en escuchar más de lo que habla, en no temer a mostrar abiertamente sus pasiones y en confiar en su instinto cuando lo asalte la duda.

Menciono esto porque quiero ser totalmente transparente sobre la manera como he vivido mi vida y poner en el contexto adecuado mi forma —poco menos que tradicional— de escuchar, vivir, reír y liderar. He hecho montones de cosas locas en botes o globos de aire caliente, o pruebas como saltar de rascacielos y otras que tenían el potencial de acortar mi vida. Habrá quienes los consideren como actos de irresponsabilidad, pero prefiero pensar que son “riesgos calculados”. De cualquier forma, lo cierto es que a muchas de esas aventuras pasadas les pondría la advertencia de “no intentarlo en casa”. Con todo, una característica que considero esencial para cualquiera que tenga aspiraciones de emprendimiento es la voluntad inquebrantable de confiar en su propio instinto y seguir su estrella, aunque en ocasiones parezca que nos conduce derecho a un precipicio.

Por supuesto que mi estrella me ha guiado hacia algunos abismos y en direcciones bastante disparatadas, razón por la cual debo confesar que desde muy joven mi idea de la diversión quizá no sea como la de muchas personas. Ya sean retos físicos o financieros o, en ocasiones, de ambos tipos, para mí, la diversión o, más precisamente, la excitación siempre ha estado inextricablemente ligada a correr riesgos, a veces hasta descabellados. El problema es que cuando a mí me dicen “tienes que estar loco para intentar eso” yo siento lo que quizá debe sentir un toro cuando le agitan el capote rojo frente a los ojos. Sin importar si se trata de montar una finca para la siembra de árboles de Navidad, un negocio de uso intensivo de capital como una aerolínea, hacer *kitesurfing* por el Canal de la Mancha a mis sesenta años, luchar para reducir la huella de carbono que está matando a nuestro planeta o buscar comercializar los viajes al espacio, nada me gusta más que esos retos de apariencia disparatada. Tal como lo atestiguará cualquiera de mis compañeros de trabajo en Virgin, en mi diccionario personal la expresión “presumiblemente imposible” se define como “algo que será muy divertido desmentir”.

Después de dar un paseo en bote de vela alrededor de la isla de Necker, uno de mis invitados frecuentes (que prefiere mantenerse en el anonimato) me dijo entre risas: “¡Uf, Richard! Después de esa experiencia ya entiendo por qué Virgin es diferente. Tú te tomas muy en serio eso de que la distancia más corta entre dos puntos es una línea recta”. Al preguntarle qué quería decir exactamente con eso me dijo que cuando yo le había propuesto que saliéramos a navegar no se imaginó ni por un segundo que iríamos a hacer algo que a mí me fascina, que es navegar a toda velocidad por entre las rocas que rodean la isla (y a veces sobre ellas). Lo que pasa es que, a mi

modo de ver, cualquiera puede trazar una ruta segura y escoger con cuidado el camino para evitar los obstáculos... pero no le veo la gracia a eso.

Mi forma de navegar alrededor de la isla de Necker es quizá una buena analogía para expresar lo que opino respecto al liderazgo en los negocios. Si lo que usted tiene en mente es llegar a una playa distante donde nadie ha puesto los pies, debido a los arrecifes que la rodean, de nada le servirá guiarse con los viejos mapas que han usado antes los demás. Las cantidades enormes de información sobre cualquier tema tienden a darle a la gente más razones para *no* hacer algo que se salga de los objetivos convencionales. Me he pasado la vida entera haciendo cosas no convencionales y dirigiéndome hacia objetivos que mis colegas y mis amigos consideraban malas ideas. ¿Me convierte eso en un tipo al que simplemente le gusta llevar la contraria? Tal vez. Sin embargo, hacer las cosas de cierto modo cuando los demás las hacen de otra forma es parte de mi ADN, y hasta la fecha eso me ha funcionado bastante bien, por lo menos la mayor parte del tiempo.

No he tomado ningún curso de negocios ni he leído libros sobre liderazgo para decidir cómo salir adelante en la vida, así es que les advierto a los lectores que tal vez las páginas que siguen no sean para todo el mundo. Aunque no clasificaría este como un “libro sobre liderazgo”, en un momento dado sentí el impulso de buscar el término en Amazon y me sorprendieron mucho los resultados. El día que hice la búsqueda, ¡encontré 93 467 resultados! Debo confesar, además, que no creo haberme leído ni uno solo de esos libros. En conclusión, no tengo ni idea de lo que esos 93 467 autores tienen para decir, pero podría asegurar que muy pocos de ellos, o quizá ninguno, han gozado una milésima parte de lo que me he divertido yo en los más de cuarenta años que llevo liderando las compañías del grupo Virgin.

Luego se me ocurrió que tal vez la palabra “liderazgo” no era la apropiada para dar cuenta de mi práctica. Volví nuevamente a Amazon y busqué: *“divertirte mientras creas un negocio global ampliamente diversificado, con una familia extensa de gente sencillamente maravillosa”*. No encontré ni un solo resultado. ¡Por lo menos hasta ahora!

PRIMERA PARTE

ESCUCHAR

- » Estar atento
- » Conectarse
- » Monitorear
- » Oído atento
- » Estar pendiente
- » Darse cuenta
- » Prestar atención

CAPÍTULO 1

DE TAL PALO, TAL ASTILLA

LAS LECCIONES DE LIDERAZGO EMPIEZAN EN CASA

En ocasiones, las mejores lecciones de liderazgo provienen de los lugares más inesperados. Algunos elementos del liderazgo son casi con toda seguridad genéticos y no podemos ocultar que todos somos producto de la crianza y del entorno en que crecimos. Como decimos en Gran Bretaña, las manzanas caen cerca del árbol que las produjo. Pues bien, como podrá atestiguar cualquiera que conozca a mi madre, Eve, o a mi padre, Ted —ya fallecido—, yo no soy la excepción a esta regla. Identifico en mí muchísimos rasgos que sin duda heredé de mis padres —casi todos buenos—, aunque sé que algunas de las cosas que me sacaban de quicio de mamá y papá cuando yo era niño tal vez sean las mismas que exasperaban a mis hijos.

Incluso mis primeros recuerdos de mi madre son los de una persona muy activa, siempre de acá para allá. Tenía una imaginación al parecer inagotable, pues siempre estaba produciendo ideas de negocios. No recuerdo que Eve se considerara a sí misma como una emprendedora —quizá eso se deba a que la palabra ni siquiera existía en ese entonces o, si existía, nadie sabía lo que significaba— pero lo cierto es que ella encarnaba la definición del emprendimiento. Eve es un ciclón humano. Sin importar cuál fuera la última tendencia, ella se encargaba sola de todo el proceso, desde desarrollar las ideas hasta fabricar los productos, negociar con los distribuidores y entregar y vender los productos. Nadie podía interponerse en su camino: ¡era su obra de arte y de nadie más! Recuerdo que me llamaba mucho la atención uno de sus negocios más exitosos, que

consistía en fabricar y vender papeleras y cajas de madera para pañuelos desechables. En este caso, logró vender en algunas tiendas lujosas, pero, por lo general, eran canales más locales. Tenía una increíble tenacidad: ella me enseñó a nunca llorar sobre la leche derramada. Si un producto no se vendía, ella simplemente lo cancelaba, aprendía de la experiencia y, sin ponerle mucha tiza, seguía adelante y ensayaba otra cosa. Mis hermanas y yo éramos su mano de obra no pagada, “por amor al trabajo”, como decía ella, o hacíamos los oficios de la casa mientras mamá se dedicaba a sus manufacturas. Por supuesto que en aquella época no me daba cuenta, pero es indudable que la ósmosis que vivíamos en casa era muy grande y el ejemplo me iría a servir más tarde en la vida.

Eve no ha cambiado mucho, aunque ahora tiene... ejem. Como fue ella quien me enseñó a no revelar la edad de una dama, digamos que “ya está entrada en sus ochentas”. En su juventud, trabajó durante un periodo breve como bailarina en el West End y luego fue azafata en British South American Airways (aquello fue en los días verdaderamente glamurosos de las líneas aéreas en los que había que ponerse máscaras de oxígeno para cruzar los Andes). ¡Hasta el día de hoy no ha dejado de moverse! Yo no llevo propiamente una vida sedentaria, pero les aseguro que a veces me cuesta trabajo seguirle el ritmo.

Un ejemplo reciente de su vitalidad ocurrió hace poco cuando anunció, de repente y de manera casual, su intención de organizar un partido de polo para recaudar fondos para una obra de beneficencia: ¡no es exactamente lo que uno espera de una persona octogenaria! Y no es que estuviera planeando hacerlo en un campo cerca de su casa, ¡sino en Marruecos! Aunque me tomó por sorpresa no me extrañaba en absoluto y le dije, en tono resuelto, que la idea me parecía un disparate. No solo implicaría un montón de trabajo sino que quizá terminaría costándole más dinero del que podría recolectar. Ella escuchó atentamente mis palabras y luego continuó adelante con su proyecto, de todas maneras. El evento no solo tuvo lugar sino que fue todo un éxito: reunió cerca de 250 000 dólares. No solo perdí mi oportunidad de decirle: “¿Ves, mamá? Te lo dije” sino que, además, tuve que admirar su tenacidad y limitarme a decir, en voz baja: “Bien hecho, mamá”.

Otra de esas características familiares que heredé, según dicen, es insistir en decir la última palabra sobre cualquier tema. Pues, bien, para mostrar lo flexible que puedo ser al respecto, voy a darle la palabra a Eve para diga algunas de las primeras palabras de este libro (ella también ha escrito los suyos propios) y comparta con ustedes algunos pensamientos. Ya verán los lectores si, a la luz de lo que les conté sobre ella, algo de lo que viene a continuación les suena conocido. ¡Palos y astillas!

Querido Ricky:

Si realmente me vas a dejar decir algo en tu próximo libro, aquí va.

Vimos en ti, prácticamente desde el primer momento en que empezaste a hablar, que eras único. Incluso antes de eso, cuando estabas dando tus primeros pasos, supimos que ibas a ser inquieto. Eras solo un bebé, pero ya se veía que eras alguien a quien le gusta hacer las cosas a su manera y según sus propias reglas.

Para volver más interesante el asunto, a medida que ibas creciendo concebías unas ideas alocadas con las que creías que ibas a poder cambiar el mundo, ganar mucho dinero, ¡o ambas cosas! En algunas ocasiones te decíamos cosas como: “¡Ay, Ricky, eso es ridículo! Nunca va a funcionar”. Sin embargo, la mayoría de las veces tu padre y yo optábamos por darte el espacio suficiente para que aprendieras de tus errores y te dejábamos seguir adelante con el cultivo de árboles de Navidad, la crianza de aves y muchas otras extrañas y maravillosas empresas que te inventaste. Casi sin excepción, todas terminaron en alguna forma de desastre, del que nosotros recogíamos los pedazos —literal y metafóricamente—, pero no nos rendíamos y continuábamos abrigando la esperanza de que un día las lecciones aprendidas te sirvieran en la vida.

Y creo que eso fue lo que ocurrió finalmente. Después de unos inicios tumultuosos, una vez que tú y Virgin estaban en el camino del éxito, Ted y yo pensábamos muchas veces en lo diferente que habría sido tu vida si hubiéramos sido unos padres más controladores o, como dirían algunos, unos “mejores” padres. ¿Qué habría pasado si hubiéramos insistido en que no corrieras tantos riesgos tontos y si, en lugar de permitirte abandonar el colegio a los dieciséis años, te hubiéramos obligado a aplicarte y terminar tus estudios? Al igual que el rector de tu colegio Stowe, quien predijo (y ahora es famoso por eso) que a los veintiún años estarías en la cárcel o serías millonario, nosotros también compartíamos algunas serias dudas sobre lo que el futuro podría depararte.

Ahora, obviamente, sabemos que no teníamos por qué preocuparnos. Lo que veíamos como un caos, producido por un chico testarudo resuelto a hacer las cosas a su manera, resultaron ser los primeros pasos tambaleantes de un empresario en ciernes. ¡Si lo hubiéramos sabido entonces quizá habríamos pasado menos noches en vela!

Con mucho amor,

Mamá

En cierta ocasión leí que un bromista había dicho de mí: “Ese tipo, Branson, es la persona más suertuda que conozco. Fíjense y verán: si se tira de un edificio alto, con seguridad cae parado”. Tranquilos: ¡no pretendo demostrar la veracidad de esta teoría! Otros han dicho que nací con suerte. ¡Tal vez tengan razón!

En mi opinión, la suerte es una materia prima bastante mal entendida. No se trata de algo que

nos caiga del cielo: es mucho lo que podemos hacer para propiciarla. Más adelante volveremos sobre este punto. Por ahora, baste decir que vine a este mundo con más suerte que muchas personas. Tuve la fortuna de nacer en una familia amorosa, en la cual viví una infancia segura y “razonable”, en la Inglaterra de la posguerra. Crecí en un hogar donde no había excesos pero, al mismo tiempo, a mis hermanas y a mí nunca nos hizo falta nada, sobre todo en lo que respecta a apoyo y afecto de nuestros padres.

Cuando vuelvo a mirar aquella época de mi vida no puedo menos que alabar los esfuerzos incondicionales de mis padres, pues sé con toda claridad que no debí ser un niño fácil de criar. Aparte de ser disléxico, fui bendecido con un espíritu indomable que heredé de mi madre (aunque no sé si ella esté de acuerdo). Creo que Eve me veía como un alma gemela, al tiempo que tomaba la iniciativa de mantener al joven “Ricky” (o sea, yo) por el buen camino. También fue un trabajo de equipo con mi padre, Ted, aunque quizá en ese entonces ellos no lo vieran así.

Recuerdo muchos ejemplos de su labor. Un domingo, me negué rotundamente a sentarme junto al hijo de una amiga de mamá, por la sencilla razón de que el chico me caía mal. A pesar de las protestas en un susurro perfectamente audible de mamá, yo me senté con un amigo en el extremo opuesto del pasillo. A mí en realidad no me pareció gran cosa y por eso me sorprendió tanto que, cuando volvimos a casa, mamá le hubiera insistido a papá que me diera unas buenas nalgadas. En voz firme declaró: “el niño tiene que aprender que ese tipo de comportamiento no se va a tolerar en esta casa”. Mientras yo pensaba: “pero si no lo hice en esta casa”, papá me sacaba de mi habitación, agarrándome por la nuca. Luego dijo en voz lo suficientemente fuerte para que mamá lo oyera: “¡bueno, jovencito, te voy a enseñar una lección que no se te a olvidar jamás!”.

Y así lo hizo, en efecto. Después de susurrarme unas instrucciones, chillé de manera adecuada para que se notara mi dolor, mientras mi padre aplaudía ruidosamente unas seis veces. Luego, en un murmullo conspirador, me dijo que fuera donde mamá y le pidiera excusas, poniendo cara de haber recibido “un buen castigo”. Seguí sus instrucciones y él me guiñó un ojo sin que mamá lo viera.

Papá era un hombre muy tierno en el fondo de su corazón y estoy convencido de que la manera como manejó la situación, después del episodio de la iglesia, me enseñó una lección mucho más duradera de lo que habría podido lograr un castigo para mis nalgas (y mi ego). No supe si mamá se enteró del falso castigo (en todo caso, cuando lea esto se va a enterar), pero hubo otra ocasión más grave en la que la actitud formativa de papá me marcó para siempre. Ocurrió cuando tomé algunas monedas del cambio que papá se sacaba de los bolsillos y ponía en el primer cajón de su cómoda. Para mi gran diversión de niño, también descubrí que aquel era el cajón donde papá guardaba su provisión secreta de eso que llamábamos “libros sucios”, pero me estoy yendo por las ramas. Tomar esas monedas no era algo que yo considerara como “robar”. En mi mente infantil era una especie de “préstamo”, aunque no había establecido los términos o la estructura del

reembolso.

Pues bien, este préstamo peculiar bien pronto iría a meterme en líos. Nuestra casa quedaba cerca de una tienda de dulces y yo había venido usando mi dinero mal habido para comprar chocolates: mi favorito era el Cadbury de frutas y nueces. Un día, saqué del banco-cajón de mi padre un “préstamo” más grande de lo habitual y contribuí con mayor entusiasmo a acrecentar el valor de las acciones de Cadbury. La dueña de la tienda, que no era tan mayor como nosotros suponíamos sino que debía tener unos cuarenta años, se olió el tocino. A mí no me dijo nada, pero la siguiente vez que fui a la tienda con papá me tomó por sorpresa al decir: “No quiero meter al chico en problemas, señor Branson, pero no sé de dónde está sacando tanto dinero Richard. Se está convirtiendo en mi mejor cliente, así es que espero que no esté robando”. Recuerdo sus palabras como si fuera ayer y recuerdo que pensaba, mientras la oía: “¿para qué tenía que agregar esa pulla al final?”.

Era obvio que de esta no me iba a escapar, pero mi padre me dejó anonadado al decir, mirando fijamente a los ojos a la mujer y con una voz muy segura: “Señora, ¿cómo se atreve a acusar a mi hijo de robar?”. Sin embargo, lo que más me causó sorpresa es que, tras salir de la tienda, papá no volvió a mencionar el asunto. Creo que, en ocasiones, el poder de lo no dicho puede ser tremendo y el silencio intencional de mi padre conmigo aquel resto de día fue muy elocuente. Por otra parte, el hecho de que hubiera reaccionado para defender con vehemencia la integridad de su hijo (un poco manilargo) me hizo sentir más culpable e infeliz que si me hubiera regañado delante de la señora.

El manejo de la situación por parte de papá sin duda me enseñó una lección muy efectiva. No solamente me hizo no volver a tomar nunca más un centavo de mis padres sino que me enseñó, también, una lección sobre el poder del perdón y la importancia de darle a la gente una segunda oportunidad. Me gustaría poder decir que el incidente también me enseñó la importancia de “dar el beneficio de la duda”, salvo que en ese caso particular mi papá no tenía ningún tipo de duda sobre lo que había ocurrido.

Algunos líderes empresariales han construido la imagen de su marca personal (y sus compañías) en torno a sus peculiaridades y sus manifiestas excentricidades, ya se trate de un carácter pragmático, autoritario o simplemente perverso. Michael O’Leary, presidente ejecutivo de la aerolínea irlandesa Ryanair, en cierta ocasión describió a su cliente ideal como “una persona que respira y tiene tarjeta de crédito” y en la misma entrevista, conocida bajo el nombre de “Lunch with the *Financial Times*”, se refirió a la autoridad aeroportuaria británica como el “imperio del mal” y a la autoridad de la aviación civil del Reino Unido como una banda de “cretinos e idiotas”. Aunque nadie puede poner en duda el increíble éxito financiero de Ryanair (la última vez que revisé, la aerolínea de bajo costo tenía una capitalización en bolsa de 13.000 millones de dólares), a mí no me dejaría muy satisfecho tener una aerolínea que los suscritores de

TripAdvisor calificaron como la “menos querida de Europa”, por muy buenos que sean los resultados económicos. El magnate estadounidense de la finca raíz, Donald Trump, es otro personaje controversial que parece ser amado u odiado por los consumidores. Se hizo famoso con la frase “estás despedido”, algo con lo cual él parecía gozar mucho en el programa de televisión *El Aprendiz*. Contrariamente a estos dos caballeros exitosos, yo siempre he creído que son enormes las ventajas de un enfoque más conciliatorio en la vida y en los negocios, una actitud que el mismo Michael O’Leary proclama querer instaurar en su mal querida aerolínea, aunque falta ver si este Tigre Celta en particular pueda cambiar sus rayas. No soy muy adepto de las apuestas pero, si lo fuera, ¿no le apostaría dinero a eso!

Aunque jamás caería en la tontería de afirmar que los pasajeros de las tres aerolíneas de Virgin no han tenido quejas válidas o que nunca he despedido a nadie de su trabajo, puedo decir con toda honestidad que —a diferencia de Trump— esto último es algo que no me produce el menor placer. Por el contrario, en general suelo remover cielo y tierra para evitar que alguien se vaya, pues siento que, cuando las cosas me obligan a llegar a ese punto, ambas partes le han fallado a la otra. En lo posible, es mejor tratar de perdonar a los transgresores y darles una segunda oportunidad, tal como lo hicieron tantas veces mis padres conmigo cuando era niño.

Más adelante en la vida, viví un incidente muy similar al que tuve en la tienda de dulces, solo que en esta ocasión me correspondió a mí desempeñar el papel de papá. Un día, estando en Virgin Records, nuestra casa discográfica, recibí la llamada del propietario de una tienda de discos cercana, para avisarme que uno de nuestros empleados —a quien identificó por el nombre— le había estado ofreciendo montones de discos de Virgin Records a precios sospechosamente bajos, por los cuales recibía solamente dinero en efectivo. Al terminar con las palabras “espero que no esté robando”, tuve un claro *déjà vu*, pues mi mente se transportó a la acusación en la tienda de dulces de mi infancia.

Por desgracia, la persona que el vendedor de discos había señalado era alguien nosotros considerábamos como uno de los más brillantes miembros de la división de artistas y repertorio de nuestra compañía discográfica. Por mucho que me disguste este tipo de confrontación, en aquella no ocasión no tuve más remedio que llamar al personaje en cuestión a mi oficina y repetirle lo que me habían dicho. El pobre tipo se puso rojo como un tomate y era evidente que estaba horriblemente avergonzado. Sin embargo, no intentó negar o defender sus acciones sino que optó por pedir excusas con profusión y decir que no había justificación para sus actos. En lugar de despedirlo de inmediato, tal como él esperaba, lo que hice de manera espontánea en ese momento fue decirle que, aunque le había causado una profunda decepción a la compañía y a él mismo, le íbamos a dar una segunda oportunidad. Su cara de sorpresa lo decía todo. Desde ese día, lo dio todo en el trabajo e hizo una carrera estelar, en la cual descubrió personalmente algunos de los artistas más exitosos de Virgin Records, entre los cuales se cuenta Boy George.

Nadie en el mundo necesita tanto una segunda oportunidad como los exconvictos, quienes buscan rehacer su vida después de pagar su condena. Lo triste es que si son honestos y marcan la casilla de pasado judicial en la solicitud de trabajo, rara vez llegan a la fase de la entrevista y mucho menos a obtener el trabajo. Es irónico pero el resultado tiende a convertirse en una gran profecía autorrealizada. Como lo muestran las estadísticas, al no poder encontrar empleo, cincuenta por ciento o más de los exconvictos toman el camino que parece más fácil, que es recurrir al crimen como única manera de sostenerse, y vuelven a meterse pronto en líos.

Jane Tewson, buena amiga mía y creadora de la entidad sin ánimo de lucro Comic Relief, fue la primera que me llamó la atención respecto a la triste situación de los exconvictos. Durante este proceso, Jane logró hacer algo que yo me he esforzado muchísimo por evitar: me puso tras las rejas. De hecho, esa no fue mi primera vez, ¡pero no tenemos que hablar de eso ahora! Baste decir que Jane me animó a ver de primera mano cómo son los retos que afrontan los prisioneros para volver al mercado de trabajo y me propuso pasar el día entero en la cárcel, con ellos. A finales de 2009, pasé el día en una cárcel de máxima seguridad en Melbourne, Australia, lo cual me abrió los ojos a la realidad problemática que los exconvictos enfrentan para reintegrarse a la sociedad. Yo no había pensado en eso ni por un momento.

Durante mi visita a las antípodas también tuve un encuentro con un inspirador grupo de líderes de The Toll Group, la compañía transportadora más grande de Australia. Me contaron cómo habían hecho su aporte para mejorar la suerte de los presos liberados recientemente: habían contratado casi 500 en la década anterior, una cifra que representa cerca del diez por ciento de la mano de obra de la compañía. No obstante, la parte verdaderamente inspiradora de esta historia es que ninguno de los antiguos prisioneros había vuelto a cometer, hasta donde ellos sabían, ningún delito.

Desde entonces, he animado constantemente a todas las compañías de Virgin en el mundo entero a trabajar duro para seguir el ejemplo de Toll. En el Reino Unido hemos trabajado de la mano con la entidad sin ánimo de lucro Working Chance, que desde 2007 ha asumido la labor de ubicar a exprisioneras mujeres en empleos lucrativos, con lo cual se rompe el ciclo que puede convertir un pequeño error o una mala decisión en una sentencia de por vida, dentro o fuera de la cárcel. Según mis últimas informaciones, Working Chance había colocado a casi 200 mujeres exprisioneras en Pret a Manger, Sainsbury's y varias compañías como Virgin Trains y Virgin Management.

Quizá la mayor ironía de este tema es que, en 1971, de no haber sido por los buenos oficios de un magistrado británico, yo habría podido quedar con un registro de antecedentes judiciales. Los funcionarios del servicio de aduanas me atraparon con las manos en la masa, en el acto de manipular “ingeniosamente” (eso pensaba mi mente ingenua de adolescente) un impuesto a la venta de bienes de lujo que se cobraba sobre la importación y la exportación de los discos.

Gracias a que mis padres generosamente pusieron la casa familiar como garantía para mi fianza y a que pagué la suma total de la abultada multa que me impusieron, logré evitar quedar con un registro de antecedentes penales. Si hubiera ido a la cárcel y hubiera tenido que cargar con la etiqueta de exconvicto, es muy probable que Virgin jamás hubiera existido y que los miles y miles de empleos que hemos creado no fueran una realidad. Si hubiera ido a la cárcel por mi estúpido error de juicio adolescente sería la misma persona que (por suerte) no terminó tras las rejas, pero tal vez habría sido estigmatizado por la sociedad y casi con toda certeza habría llevado, en consecuencia, una vida *muy* diferente.

No hablar mal

En el salón de nuestra casa, mis padres tenían unas de esas peculiares figuritas de los tres monos sabios (uno tapándose la boca, otro, los ojos y otro, las orejas) que encarnan el principio de no hablar mal, no oír lo malo y no ver lo malo. Pues bien, aunque no era mucho lo que podían hacer respecto a no ver lo malo, sí hicieron importantes esfuerzos por enseñarme a nunca hablar mal o pensar mal de los demás.

Siempre me animaban a ver lo bueno en las personas, en lugar de suponer lo peor y tratar de ver las faltas. Si en alguna ocasión me oían decir chismes o hablar con desprecio de alguien, me ponían a mirarme en el espejo durante cinco minutos, para que viera cómo ese comportamiento se reflejaba de mala manera en mí. También me enseñaron que los arranques de ira o cualquier muestra de rabia o grosería jamás servían para nada y, si acaso, actuaban en contra de uno mismo. Fue una lección muy importante e incluso hoy en día algunas personas me dicen cosas como: “no sé cómo pudiste ser tan amable con esa gente”, o “si fuera tú, me habría enfurecido con eso que hicieron”, en situaciones en las que simplemente había controlado mis emociones. Algo que mis padres no se esforzaron por enseñarme fue a ocultar la emoción ante algo que se está preparando en secreto, lo cual no me ayuda mucho a ser un buen jugador de póker.

Hay que decir que, nos guste o no, todos somos en buena medida producto de nuestra crianza y del entorno en que vivimos. Después del incidente en la iglesia, si mi padre hubiera manejado el asunto de otra forma y se hubiera limitado a darme una zurra, probablemente hoy recordaría las nalgadas pero no por qué me las dieron. No se puede restar importancia a las lecciones de liderazgo que absorbemos de nuestros padres y, en su debido momento, les transmitimos a nuestros hijos y a aquellos con quienes trabajamos.

Siempre me ha parecido que la maduración de las compañías se parece mucho al proceso que vive el ser humano. Cuando son niños, tratan de salirse con la suya en su camino de búsqueda y por eso gozan de un factor de perdón más alto. Si las compañías logran superar esta fase (muchas

no pueden), al igual que los adolescentes, comienzan a tener acné en la cara y a desarrollar ciertos rasgos poco atractivos, además de mostrar una actitud de suficiencia y de creer que se las saben todas. Enseguida viene una etapa de mayor madurez: probablemente han aprendido de sus errores y se han estabilizado. Sin embargo, durante este periodo acechan muchos peligros, entre los cuales quizá el mayor sea el de dormirse sobre los laureles. Cuando la compañía llega a la fase de la crisis de la edad mediana, se empieza a poner perezosa, aumenta de peso, deja de innovar y, como los adultos, puede pasar más tiempo mirando por el espejo retrovisor en lugar de crear nuevas formas de avanzar y de ver qué va a ocurrir en la siguiente esquina.

Desde el punto de vista del liderazgo, guiar una compañía a lo largo de estas diversas etapas de crecimiento no es muy diferente de criar un hijo. Así como educar a un pequeño de dos años es muy diferente de mantener a un adolescente por el buen camino, de la misma manera las habilidades que se requieren para liderar una empresa pueden cambiar a medida que esta madura. Dicho de otro modo, las bases de la crianza y del liderazgo empresarial están íntimamente entrelazadas. Este hecho me saltó a la vista hace poco, cuando escuché accidentalmente la conversación de un amigo (que tiene tres hijos increíblemente bulliciosos) con Charlie, su hijo menor de once años, al cual le decía a modo de broma que si las cosas se ponían difíciles, él sería en primero en ser eliminado, siguiendo la modalidad de que el último que llega es el primero que sale. Me reí de buena gana, pero lo que realmente me impactó fue la respuesta inmediata del chico. Con una gran sonrisa traviesa, Charlie se quedó mirando fijamente a su padre y le respondió: “Pero, papá, ¿para qué vas a hacer eso? ¿No ves que yo te salgo más barato? Mis hermanos comen mucho más que yo”.

El hecho ineludible es que el aprendizaje y el liderazgo son calles de doble vía y hasta el mayor y más sabio de los veteranos puede aprender mucho de los más jóvenes. Tristemente, mi padre y mejor amigo, Ted Branson, falleció a comienzos de 2010 a la edad venerable de noventa y tres años. Su muerte dejó un vacío enorme en la vida de nuestra familia. Sus enseñanzas me marcaron, sin lugar a dudas, ¡y de no haber sido por su sabiduría y moderación en más de una ocasión, esas marcas habrían podido hacer de mi proceso de aprendizaje algo muy doloroso!

Ya que le di a mamá la oportunidad de hacer su aporte algunas páginas atrás, también voy a dejar que sea ella quien diga la última palabra (¡cosa que siempre disfruta mucho!). No sé si ella lo recuerda, pero a mí nunca se me olvidó el sabio consejo que me dio después de un partido de cricket en el colegio. A mí me encantaba ese deporte y por lo general era muy bueno, pero en ese partido yo había tenido un mal desempeño con el bate, como cosa rara, y antes de que hubiera podido contribuir a una sola carrera quedé por fuera sin pena ni gloria. En el auto, cuando regresábamos a casa, mamá me sorprendió con su sabiduría deportiva: “Ricky, creo que estarás de acuerdo con que esta tarde no te fue tan bien como otras veces. En el futuro, nada más recuerda una cosa: el que ni siquiera intenta batear, jamás llega a anotar”.

¡Varios años más tarde comprendí que tal vez mamá estaba hablando de algo que va mucho más allá del cricket!

CAPÍTULO 2

EL RARO ARTE DE ESCUCHAR

ESCUCHA: SONARÁS MÁS INTELIGENTE

Cuando era niño, mis padres nunca me dejaron ver televisión. Recuerdo muy bien una ocasión en que mamá apagó el televisor y declaró que esa sería “la muerte de la conversación”, lo cual provocó una discusión de veinte minutos con su hijo hambriento de televisión. Al final, cuando ya no había nada más que añadir, mamá no resistió las ganas de decir la última palabra y remató: “¿Ves? Si hubieras estado viendo televisión no habríamos tenido la oportunidad de disfrutar de esta interesante discusión”.

Aunque en aquella época yo no apreciaba el valor de sus palabras, mi mamá, como de costumbre, tenía toda la razón. Es cierto que no tuve mucho acceso a la pantalla chica, pero sí podía disfrutar de una buena dosis de películas en la pantalla grande. Era (y sigo siendo) un gran aficionado de los western, especialmente si el fabuloso John Wayne era el protagonista. A pesar de todos los momentos visuales memorables de las cintas de Wayne, lo que más recuerdo es una frase de la película *Big Jake*: “eres de orejas cortas pero de lengua larga”. Aun sin el clásico acento de John Wayne, la frase es una forma maravillosa de describir una de las falencias humanas más comunes: escuchar poco y hablar demasiado. Es una frase que cito desde entonces.

E-S-C-U-CH-A-R

Una de las pocas cosas que recuerdo de mis clases de inglés en el colegio fue cuando un profesor nos dijo que si uno quiere formar un anagrama con las letras de la palabra *listen* (escuchar) obtiene la palabra *silent* (callado). Yo era un fanático ferviente del Scrabble y, como ese día estaba más atento a la clase que de costumbre, con cierta precocidad les hice notar que con esas letras también se podía formar la palabra *enlist* (reclutar, conseguir). Esta revelación nos condujo a una discusión en clase, que obviamente se me grabó: si todos podíamos “conseguir” la proeza de quedarnos “callados” para poder “escuchar”, lograríamos, de un solo golpe, mejorar significativamente nuestra capacidad para aprender y sacar mayor provecho del tiempo pasábamos en el colegio.

Quizá aquella discusión tuvo muy poco efecto en mí o me llegó demasiado tarde, pues más o menos un año después de esa clase de inglés me salí del colegio Stowe para lanzar *Student*, mi propia revista, y pronto tuvo que poner en práctica las palabras de mi profesor. Recuerdo como si fuera ayer la entrevista que le hice al novelista John le Carré, cuya novela *El espía que surgió del frío* se convirtió de inmediato en un éxito de librería. Yo estaba hecho un manojo de nervios y anotaba con frenesí las respuestas a mis preguntas cuidadosamente preparadas. Muchas veces llevaba una grabadora de bobina abierta marca Grundig, aunque lo hacía más para parecer profesional que otra cosa, pues la mitad de las veces no funcionaba. En esa época adquirí un hábito que ya no iría a abandonar jamás: anotar en un cuaderno de tapa dura mis pensamientos, observaciones o cualquier cosa interesante que alguien dijera o hiciera.

En los cuarenta y tantos años que llevo en el mundo de los negocios (¡vaya, nada más escribir eso me hace sentir de repente como un anciano!), esos cientos de cuadernos me han servido muchísimo. Y no me refiero tan solo a su utilidad cotidiana para recordar cosas sino que también me fueron muy útiles en cuatro grandes demandas contra British Airways, G-Tech, T-Mobile y, hace poco, para nuestra disputa con el departamento de transporte del Reino Unido, en la renovación de la concesión del ferrocarril de la costa oeste. Escuchar es una habilidad maravillosa, pero como el cerebro humano promedio tiende a almacenar un pequeño porcentaje de lo que, en el momento, pueden parecer frases e ideas insignificantes, esos cuadernos sirven para llenar vacíos de mi memoria. Así, pues, adquirir el hábito de tomar notas es una capacidad que se complementa de maravilla con el arte de escuchar. ¡Por favor, anote esto para que no se le olvide!

Por desgracia, en lo que respecta a las habilidades de liderazgo, el arte de escuchar es el que carga con el muerto (quizá esa sea otra frase de John Wayne). Parece una actitud tan pasiva que mucha gente la considera, equivocadamente, como una debilidad y dice cosas como: “¿viste que Harry prácticamente no dijo una palabra en la reunión? ¿Qué será lo que le pasa?”. Esta opinión suele basarse en la tendencia histórica a percibir una asociación entre los grandes líderes y los grandes oradores, detentadores del poder. Si usted le pregunta a un británico de mi generación a quién considera el mayor líder de la historia, es probable que le mencione, como yo, al primer

ministro británico que ejerció durante la guerra, Winston Churchill. Pregúntele cuál discurso le parece memorable y lo más probable es que le conteste que fue su discurso de 1940, conocido como “Aquel fue su mejor momento”. Si yo hubiera sido criado en los Estados Unidos quizá pondría a John F. Kennedy en el mismo pedestal y justificaría la escogencia citando su famoso discurso donde dijo: “no preguntes qué puede hacer el país por ti”.

Por favor, no me malinterpreten: por supuesto que estos dos hombres son líderes icónicos. Además, la capacidad para expresar nuestros pensamientos de manera clara y ordenada es una ventaja enorme. Lo que pasa es que, en nuestro mundo contemporáneo, donde imperan los videoclips y los clips sonoros, se le hace más bombo a aquel que se expresa bien que al que escucha atentamente. ¡No creo que un video donde se muestre a un presidente escuchando con atención mueva las encuestas de opinión! La excelencia oratoria, sin embargo, es tan solo una de las muchas habilidades requeridas para el liderazgo y no la más importante, como creen algunos. Aparte de cualquier otra consideración, la mayoría de líderes mundiales y jefes de industrias no escriben sus propios discursos (Churchill fue una excepción altamente notable a esta regla), y por eso es peligroso juzgarlos por palabras que no son suyas sino el producto de escritores de discursos muy bien pagados. No obstante, Winston Churchill era famoso por su capacidad para escuchar atentamente a su interlocutor; conocemos su opinión sobre la importancia de escuchar a través de otra de sus frases célebres: *“se requiere coraje para levantarse y hablar; también se requiere coraje para sentarse y escuchar”*.

¿Será posible que su capacidad para escuchar fuera un ingrediente clave para desarrollar sus grandes habilidades como escritor y orador? Yo me atrevería a decir que no es una coincidencia.

Escuchar no es lo mismo que oír

Un indicio infalible de que alguien no nos está prestando la menor atención es cuando repite la molesta frase “te oigo, te oigo”. Por desgracia, oír no es lo mismo que escuchar. Durante un largo vuelo que hice hace poco, podía oír durante toda la noche el llanto incesante de un bebé, algunos asientos más atrás. Sin embargo, no me puse en la tarea de escucharlo. Y no es una simple cuestión de semántica. Cuando alguien dice: “oí cada una de las palabras que dijo”, en un sentido estrictamente literal puede que esté diciendo la verdad, pero en un cincuenta por ciento de las ocasiones puede añadir, también sin faltar a la verdad: “y no entendí ni jota de lo que dijo”. Paradójicamente, aunque siempre me he preciado de ser muy bueno para escuchar, es probable que goce de una ventaja un poco injusta frente a la mayoría de gente. Como crecí con dislexia, supe muy pronto en la vida que si quería aprender algo debía obligarme a mí mismo a escuchar con atención. Además de eso, si quería recordar algo de lo que estaba escuchando, también debía

hacer el esfuerzo de tomar copiosas notas a mano. Todavía hoy en día sigo practicando con diligencia este hábito.

Esta lección me ha resultado de gran utilidad en mi vida adulta, como hombre de negocios. También he descubierto que, además de escuchar lo que dice la gente, mi cuaderno (de tecnología rudimentaria y mala fama) es una de las herramientas más poderosas que guardo en mi maletín de trucos empresariales. Aparte de ayudarme a recordar pequeños detalles para alguna de nuestras aerolíneas, como “añadir servicio de toallas frías, no calientes” cuando estoy viajando, lo más importante es que las notas me han servido en incontables ocasiones para tener una ventaja en asuntos de mayor trascendencia. Una situación típica es cuando alguien me dice algo como: “bueno, Richard, según recuerdo de la última vez que hablamos en marzo, quedamos en enviarte un borrador de propuesta a finales de abril”. Mi interlocutor queda totalmente desconcertado cuando yo le respondo: “pues, no, según mis notas sobre nuestra última conversación, a las 3:15 de la tarde del 7 de febrero, tú me prometiste enviar todo el plan de negocios a más tardar el 31 de marzo”. ¡Gol! En una ocasión, alguien me acusó de grabar ilegalmente mis conversaciones telefónicas con él, como ocurrió en el Watergate de Nixon, pero yo lo callé diciéndole: “yo sí registro muchas conversaciones, pero con un bolígrafo y un cuaderno”.

Sospecho que, a lo largo de los años, “Richard y su toma de notas” se ha convertido en una leyenda en la familia de compañías Virgin, pues siempre detecto un número mucho más alto de personas que toman notas en nuestras reuniones internas que en otras compañías. Por ejemplo, hace poco tuvimos una serie de reuniones de un día en la isla de Necker con un grupo de unas veinte personas de alto rango. No pude menos que observar que los miembros de nuestras compañías eran los únicos que estaban tomando notas en serio. No sé si los altos ejecutivos presentes estaban acostumbrados a tener un asistente que les tomara las notas para las actas, o si les parecía que tomar nota de alguna manera los hacía ver inferiores, o si todos tenían memoria fotográfica, pero lo cierto es que no me produjeron buena impresión. Uno de los ejecutivos externos sí escribía en su iPad, pero por la manera algo furtiva en que lo hacía supongo que en lugar de tomar notas lo que estaba haciendo era responder correos electrónicos o jugar “Palabras con los amigos”.

Habrán quienes me llamen anticuado, pero esa práctica tan común de responder correos electrónicos o mensajes de texto por debajo de la mesa durante las reuniones me parece muy irritante y totalmente irrespetuosa con todas las demás personas presentes en la sala de juntas. No me gustan las reuniones largas, pero, ¿será demasiado pedir que la gente se concentre exclusivamente en la reunión durante una hora, sin tener que demostrar todo el tiempo su supuesta importancia a través de sus comunicaciones electrónicas? Me parece que no.

Desde que mis hijos eran pequeños, he tomado nota de las cosas graciosas que dicen. Siempre sospeché que algún día serían muy útiles. En los dos últimos años, en dos ocasiones, he tenido que

preparar unas palabras para su boda y he visto que, en efecto, tenía razón. Una de las mejores es una frase de Holly, cuando tenía cinco o seis años. Un día anunció en tono triunfante: “¡papá, ya sé qué es el sexo! ¡Y tú y mamá lo han hecho dos veces!”. En otra ocasión, Holly expresó histéricamente su frustración ante alguna cosa que le había ocurrido, diciendo a voz en cuello: “no sé lo que quiero, no sé lo que quiero, pero lo quiero”.

Volvamos al mundo de los negocios y a las historias relacionadas con los beneficios de escuchar, combinados con la toma de notas. Esta vez, se trata de una conferencia que di en Grecia hace unos veinte años, aunque honestamente no recuerdo con qué ocasión. Lo que sí recuerdo es que tuvimos unas operaciones aéreas de corta duración en ese país mediterráneo. En todo caso, no pude menos que observar a un brillante joven que estaba en el público y hacía unas excelentes preguntas, casi todas relacionadas con la aviación, preguntas que, a todas luces, había preparado muy bien. De hecho, a lo largo del día hizo más o menos el cincuenta por ciento de todas las preguntas, ¡y el noventa por ciento de las preguntas realmente buenas! Pero no solo hacía buenas preguntas sino que escuchaba con gran atención mis respuestas y no tenía miedo a confrontarme con otra pregunta cuando mi respuesta no lo había dejado satisfecho. Era claro que sus habilidades para escuchar eran excelentes y como eso a mí me llama mucho la atención, también me impresionó su manera de tomar notas. Al final del día le pregunté a uno de los organizadores si sabía cómo se llamaba el joven que había dominado la sesión de preguntas y respuestas. En mi mente se asomaba la posibilidad de que algún día pudiera trabajar para nosotros. La respuesta fue: “por supuesto que lo conozco”, y procedieron a explicarme que Stelios Haji-Ionannou era un joven miembro de una adinerada familia chipriota dedicada al transporte marítimo: por supuesto que no era alguien que estuviera buscando trabajo. Como era de esperarse, poco tiempo después el nombre de este personaje aparecería en todos los medios de comunicación del Reino Unido, como fundador de easyJet, una compañía aérea europea de bajo costo que llegaría a ser un gran éxito. De hecho, creo que en términos de pasajeros transportados es la mayor aerolínea radicada en el Reino Unido. Me gusta usar esta historia como un ejemplo divertido de los increíbles beneficios que se derivan de escuchar atentamente y tomar notas cuando estoy hablando, observación que invariablemente genera un coro de gruñidos de nuestra gente, que ha oído esta frase muchísimas veces. Sin embargo, dejando a un lado la nota humorística, escuchar y tomar notas son hábitos que sin duda le sirvieron mucho a Stelios... ¡perdón! Quise decir Sir Stelios, pues la reina Isabel II le otorgó este título en 2006 por “sus servicios al emprendimiento” y por su toma de notas.

No puedo prometerle títulos a todo el mundo, pero, si todavía no está convencido, le sugiero que tome un rápido curso autodidacta para escuchar más y hablar menos: le prometo que quedará maravillado con sus beneficios inmediatos.

Hable menos, contribuya más

Nelson Mandela fue un hombre de innumerables talentos y uno de los que más me ha impresionado es su inalterable voluntad de escuchar a los demás. Incluso durante su largo cautiverio se tomaba el tiempo para escuchar lo que sus carceleros opinaban sobre la vida, a tal punto que ellos fueron las primeras personas que perdonó públicamente cuando fue liberado. En las oportunidades que tuve de conversar con Madiba, me maravilló su capacidad para hacerle sentir a su interlocutor que era la única persona, la más importante, en la habitación, gracias a su deseo de escuchar lo que iba a decir y, por supuesto, a su intención de actuar guiado por sus creencias. Muy pocas personas habrían podido encauzar la formación del grupo The Elders (los ancianos de la tribu) como lo hizo Madiba y muy pocas personas están mejor calificadas para apreciar el papel fundamental que tiene, en la diplomacia y en la vida en general, la habilidad para escuchar.

Otro ser humano maravilloso y con una capacidad particular para escuchar es el arzobispo Desmond Tutu, amigo cercano de Nelson Mandela, quien fue miembro fundador de The Elders, grupo del cual fue director desde 2007 hasta 2013. Rara vez en la historia una nación se ha puesto más fe en el poder curativo de la escucha que en la Sudáfrica posterior al apartheid, con su Comisión de la Verdad y la Reconciliación (CVR). El presidente Mandela nombró a Desmond Tutu para dirigir el trabajo histórico de esa comisión, cuyo principal énfasis estaba puesto en aquellos que habían sufrido violaciones a sus derechos humanos, como consecuencia del apartheid entre 1960 y 1994. Tal como se declaró en la Ley para la Promoción de la Unidad Nacional y la Reconciliación, se había convocado la CVR con el fin de atender “una necesidad de comprensión pero no de venganza, una necesidad de reparación pero no de retaliación, una necesidad de *Ubuntu* (amabilidad humana) pero no de victimización”.

Se estima que la comisión recibió más de 22 000 declaraciones de estas víctimas y se llevaron a cabo cientos de audiencias públicas, donde testificaban sobre las atrocidades que habían padecido. Bajo el liderazgo compasivo pero sobrio de Desmond Tutu, la comisión recibió más de 7 000 solicitudes de amnistía, llevó a cabo unas 3 000 audiencias de amnistía y concedió más de 1 500 amnistías. Como ocurre con cualquier asunto tan polarizador, el trabajo de la CVR tuvo sus críticos, pero la mayoría lo consideró un éxito sin precedentes para la sanación de unas heridas que, de haber permanecido, se habrían enconado durante varias generaciones.

Entre el grupo de los dirigentes mundiales que formaban parte de The Elders se cuentan el expresidente estadounidense Jimmy Carter y Mary Robinson, la primera presidenta de Irlanda y alta comisionada de la Naciones Unidas para los derechos humanos. Sea cual sea el tema, estos dos personajes poseen un increíble talento para sintonizarse con lo que se dice. Creo firmemente que la clase de sabiduría que estas personas llegan a acumular y a prodigar se puede atribuir de manera directa a sus extraordinarias habilidades para escuchar. El legado que registrarán los

libros de historia serán sus palabras y sus obras, pero creo que todos sus grandes logros se deben a su capacidad para absorber mediante el sencillo acto de escuchar.

Como te iba interrumpiendo...

La primera diferencia que uno nota cuando trata de convertirse en una persona que escucha mejor es similar a la forma como cambian sus percepciones tras haber perdido algunos kilos. Cuando uno ha logrado deshacerse exitosamente de un peso de veinte kilos, de repente se da cuenta de la cantidad de personas a su alrededor que podrían gozar de las ventajas de un esfuerzo similar. Al observar a los demás, una de las primeras cosas de las que usted tomará conciencia es que escuchar con la boca cerrada es muchísimo más inteligente que no escuchar, hablar y no decir nada. En contraposición con una actitud de escucha atenta, a mucha gente le encanta interrumpir frecuentemente con comentarios y preguntas que, según creen sin tener razón, los hará parecer más inteligentes. Esto casi nunca es así, pues como suponen equivocadamente que ya saben lo que va a decir su interlocutor —en lugar de escucharlo— dirigen su concentración tan solo a tratar de formular preguntas “inteligentes”. Además de poner en evidencia la grosería que implican sus interrupciones constantes, en general estas personas solo logran parecen tontas, lo cual nos remite nuevamente a la toma de notas. En lugar de interrumpir constantemente al conferencista con preguntas que solo buscan satisfacer el ego de quien interrumpe, es mucho más inteligente (y de mejor educación) anotar los comentarios y las preguntas para formularlos más tarde, en caso de que dichas dudas no hayan sido resueltas una vez haya llegado el momento de las intervenciones del público.

Mark Twain tiene una frase maravillosa: *“No hay nada más molesto que dos personas hablando cuando uno está ocupado interrumpiendo”*.

Por desgracia, interrumpir a una persona que está hablando es muy común y debemos aprender a vivir con eso. No obstante, debo confesar que me resulta realmente exasperante que, cuando estoy tratando de expresar unas ideas ante un grupo de personas, me interrumpan constantemente. Me produce una profunda admiración la increíble capacidad del presidente ejecutivo de nuestra compañía Virgin Galactic, George Whiteside, para manejar las interrupciones. Tal vez aprendió ese arte en su anterior trabajo como director de recursos humanos en la NASA, donde estaba acostumbrado a manejar, buena parte del tiempo, a montones de testarudos políticos de pacotilla. Sea cual sea la razón, es un maestro.

Cuando alguien, sin medirse en sus modales, interrumpe a George mientras está hablando, el espectáculo es una belleza. Él se detiene en medio de la frase, sonrío y escucha educadamente durante el tiempo que le toma a la persona expresar su punto de vista. George lo asimila y luego

responde, o dice que volverá sobre ese punto más adelante, y vuelve a retomar su presentación exactamente en el punto donde lo habían interrumpido. A veces es útil pedir que las preguntas se dejen para el final, pero la técnica de George es mejor que cualquier otra estrategia, la más común las cuales consiste en subir el tono de la voz e ignorar la interrupción del público.

Lo no dicho

Una persona que sabe escuchar de verdad no solo capta lo que se ha dicho sino, también, lo que *no* se ha dicho. Una de las aplicaciones más notables de esta habilidad puede verse en preguntas como: “me llamó la atención que usted no mencionó XYZ. ¿Quiere eso decir que no lo considera importante para su propuesta?”. Otro aspecto importante de lo no dicho es que puede servir para identificar cuando alguien está deliberadamente evitando un tema que debería tratar. En una conversación personal, por ejemplo, si un gerente de nivel medio se esfuerza de modo meticuloso por evitar mencionar las funciones del vicepresidente de su división, cuando, en toda lógica, esta es una parte sustancial del diálogo, podemos considerar que hay suficientes indicios de que algo están ocultando.

Tuvimos un caso de “silencio ensordecedor” en relación con el manejo chapucero que el departamento de transporte del Reino Unido le dio a la licitación de Virgin Trains, en el año 2012, para la concesión del ferrocarril de la costa oeste. Más tarde volveremos sobre este asunto, pero digamos, por ahora, que en este contexto el silencio del gobierno y su renuencia a tomar en consideración unas cifras claras y objetivas que mostraban que la propuesta del licitante competidor era más riesgosa de lo que creía el gobierno, bastó para ponerme en guardia y hacerme comprender que algo raro estaba pasando en este proceso.

De manera similar, prestar atención no solo a lo que dice la otra persona sino también a la manera como lo dice puede ayudarnos a leer entre líneas: allí radica la diferencia sustancial entre lo que una persona entiende que se está diciendo en concreto y lo que va por debajo. Si las palabras de quien habla pueden tener diversas capas de significados, la manera como las dice también puede darnos a entender varios subtextos. Siempre me ha parecido muy interesante observar de cerca el lenguaje corporal de quien habla, sus expresiones faciales, la enunciación de ciertas palabras y las diversas y sutiles insinuaciones que pueden hacerle tomar otro cariz a aquello que las palabras manifiestan. Recuerdo con toda nitidez cuando vi por televisión la entrevista que le hicieron al presidente de British Airways, Lord King, sobre un caso conocido como “trucos sucios”. Al afirmar que ninguno de los miembros de la alta gerencia de British Airways había autorizado o tenía conocimiento de los comportamientos indebidos de los empleados de menor rango de su compañía, su manera de retirar la mirada de la cámara mientras

pronunciaba esta frase me hizo cuestionar seriamente su veracidad.

Escuchar llama la atención

Si le dedica tiempo y esfuerzo a mejorar sus habilidades de escucha y se propone tener los oídos atentos, quedará agradablemente sorprendido de constatar que a la gente le encanta esa nueva faceta suya. Es una característica extraña de la condición humana pero, invariablemente, verá que al entablar un diálogo de treinta minutos donde usted le permite a su interlocutor hablar la mayor parte del tiempo, esa persona quedará impresionada con las grandes calidades de conversador que usted tiene. Si, por el contrario, es usted quien habla durante veinticinco minutos, lo más probable es que esa misma persona se vaya pensando: “¡qué parlanchín! No me dejó decir ni mu”.

Se obtienen resultados increíblemente positivos al crear oportunidades informales o semiformales para hablar *con* sus colaboradores (y pongo el énfasis en la palabra “*con*” en lugar de “*a*”), y al escuchar activamente sus respuestas. Además de conocer de primera mano ciertas cosas que usted jamás encontrará en los informes de gestión, el hecho de que un alto directivo (en este caso, usted) se interese por las opiniones de sus colaboradores, las pida y se tome la molestia de escucharlas tiene un enorme valor para todos. Tal vez sea difícil de creer pero yo diría, incluso, que este tipo de apertura contribuye mucho más a mantener en alto la moral de la mayoría de gente que un aumento de salario. En las compañías donde este tipo de interacciones son una agradable característica de la rutina diaria se respira una cultura (en todos los sentidos de la palabra) que funciona mejor que en la mayoría de compañías.

Lo que Virgin opina de Virgin

Nuestra compañía principal, Virgin Management, llevó a cabo una importante investigación en todas las compañías de Virgin Group en todo el planeta. El propósito era tener mayor claridad respecto a la manera como nuestros colaboradores definen el liderazgo en nuestra comunidad empresarial. No es como las sesiones de evaluación de 360°, sino una revisión profunda y de gran alcance sobre los tipos de liderazgo que nuestros colaboradores están experimentando actualmente y lo que esperan de sus líderes en el futuro. Para evitar cualquier malentendido, se dejó en claro que el tema de la investigación no era yo, sino el liderazgo a todo nivel en las compañías Virgin, sin excepción. Por pura coincidencia, el título del proyecto era “El estilo Virgin”.

Creemos que una de las diferencias claves que hacen de Virgin un lugar tan especial para trabajar es que se respira un ambiente de diversión y de libertad de expresión debido a que no hay manuales de los empleados, esos reglamentos que parecen una especie de código penal

corporativo. Por supuesto que hay personas que requieren y disfrutan la disciplina y el orden que se derivan de un entorno laboral altamente reglamentado; son personas que se ciñen a un libreto fijo y que consideran que la función de los directivos es hacer cumplir las normas y administrar ciertos castigos a cualquiera que se atreva a desviarse del dogma corporativo. Este tipo de personas *no* disfruta con el estilo de Virgin.

Durante todo un día, asistí, junto con los altos ejecutivos de prácticamente todas las compañías del grupo, a una evaluación del primer corte de la investigación. Tal como lo había previsto, se hicieron fascinantes descubrimientos sobre lo que entusiasma a Virgin y la hace progresar. Si, antes de comenzar esta sesión, alguien me hubiera preguntado (pero nadie lo hizo) cuáles considero yo que serían los principales atributos de liderazgo en Virgin, lo más probable es que hubiera dicho (aunque no necesariamente en ese orden):

- integridad
- sentido del humor
- espíritu emprendedor
- ser ultragregario
- interesarse de verdad por la gente
- capacidad para delegar y para darle crédito a quien lo merezca

Esta lista coincide en muchos puntos con la que hicieron los colaboradores, un poco más larga.

- apreciar la individualidad
- tener un espíritu de emprendimiento
- empoderar a la gente
- inspirar confianza
- participar
- interesarse genuinamente en el otro
- ser apasionado y enérgico
- ser informal y accesible

Pasamos aquel día revisando montones de comentarios de retroalimentación generada por los empleados, que sirvió para crear esas categorías. Durante el proceso, no pude menos que observar un denominador común que enlazaba como un hilo conductor cada uno de los elementos de la lista y que hacen referencia al título de este capítulo del libro. La clave de prácticamente todos estos atributos del liderazgo era la importancia vital que tiene para un líder saber escuchar atentamente.

A continuación cito de manera textual algunos comentarios que recibimos sobre nuestros

líderes en algunas de nuestras compañías. Son representativos de algunos temas recurrentes que, según constatamos complacidos, se manifestaban en todas las unidades del negocio.

Comentario de Virgin Mobile Australia:

“Él puede conversar contigo personalmente pero, al mismo tiempo, puedes cuestionarlo y darle tu opinión sin que sientas que no te está escuchando o que eso te va a limitar tu carrera”.

Me gusta esta opinión en particular porque creo que unas buenas relaciones con los empleados deben ir más allá de los temas relacionados estrictamente con el trabajo. No es posible entender bien a los colegas si uno no conoce nada de su vida por fuera de la oficina. Tal como se describe aquí, una relación amplia permite que ambas partes se sientan más cómodas para expresar sus sentimientos de manera franca y abierta.

Comentario de Virgin Trains:

“Obviamente que cuida los intereses de los accionistas y mira el aspecto financiero de las cosas, pero también quiere escuchar lo que uno dice, lo que los encargados de la limpieza dicen. Quiere ver el panorama general y se preocupa por nuestro bienestar”.

Es muy bueno saber este tipo de cosas, pues en ocasiones la retroalimentación que procede de los lugares más inesperados puede ser la más valiosa. Yo creo, como dicen algunos, que “Dios está en los detalles”. En este caso, se trata de detalles que pasan desapercibidos para los altos directivos desde sus oficinas lujosas.

Comentario de Virgin Media:

“Ella está presente, con los trabajadores, escucha, tiene en cuenta la retroalimentación que uno le da”.

De nuevo, este comentario resalta las enormes ventajas de estar a la escucha diaria de los trabajadores de base. El efecto para el líder y la cultura empresarial es maravilloso.

Comentario de Virgin Active UK:

“No importa si es el presidente o quien sea; si es una persona con la que usted siente que puede hablar, eso representa lo que es Virgin”.

El rango no es un asunto importante en la personalidad de Virgin. La jerarquía siempre es un obstáculo enorme para el desarrollo de unas buenas relaciones de trabajo, sobre todo cuando los gerentes elitistas se esconden detrás de sus escritorios y de sus títulos. A mí me llaman “Richard”, a secas. ¡El señor Branson era mi papá!

Comentario de Virgin Limited Edition:

“Él siempre es justo. Siempre escucha las sugerencias que uno le hace. Siempre tiene tiempo para uno con lo que sea. Así sean las once de la noche, o en cualquier momento, siempre escucha. Eso es importante”.

Darse una vuelta por la compañía es fundamental, pero solo si uno saca el tiempo para escuchar a su gente. Frases como: “eso suena muy interesante, pero ahora mismo tengo que irme a una reunión” pueden causar un daño irreparable.

Ubicación, ubicación, intimidación

En la investigación, se identificó un grupo de atributos estrechamente ligados a la habilidad para escuchar. Uno de los que se menciona con mayor frecuencia es la “accesibilidad”. Como es obvio, de poco sirve ser bueno para escuchar si la gente no puede acceder a usted o, peor aún, si usted no puede llegar a la gente. Visitar a los miembros de su personal en su “hábitat natural”, con toda la frecuencia que sea posible, es muy importante para usted y para ellos. Me parece que este es uno de los mayores fallos de los líderes que, aparte de este aspecto, son muy buenos. Son personajes muy ocupados, que deben hacer cosas muy importantes, reunirse con gente muy importante y tomar decisiones muy importantes... ¡en fin! Para cerrar el círculo relacionado con esta alta prioridad es crucial que usted asuma semanalmente la responsabilidad, junto con los demás compromisos de su agenda, de pasar un tiempo de calidad con los activos más importantes de la compañía: su gente. Sin duda, es una labor exigente, pero si usted logra poner en práctica esta disciplina obtendrá enormes beneficios en diversos niveles, muchas veces en lugares remotos donde usted no había imaginado que tuviera alguna influencia.

Siempre he disfrutado de una ventaja algo injusta en lo que respecta a mi apreciación de la necesidad de visitar a nuestros empleados en sus respectivos lugares de trabajo. Es casi seguro que esto se deriva del hecho de que nunca he trabajado en un lugar que se parezca, ni siquiera remotamente, a una oficina convencional. Comencé en una cripta de iglesia antes de pasarme a *Duende*, una casa flotante que tenía en la Pequeña Venecia de Londres, donde también viví con mi esposa y mi hija recién nacida. Luego, me instalaba en lo que normalmente habría sido el salón de nuestras casas y, en los últimos tiempos, me he instalado en una silla de *rattan* o una hamaca en la isla de Necker. ¡Puedo jurar con la mano en el corazón que jamás he tenido la típica oficina lujosa del jefe!

En un momento dado, mis intensas actividades de negocios, el sonido incesante de los teléfonos, los montones de asistentes y la constante romería de visitantes, resultaron demasiado abrumadores para nuestra casa familiar en Holland Park, Londres. El asunto se puso tan crítico

que, en ocasiones, mis hijos eran quienes abrían la puerta principal a todo tipo de visitantes de alto vuelo que iban a verme a mi “oficina”. Finalmente, el asunto se puso tan crítico que mi esposa declaró, con toda la razón: “¡Ya basta, Richard!”, e insistió que pusiera mi oficina en otra parte. Aunque yo comprendía las razones de su molestia, no quería cambiar de lugar mis cosas relacionadas con el trabajo, así es que encontramos un punto medio bastante ingenioso. Compramos una propiedad prácticamente igual, a dos casas de la primera, y la familia se mudó para allá, mientras que mi oficina y mis bártulos nos quedamos donde estábamos. Fue difícil al principio, pero poco a poco me fui acostumbrando a la rutina de mi desplazamiento de treinta metros cuatro veces al día (o solo dos, si no iba a almorzar a casa). Ahora, Joan y yo estamos radicados en nuestra adorada y totalmente gloriosa isla de Necker, en las Islas Vírgenes Británicas. Necker es un lugar fabuloso. He tenido muchas oficinas en casa, pero estar lejos de esta es más difícil que de cualquier otra. Sin embargo, todavía paso más de la mitad del tiempo por fuera: según mis diarios, en 2013, en promedio estuve viajando diecisiete días al mes.

Como puede ver el lector, mi ventaja injusta radica en el hecho de que, desde los inicios de Virgin, cada vez que quiero hablar con una persona en el trabajo, tengo que ser yo quien vaya a verla. Incluso cuando las oficinas centrales de Virgin Group estaban ubicadas en Notting Hill Gate, en Londres, es decir, a poca distancia de mi casa en Holland Park, me negué a tener una oficina permanente allí. En cierta ocasión, con la mejor intención del mundo, Trevor Abbott (quien por entonces era la persona de mayor rango directivo en Virgin Group) sugirió que yo debería tener una oficina, y me dijo: “aunque solo sea un lugar para que tengas dónde colgar el sombrero cuando vengas, Richard”. Yo le respondí de inmediato —pero con cortesía— que, como nunca uso sombrero, eso no era necesario.

El gesto bien intencionado de Trevor quizá también tenía el propósito de asignarme un lugar donde instalarme, distinto de su oficina, cuando yo iba algunas horas a Notting Hill Gate. Por lo general, sin embargo, me parece que visitar a los colaboradores en su propio terreno —o, por lo menos, en un terreno neutral— es mucho menos intimidante para ellos que si son ellos quienes tienen que ir adonde el jefe. Todavía me produce escalofríos cuando pienso en las palabras que más temía en el colegio: “¡Branson, el rector quiere verlo en su despacho, ya mismo!”. Aunque fuera para darme buenas noticias (lo que no ocurría casi nunca), el simple hecho de entrar en esa vieja oficina con paneles de roble me daba pánico. El equivalente en el mundo de los negocios es: “el presidente quiere verlo en su oficina lo más pronto posible”, ¡sobre todo si es viernes por la tarde! Aunque el propósito de la reunión sea tener una charla tranquila con el empleado junior sobre una buena idea que llegó hasta la dirección, el factor de intimidación que implica cruzar esa puerta puede bastar para amarrarle la lengua al más seguro de los empleados.

La solución evidente, por lo tanto, es dejar de sacar edictos convocando a los empleados y, más bien, ir hacia la gente, recorrer las oficinas y cambiar unas cuantas vidas. Es difícil imaginar

el impacto que se produce cuando un alto ejecutivo llega al lugar de trabajo de un gerente de nivel medio o de un empleado de atención al público, y le dice: “Hola, ¿tú eres Mario, verdad? Yo soy Maggie Cohen, directora ejecutiva de servicios de información, y bajé a ver si me puedes conceder unos minutos para hablar sobre esa idea tuya tan buena sobre el nuevo software de distribución”. Luego, la directora se sienta, escucha y toma notas. Le aseguro que este momento transformador no tiene precio. Este sencillo ejercicio de veinte minutos va mucho más allá de la “accesibilidad”. Yo creo firmemente que estos momentos de apariencia insignificante, que no figuran en los archivos de recursos humanos ni en los libros de contabilidad, son los que distinguen al verdadero líder del líder mediocre. Con el paso del tiempo, multiplicados por cientos o por miles, contribuyen a construir una cultura corporativa sobresaliente que marca la diferencia entre una compañía buena y una excelente.

El asunto es muy sencillo: nadie aprende nada por escucharse a sí mismo hablar. Al mismo tiempo, sentarse en una oficina elegante y bonita en los pisos superiores de un edificio tal vez le permita a uno apreciar el paisaje circundante, pero si uno no sale de ella con cierta regularidad nunca va a lograr captar adecuadamente lo que ocurre en la compañía. Aguce bien el oído, salga y tome nota —en sentido literal— de aquello que la gente quiere y espera hablar con usted. Si a los empleados les parece raro que usted, de repente, se esté metiendo con “el pueblo”, ¡díales que Richard lo mandó!

CAPÍTULO 3

ESPEJITO, ESPEJITO

¿CÓMO LO VEN SUS CLIENTES?

Mi adorable esposa, Joan, nació y fue criada en Glasgow. Como a muchos escoceses, a ella le encanta citar a su coterráneo, el gran poeta Robert Burns. Por ósmosis, me he familiarizado con algunas de las obras de este bardo. Quizá a “Raabie” Burns se lo conozca, sobre todo, por ser el autor de “Auld Lang Syne”, una canción que los británicos cantamos el día de Año Nuevo, en diversos niveles de ebriedad.

De todas las palabras que escribió este poeta, sin embargo, las que más me gustan provienen de ese poema de título improbable, “To a Louse” (“A un piojo”), en el que escribió: “si tan solo tuviéramos el poder de vernos de la misma forma como nos ven los demás”. De todos los mantras que uno puede adoptar en la vida, este es, sin duda, uno de los mejores y, para cualquiera que ocupe un cargo de liderazgo, debe ser una parte esencial de los pesos y contrapesos que conforman los procedimientos operativos estándar de una compañía. Supongo que la versión corporativa de esa frase de Burns podría ser algo así como: *“Tratar de ver siempre lo que hacemos desde la perspectiva del cliente”*.

Blanco es, gallina lo pone...

Nos guste o no, a los ojos de nuestros clientes, empleados o amigos, la percepción muchas veces se asemeja a la realidad. Es algo obvio, como la vieja adivinanza de “blanco es, gallina lo pone...”. La habilidad para ver nuestras propias acciones, ya sea a nivel personal o a nivel corporativo, a través de los ojos de los demás requiere de mucha práctica. Lo ideal es que ejerzamos esa habilidad mucho antes de lanzar declaraciones públicas o de implementar políticas que puedan ser ambiguas o cuestionables. Todos somos consumidores, pero nunca deja de sorprenderme la cantidad de empresarios o gentes de negocios que se meten en un capullo de subjetividad, bastante estrecho de miras, en lugar de buscar la objetividad en sus productos y servicios.

Más sorprendente aun es el hecho de que todos estamos rodeados por grupos focales no convencionales y altamente objetivos. No hay que salir a buscarlos a la calle y pagarles para que se sienten en un salón especial: nos basta consultar a las personas que nos rodean a diario, ya se trate de la familia, los amigos, los empleados o los conocidos. En mi experiencia personal, uno de los públicos más severos y más valiosos que he tenido se encuentra en torno a la mesa familiar. Han sido innumerables las veces que una idea que les he presentado a mis hijos y a mi esposa en la mesa del comedor no pasa la prueba. Jamás se me olvidará el comentario agudo que me hizo Joan ante una idea que lancé como si nada mientras estábamos cenando. ¡Jamás!

Ocurrió durante la época en que la epidemia del sida/VIH estaba en su punto álgido, a finales de la década de 1980. Me llamaba mucho la atención ver que todo el mundo en Virgin quería hacer algo positivo para contribuir a enfrentar esta terrible enfermedad que estaba destruyendo la vida de millones de personas. Como era nuestra costumbre, hicimos una sesión de lluvia de ideas para tratar de producir una contribución práctica. A alguien se le ocurrió la gran idea de fundar una compañía de fabricación y distribución de condones, por un precio inferior al de Durex, el fabricante líder de condones en el Reino Unido. A nadie se le ocurrió pensar en las posibles implicaciones que tendría el nombre de la marca y simplemente nos propusimos convertir la idea en una realidad.

Aquí vuelvo a nuestra animada conversación en la mesa del comedor, donde anuncié que estábamos planeando sacar una nueva línea de productos, que se llamaría “Virgin Condoms” (que, traducida al español, sería “condones vírgenes”). Recuerdo que Joan se atoró con la comida y luego exclamó, con su maravilloso acento de Glasgow: “¡condones! ¿Condones vírgenes? No, Richard, por faaavor, dime que es un chiste. Porque, si no estás haciendo tú el chiste, pronto serás la víctima de todo tipo de burlas”. ¡Joan tenía toda la razón!

En muchos casos ocurre que, aun con la mejor intención del mundo, uno puede meterse de cabeza en un proceso creativo y olvida tomar distancia para ver cómo se va a percibir esa idea desde la perspectiva del cliente. En esta ocasión, estábamos tan entusiasmados con la propuesta que a nadie se le ocurrió pensar en lo absurdo que sería lanzar un producto llamado “condones

vírgenes”. Sería tan desatinado como ponerle a una empresa recién creada el nombre de “novia virgen”. ¡O quizá sería incluso más descabellado! En todo caso, gracias a la aguda observación de Joan volvimos a la mesa de dibujo y produjimos una idea inteligente. El nombre de nuestro primer proyecto en el negocio de los productos de látex sería Mates (que se podría traducir al español como “compañeros”), un nombre más apropiado, cuya M se podía usar como logo mediante una ingeniosa inversión de la V de la firma Virgin.

Si no está roto, rómpalo

Al parecer, no todo el mundo tiene acceso a un pragmático experto en *marketing* como mi esposa, o tal vez sí lo tienen pero no le sacan todo el provecho que deberían. Imagine, por ejemplo, cómo habría sido de diferente el panorama si Reed Hastings, presidente ejecutivo de la compañía de alquiler de videos Netflix, les hubiera preguntado a sus familiares o amigos, para ver su reacción: “a ver, ¿qué opinan? ¿Qué les parecería si Netflix ofrece el mismo servicio que ustedes disfrutan hoy, pero por el doble del precio y con el doble de complejidad?”. Como dije antes, no soy hombre de apuestas, ¡pero habría puesto dinero en la respuesta a esa pregunta! Obviamente, esa conversación jamás ocurrió.

En julio de 2011 el éxito de Netflix era arrollador. Tenía veintitrés millones de suscriptores, el precio de sus acciones estaba en el punto más alto de su historia —300 dólares— y recibía montones de nuevos suscriptores al mes. Luego, en septiembre, por razones que nadie puede explicar del todo, el gigante del alquiler de DVD causó gran sorpresa entre los analistas de Wall Street y sus empleados y clientes por igual, al anunciar una reforma de su exitoso modelo de negocios. Una nueva compañía derivada, Qwikster, se encargaría del negocio físico, con servicio por correo postal, mientras que los clientes que preferían los videos por *streaming* los podrían comprar separadamente en el nuevo Netflix. Un método sencillo que antes les funcionaba bien a los clientes —una sola factura mensual de Netflix por ambos servicios— ahora se convertiría en dos pagos diferenciados, con lo cual se duplicaba la complejidad y se obligaba a los clientes a decidir sobre algo en lo que no querían pensar.

La tentativa de transición se ejecutó tan mal en todos los frentes que en poco tiempo el estruendo del fracaso fue ensordecedor. Algunos analistas especularon que la compañía quería acelerar la evolución mediante la estrategia (equivocada) de alejar a los clientes del anticuado negocio de la distribución de DVD por correo postal, con lo que este implica en términos de logística, bodegaje y costos, aspectos que no existen en el sistema en línea, cuyo mercado estaba creciendo rápidamente. Para todo el mundo era obvio que el *streaming* de video era el futuro, pero una decisión tan monumentalmente tonta no era el camino para alcanzar esa meta. La reacción

de los clientes fue inmediata: estaban furiosos. En un lapso de un mes, casi un millón canceló su suscripción. El precio de la acción de Netflix, que en julio se negociaba por encima de los 300 dólares, cayó a cerca de 100 dólares a comienzos de septiembre.

Infortunadamente para Reed Hastings, quien debió pasar una vergüenza pública, ya era demasiado tarde para sentarse a conversar con su familia y compartir la idea inicial. No obstante, hay que darle crédito, pues reaccionó pronto y aplicó los frenos en lugar de permitir que la nueva estructura, tan mal concebida, empezara a funcionar. Qwikster desapareció con la misma velocidad que sugiere su nombre. Tal como quedó consignado en un informe, Hastings ofreció “unas sentidas excusas”, sin reservas, a los suscriptores de Netflix que todavía quedaban y a los recién retirados: “metí la pata y le debo a todo el mundo una explicación”. Por supuesto que en esta explicación no se encontraba una reflexión que dijera, más o menos: “si les hubiera mencionado este asunto a mis amigos y a mi familia, este fiasco no habría ocurrido”.

Netflix logró salvar el partido en el último minuto y se ha recuperado bien en su papel como proveedor de contenidos de video en línea. Sin embargo, el futuro dinosaurio de los DVD por correo todavía representa una significativa fuente de ingresos para la compañía. Una lección que nos enseña esta historia es la importancia de que los líderes tengan el coraje de asumir la responsabilidad de sus errores y actúen rápidamente para corregir el rumbo y seguir adelante. La última vez que revisé sus cifras, la acción de Netflix estaba por los 450 dólares: la angustia de los accionistas fue temporal, gracias a la rápida reacción del presidente ejecutivo, quien no tuvo miedo de admitir que, como cualquier ser humano, también él es falible.

¡Qué lata!

Aunque la historia de Netflix es uno de los ejemplos más recientes de la incapacidad para ver el negocio desde el punto de vista de quienes están por fuera, no es ni mucho menos el más increíble en los anales de las decisiones torpes. Ese honor le corresponde, sin lugar a dudas, a Coca-Cola Company. Coca-Cola (o Coke) no solo es una de las marcas más reconocidas y de mayor éxito comercial del mundo sino que, además, tiene unos clientes de una fidelidad a toda prueba, como lo descubrimos cuando tratamos de competirles con Virgin Cola (o Virgin Coke, como quería llamarla yo, ¡hasta que un equipo de abogados de la compañía me convenció de desistir!).

Por desgracia para nosotros, Virgin Cola no logró causarle a Coca-Cola ni la décima parte del uno por ciento del daño que la compañía se infligió a sí misma a mediados de la década de 1980. Por lo general, me inclino a creer en la escuela de pensamiento que afirma “si no está dañado, en todo caso arréglole”. Sin embargo, lo que ocurrió con el infausto lanzamiento de la “nueva Coca-Cola” fue —según lo describió alguien por aquella época— como “tratar de mejorar la sonrisa de

la Mona Lisa pintándole otra encima”. El 23 de abril de 1985 —una fecha inolvidable en los anales de las infamias en el mundo de las gaseosas— Coca-Cola sorprendió al planeta con su repentino lanzamiento de “la nueva Coca-Cola”. Al mismo tiempo, suspendió la producción de la fórmula original. No se estaban metiendo con cualquier bebida: ¡en alguna parte leí que en el planeta se beben 10 000 Coca-Colas *por segundo*! Con semejante caudal de adeptos no es sorprendente que la reacción ante la llegada de la nueva Coca-Cola hubiera sido el equivalente de un terremoto.

Este era el ejemplo clásico de la estrategia errada de suponer que el cliente sabe lo que quiere. Los científicos de los laboratorios de Coca-Cola habían llevado a cabo extensas pruebas de degustación a ciegas con clientes viejos y personas que no eran clientes, todos los cuales al parecer habían señalado una fuerte aceptación (aunque no necesariamente una preferencia) respecto a la fórmula un poco más dulce que iría a reemplazar a la Coca-Cola tradicional. Como es obvio, estas pruebas se llevaron a cabo en una especie de vacío y a ninguna de las personas que contribuyeron al sorprendente resultado le dijeron: “nos alegra que te haya gustado la bebida, pero, ¿qué te parece si reemplazamos con ella la Coca-Cola que te ha fascinado toda la vida?”.

La reacción de los consumidores sorprendidos fue, para decirlo suavemente, “poco elegante”. A las oficinas centrales de Coca-Cola en Atlanta llegaron cientos de miles de cartas y llamadas que expresaban el rechazo total de los consumidores en todo el mundo. No solo les disgustaba el nuevo sabor sino que, además, se sentían traicionados por el hecho de que la decisión de cambiar su bebida favorita se hubiera tomado sin acudir a un proceso de consulta abierta. Muchos consideraban que, como mínimo, la compañía tendría que haber puesto durante un tiempo las dos versiones juntas en las estanterías de los supermercados, para que los consumidores pudieran decidir por sí mismos.

Me encantan las cartas de quejas bien escritas (aun si van dirigidas a mí), y tengo que decir que algunas que se recibieron en Coca-Cola deberían ser consagradas en un “Salón de la Vergüenza”, en alguna parte. Como era inevitable, el presidente ejecutivo de Coca-Cola, Roberto Goizueta, fue identificado como el malo de la película y los autores de esas cartas airadas empezaron a ponerle toda clase de apodosos insultantes. En una misiva incluso le pedían al asediado ejecutivo que enviara una copia de su firma, pues el remitente afirmaba que “el autógrafo de uno de los ejecutivos más idiotas de la historia empresarial estadounidense quizá pueda convertirse algún día en un objeto valioso”. Algunos fanáticos en el extranjero intervinieron: desde Cuba, el gran bebedor de Coca-Cola, Fidel Castro, afirmó que la desventura era “un signo de la decadencia estadounidense”. Sin duda, lo que estaba pensando era: “¿Cómo voy a hacer Cuba Libre sin Coca-Cola?”.

El famoso comentario de Castro solo sirvió para meter a Goizueta en mayores problemas, ahora con su propio padre. Un tiempo después, Goizueta relató cómo su padre, un cubano que

había huido de su tierra natal para escapar de Castro, le dijo al ejecutivo en términos algo fuertes que había metido la pata hasta el fondo. Sin embargo, la joya de esta historia fue cuando el padre comentó: “Roberto, creo que esta es la única vez en mi vida que he estado de acuerdo en algo con Fidel Castro”.

Ahora bien, no estoy sugiriendo que la forma de proceder sea solicitar el aporte de los dictadores extranjeros, pero cuando uno tiene amigos y familia, que también son consumidores, resulta francamente absurdo no aprovecharlos y escuchar su punto de vista externo.

El cliente siempre... es relevante

No quiero que los lectores piensen que valorar las opiniones externas equivale a decir que el cliente siempre tiene la razón: nada de eso. De hecho, según mi experiencia, sobre todo pensando en aquello que representa una innovación radical, creo que la mayoría de las opiniones de los consumidores tiende a ser excesivamente cautelosa, moderada por sus experiencias (o ausencia de ellas) en el pasado. Si no pueden imaginar de qué está hablando usted porque nunca han experimentado nada similar, lo más probable es que sean demasiado prudentes en sus comentarios.

Por muy diversas razones —como lo demuestra el fiasco de la prueba de degustación de la nueva Coca-Cola— siempre he tenido problemas para aceptar la validez de la retroalimentación de los consumidores que se obtiene mediante los grupos focales formales. Lo que pasa con esta estrategia es que todos se sientan en un salón y actúan como si no supieran que los están observando, aunque saben perfectamente que hay gente registrando sus reacciones detrás del espejo. No solo ocurre muchas veces que alguno aprovecha la oportunidad para lucirse frente a las cámaras, sino que, además, la mayoría de los grupos propicia un comportamiento borreguil.

Por lo general, el participante dominante manifiesta las opiniones más bulliciosas y los demás se ponen mansamente en fila detrás de él. Ahora bien, aunque siempre existe un riesgo similar dentro de un grupo familiar, por lo menos uno conoce un poco a las personas involucradas. Por otra parte, la familia espera que sus comentarios tengan repercusiones. Por ejemplo, si yo hubiera optado por ignorar los comentarios de Joan, mi esposa, sobre los “condones vírgenes” y hubiera seguido adelante con esa idea, sospecho que la marea se habría puesto pesada.

La estrategia que hemos adoptado para decidir cómo debe ser el aspecto de nuestros nuevos hoteles es un buen ejemplo del estilo Virgin para sacar partido de los aportes de la familia. Por supuesto que las mujeres de mi vida, mi esposa Joan y mi hija Holly, han dado su opinión, pero en este caso la “familia” a la que me refiero es la gran familia de empresas Virgin, sus empleados y nuestros cincuenta millones, o más, de clientes en todo el mundo. Los aportes que buscábamos en

el caso de Virgin Hotels no se obtuvieron a través de ninguna investigación formal, sino mediante el aprovechamiento de nuestros años de conocimiento sobre lo que nuestros clientes valoran y esperan de los productos y servicios de la marca Virgin. Es crucial que en nuestros nuevos hoteles se vean esos mismos elementos de incomparable servicio personal y de excelencia en el diseño, mezclados con una funcionalidad sencilla, que han evolucionado mediante ensayo y error gracias a nuestras tres aerolíneas, a Limited Edition (nuestra división de resorts y escapadas lujo), a Virgin Active y a otras empresas familiares.

Como dice Allie Hope, jefe de desarrollo de Virgin Hotels: “es cuestión de mezclar funcionalidad con elegancia, de sacar partido de lo que funciona y transformar lo que no funciona”. Un ejemplo de algo que funciona muy bien para nuestros clientes de clase ejecutiva en Virgin Atlantic son nuestras salas de espera Clubhouse, para nuestros clientes VIP de la Clase Superior. Cualquiera que haya visitado nuestra emblemática sala de espera Clubhouse en el aeropuerto de Heathrow, en Londres, sabrá que es un increíble oasis de serenidad antes del vuelo, donde el viajero puede relajarse, degustar una comida, jugar al billar, disfrutar de un masaje, un corte de pelo, el servicio de limpiabotas o —si no tiene más remedio— donde puede trabajar cómodamente. Todo lo que hemos aprendido a lo largo de los años gracias al perfeccionamiento constante de nuestras salas Clubhouse se aplicará a Virgin Hotels. En todos nuestros hoteles, los clientes dispondrán las veinticuatro horas al día de un espacio similar al que encuentra en nuestras Clubhouse. Así, nuestros leales clientes de las aerolíneas vivirán una experiencia hotelera que ya conocen bien. Esperamos que ellos sean los primeros en experimentar nuestra nueva oferta. Al fin y al cabo, si ya duermen con nosotros en el aire, ¿por qué no hacerlo también en tierra?

En lo concerniente a “transformar lo que no funciona”, como en todos nuestros negocios, también en el proyecto de los nuevos hoteles hemos encontrado montones de increíbles oportunidades para hacer cambios. Una faceta al tiempo pequeña y enorme en la que nos hemos centrado son las necesidades y expectativas de nuestras huéspedes femeninas: pequeños detalles que fácilmente se pasan por alto pueden marcar la diferencia entre una estancia “buena” y una experiencia que te haga decir: “vaya, me parece increíble que hayan pensado en eso”. Tenemos una gran cantidad de mujeres ejecutivas en Virgin, muchas de las cuales viajan constantemente. Hemos recogido una gran cantidad de aportes gracias a ellas, las hermanas de nuestra familia expertas en viajes.

Raúl Leal, el profesional de gran experiencia hotelera que contratamos para dirigir Virgin Hotels, me conquistó al decirme que la visión que tenía para nuestros hoteles era la de “exclusividad para todos”. Mientras que las grandes cadenas hoteleras tradicionales podrían ser consideradas “aburridas pero fiables” y algunas de las más petulantes miran por encima del hombro a todas las demás, nuestros hoteles buscan cerrar la brecha entre estas dos opciones. No seremos “damas y caballeros sirviendo a damas y caballeros” ni vamos a ser los más engreídos

del club. En lugar de eso, vamos a ser divertidos, un poco descarados e irreverentes y haremos que todo el mundo, ya sea un cliente o un socio, se sienta mejor gracias a la experiencia que le brindaremos. Nos hemos esforzado para garantizar que ambos grupos se sientan apreciados y sabemos que solo lograremos obtener clientes incondicionales si podemos generar el mismo nivel de compromiso en nuestra propia gente.

Lo que está ocurriendo en Virgin Hotels es una prueba de que creemos en la política de confiar en nuestros propios instintos como consumidores. Esta es, por supuesto, una estrategia de inversión muy pragmática: si, como consumidor, a usted le gusta usar determinado producto y lo compra siempre porque lo prefiere a los demás, es probable que muchos otros hagan lo mismo, con lo cual, vale la pena adquirir esa acción en la bolsa. El mejor ejemplo de este tipo de comportamiento de consumo es la historia del empresario estadounidense Victor Kiam, quien se hizo millonario con su empresa Remington Products. Según cuenta la leyenda, su esposa le compró una máquina de afeitar eléctrica marca Remington y, como dice en sus famosas campañas publicitarias: “me gustó tanto el producto que compré la compañía”.

Mírese en el espejo

El hecho sencillo es que cualquier líder empresarial digno de su sueldo debe, siempre que pueda, desempeñar el papel de un consumidor de bienes y servicios de su propia empresa. El estilo de Virgin nunca ha sido creer demasiado en los resultados de las evaluaciones de satisfacción de los clientes llevadas a cabo por terceros, pues es mucho lo que se puede aprender evaluando su propio producto de primera mano, en cada oportunidad que sea posible.

Aunque vivimos en la era del Internet, los consumidores deberían poder acudir a una persona real, no a un dispositivo electrónico, cuando las cosas salen mal. Cuando ejerza el papel del cliente, una de las primeras cosas que debe hacer es tratar de encontrar, en el sitio web de su empresa, un número telefónico que le permita hablar con un ser humano de verdad. Si puede encontrar el número (y la mayoría de las organizaciones tienen la tonta costumbre de esconder el número de contacto en algún rincón oscuro del sitio web, si es que no optan por hacer que el botón de “contáctenos” lo lleve de nuevo a la página web de inicio), trate de llamar y cuente el número de opciones grabadas, filtros y puntos muertos por los que debe pasar antes de dar (tal vez) con una persona real. Una vez que encuentre la voz humana, exponga su problema de modo razonable (un problema que la empresa debe estar en capacidad de solucionar), y vea cómo se desenvuelve la persona. Si lo hace muy bien, considere la posibilidad de identificarse al final de la llamada y alabe sus esfuerzos. Si lo hace espantosamente mal, cuénteles al supervisor de este trabajador para que el fallo se convierta en un tema de entrenamiento.

Ahora bien, si quiere divertirse de verdad, haga el papel de un cliente insatisfecho y trate de llamarse a sí mismo solo para ver qué pasa. ¿Qué cree usted que le responderán? Tal vez: “lo siento, no puedo comunicarlo con la oficina del Sr. Fulano”. O, si logra que lo comuniquen con su oficina (no se preocupe, usted no estará allí para tomar su propia llamada), piense: ¿a cuántas dificultades tuvo que someterse para lograrlo? ¿Lo conducen a usted (el cliente enojado) hacia alguien que pueda interesarse genuinamente en el asunto y ayudarlo o simplemente le cortan la llamada al transferirlo a la supuesta línea donde lo van a atender?

En cierta ocasión traté de hacer este experimento, pero no me salió bien. Soy un desastre para imitar la voz de otra persona y Penni, que ha sido mi asistente de confianza durante muchos años, se dio cuenta y me dejó hacer el ridículo con mi supuesta queja. Después de escucharme, dijo: “bueno, gracias por compartir conmigo esa información, señor. Déjeme ver si el señor Branson está disponible para tomar su llamada”, y me dejó esperando una eternidad (a lo mejor fueron solo dos minutos). Luego, retomó la llamada y dijo: “lo siento, Richard, pero parece ser que no estás en la oficina en el momento. ¿Te podría ayudar otra persona?”, tras de lo cual soltó la carcajada. A pesar de mi fracaso en este intento, lo invito a ensayar: tal vez usted lo haga mejor que yo.

Me iba mucho mejor con mis llamadas cuando vivía de planta en el Reino Unido y tenía la costumbre de hacerles una llamada sorpresa a los pasajeros de Virgin Atlantic que acababan de llegar a Heathrow. Era fácil comunicarse con nuestros pasajeros de clase ejecutiva, pues se desplazaba hacia Londres en las limusinas que la compañía les suministraba. Los conductores estaban al corriente y simplemente les pasaban el teléfono diciendo: “es una llamada para usted, señor/señora”. Sobra decir que los pasajeros se sorprendían al recibir una llamada y por lo general se mostraban desconfiados al comienzo. “Hola, ¿quién habla?” era su primera frase, que yo solía responder con un alegre: “hola, habla Richard Branson. Llamo para darle la bienvenida a Inglaterra y preguntarle si todo salió bien en el vuelo”. Por supuesto que muchas veces me respondían: “¡sí, cómo no! Ahora sí, en serio, ¿quién habla? (algunas veces el lenguaje era bastante menos pulido), pero cuando finalmente fluía, la conversación resultaba ser muy provechosa. Las quejas, o las “observaciones”, como prefiero llamarlas yo, por lo general no son buscadas y en algunas empresas no son particularmente bienvenidas. Por eso, cuando una persona de alto rango llama a pedir opiniones honestas, realmente le hace ganar una gran cantidad de puntos a la compañía y le permite entender mejor ciertas cosas.

En el caso de mis llamadas a las limusinas, los resultados casi siempre eran favorables para todos. El pasajero quedaba bien impresionado de ver que yo había hecho el esfuerzo por contactarlo; yo obtenía una gran cantidad de excelentes comentarios frescos que podía transmitirle de inmediato a la aerolínea; y, por último, podía felicitar a la tripulación de cabina o al personal del aeropuerto (hay que decir que ellos no se sorprendían tanto con mis llamadas). También era una manera de agradecer a nuestros viajeros más frecuentes. Me gustaba que me avisaran cuando

un pasajero iba a llegar a un punto destacado, como, por ejemplo, las 100 000 millas, y lo llamaba a felicitarlo y decirle lo mucho que apreciamos su lealtad. A veces, un simple “gracias” vale más que todo el oro del mundo.

Siempre me ha parecido un rasgo muy curioso de la condición humana el que un problema que se maneja con rapidez y eficacia casi siempre sirva para generar una gran lealtad a largo plazo por parte del cliente, más que cuando el servicio esperado se provee de manera satisfactoria. Dicho esto, creo profundamente en el viejo mantra del servicio al cliente según el cual “el primero en saberlo es el primero en manejarlo”. Si alguien puede solucionar un problema de inmediato, al cliente se le evita todo tipo de angustias y la compañía ahorra tiempo y dinero. No menos importante es el hecho de que una solución inmediata también sirve para mantener la lealtad del cliente.

Habrán quienes digan que esto no tiene nada que ver con el liderazgo, pero a mí me parece que cualquier empresa que mire su nivel de desempeño estrictamente a través de la óptica de las cifras está corriendo un gran riesgo. Esa visión obtusa, que no va más allá del salón de juntas, fue lo que le costó a Steve Jobs su trabajo en Apple y la historia nos mostró muy rápidamente adónde condujo esta óptica: casi al punto de la extinción de la compañía. En lugar de sentarse en una jaula dorada creyendo lo que parecen indicar las finanzas y encuestas a los clientes, un líder eficaz tiene que dar ejemplo y debe salir con regularidad a ver cómo están funcionando las cosas. Quizá yo sea uno de los mayores críticos (constructivos) de las compañías del grupo Virgin. Por supuesto que estas críticas siempre las equilibro con elogios, cuando son merecidos. Siempre que experimento nuestros servicios, por buenos e innovadores que sean, encuentro una manera de mejorarlos. Sí, a veces me pueden acusar de ser puntilloso cuando viajo con mi cuaderno en la mano, pero nadie puede negar que la suma de los detalles es lo que hace que las experiencias de los clientes sean memorablemente buenas o malas. Un ejemplo: ¿por qué repartíamos toallas calientes a los pasajeros que recién abordaban el avión en un día caluroso en Las Vegas? ¿No sería más lógico ofrecerles toallas frías?

Siempre me ha parecido que tener altos ejecutivos que se preocupen por prestar atención a los detalles esenciales que afectan al cliente —en lugar de fijarse solo en el precio de las acciones en la bolsa— sirve para estimular a todos los miembros de la organización a adoptar el hábito de fijarse cómo se percibe a la compañía desde el exterior. Uno de los efectos de dominó que se obtienen es que los gerentes de nivel medio no quieren que el alto ejecutivo sea el primero en decirles cómo se ve su operación desde el otro lado de la cerca, ¡especialmente si nunca se han molestado en ir a ponerse del otro lado de la cerca!

Como ejemplo de la actitud de tratar siempre de “verse a sí mismo como lo ven los demás”, ahora que Virgin Hotels está abriendo sus puertas, animaré a nuestros directores de hotel a que pasen regularmente (sin previo aviso) una noche en alguna habitación vacía escogida al azar.

Limitarse a pasar unos minutos inspeccionando una habitación durante el día no da una idea precisa sobre lo que experimentan los clientes que pasan allí la noche. Si uno quiere conocer bien lo que está vendiendo, tiene que verlo desde la perspectiva del cliente. En este caso, ¡si usted tendió la cama, luego debe dormir en ella!

Y ya que estamos hablando de servicios hoteleros, se me ocurre que tal vez una de las iniciativas gerenciales más audaces que he visto se implementó en una propiedad de la Florida que usaba Virgin Holidays. El gerente puso su foto, nombre y números de teléfono (de la oficina, del hogar y teléfono celular) en todos los ascensores. La nota decía algo así como: “si experimenta algún problema durante su estancia que no haya sido resuelto satisfactoriamente nuestro personal, por favor, no dude en llamarme”. Cuando le pregunté si había tenido problemas por eso, su respuesta fue: “yo no. Los miembros del personal tal vez. Me encargué de hacerles saber lo mucho que me disgusta que me llamen cuando estoy en casa con la familia”. Luego, el gerente agregó que durante en el año en que estuvieron puestos los anuncios, lo habían llamado tal vez un par de veces al mes. ¡Es un excelente ejemplo de cómo un ejecutivo de alto rango puede ponerse a disposición de los clientes las veinticuatro horas del día!

Cuando me desempeñaba como presidente ejecutivo activo de Virgin Atlantic, hacía algo similar con nuestro personal. Escribía una carta mensual con un informe sobre el desarrollo de nuestras actividades —esto era en la época en que no existían los teléfonos celulares ni el correo electrónico— y les daba mi dirección postal y el número de teléfono de mi casa, en caso de que quisieran contactarme. Tal como le ocurría al gerente del hotel de la Florida, en las raras ocasiones en que se comunicaban conmigo, me complacía escuchar sus comentarios.

Vernos tal como nos ve la competencia

Manejar un negocio sería mucho más fácil si la búsqueda de un líder fuera algo tan simple como ponerle a alguien un título rimbombante como presidente, director general, director ejecutivo o lo que sea. Un título corporativo elegante tal vez sirva para abrir puertas (por lo menos una vez) o puede hacer que más gente se muestre dispuesta a recibir una llamada telefónica, pero no garantiza que se tengan los niveles de respeto y de influencia distintivos de un verdadero líder, es decir, aquel que se ha ganado su cargo en lugar de simplemente haber sido nombrado en este. Aún hoy, muchas compañías siguen considerando que el cargo de mayor rango es una prerrogativa del “segundo a bordo”, que ha pasado diligentemente varios años haciendo fila en la jerarquía corporativa. Eso *podría* funcionar en las monarquías, pero en muchos entornos corporativos no siempre es lo mejor.

Los gerentes de nivel medio son los que hacen que una empresa sea un éxito o un fracaso y,

por esa razón, tener buenos líderes de departamento en todos los niveles es vital para cualquier negocio. Sin embargo, no todo buen gerente llega a convertirse de forma natural en un líder de alto nivel. Ciertamente ha ocurrido en algunos casos, pero no es la regla general. Con mucha frecuencia, cuando se asciende al número dos, lo que se busca es garantizar la continuidad en la manera como se maneja la empresa, que por lo general equivale a que las cosas siguen como siempre, o se hace para proteger el legado del titular anterior. Esta estrategia puede tener sentido para algunas compañías de gran éxito, pero incluso en ese caso siempre me ha parecido que hacer una transición en la esfera directiva es una oportunidad perfecta para imprimirle una visión nueva al rumbo que va a tomar la compañía y, cuando es necesario, una pequeña sacudida no le hace daño a nadie.

Es evidente que cuando se considera a un candidato para los cargos de liderazgo se debe tener en cuenta su currículum vitae. No obstante, también es importante juzgar su visión del futuro, así como sus logros en el pasado. Si una compañía quiere avanzar, contratar a un clon del titular anterior no servirá de mucho para generar un cambio positivo. Por muy buena que haya sido la persona anterior en su trabajo, siempre hay margen de mejora. Por eso, mi pregunta favorita para los candidatos internos siempre ha sido: “bueno, si te quedas con el puesto, ¿cuáles son las primeras cosas que vas a cambiar por aquí y por qué?”. Aunque en Virgin nos gusta contratar internamente, no me produce aversión traer sangre nueva desde el exterior: un par de ojos (y oídos) frescos muchas veces sirven para percibir oportunidades latentes allí donde los empleados antiguos se han acostumbrado a ver una norma en la manera de hacer las cosas.

Por dentro y por fuera

Justamente, en los últimos años hemos nombrado nuevos presidentes ejecutivos para dirigir nuestras dos mayores aerolíneas, Virgin Atlantic y Virgin Australia, y en ambos casos creo que hemos sorprendido a unos cuantos con la sustitución de los titulares de tantos años por altos ejecutivos de dos importantes aerolíneas tradicionales.

En Australia, con toda seguridad, le dimos un sacudón a la industria, pues contratamos a John Borghetti para reemplazar al fundador de la aerolínea, Brett Godfrey. John llevaba treinta y seis años de veteranía en Qantas, la principal aerolínea de Australia. Había comenzado literalmente en la sala de correo y fue ascendiendo hasta llegar al segundo cargo de mayor rango en la compañía. Cuando llegó a nuestra empresa estaba más que desanimado porque lo acababan de pasar por alto en la carrera al cargo superior en Qantas. En mi opinión, este fue un gran error de ellos, pero nosotros les estamos eternamente agradecidos por haber dejado que alguien como John escapara de sus garras. De hecho, era tal mi entusiasmo que dos meses después de haber nombrado a John

como presidente ejecutivo, estuve muy tentado a enviarle a presidente de Qantas una nota de agradecimiento por el regalo, pero logré aguantarme las ganas.

Mi primer encuentro con John para hablar sobre la posibilidad de trabajar con nosotros ocurrió en Singapur, después del Gran Premio de F1, y debo confesar que quedé muy impresionado. Yo dudaba muchísimo de que un tipo que hizo una larga carrera en una gran aerolínea (treinta y seis años en un mismo lugar es mucho tiempo) pudiera servir para nuestra pequeña operación australiana, pero él me demostró que estaba equivocado. John llegó totalmente preparado con estrategias para todo aquello que él consideraba necesario hacer para que Virgin volara alto: sin lugar a dudas, era nuestro hombre. Aunque todos los libros sobre relaciones dicen que nunca debe uno ennoviarse con alguien que está saliendo de un matrimonio fracasado, a mí me pareció que a John no lo motivaba el deseo de venganza. Por supuesto que estaba enojado, y con razón, pues no le habían ofrecido el puesto más alto en Qantas después de haber hecho allí toda su carrera, pero era como si estuviera buscando desesperadamente una manera de ejecutar todas las ideas que no había podido con su anterior empleador. Cuando le pregunté por qué no había implementado una iniciativa particularmente inteligente que propuso mientras estaba en Qantas, me respondió: “porque yo no era el presidente y no tenía el apoyo de la junta. Aquí ya siento que eso no va a representar ningún problema”.

Lo diré de otra manera: si tuviéramos una máquina de clonación y la capacidad para multiplicar a nuestros mejores y más brillantes líderes en Virgin, John sería uno de los primeros que escogeríamos. Tiene una alta capacidad de pensamiento estratégico y, sin embargo, también tiene excelentes habilidades con la gente, que es una característica imprescindible para cualquier presidente del grupo Virgin. Por supuesto que una de sus grandes ventajas es que él, más que nadie, sabe cómo leer la mente de nuestro mayor competidor en Australia (en un par de ocasiones me ha parecido que él sabía perfectamente lo que iban a hacer antes de que lo hicieran). Supongo que esa es la consecuencia de trabajar treinta y seis años en un solo lugar. Igualmente importante era el hecho de que John había venido observando cuidadosamente todo lo que se hacía en Virgin Blue (más tarde Virgin Australia) y tenía la perspectiva de un competidor que le permitía tener claro por qué en ciertas áreas nosotros no éramos tan inteligentes como creíamos. John aportó esa importante capacidad para “vernlos a nosotros mismos tal como nos ven los demás”, lo que nos permitió actuar en consecuencia y efectuar unas correcciones menores.

De manera similar, John ha sido una nueva inyección de energía para nuestro personal, que ahora usa la expresión “el estilo Borghetti”. Parte de la rutina de John consiste en hacer eso que los australianos llaman *walkabout* (algo así como “caminar e ir saludando a la gente”) por toda la empresa. Una de las muchas cosas diferentes del estilo Borghetti es que John no solo va y dice: “hola, ¿cómo estás?”, sino que se toma el tiempo para entrar en profundas discusiones improvisadas con empleados de todos los niveles y, lo más importante, toma en cuenta su

retroalimentación en lugar de decirles “voy a pensarlo” y seguir adelante como si nada.

Una observación interesante que hizo John al comienzo es que él sentía que tal vez habíamos puesto demasiado énfasis en impulsar la marca, en lugar de impulsar el negocio. Tras varios años de observar con los ojos de un competidor lo que hacíamos, me dijo —y yo lo escribí en mi cuaderno— que tenía la impresión de que la imagen de marca que habíamos desarrollado “daba un mensaje equivocado respecto a las mejores cualidades que tenía la aerolínea”. Con esto quería decir que esa imagen de aerolínea divertida y superrelajada que Virgin Blue había desarrollado en Australia hacía que una gran cantidad de clientes potenciales —en particular, la gente mayor y los tradicionales viajeros de negocios— nos vieran como un negocio muy poco serio como para ser merecedor de su confianza. Como cosa curiosa, esta era exactamente la misma crisis de identidad que habíamos tenido que enfrentar en Virgin Atlantic, muchos años atrás, cuando nos percibían inicialmente como la “aerolínea rocanrolera”.

Por otra parte, John (me parece que con gran valentía) expresó lo que pensaba sobre la pintura del fuselaje de nuestras aeronaves: según él, estas necesitaban un ajuste para el mercado australiano. Consideraba que las aplicaciones del logotipo de Virgin Atlantic y Virgin America eran demasiado conservadoras y que se necesitaba algo un poco más contemporáneo. Digo “valentía” porque, durante muchos años, en Virgin el logotipo era un elemento sacrosanto, que no se debía alterar en ningún caso.

De cualquier forma, cuando John planteó el tema delante de los otros directores de las aerolíneas, quizá todos estaban esperando que yo pusiera rápidamente al intruso de Qantas en su lugar y dijera algo así como: “lo siento, pero en ese asunto no nos vamos a meter”. Por el contrario, aparte de John, creo que yo era el único en el salón de juntas que pensaba que la idea era buena y dije: “qué diablos, si crees que eso es lo que se necesita, hagámoslo”. El resultado fue una versión lateral muy diferente del logo que —la verdad sea dicha— a algunos les gusta y a otros no. Sin embargo, esta renovación fue refrescante para la marca y atrajo la atención de muchos medios de comunicación.

Ahora bien, para mostrar que nada es verdaderamente sagrado, otra “modificación”, aún más extravagante, de la marca Virgin Atlantic se hizo en Los Ángeles, cuando la aerolínea patrocinó una gran promoción con la película de Austin Powers de 1999: *El espía seductor*. Por toda la ciudad se veían carteles que decían “Virgin Shaglantic” y una variedad de chistes subidos de tono del personaje de Mike Myers. Cuando, ante los hechos cumplidos, los “policías” defensores del logo y de la marca en Londres se enteraron de esta desfiguración de una de nuestras marcas más importantes, quedaron horrorizados. Al interrogar al equipo de *marketing* en los Estados Unidos para saber si habían pedido autorización, la respuesta fue clara: “por supuesto que no. Decidimos que era una de esas ocasiones en las que es mejor pedir perdón que pedir permiso”. Cuando me enteré del asunto, lo único que pude hacer fue sonreír e imitar mediocrementemente el “Ooh, baby” de

Austin Powers.

Volviendo a Australia, debo decir que todavía hay un par de puntos sobre los cuales John Borghetti y yo todavía no hemos llegado a un acuerdo final. En primer lugar, le preocupa que gastemos demasiado tiempo y dinero en las fiestas de la compañía (pero creo que dará su brazo a torcer en este tema cuando haya asistido a algunas). El otro es su propensión a llevar corbata: me imagino que eso es producto de todos los años que pasó en la asfixiante Qantas. Esta es otra parte del proceso de “virginización” que, con seguridad, también se solucionará poco a poco: por ahora, creo que solo he logrado cortarle un par de costosas corbatas de seda con mis tijeras siempre a la mano. En otros casos de usuarios crónicos de corbatas como John, he descubierto que a veces se necesitan hasta tres o cuatro “corbatomías” para curarlos definitivamente de la costumbre.

Nuestro segundo presidente “importado”, esta vez para nuestra aerolínea Virgin Atlantic, es Craig Kreeger. De manera similar a John, Craig empezó a trabajar con nosotros después de pasar mucho tiempo en una aerolínea tradicional. Aunque estuvo veintisiete años en American Airlines, creo que a él no será muy difícil “descorbarlo”. Conocí a Craig cuando vino a la isla de Necker: era el último paso en el proceso de selección. Cuando le pregunté cuál era su mayor preocupación de venirse a trabajar en Virgin, me sorprendió con su respuesta: “bueno, para ser totalmente franco, Richard, lo más difícil fue saber qué empacar para venir a conocerte. Sabía que no iba a necesitar corbata, pero, aparte de eso, no tenía idea de qué ponerme”. Creo que Craig es la primera persona que a la que le ha preocupado pensar qué ponerse para conocerme, y estoy seguro de que eso nunca volverá a quitarle el sueño.

La contratación de Craig, de modo similar a lo que ocurrió tres años atrás con John en Australia, tal vez les causó sorpresa a unos cuantos que habían pensado que el reemplazo de Steve Ridgway (quien se desempeñó como presidente ejecutivo de Virgin Atlantic durante doce años) provendría de adentro. También en esta oportunidad optamos por buscar a alguien en una de las compañías grandes (no era la primera vez buscábamos en American, pues ya habíamos encontrado allí a David Cush para que dirigiera Virgin America, algunos años atrás). Desde un comienzo me gustó el trato fácil de Craig. Además, una sección de su currículum vitae me llamó mucho la atención: parte de su trabajo en Londres como directivo de American, varios años antes, había consistido en la elaboración de una gran alianza entre American Airlines y British Airways. Nosotros estábamos a punto de anunciar que Delta Air Lines había adquirido el 49 por ciento la participación en Virgin Atlantic, que estuvo en manos de Singapore Airlines durante varios años; para eso, necesitábamos a alguien que manejara con inteligencia esa nueva relación. Singapore Airlines siempre había sido un socio bastante pasivo, pero la relación con Delta iría a ser muy diferente. Maximizar cada miligramo de las muy diversas sinergias transatlánticas que la nueva relación iría a presentar era fundamental para el crecimiento y la rentabilidad de la compañía

aérea, que habíamos creado desde cero en 1984.

Así, pues, Craig era nuestro hombre. Aunque en el momento de escribir este libro todavía era relativamente nuevo en su trabajo, ya está dejando su huella y ha fijado un completo plan de dos años que le servirá de referencia a todo el mundo para medir su progreso y el de la compañía. Tanto John como Craig son la prueba de mi antigua creencia de que todo se puede mejorar siempre. Con mucha frecuencia, solo alguien que ha visto la operación de una compañía desde el exterior puede tener la perspectiva y la voluntad necesarias para replantear hasta los planes más sólidos.

Por eso, no desperdicie su tiempo pensando en lo que va a hacer la competencia: utilice esa energía para mirarse en el espejo y entender cómo lo ven sus empleados, su competencia y sus clientes. No es necesario que espere hasta que los motores empiecen a fallar para revisar el vehículo; hágalo cuando todo vaya sobre ruedas, si quiere que el negocio siga así. ¡Adoptar el hábito de mirar su negocio desde el exterior le permitirá determinar durante cuánto tiempo pueden continuar los buenos resultados!

CAPÍTULO 4

SIN COMPLICACIONES

EL PODER INFALIBLE DE LO SIMPLE

“Los grandes líderes casi siempre son unos grandes simplificadores, que reducen las discusiones, los debates y las dudas a sus elementos esenciales, a fin de ofrecer una solución que todo el mundo pueda entender”.

COLIN POWELL

El punto clave de esta frase de Colin Powell es que los grandes líderes no solamente son capaces de simplificar sino que, además, pueden comunicarse con el público en unos términos universalmente comprensibles. Usted no puede estar siempre a la escucha de sus colaboradores pues, en ocasiones, son ellos quienes tienen que escucharlo a usted. Afirmar que Powell está en la categoría de los “grandes líderes” puede ser discutible, pero lo que sí es cierto es que uno de sus contemporáneos, el expresidente estadounidense Bill Clinton, es un buen ejemplo del político talentoso para dar mensajes comprensibles y claros. Recuerdo que, cuando Clinton pronunció un magistral discurso en la campaña electoral de Obama en 2012, me dio risa escuchar a un funcionario de la Casa Blanca decir en broma que tal vez debería nombrar a Clinton como “Secretario de la Explicación de las Cosas”.

Se cree que desde los años sesenta, en la Marina de los Estados Unidos se utilizaba el acrónimo KISS (por “keep it simple, stupid”) para sugerir que lo simple es mejor que lo

complejo. Era una indicación dirigida a los diseñadores de sistemas, sobre la base del reconocimiento del hecho de que la mayoría de los sistemas de batalla funcionan mejor si son lo más simple posible, mientras que la complejidad solo genera problemas. Por desgracia, el principio KISS no parece llamarles la atención a muchos líderes empresariales y políticos.

En mi caso personal, haber tenido que enfrentarme a los desafíos que plantea la dislexia siempre ha hecho que la simplicidad en la comunicación sea para mí más una necesidad que un refinamiento. Sin embargo, ya se trate de nuestra vida profesional o privada, son enormes los beneficios de desarrollar el arte de una comunicación clara y simple. Para algunas personas, como Bill Clinton, el “don de la elocuencia” se traduce en una forma de expresarse inteligente y concisa. También hay quienes hablan mucho, pero lo que expresan no solo carece de concisión sino que, con frecuencia, es totalmente ininteligible.

Encontramos un ejemplo de esa exasperante verbosidad en la genial serie cómica de televisión de la BBC, *Yes, Prime Minister*. No veo mucha televisión, pero este programa ha sido mi favorito durante mucho tiempo. Dicen que también era uno de los pocos programas de televisión que recomendaba la primera ministra Margaret Thatcher. Hay un personaje maravilloso en el programa, Sir Humphrey, que es la antítesis absoluta de todo lo que representa el principio de la simplicidad. Paradójicamente, mi profesor de inglés en Stowe School tal vez habría descrito a Sir Humphrey como “la quintaesencia de la verbosidad y la pomposidad polisílaba”, que era, precisamente, como decíamos con sorna, una descripción acertada de ese maestro en particular. En términos más simples, sin embargo, Sir Humphrey es la caricatura perfecta de las personas a las que les fascina hablar hasta por los codos, pero no dicen nada medianamente inteligible.

Para aquellos que no están familiarizados con *Yes, Prime Minister*, a continuación les transcribo un fragmento de Sir Humphrey en uno de sus mejores (o, tal vez habría que decir, “peores”) momentos:

“Las cuestiones de política administrativa pueden causar confusión entre la política de la administración y de la administración de la política, sobre todo cuando la responsabilidad de la administración de la política de administración está en conflicto con la responsabilidad por la política de la administración política”.

Lo bueno, si breve...

Cuando me encuentro con algún Sir Humphrey de la vida real, debo hacer grandes esfuerzos para evitar agarrarlo del cuello y gritarle: “¡La vida es demasiado corta! Vaya al grano, ¿quiere?”. Cuando la persona en cuestión es un respetado diplomático o industrial, esta estrategia tan directa no es la más inteligente. Sin embargo, lo que sí podemos hacer es tomar medidas para evitar caer

en esos malos hábitos. En mi caso, esto equivale a esforzarme al máximo para vivir según este simple mantra antiguo: “diga lo que piensa y crea en lo que dice”; de preferencia, dígallo con pocas y bien escogidas palabras. Hay montones de gente como Sir Humphrey en el mundo de los negocios, que creen equivocadamente que deben hacer valer su autoridad mediante interrupciones continuas para hacer algún comentario sobre cualquiera que sea el tema que se está discutiendo. En realidad, si no tienen nada que aportar, más les vale cerrar la boca y quedarse callados para parecer más inteligentes.

El arte de destilar nuestros pensamientos para convertirlos en el menor número de palabras, sobre todo cuando vamos a publicar un texto, requiere de práctica y de ese recurso escaso que es el tiempo. El matemático francés Blaise Pascal describió muy bien este problema en su célebre frase: “Lamento haber escrito esta carta tan larga, pero no tenía tiempo para hacerla más corta”. En tiempos de Pascal, la opción de Twitter no asomaba en el panorama pero, ahora, este límite de 140 caracteres ha hecho que los trinos se hayan convertido en los campeones de la economía verbal. Como hombre de pocas palabras, debo decir que me encanta. Últimamente, siempre que escribo hago un esfuerzo consciente por condensar mi idea en un formato similar al de Twitter. Aunque solo logre llegar a resumirlo en unos doscientos caracteres, sé que el mensaje es mucho más efectivo que si tuviera una longitud diez veces mayor.

Un consejo para quienes quieran escribir un documento que busca ser una primera aproximación a un tema o, en realidad, para cualquier comunicación escrita (y con mayor razón si va dirigida a mí): más de una página es demasiado. De hecho, incluso un correo electrónico de más de doscientas palabras no retendrá mi atención ni la de muchas otras personas. Son escasas las horas que tiene un día y nadie tiene tiempo para perder con misivas de estilo Sir Humphrey. Mi amigo Larry Page, de Google, me dijo que todos sus colegas saben que si le envían algo más largo que un trino, la probabilidad de que nunca encuentre tiempo para leerlo aumenta exponencialmente. Captar la atención de alguien con un texto escrito es como el proceso de amarre de un trasatlántico. En primer lugar, se le lanza al estibador la cuerda ligera delgada (el trino); luego viene una cuerda más fuerte (el correo electrónico) y, por último, el calabrote (la presentación completa). Si usted lanza primero la cuerda más pesada (como un correo electrónico de cinco páginas), es probable que el barco se hunda sin dejar rastro.

Detesto dar discursos

Dicha por una persona que da muchos discursos, esta declaración puede parecer sorprendente. Sin embargo, sigue siendo igual de válida hoy como lo fue cuando hablé por primera vez en público hace cincuenta y pico de años. Recuerdo que estaba muerto de miedo cuando me puse de pie frente

a todo el colegio para dar un discurso. Era un concurso en el que debíamos memorizar un breve discurso y presentarlo ante los demás alumnos. Si uno trastabillaba en algún punto, sonaba una campana y quedaba eliminado. Fuera. Trabajé muy duro para recordar el discurso al dedillo y, a pesar de mi terror, me las arreglé para empezar con pie derecho. Por desgracia, a los dos minutos, mi mente quedó en blanco momentáneamente. En una fracción de segundo, el campanazo me trajo de vuelta a la realidad. Todavía me da escalofrío volver a esa dolorosa experiencia.

Aparte del nerviosismo, la cuestión es que sencillamente nunca me ha agradado hablar en público y no hago muy bien las cosas que no me gustan. Con los años, he aprendido a sentirme más cómodo en mi papel como orador, pero todavía me pone nervioso. Me consuela saber que no soy el único, pues el miedo a hablar en público, o “glosofobia”, como se lo conoce clínicamente, es, junto con el miedo a volar, uno de los más comunes.

Una realidad ineludible del mundo empresarial es que, según va aumentando su éxito y según vaya siendo más alto el lugar que usted ocupa en la escala corporativa, mayores serán las expectativas de que se ponga frente al micrófono. Contrariamente a lo que ocurre en el sector gubernamental, donde la capacidad para dar un gran discurso les sirve a políticos (por lo demás mediocres) para hacerse elegir, en el sector privado, aunque sea un talento útil, dudo que a mucha gente la contraten o la asciendan estrictamente sobre la base de sus capacidades para hablar en público. La otra triste ironía es que aunque los *teleprompters* son una muleta maravillosa para discursos ante públicos muy grandes (con un *teleprompter*, unos betabloqueadores y la capacidad de leer, casi cualquier persona puede convertirse en un conferenciante razonablemente respetable), esas pantallas de cristal no se pueden usar fácilmente con públicos más pequeños. Esa atmósfera íntima que se genera en los públicos de menos de cien personas hace que aumente la incidencia de interrupciones y preguntas, lo cual hace del *teleprompter* una herramienta poco práctica.

No sobra aquí hacer una advertencia: una confianza excesiva en la tecnología puede ser peligrosa de muy diversas maneras, pero nunca tanto como cuando se trata del uso del *teleprompter* frente a un gran público. ¡Las cosas se dañan! Siempre tengo a la mano una versión impresa de mi presentación en caso de que haya contratiempos. A lo largo de los años he visto a muchas personas que no han ensayado bien su discurso y no pueden improvisar cuando experimentan problemas técnicos con sus guiones electrónicos. Eso le ocurrió al director de *Transformers*, Michael Bay, en un evento para la prensa del Consumer Electronics Show de Samsung. En la mitad de su presentación, el *teleprompter* falló. Con gran nerviosismo, Bay dejó de hablar a media frase, dijo algo como “esto se dañó”, dio media vuelta y salió del escenario, ¡para nunca más volver! Luego, se disculpó con una frase poco afortunada: “supongo que las presentaciones en vivo no son lo mío”.

La primera vez que usé un *teleprompter*, el técnico me preguntó si estaba familiarizado con

ellos. Yo, para no parecer un novato, asentí y puse mi mejor cara de veterano, lo que resultó ser un gran error. Pocos minutos después de comenzar mi discurso, me vi en la obligación de hablar cada vez más rápido, en un frenético esfuerzo por llevarle el ritmo al maldito aparato. Al terminar, el mismo técnico que había manejado el *teleprompter* me dijo: “¡uf, usted sí que habla rápido! Me costó trabajo llevarle el ritmo”. En ese momento entendí: su trabajo consistía en manejar el *teleprompter* según mi velocidad para hablar, no al revés.

Al ver que dar discursos me ponía muy nervioso, el difunto Gavin Maxwell, autor de *Ring of Bright Water* y otras novelas de éxito, me dio un consejo muy útil, que me ha servido para dar discursos a lo largo de los años. Se necesita un poco de práctica, pero sirve. Desconéctese mentalmente y haga de cuenta que no está en un escenario, delante de cientos de personas mirándolo, e imagine que está en un lugar donde usted se sienta cómodo, por ejemplo, el comedor de su casa, contándole una historia a un grupo de amigos durante una cena. Sé que suena un poco cursi, pero haga la prueba: a mí me funcionó.

Soy un gran admirador de Sir Winston Churchill: ¿cómo no adorar a un personaje que, en un discurso en la Cámara de los Comunes, en 1948, dijo: “Por mi parte, considero que a todos los partidos les parecerá mejor dejarle el pasado a la historia, sobre todo porque me he propuesto escribir esa historia yo mismo”? Irónicamente, sus palabras han sido “manipuladas” por la historia y la cita reinventada que se le atribuye a este gran hombre ahora es: “La historia será amable conmigo, porque me he propuesto escribirla”. ¡De cualquier forma, tal vez algún día yo decida adoptar esta postura también! Churchill es universalmente reconocido como uno de los mejores oradores de todos los tiempos, pero tuvo que hacer grandes esfuerzos para llegar a ese punto: según afirmaba él mismo, por cada minuto de discurso, el promedio de preparación era de una hora. Nadie mejor que él para dar consejos sobre cómo hablar en público. De las citas clásicas, divertidas y totalmente acertadas sobre este tema, mi gran favorita, que a menudo se le atribuye también a Churchill, es la siguiente:

“Un buen discurso debe ser como la falda de una mujer: lo suficientemente largo para cubrir el asunto y lo suficientemente corto como para suscitar interés”.

Tómese en serio este consejo. Ni siquiera un orador talentoso como Churchill obligaría a su público a escucharlo por más de veinticinco minutos. Hacer una presentación de más de treinta minutos es abusar de la capacidad de concentración de cualquier auditorio.

Mark Twain es, junto con Ernest Hemingway, uno de mis autores estadounidenses preferidos. Twain fue también un afamado orador que, al igual que Churchill, disfrutaba hablando sobre la actividad de hablar. Por supuesto que estaba consciente de la percepción errada, y muy común, de que para ser un gran orador es necesario ser ingenioso a la hora de improvisar. Twain se refirió a este tema magistralmente en 1899, cuando, al pronunciarse en una cena ofrecida en su honor en el

Whitefriars Club de Londres, dijo:

“La improvisación es algo muy difícil. Yo lo hacía de la siguiente manera: una semana antes empezaba a prepararme, escribía la improvisación y me la aprendía de memoria”.

Otro sabio consejo que les daba Twain a los oradores es muy útil para los conferenciantes nerviosos, que toman una respiración profunda y luego —como hice yo el día del *teleprompter*— aceleran como si estuvieran en una carrera de caballos. Pareciera que no ven la hora de acabar y bajarse del escenario. En su reflexión sobre este calvario tan común, Twain sugiere hacer pausas en ciertos momentos, una habilidad tan importante y eficaz como la elección de las palabras adecuadas.

“Puede que una palabra correcta sea eficaz, pero ninguna palabra es tan eficaz como una pausa en el momento adecuado”.

Antes del advenimiento del *teleprompter*, yo siempre usaba unas tarjetas como ayuda mnemotécnica. David Tait, que casi siempre escribía mis discursos para Virgin Atlantic en los Estados Unidos, se deleitaba metiendo estratégicamente una tarjeta en medio de las demás, con un letrero grande que decía “PAUSA”, para recordarme que le dejara al público el tiempo suficiente para digerir algún punto en particular. Por supuesto que no era alta tecnología, pero sí era muy eficaz.

La otra frase de Twain sobre el tema de los discursos, que me hace sentir mejor respecto a mis temores, dice: *“Solo hay dos tipos de oradores en el mundo: 1) los nerviosos y 2) los mentirosos”.*

El hecho extraño es que los nervios son buenos. Los mejores y más experimentados oradores se ponen nerviosos: no se preocupe por eso. Un poco de nerviosismo sirve para agudizar el pensamiento, hacer que la adrenalina fluya y concentrarse mejor. Por lo menos, esa es la teoría. Aunque es fácil decir “relájate, no pasa nada”, la verdad es que el temor a hablar en público puede ser paralizante. La mejor manera de mitigarlo es practicar, practicar, practicar y volver a practicar un poco más. Repase su discurso hasta que pueda decirlo hasta en sueños. Así, le resultará más fácil enfrentarse al público cuando llegue la hora de la verdad.

Otra forma de discurso

El lector puede hacer caso de todos estos sabios consejos o también puede adoptar una estrategia que a mí me parece muy útil en lo que respecta a dar discursos frente a grandes auditorios: ¡no dar el discurso! Yo ya casi no lo hago y solo en escasas ocasiones tengo que dar discursos formales.

Ahora, antes de aceptar cualquier compromiso de este tipo, trato de hacer que se cambie el formato y se lleven a cabo sesiones de preguntas y respuestas.

No solo me siento más relajado con este formato sino que considero que al público le resulta más beneficioso. En una presentación tradicional de veinticinco minutos a veces se pueden responder las preguntas del público al final, pero casi siempre se hace a toda prisa y rara vez es un ejercicio productivo. En cambio, con un formato de preguntas y respuestas bien coordinado, el público puede orientar el diálogo (o tener la sensación de que lo orienta) y, de esta manera, se logra cubrir un mayor número de temas que si se escribe un discurso. Por otra parte, si quiero tratar algún tema específico, ¡la solución es preparar una o dos preguntas hechas discretamente a propósito por parte de un miembro del público!

Como nota interesante, desde que adopté la política de no dar discursos, me he convertido (eso me dicen) en uno de los conferenciantes mejor pagados del mundo. De esta forma, he logrado reunir diez millones de dólares al año, que dono a actividades de beneficencia.

Es probable que el lector haya observado que, después de una conferencia formal, el público pasa más tiempo hablando sobre todos los temas que no abordó el conferencista, más que de aquellos que sí trató. Se oyen frases como: “me habría gustado que Fulana le hubiera dedicado unos minutos a explicar XYZ” o, peor aún, “¿sí te fijaste que Fulano intencionalmente evitó mencionar XYZ, que es lo que a mí me interesaba saber de verdad?”. Es obvio que incluso en una buena sesión de preguntas y respuestas resulta imposible hablar sobre todos los aspectos que usted o el público quieren tratar. Sin embargo, este formato les permite a los presentes participar de manera más activa que limitarse a escuchar.

La pregunta más común que todavía me siguen haciendo cuando participo en sesiones de preguntas y respuestas es la tradicional: “Richard, ¿puedes decirnos cómo se te ocurrió el nombre de Virgin?”. Tal vez debería estar agradecido, pero se me ocurre que me podrían hacer preguntas mucho más difíciles.

Palabras y frases que conviene evitar

Sin importar si usted está pronunciando un discurso formal en un anfiteatro, si está participando en una sesión de preguntas y respuestas en un salón de baile o si está hablando frente a un grupo de veinte colaboradores en el salón de juntas de la compañía, es importante que maximice el nivel de atención de su público y minimice las probabilidades de alguna ambigüedad y sus consecuentes (y potencialmente nocivos) malentendidos. Con este propósito en mente, a continuación presento algunas palabras, frases y sonidos que, según mi experiencia, conviene evitar.

“Hem”, “este...”, “o sea”

Por lo general, las personas que se ponen nerviosas al hablar en público sienten aún más temor de los silencios públicos. Por eso, se precipitan a llenar cualquier vacío, que debería ser una pausa (recuerde la palabras de Mark Twain al respecto), con toda clase de sonidos y muletillas. En cada generación, las muletillas varían (ahora está de moda decir “o sea” cada tres palabras) y, a decir verdad, ninguna es mejor que la otra. Sea cual sea su predilección, todas las muletillas y palabras de relleno deben evitarse, pues lo único que hacen es consumir tiempo sin añadir ningún tipo de valor.

Aprendí una dolorosa lección sobre este tema después de mi primera entrevista radial en la que, de no haber sido por la amabilidad de Anthony Howard, habría podido quedar en ridículo. Howard, muy admirado como periodista, locutor y escritor, me hizo una entrevista pregrabada para la cadena BBC 4, sobre la recién creada revista *Student*. Yo era muy joven y estaba muy nervioso. Al acabar la grabación, sentí que la entrevista había transcurrido muy bien, aunque tal vez había sido un poco larga. Antes de que pasaran el material al aire, el señor Howard tuvo la amabilidad de enviarme dos casetes diferentes de la entrevista. El primer casete que escuché contenía los diez minutos de material que iba a salir al aire. Me acuerdo que pensé que me oía muy seguro, confiado y concreto. Luego escuché el segundo casete, que me hizo aterrizar dolorosamente. Para mi horror, solo contenía todos los “hem”, “ah”, “este”, “o sea” y todas las veces que carraspeé durante la entrevista. ¡Lo que más me deprimió fue que el casete con el material eliminado era el más largo de los dos!

“No es mala idea”

Cualquier uso de dobles negativos como el de esta frase es motivo de confusión para el público. Si se le añade la palabra “tal vez”, el asunto se pone aún más problemático. Las diversas interpretaciones que se les pueden dar a estas palabras del presidente ejecutivo pueden ir desde: “le encantó la iniciativa. Sigamos adelante con el proyecto”, hasta “le pareció malísima. Intencionalmente se abstuvo de decir que era una buena idea”. Por eso, defínase. Si aprueba o desapruaba una propuesta o iniciativa, sea claro en su posición. Luego, explique las razones.

“No te va a gustar oír esto pero...”

Evite este planteamiento siempre que sea posible. En lugar de sembrar la semilla de la duda en el público, es mejor decir algo como: “sé que este va a ser un hueso duro de roer, pero estoy seguro

de que lo vamos a lograr”.

“¡Eso sí que es diferente!”

Una afirmación como esta puede significar cualquier cosa, desde una clara aprobación hasta un duro rechazo, e incluso se puede interpretar como “no tengo idea de qué me estás diciendo”. La diferencia, al igual que el “cambio”, puede ser buena o mala. Todo depende. Por cada compañía que se diferencia por su excelencia, hay por lo menos otra que se diferencia por su mediocridad.

“Hemos tenido mejores años”

Este tipo de comentario evasivo y negativo a medias también es muy común. A la gente le gusta que le digan la verdad y no que le den una versión edulcorada de las cosas. Es mucho mejor decir: “infortunadamente, el año pasado nos fue mal”. Después de eso, dé una explicación honesta de lo que se va a hacer para extraer de la experiencia las enseñanzas pertinentes y para garantizar que el siguiente año sea mejor.

“Permíteme volver sobre eso más adelante”

Si usted, en realidad, no conoce la respuesta a determinada pregunta, esta es la frase que debe decir, en lugar de ponerse a inventar y quedar como un tonto. Ahora bien, esta frase solo es válida si usted toma nota de la pregunta y se compromete en serio a volver sobre ella de manera oportuna. Es más: debe comprometerse diciendo: “te daré una respuesta en X fecha”.

Sí, pero...

Estas dos palabras juntas son bastante antipáticas. Al iniciar una frase con ellas se invalida todo lo dicho previamente. Es posible que a los oídos del público esto suene a que usted no está siendo totalmente honesto respecto a lo que supuestamente afirma el “sí” de la frase. Para unir mediante un puente verbal los pros y los contras de una situación, es mejor decir algo como: “por supuesto que no debemos pasar por alto X y Y”.

Sin comentarios

Tal vez muchas personas no necesitan que se lo digan, pero he descubierto con sorpresa que otras tantas siguen repitiendo en contextos corporativos esa frase desastrosa desde el punto de vista de las relaciones públicas. No la diga, ni siquiera si se encuentra en la poco envidiable posición que ha llevado a sus asesores legales a advertirle no decirle nada a la prensa. Sea lo que sea, evite a toda costa decir “sin comentarios”. Más vale recibir a los periodistas con una frase como: “realmente lo siento, pero solo hasta que hayamos reunido toda la información sobre los hechos podremos estar en capacidad para emitir una declaración”. Si usted dice “sin comentarios”, la acogida entre el público en YouTube y en el noticiero de la noche no será nada favorable. Esta expresión, así, a secas, da la sensación de que usted está diciendo: “somos culpables y solo hablaremos cuando nuestros abogados nos hayan sugerido una coartada creíble”.

En general, absténgase de usar frases o expresiones que contengan algún tipo de ambigüedad. Si es posible que una persona interprete sus palabras como una forma de aceptación y otra persona las interprete como una forma de rechazo, entonces, tómese la molestia de ser claro. Si lo que usted quiere decir es: “me parece una excelente idea”, dígalo. Si piensa que la idea es pésima, diga (de manera amable) “no me gusta” y ofrezca razones que expliquen en qué sentido es posible hacer algún tipo de aprendizaje al respecto.

Palabras cortas que dicen mucho

Ahora que hemos mencionado algunas palabras y frases que conviene evitar, pasemos a enumerar algunas cuyo uso recomiendo fuertemente. La primera frase que recomiendo contiene seis palabras, unas de las más poderosas frases que cualquier líder empresarial pueda pronunciar: “*no estoy seguro; ¿tú qué piensas?*”.

Son prácticamente innumerables los beneficios que puede traer decir esta frase. En primer lugar, si usted en realidad no está seguro de la respuesta, el hecho de reconocerlo le ahorrará a su interlocutor tener que escuchar un discurso absurdo y baboso (como diría mi esposa, Joan), al estilo Sir Humphrey. En más de una ocasión, Joan me ha dicho: “por favor, Richard, ni digas babosadas”. Si la frase proviene de mi adorable esposa, ¡soy raudo en obedecer!

Por supuesto que nunca falta el jefe pomposo que dice: “aquí el que manda soy yo, y las decisiones las tomo yo”. Para ellos, admitir la duda es un signo de inaceptable debilidad frente a sus “subordinados”. Sin embargo, en lo que a mí respecta, siempre ocurre exactamente lo opuesto. Cuando un líder se siente lo suficientemente seguro para decir: “no conozco todas las respuestas y me encantaría saber qué piensas sobre este tema”, el efecto desde el punto de vista de las relaciones humanas es muy positivo; además, es una forma de decirles a los empleados que sus opiniones merecen respeto y son consideradas valiosas. Incluso sin decir “no lo sé”, muchas

veces hacer pequeñas preguntas como: “¿tú qué opinas?” o “¿estamos pasando algo por alto?” producen efectos muy positivos. En el colegio, siempre sabíamos cuáles profesores hacían preguntas y cuáles hablaban con su tono monótono, sin hacer una sola pregunta, durante todo el trimestre. En la oficina sucede otro tanto. Si sus colaboradores saben que usted valora sus opiniones y que en un momento dado querrá conocerlas, prestarán mucha más atención y tendrán claridad sobre determinado asunto en el momento en que les pregunten.

Hable como a usted le gusta que le hablen, por favor

Lo que diré a continuación quizá sea algo que usted no escuchaba desde que sus padres se lo decían cuando era niño. Sin duda, muchos de los lectores aprendieron la lección y, por lo tanto, estas palabras no van dirigidas ellos. Sin embargo, al mismo tiempo y por esa razón, estarán de acuerdo conmigo. Pido excusas si estas líneas parecen condescendientes, pero, a decir verdad, creo que no sobran. Hay dos palabras pequeñas pero enormemente importantes que mucha gente tiende a menospreciar. En muchas ocasiones, mientras más alta sea la posición que ocupan, menos dicen las palabras “por favor” y “gracias”.

A todos nos enseñaron a pedir el favor y a agradecer. La regla de mis padres era muy simple: “si no dices por favor no oigo lo que dices”. ¿Por qué, entonces tanta gente parece haber perdido la costumbre de decir estas dos palabras? No sé si les parezca de poca alcurnia o si simplemente tienen malos modales, pero a mí me entristece ver la cantidad de gente que ya no dice “por favor” y “gracias”. Quizá a los niños de hoy no les enseñan el valor social de estas cosas. Por mi parte, considero que ya se trate de correos electrónicos o de conversaciones cara a cara, el uso de estas dos palabras es muy importante. Y no es solo una cuestión de educación: es también una forma de hacer un reconocimiento y manifestar respeto hacia nuestros colegas a todo nivel. Es enorme la diferencia que se produce al iniciar una conversación diciendo: “muchas gracias por el trabajo intenso que hicieron para elaborar este informe”, en lugar de: “me llegó su informe”. De la misma manera, un simple “gracias” marca una diferencia enorme. “Necesito eso para el lunes” es una frase que producirá resultados menos positivos que “por favor, me gustaría que me entregues eso el lunes”. Si usted presta atención a lo que dicen expertos como McKinsey & Co. sobre el tema de la motivación y el reconocimiento a los empleados, verá que, contrariamente a las percepciones generalizadas, el dinero rara vez es el principal motivador. En un informe titulado “Insights into Organization” (que contiene una guía para comprender el funcionamiento de las organizaciones), McKinsey afirma que, aunque recibir una buena compensación monetaria es muy importante, también lo son otros factores más sutiles, tales como sentirse orgulloso del trabajo que uno hace. Mucha gente siente gran satisfacción al saber que está haciendo un buen trabajo y que sus

esfuerzos son valorados. Para los líderes, la manera más sencilla de avivar esta pasión es usar amplias dosis de gratitud. Un simple “gracias” por parte de un alto ejecutivo tiene efectos impresionantes, sobre todo si este se ha tomado la molestia de ir hasta el escritorio del empleado a decírselo personalmente. Si existe la posibilidad de ampliar ese agradecimiento de una manera un poco más significativa, la impresión será mucho más profunda.

Además de la aterradora disminución de las conversaciones cara a cara, otro efecto de la era de los correos electrónicos y los mensajes de texto es la desaparición de las tarjetas de agradecimiento escritas a mano. Sin embargo, por esa misma razón, una nota de agradecimiento bien escrita (en caso de que lo haya olvidado, eso incluye el uso de papel, pluma, tinta y un sobre) es algo que realmente se destaca. Yo envié varias al mes, para dar las gracias por algo especial, para ofrecer mis condolencias, para felicitar a alguien por un bebé recién nacido, o, incluso en algunas ocasiones, para tratar de salvar un negocio que parece estar saliéndose de nuestras manos. Recuerdo que le escribí unas líneas a Mick Jagger, en 1991, cuando estábamos buscando concretar un acuerdo entre los Rolling Stones y Virgin Records. Sin embargo, tal vez la nota más extraña que he enviado fue durante la época en que estábamos buscando cerrar un contrato entre la banda de rock Stereophonics y nuestro sello discográfico V2. Según me habían dicho, el negocio se nos estaba escapando de las manos y yo, siguiendo un impulso repentino, le envié una nota manuscrita a la madre de Kelly Jones, el cantante de la banda. Sabíamos que él todavía vivía en su casa y yo le imploré a la madre que convenciera al muchacho de tomar la decisión correcta. Y así lo hizo. Unas semanas más tarde firmamos el contrato. Kelly me dijo después: “es increíble lo que puede lograr una nota escrita a mano por ‘ese señor Branson, tan amable’”.

En ciertas ocasiones, para agradecer un desempeño ocasionalmente excepcional, me gusta sorprender a los empleados y a sus familias con un estilo más llamativo que una nota enviada por correo y los invito a quedarse con nosotros en la isla de Necker durante unos cuantos días. En cierta ocasión, en 1997, recibimos a toda la tripulación de un vuelo de Virgin Atlantic: más de veinte personas que tuvieron un desempeño ejemplar ante un aterrizaje de emergencia en el aeropuerto de Heathrow. Uno de los trenes de aterrizaje no alcanzó a desplegarse adecuadamente y nuestro capitán efectuó un aterrizaje tan perfecto que parecía sacado del manual de emergencias. Tal vez fue de gran ayuda que el capitán Tim Barnaby, comandante de ese vuelo, hubiera sido campeón de vuelo acrobático. En todo caso, aunque la tripulación siempre recordará la aterradora experiencia en el avión, estoy seguro de que también tendrá cálidos recuerdos de los días que pasamos juntos en la isla de Necker. Sin embargo, como dice el viejo adagio, “la intención es lo que vale”: sacar tiempo para preparar un evento es más importante que el tamaño del evento mismo. Por eso, si usted no tiene una isla privada que pueda compartir con sus colaboradores, haga cosas como darles un día libre, llevarlos a cenar o cederles sus boletos para un evento deportivo al que usted quizá no podía asistir. Como mínimo, vaya hasta su escritorio, deles la

mano y dígales “gracias” de todo corazón.

Independientemente de que sus comunicaciones sean escritas o habladas, lo importante es ceñirse al crucial principio de la simplicidad, que también incluye la brevedad. Seguir al pie de la letra los preceptos de este principio en todas sus comunicaciones no solo le permitirá mantener bien informados y comprometidos a sus empleados, accionistas y clientes sino que, además, le ahorrará a usted y a la compañía muchas tribulaciones.

CAPÍTULO 5

“TAN SOLO PALABRAS”

DECLARACIONES DE MISIÓN MALOGRADAS

Es casi inevitable que, en un momento dado, sobre todo cuando una compañía inicia sus operaciones, algún inversionista o potencial empleado le pregunte: “¿cuál es la declaración de misión de su compañía?”. A la gente le parece que hacer esta pregunta durante una entrevista produce muy buena impresión, pero yo me permito disentir.

De hecho, para ser sincero, nunca he sido adepto de las declaraciones de misión corporativa, muchas de las cuales me parecen simples palabras vacías y obvias, que no tienen nada de motivador. Salvo en muy contadas excepciones, carecen de toda capacidad para ejercer algún tipo de influencia en la compañía o en los empleados. En muchos casos pueden convertirse, incluso, en motivo de burla. Al fin y al cabo, si usted trabaja para la Compañía Cacharros XYZ, ¿qué necesidad tiene de que le digan “*la misión de la Compañía Cacharros XYZ es producir los mejores cacharros, así como prestar un excelente servicio al cliente?*”. Francamente, si eso es lo mejor que la compañía puede decir, más le vale quedarse callada. En lugar de inspirar a los colaboradores, este tipo de declaraciones aburridas solo sirven para generar reacciones como: “¿para qué pierden el tiempo produciendo esas estupideces?”.

En lugar de sentarse a pensar en una declaración de misión pretenciosa, es más provechoso determinar con qué se ha comprometido su compañía y qué capacidad tiene para vivir según ese compromiso. Si ninguna de esas condiciones se da en la práctica, no tiene sentido “vestir a la

mona de seda” con una declaración de misión vacía. Cuando la rimbombancia de la declaración de misión de un negocio les hace decir a los empleados que la leen: “¡sí, cómo no!”, es obvio ha llegado el momento de dedicarle tiempo y esfuerzo a enderezar el problema en lugar de buscar frases para encubrirlo. El clásico ejemplo de desconexión entre lo que se dice y lo que se hace ocurrió en 2001, cuando Enron Corporation quebró y destrozó la vida y los ahorros de cientos de miles de empleados e inversionistas. En el momento de su muerte, Enron lucía con orgullo una engañosa declaración de misión que decía: “respeto, integridad, comunicación y excelencia”. ¡Un chiste irónico no lo habría dicho mejor!

Sabiduría en latín

Mi primer contacto con algo parecido a las declaraciones de misión lo tuve durante mis años como escolar en Inglaterra. En aquella época, mi héroe principal de la vida real era el piloto de la Real Fuerza Aérea Británica durante la Segunda Guerra Mundial, Douglas Bader. Tras ver la película *Reach for the Sky* (varias veces), en la que se narraba la increíble y heroica historia de Bader, quien no tenía piernas, recuerdo que le pregunté a mi padre por el lema de la Fuerza Aérea, “*Per ardua at astra*”. Cuando papá me explicó que significaba “en medio de la adversidad hasta las estrellas”, mi joven cerebro impresionable la consideró la frase más inspiradora que jamás había escuchado. Había algo fascinante en la noción de luchar hasta llegar a las estrellas, sin importar la dificultad del reto. Para sorpresa de mis amigos, yo me subía en mi bicicleta y, pedaleando a la velocidad del rayo, vociferaba: “per ardua ad astra”, tal vez de la misma forma como los chicos de hoy usan el maravilloso mantra de Buzz Lightyear, el personaje de *Toy Story*: “¡al infinito y más allá!”. Sé que a la tripulación de Virgin Galactic esto le parece genial.

Algunos años más tarde, cuando estudiaba en Stowe School, conocí mi segunda frase de tipo declaración de misión, por así decirlo: el lema del colegio, “*persto et praesto*”. Todos los estudiantes nuevos debían aprender desde el primer día que esta frase significaba “estoy firme y me pongo al frente”. Sobra decir que la primera parte de la frase generaba risitas en ese grupo de jóvenes pubescentes que éramos los “Stowics”. En todo caso, era una excelente declaración de misión para unos muchachos que se preparaban para la edad adulta. Aunque he olvidado la mayoría de las cosas que aprendí en el colegio, esa es una de las pocas que todavía me inspiran.

También cuando estudiaba en Stowe, un profesor de inglés —sin ninguna consideración por mi dislexia— me dijo en una ocasión que yo tenía “la capacidad de concentración de un jején”. Luego, para divertirse otro poco, añadió: “claro está, señor Branson, que tal vez en este caso estoy siendo bastante injusto con los jejenes”. Poco después de ese episodio, el mismo profesor quedó bastante sorprendido al encontrarme totalmente embebido en el clásico de Ernest

Hemingway *El viejo y el mar*. Sin duda, lo que me atrajo de Hemingway fue su estilo ágil y fresco, con frases fáciles de digerir. Una técnica que, sin duda, este escritor debió de aprender en sus épocas como periodista. De cualquier forma, ese estilo al parecer funcionaba bien para mi limitada capacidad de concentración. De hecho, el único fragmento de prosa que he memorizado en la vida es un cuento corto atribuido a Hemingway. Admito que puede ser algo extremo, pues el relato solo tiene seis palabras, pero sirve para demostrar que lo corto es más memorable. Según cuenta la leyenda, en 1920, los colegas de Hemingway le apostaron que no podría relatar una historia completa en tan solo seis palabras. Los amigos tuvieron que pagar la apuesta tras leer la que algunos consideran su mejor obra. Este es el desgarrador relato:

“Se venden zapatos de bebé, sin usar”.

Si hubiera contado la misma historia en veinte palabras, dudo que pudiera ser tan dolorosa como lo es en siete y yo, por mi parte, no estaría hablando sobre ella cincuenta años después de haberla leído.

Inspirado por el recuerdo de este miniclásico, hace poco organicé un concurso en mi blog, en el que les pedía a mis “seguidores” (lo siento, pero hay algo en esta palabra que siempre me ha sonado terriblemente pretencioso) que escribieran un relato corto. Como alma generosa que soy, les di los concursantes una palabra más que Hemingway: podían jugar con ocho palabras y tenían ocho días para lograrlo. El ganador obtendría un par de boletos en un vuelo (muy corto) en una de nuestras aerolíneas de Virgin.

La respuesta fue maravillosa. Algunos relatos eran brillantes aunque, por desgracia, no aptos para publicarse en un libro que podrían leer los niños. También había muchos divertidos como aquel cuento maravilloso de LC Moningka: “El carnicero vegetariano entró. Los pollos aplaudieron”. ¡Uno evoca la imagen de inmediato! El cuento ganador, sin embargo, lo escribió Sarrah (sic) quien, como Hemingway antes que ella, apela a las emociones mediante lo trágico: “Tomados de la mano, sonrieron. Al verlos, lloré”. ¡Oh!

Escribir estos cuentos ultracortos es muy divertido para una cena entre amigos, pero también en buena idea aplicar la técnica en el equipo de redacción de la declaración de misión. Dígales a sus colaboradores: “bueno, ¡por favor vuelvan a sus puestos de trabajo y conviértanme esas 560 palabras de la declaración de misión en diez!”. Cuando se estén reponiendo del golpe, muestre su lado conciliador y dígales: “está bien, ¡que sean veinticinco!”. Ahora sí, hablando en serio, la brevedad es deseable no solo en las declaraciones de misión sino, también, en las presentaciones Power Point: esa cultura de las presentaciones se está saliendo de madre. Es increíble la cantidad de horas que se pasa la gente haciendo tablas, gráficos e ilustraciones, cuando las presentaciones se podrían reducir a lo esencial: dos diapositivas en lugar de treinta y dos. Así, pues, para practicar lo que predico, haré un resumen de siete palabras: *“a mayor brevedad, mayores son los*

efectos”.

Negligencia criminal

Se pueden decir muchas cosas sobre la brevedad de las frases que encontramos en los escudos de armas. Por supuesto, la realidad práctica de tener que poner la idea en la parte inferior del escudo obligaba a sus autores a ser concisos e ir al grano. Aunque la brevedad del cuento de Hemingway, con sus seis palabras, tal vez sea un poco extrema, lo cierto es que ser conciso es la clave de una buena declaración de misión. El modelo de los 140 caracteres de Twitter sirve para comenzar a redactar un mensaje inspirador. Por una parte, una larga parrafada no inspira ni motiva a los empleados (si es que la leen); por otra parte, como descubrió hace poco un jefe de la policía de la Gran Bretaña, puede llamar la atención por razones poco deseables. En efecto, la policía de Warwickshire contrató a un tercero para la elaboración de una nueva declaración de misión y el resultado fue tan eminente que el texto fue escogido para participar en un concurso nacional. Por desgracia, se trata de un tristemente célebre premio que reconoce la “excelencia en los galimatías”. Como señaló el comité de nominaciones, no solo se trataba de una farragosa epístola de 1 200 palabras, llena de expresiones y argot de moda, sino que, como cosa sorprendente, no contenía ni una sola vez las palabras “delito” o “delincuencia”.

Todos con la misma misión

Otro aspecto que me molesta de las declaraciones de misión es que tienden a ser totalmente intercambiables entre compañías competidoras, es decir, no se ve ninguna característica que las diferencie. Por ejemplo, el gigante farmacéutico Bristol-Myers tiene (o, al menos, tenía) una declaración de misión que decía: “Descubrir, desarrollar y ofrecer medicamentos innovadores que ayuden a los pacientes a superar enfermedades graves”. Bueno, eso está bien, pero, ¿no podría decirse exactamente lo mismo de cualquier compañía farmacéutica del planeta? Se puede cambiar el nombre Bristol-Myers por Pfizer o Bayer y no pasa nada. Son declaraciones de misión que sirven para toda la industria en general pero que no contienen algo único de cada compañía en particular.

En el punto opuesto de la escala están las compañías que hacen grandes esfuerzos, pero fallan por causa de eso que yo llamo “palabrería florida”. Un ejemplo de este tipo de frases sería: “Yahoo empodera y fascina a nuestra comunidad de usuarios, anunciantes y editores, todos unidos en la creación de experiencias indispensables y movidos por la confianza”. Suena lindo, pero, ¿qué significa en realidad? Quienquiera que haya redactado la declaración de misión de Yahoo

debería escuchar a su propia presidenta ejecutiva, Marissa Mayer, quien afirmó hace poco en una conferencia: “Yahoo hace que los hábitos cotidianos del mundo sean más inspiradores y entretenidos”. No es perfecto, pero es un buen comienzo en la dirección correcta.

Escribir una declaración de misión corporativa que sea eficaz no es una tarea fácil pero, como le encantaba decir a mi padre: “si un trabajo vale la pena, entonces vale la pena hacerlo bien”. Una de las principales funciones de la declaración de misión corporativa consiste en explicar el propósito central de una empresa y enunciar las expectativas para los clientes internos y externos. Encontrar el tono, el contenido, el equilibrio y la longitud adecuados (idealmente debe ser más parecida a un lema que a un manual de instrucciones para los empleados) puede ser una tarea intimidante. He visto montones de declaraciones de misión que empiezan bien pero que luego lo estropean todo con una frase como: “*debemos prestar servicios y ofrecer productos que cumplan con las expectativas de nuestros clientes*”. ¿En serio? Es claro que definir las “expectativas” puede ser un asunto peliagudo, pero, ¿cuál compañía sensata se dedica a simplemente cumplir con las expectativas de los clientes, sin más? ¿No debería, en cambio, hacer todos los esfuerzos por *superar* esas expectativas cada vez que interactúa con un cliente?

Una misión activa

Encontramos un ejemplo de este tipo de compromiso en Virgin Active, nuestra cadena internacional de clubes de acondicionamiento físico. Desarrollada con el liderazgo inspirador de Matthew Bucknall y su maravilloso equipo en todo el mundo, Active es una de nuestras mejores historias de éxito, por su forma de condensar lo mejor que representa la marca Virgin. En otras palabras, cada uno de los clubes Active es la encarnación concreta de la excelencia en el servicio al cliente que caracteriza a la marca Virgin en sus diferentes negocios. Para nosotros, vivir según nuestros principios es más importante que escribir palabras inteligentes y bonitas que luego van a dar al cajón de un escritorio.

Virgin Active arrancó con un plan de negocios muy sencillo que, al mismo tiempo, funcionaba como una especie de declaración de misión: “*queremos crear el primer centro de acondicionamiento físico global, conducido por los consumidores, comprometido con una marca, que sea accesible para un amplio grupo socioeconómico, a un precio que los consumidores quieran y puedan pagar*”. A partir de esta base, Matthew y su equipo prepararon un documento que llamaron “La guía”. No es el típico manual para los empleados que uno se lleva a su casa y olvida para siempre sino, me atrevería a decir, un documento de trabajo diseñado para inspirar a los empleados de Virgin Active, nuevos y no tan nuevos, a que se zambullan en la piscina de las expectativas de la marca. Tiene algunos objetivos un poco gaseosos, como

enriquecer la vida mediante la “activosidad” (una palabra que crearon Matthew y su equipo). Sin embargo, las secciones donde se dice “debes hacer” y “no debes hacer” son las que definen los principios rectores que guían a los empleados de Active. En la sección de lo que “debes hacer” se recomienda a los colaboradores de Active a:

- Ser genuino
- Ser uno mismo
- Prestar atención al 100%
- Encontrar puntos en común
- Tratar de recordar las caras
- Ser empático y recordar que todo el mundo es diferente
- Compartir lo que se sabe
- Fijarse en la manera como los demás nos perciben
- Crear relaciones
- Divertirse

La lista de lo que “no debes hacer” es más corta:

- Tratar de distraer a la gente con excusas
- Forzar la diversión
- Actuar de forma no natural o como si se estuviera siguiendo un libreto
- Interrumpir
- Ser elitista
- Estar demasiado ocupado
- Tomárselo personalmente si la gente no quiere con versar

En lugar de aburrir a los empleados con una declaración de misión mal concebida y vacía como *“el compromiso de Virgin Active es ofrecer a todos los clientes, todos los días, la mejor experiencia en un club de acondicionamiento físico”*, lo que hace “La guía” es ofrecer una variedad de minideclaraciones de misión, pequeñas, fáciles de digerir y muy prácticas, que también sirven como guías de acción. Además, son muy realistas, pues dice cosas como: *“aunque nos gusta pensar que somos una compañía fabulosa y queremos que los empleados vengan felices a trabajar todos los días, no podemos esperar que ustedes o nuestros miembros nos amen incondicionalmente. Eso es algo que tenemos que conquistar”*.

El hecho innegable es que independientemente de la calidad del plan de negocios y de la claridad de la misión, ambas cosas son inútiles si no hacen parte integral de la vida cotidiana de sus colaboradores. Para que esto suceda, es fundamental que haya líderes fuertes en todos los niveles de la organización, dispuestos a reconocer que una de sus labores esenciales consiste en

reforzar constantemente la noción de mantenerse fiel al credo corporativo. Dicho de otra forma, una declaración de misión corporativa bien escrita puede ser una herramienta de gestión muy útil, pero solo si se logra con ella que todos se comprometan a fondo con esa misión y si los altos directivos la refuerzan en cada oportunidad posible.

La ruta nos aportó... un manifiesto

Aparte del relato de siete palabras de Hemingway, otra cosa que me impresionó durante mis años escolares fueron los palíndromos (esos textos que se pueden leer de la misma manera de izquierda a derecha que de derecha a izquierda), como ese famoso que dice: “*la ruta nos aportó otro paso natural*”. Pero me estoy yendo por las ramas. Aunque sean muy memorables, no estoy sugiriendo que los palíndromos constituyan unas buenas declaraciones de misión corporativa. Sin embargo, cuando leí “La guía” —el documento que marcaría las directrices de Virgin Active— me gustó porque no era ni una declaración de misión ni un manual para los empleados. Más bien, podría definirse como un “manifiesto”.

Espero que la palabra “manifiesto” no haya sufrido por causa del abuso de ciertos políticos, profesionales de la palabrería para hacerse elegir, que podría llevarnos a creer que significa “diversas promesas vacías”. Debo decir que dada la escasez de buenas declaraciones de misión, tal vez ha llegado la hora de un cambio, de iniciar la era del manifiesto. Según el uso habitual de esta palabra, un manifiesto implica un llamado a la acción, más contundente que cualquier declaración de misión, por muy bien escrita que esté.

Detengámonos un instante en el manifiesto producido por Ron Faris, quien se desempeñaba anteriormente como director de *marketing* de Virgin Media y ahora está al frente de Virgin Mega, uno de nuestros negocios más recientes. Su objetivo es vender... ejem, creo que Ron no aprobaría esa palabra. Su objetivo es “potenciar el descubrimiento de todo lo que rodea a la música”. Incluye una aplicación móvil donde los fans pueden hacer una fila virtual para adquirir ediciones limitadas de ciertos objetos, jugar toda clase de juegos divertidos y participar en concursos que les permiten saltarse la fila. También ofrece tiendas no virtuales (físicas) donde se pueden encontrar todo tipo de bienes en edición limitada: ropa, arte, boletos para conciertos, etc., relacionados con determinados artistas populares y espectáculos donde esperar en fila es una parte importante de la misión: es una demostración visual del nivel de fanatismo de la persona. También hay un sitio web donde los fans pueden hacer fila virtual para adquirir el mismo tipo de bienes en ediciones limitadas y jugar todo tipo de juegos o participar en concursos para saltarse la fila. Pero dejemos que sea el propio Ron quien lo explique, como lo hace en su “manifiesto”, que a mí me pareció un documento profundamente emotivo:

En la actualidad, se venden demasiadas cosas. Se gasta más energía en la comodidad para comprar que en la pasión por aquello que se va a comprar. Ya nada significa nada. Todo está en todas partes. La comodidad no tiene alma. Es hora de volver a las compras en pequeñas cantidades. Volver a lo alternativo. Si en el mundo impera la ubicuidad, a nosotros nos interesa la escasez y la intimidad.

Virgin Mega vende productos inspirados en grupos musicales y en la cultura pop que no es posible encontrar en otra parte. Lo nuestro es el “ahora”, no lo que va a pasar en diez minutos ni lo que ocurrió diez minutos atrás. Lo nuestro es lo que está pasando. Ese momento entre la fila que hiciste durante horas y la recompensa épica. ¡La emoción!

En Virgin Mega el asunto no es comprar, sino irse de cacería, desear. Los verdaderos fans hacen fila, bajo la lluvia, durante horas. Porque les interesa lo que buscan. A veces, lo que haces para obtener algo es tan estimulante como lo que obtienes. Es la experiencia. Son los amigos y las cosas que descubres mientras haces fila.

Virgin Mega es para los fanáticos. Lo que te haga vibrar. A ti te gusta la música y a nosotros nos gustan los fans de la música. Te acercaremos a los artistas que admiras mediante el lanzamiento de ropa, zapatos, arte y boletos, inspirados en la música y la cultura pop que te mueve, para alimentar tu adicción por una actitud con estilo. Todos nuestros productos son limitados y numerados. A veces, lo que vendemos no es fácil de encontrar. Y a veces, si no estás atento, esas cosas desaparecerán frente a tus narices, ¡para siempre! Tienes que estar atento. Tienes que probar tu fanatismo. Y tendrás que hacer filas. Largas. Y te encantará cada minuto que pases en ellas. Ven a Virgin Mega. Gózatela toda y gózatela ya.

Si esto no es suficiente para que se pase al bando de los manifiestos expresivos y seductores, y sigue prefiriendo las declaraciones de misión pasadas de moda y sin fuerza, sospecho que usted es un caso perdido.

¡No es cierto! ¡Es en broma! En todo caso, si necesita una declaración de misión, le recomiendo, por sobre todas las cosas, que escriba algo que sea realista, único para su compañía y conciso. Cuando haya hecho todas esas cosas, por pura diversión, haga “la prueba del blasón”: imagínese la frase en la base de un escudo de armas. Tal vez sea una evocación de los viejos tiempos basada en el lema de mi antiguo colegio, pero siempre he pensado que si Virgin Group tuviera que adoptar un lema, sería algo así como:

“Ipsum sine timore, consecetur”.

Se vería espléndido en una cinta debajo de nuestro logo rojo de Virgin. Una traducción libre de esta frase en latín sería más o menos: “¡A la m..., hagámoslo!”. Es lo más real que podría ser

nuestra declaración de misión.

SEGUNDA PARTE

APRENDER

- » Preparar
- » Recibir
- » Determinar
- » Revisar
- » Poder
- » Escuchar
- » Estudiar
- » Memorizar
- » Ser versado
- » Captar

CAPÍTULO 6

DEFINICIÓN DEL LIDERAZGO Y SUS MÚLTIPLES MITOS

*“Liderazgo es la capacidad para evitar
que los demás vean tu pánico”.*

LAO TSE (FILÓSOFO CHINO DEL SIGLO VI A. C.)

Algunas de las habilidades de liderazgo se han mantenido intactas al cabo de cientos de siglos, a juzgar por la frase del pensador chino. Puedo decir que estoy totalmente de acuerdo su afirmación. No obstante, recordando los primeros años de Virgin, tal vez podría reformularla ligeramente: “liderazgo es la capacidad para evitar que el gerente del banco vea tu pánico”. Al parecer, yo no logré este cometido después del lanzamiento de Virgin Atlantic, pues Coutts Bank nos cortó el chorro temiendo que estuviéramos hasta el tope de dificultades. Sobra decir que poco tiempo después encontramos otras fuentes de financiamiento más imaginativas, pero el caso es que Lao Tse habría quedado poco impresionado con mi desempeño.

La respuesta es “sí”. ¿Cuál es la pregunta?

Durante los primeros años de Virgin, uno de nuestros colaboradores me puso el apodo de “doctor Sí”. Era su forma amable (eso espero) de ponerle un toque de humor a mi disposición perpetua a

ensayar nuevas ideas. Sin embargo, creo que también tenía que ver, en parte, con mi rechazo innato a la confrontación. Otra hipótesis que se me ha ocurrido es que el apodo se derivaba de mi fuerte parecido con Sean Connery, en su interpretación de James Bond, en la película de 1962, *Doctor No*, pero me temo que ese es un pensamiento demasiado optimista. En cualquier caso, muchos años más tarde me dio risa al leer en algún lugar que el primer ministro británico Tony Blair había afirmado: “el arte del liderazgo consiste en decir *no*. Siempre es muy fácil decir *si*”. Mmm, ¡parece que ese rasgo del liderazgo tampoco lo he logrado alcanzar!

Un aspecto muy positivo, que está tomando mayor amplitud, en la definición moderna del liderazgo es que se lo relaciona menos con el poder de una sola persona o cargo y más con un proceso colectivo en el cual la autoridad y el poder lo comparte todo un grupo, con un mismo interés en común. La forma como el grupo The Elders afronta los grandes conflictos y otros graves problemas globales es un ejemplo perfecto de este modo de actuar. El equipo está compuesto por estadistas (hombres y mujeres) mayores de todo el mundo, como Kofi Annan, Graça Machel, el expresidente Jimmy Carter, Mary Robinson y Fernando Cardoso, con el propósito de trabajar conjuntamente en pro de la paz y los derechos humanos. En un mundo de inflados egos corporativos y batallas en las salas de juntas, ver a estos personajes excepcionales con esa ética de trabajo y dedicación para alcanzar sus objetivos nos da una verdadera lección de humildad.

La ampliación de la visión del liderazgo significa que este no es del dominio exclusivo de los altos ejecutivos. Siempre me ha molestado oír expresiones como “nuestro equipo de liderazgo”. Esta terminología excluyente es un gran error, no solo porque endiosa a los renombrados ejecutivos que ocupan altos cargos sino, sobre todo, porque implica que los demás, por descarte, no son líderes. De hecho, lo único verdaderamente significativo que dice su tarjeta de presentación es el nombre y los datos de contacto. El título o cargo no dice nada sobre el nivel de respeto que usted merece por parte de la persona que ha recibido la tarjeta: el respeto se gana con lo que haga y diga o, en algunos casos, *no* diga o *no* haga a partir de ese momento. Aunque la antigüedad tiene que ver con años pasados en un cargo y está ligada a una contribución específica, no sucede lo mismo con los títulos, pues estos no son indicativos de la capacidad que una persona tiene para liderar.

De una manera o de otra, y en diversos grados, todos somos líderes en nuestra propia órbita, ya sea en nuestra familia, nuestra comunidad, nuestro grupo de compañeros o en la oficina. No es necesario ser un alto ejecutivo para ser un líder valioso. Lo bueno de la ampliación de la visión del liderazgo a favor de un enfoque más colectivo es que les permite a un mayor número de personas tener la oportunidad de demostrar sus habilidades para actuar en un escenario más vasto.

No soy un gran adepto de las estructuras organizativas fijas de las corporaciones. Me refiero a aquellas que empiezan con el presidente ejecutivo en la parte superior, espléndidamente aislado en el cajoncito de la primera línea, y luego se van extendiendo hacia abajo, línea por línea, con lo

que se da la sensación de una menor importancia. De hecho, en una ocasión le oí a un alto ejecutivo senior decir que su posición en el organigrama era un insulto, pues estaba dos milímetros por debajo de alguien a quien él consideraba su igual. Mi respuesta cortante a este reclamo tan infantil no se puede poner en letras de molde, pero sí puedo decirles a los lectores que el individuo entendió perfectamente el mensaje. Si usted considera que los organigramas son indispensables, es preferible hacerlos en forma de órbitas. En la variedad orbital, el presidente ejecutivo está en un círculo en el centro de la página y todas las personas que le reportan directamente están en unos globos más pequeños que rodean al presidente ejecutivo, como si este fuera el centro de su pequeño sistema solar. Puede sonar extraño, pero vale la pena intentarlo: así, por lo menos, nadie hará reclamos respecto a su nivel, pues todos están en una órbita equidistante al Dios Sol, ubicado en el centro.

Según mi experiencia, en cualquier cultura donde se pone demasiado énfasis en que la gente sepa cuál es “el lugar que le corresponde”, se forman problemas que entorpecen las relaciones, se causan resentimientos y, en consecuencia, se ponen trabas para el progreso y la innovación. Las líneas de demarcación que crea cualquier forma de elitismo solo sirven para endurecer los muros de separación entre departamentos, que se deben suavizar en lugar de reforzar. También he observado que las jerarquías basadas en un orden estricto no cuentan con los múltiples niveles de liderazgo que se dan en las estructuras sanas orientadas hacia los resultados y no en las estructuras que se concentran principalmente en el estatus. Algunos lo llaman el síndrome de “a mí no me pregunte: yo nada más trabajo aquí”. Sea como sea, cuando hay un líder autoritario en la cima de la pirámide, lo más probable es que las personas en las capas inferiores tengan menor capacidad para tomar decisiones oportunas, basándose en sus instintos. Preferirán, en cambio, remitir las cosas al nivel superior, con lo cual reducen las posibilidades de equivocarse y/o de excederse respecto a sus funciones asignadas.

El comedor

En muchas culturas todavía sigue existiendo un respeto ciego (o, por lo menos, una apariencia del mismo) hacia las jerarquías estáticas. Japón es un buen ejemplo de ello e, incluso, algunas antiguas compañías europeas todavía tienen una actitud elitista respecto al “sistema de clases” de sus empleados, que parece inspirada en el programa de televisión *Los de arriba y los de abajo*. Hace algunos años me invitaron a almorzar en el comedor ejecutivo de una tradicional compañía basada en Londres. Me sorprendió ver que el majestuoso comedor tenía sus propios chefs, más camareros que comensales y una extensa lista de vinos. La comida y el servicio eran como los de los mejores restaurantes de la ciudad. No dudo que este tipo de cosas todavía existan —aunque

esa compañía en particular ya desapareció— pero espero que esa costumbre se acabe pronto. Francamente, a mí no me gustaría trabajar en un lugar donde los altos ejecutivos se consideran demasiado exquisitos como para compartir la misma comida y los mismos comedores que el resto de su gente.

El simbolismo de partir el pan con los demás es muy antiguo y muy válido. Es algo que las familias sanas siguen haciendo, en tanto que los miembros de hogares disfuncionales rara vez se sientan a compartir una comida. También en el ámbito de los negocios es conveniente alentar a los colaboradores a mezclarse a la hora de las comidas. Si usted es el gran jefe Pluma Blanca, también debería ir a sentarse con ellos regularmente. Cuando construimos el edificio de las oficinas centrales de Virgin Atlantic en las afueras de Londres (al que le pusimos el nombre oficial de “The Office”, mucho antes de que saliera el programa de televisión con el mismo nombre), creo que pasamos más tiempo diseñando el comedor, ubicado en un punto central de la primera planta, que cualquier otra parte de las instalaciones. El tiempo y el esfuerzo que le dedicamos bien valieron la pena, pues este lugar se convirtió pronto en el centro social del edificio, donde los empleados de todos los niveles se reúnen y comen diariamente. ¡Además, la comida es excelente!

Liderar para la evolución

Aunque un buen gerente tiene la capacidad para supervisar, para hacerles a los empleados seguir los lineamientos de la compañía, para llevarlos a cumplir las reglas del juego y leer los mapas que se les asignan, ninguna de estas características garantiza que tenga, asimismo, la habilidad para salirse de las rutas demarcadas y abrir nuevos caminos. Empezar a caminar hacia direcciones inexploradas requiere de una mentalidad totalmente diferente que, por lo general, implica estar dispuesto a romper o, por lo menos, a transformar algunas de las reglas viejas. La gerencia tiene mucho más que ver con el mantenimiento de los procesos, las disciplinas y los sistemas que con el cambio de los mismos. Un buen líder, en cambio, aunque mantiene la estabilidad, debe tener la visión, la creatividad y sobre todo la capacidad para influir en sus colaboradores con el fin de que lo apoyen en los retos que implica llevar a una organización a territorios inexplorados, donde abundan los riesgos.

El buen liderazgo es, por definición, aquel que se aventura hacia rumbos nuevos y encuentra caminos viables que le permiten al negocio evolucionar y prosperar. Un liderazgo deficiente, en cambio, es aquel que tiende a ser estático, a proteger el *statu quo* y a dormirse en los laureles, si es que los hay. La estrategia de “no hacer olas” tal vez era viable como modelo empresarial hace veinte años, pero hoy en día, dada la velocidad frenética del mundo de los negocios, es un

despropósito. En la actualidad, quedarse quieto es ir hacia atrás, ¡y a gran velocidad!

Aunque existen diversos modelos de liderazgo destacado, muchas veces bajo formas incluso peculiares y excéntricas, el mal liderazgo, por su parte, tiene varios denominadores comunes. Sin embargo, también hay muchas contradicciones. Por ejemplo: ¿cómo calificar a un líder que tiene la reputación de ser un “muy bien tipo, que nunca se te mete en tus cosas y te deja hacer tu trabajo”? Este individuo puede o bien ser muy bueno para delegar, o bien ser simplemente una persona que no es capaz de asumir la confrontación. Algunas personas (me incluyo entre ellas) disfrutan genuinamente las situaciones de confrontación y considero que una parte muy importante del liderazgo efectivo comprende la capacidad para hacerles frente a estas situaciones de manera oportuna. Algunos líderes esquivan todo aquello que pueda derivar en un altercado, pues tienen la idea equivocada de que, así, evitarán que sus empleados les tengan ojeriza. Las razones para evitar hacer frente a las confrontaciones pueden ser muy diversas: es posible que la persona no esté segura de haber comprendido el fundamento técnico del problema como para dar su opinión y ganar; también sucede que la persona se hace la de la vista gorda, con la esperanza de que el asunto se resuelva por sí solo, con el tiempo. Por desgracia, abstenerse de confrontar un problema que está en su fase de incubación, como unas brasas sin fuego, casi siempre conduce al empeoramiento del mismo, a un gran incendio más difícil de apagar, que puede causar muchos daños a largo plazo.

Otra táctica relativamente común que usa el líder mediocre para evitar la confrontación consiste en poner a otros a encargarse del trabajo sucio. Para ello, suele contar con un gerente de cierto nivel que le maneje cualquier situación en la que no quiera ensuciarse las manos o pueda dañarle su reputación de “buen tipo”. ¿Es este un buen ejemplo de habilidad para delegar? No me parece.

Hay mucha confusión entre las diferencias sutiles pero claves entre “delegar” y su prima hermana, “relegar”. Dicho de manera sencilla, delegar consiste en asignar a otra persona la responsabilidad de una situación, pero también la autoridad para resolverla. Relegar, en cambio, es simplemente hacer a un lado el problema, sin hacer nada respecto al poder necesario para hacerle frente. En suma, uno de los errores más comunes de los malos líderes es su incapacidad para comprender la diferencia entre estas dos maneras de trabajar. Esta clase de líderes son buenos para asignarles a los otros las culpas y para relegar al rincón del olvido sus responsabilidades.

Desastres anunciados

Un ejemplo clásico de situaciones que se convierten en desastres por falta de un liderazgo con los

ojos puesto en el futuro es el caso de Kodak. Durante un siglo, Kodak fue sinónimo de fotografía en todo el mundo. Inventaron la cámara automática hace más de cien años y acuñaron la expresión “un momento Kodak”, para hacer referencia a momentos memorables. Recuerdo la gran emoción que sentí cuando me regalaron mi primera cámara en Navidad. Era la cámara más *cool* del momento, una cámara Brownie de Kodak. Yo tendría unos doce años y me sentía en las nubes.

Los tiempos cambian, sin embargo. Kodak tendría que haber sido el pionero de la fotografía digital pues, en 1975, había desarrollado una cámara digital que fue la primera en su género. No obstante, la compañía decidió hacer a un lado el producto, por temor a que pusiera en peligro su negocio de rollos para fotografía. En lugar de acoger las oportunidades que la nueva tecnología ofrecía y explotar sus recursos para ser los líderes en el sector, la dirección ejecutiva decidió meter la cabeza en la arena. Era como si creyeran que, siendo los líderes de la industria, si se desentendían de la evolución digital, esta iría a desaparecer por arte de magia. Así como el rey Canuto nada podía hacer para detener la marea, tampoco los ejecutivos pueden detener el progreso.

Al cabo de un tiempo, al ver su error, Kodak condescendió a crear unas sinergias como “Photo CD”, un producto a medio camino entre sus productos tradicionales análogos y la tecnología digital, pero las concesiones a medias rara vez funcionan. Mientras Kodak trataba desesperadamente de mantener su enorme margen de rentabilidad del 70 por ciento, que en el pasado fue posible gracias al negocio de los rollos, los recién llegados a la industria de las cámaras, como Sony, los adelantaron como un bólido y los dejaron con la boca abierta. El valor de las acciones de Kodak cayó en un 80 por ciento en 2011. En enero de 2012, la compañía se acogió a la medida de protección en casos de quiebra, conocida en los Estados Unidos como “Chapter 11”. Solo hasta septiembre de 2013 la compañía logró salir de la quiebra oficialmente, muy diezmada, quizá dueña de una mayor sabiduría. El hecho de que otras compañías dedicadas a la industria de la imagen como Canon, Nikon y Leica hubieran logrado cruzar las aguas agitadas del cambio hacia la era digital parecería indicar que la única explicación posible del rápido declive de Kodak fue un catastrófico error de liderazgo. Como ocurre casi siempre, los líderes que pasan mucho tiempo mirando por el espejo retrovisor no son aptos para navegar mirando hacia el futuro.

Mi interés por la historia de Kodak se deriva del descenso de nuestro negocio de Virgin Megastores, tan exitoso en la era predigital. Al igual que Kodak, soy el culpable. En un comienzo, me negué a aceptar que la tecnología digital podría hacer estragos con uno de nuestros negocios principales. Virgin Megastores (nuestro negocio de venta al por menor de música) era mi consentido, sospecho que como lo era el negocio de los rollos de fotografía para Kodak. Virgin venía trabajando en la industria de la venta al por menor de la música desde la inauguración de nuestra primera tienda en 1971. ¡De hecho, en aquella época, era nuestro único negocio! A

comienzos de la década de 1990, esa pequeña tienda se había convertido en decenas de gigantescas tiendas de Virgin Megastore en todo el mundo.

Sin embargo, así como la tecnología digital había cambiado el mundo de la fotografía, también iría a transformar radicalmente y para siempre la industria de la música grabada, con Steve Jobs y su iTunes. A lo largo de los años veríamos el desfile de formatos en constante evolución, desde los discos de vinilo, los casetes de ocho pistas (¿se acuerdan?), los casetes de cinta —que anunciaron la llegada de la era de lo portátil—, hasta los discos compactos, que durante cierto tiempo todo el mundo consideró como la gran solución. Pero eso no duró y la llegada de las descargas digitales en línea convirtió a los CD y, por lo tanto, a las tiendas físicas de discos, en un modelo obsoleto en un abrir y cerrar de ojos. Nosotros intentamos desesperadamente compensar el desplome de las ventas de CD con la oferta de toda clase de productos diferentes, como periféricos de computadores, juegos de mesa, libros e, incluso, artículos de moda de la cultura pop. Luego, en 2005, hicimos un último intento tardío por meternos en el negocio de las descargas digitales con Virgin Digital y el reproductor MP3 Virgin Pulse, pero era incompatible con el iPod que ya lo había conquistado todo. Fue el clásico ejemplo de “demasiado poco, demasiado tarde”.

Mea culpa. Como parece haber sido el caso en Kodak, yo cometí el error de hacerme el de la vista gorda ante unas advertencias claras y, en consecuencia, tuve que pagar el precio. ¡Literalmente!

Todavía tenemos algunos intereses en un par de tiendas, pero habríamos podido ahorrar mucho dinero si hubiéramos (aunque, en este caso, debería decirlo en primera persona: si *yo* hubiera) estado dispuestos a leer más pronto las señales de lo que se avecinaba, reducir las pérdidas y darle una cálida despedida a un negocio que nos aportó mucho durante tres décadas. Como dice un amigo mío un poco estrafalario: “si las cosas no cambian, mañana estarán igual que hoy”. Pues, bien, las cosas cambian y en casos como la revolución digital simplemente hay que reconocer que se ha llegado a un momento decisivo y seguir adelante.

Liderar desde la periferia

Otro mito sobre el liderazgo es que los empresarios exitosos deben estar en capacidad de tomar sus ideas y ceñirse a ellas cuando estas se convierten en el núcleo de un nuevo negocio. El gurú de la gestión, Peter Drucker, hábilmente define a un emprendedor como *“alguien que busca el cambio, responde ante él y explota las oportunidades. La innovación es una herramienta específica de todo emprendedor y, por lo tanto, un emprendedor efectivo convierte una fuente en un recurso”*.

No hay nada en estas directrices que sugiera que un emprendedor debe quedarse en el mismo

lugar para liderar una compañía una vez la haya echado a andar; tampoco sugieren que esté contraindicado permanecer en la periferia como un motor para el cambio permanente. A veces pienso que los emprendedores tienen muchos puntos en común con los cazatalentos de los clubes deportivos profesionales. Su tarea es buscar gente talentosa, ya sea que se trate de deportistas reconocidos o de talentos jóvenes que nadie ha descubierto y todavía no han alcanzado la fama. Por lo general entienden, igual que el gerente del equipo, cómo se organizan las piezas del rompecabezas corporativo, pero son los héroes anónimos que tienen la capacidad para reconocer algo especial y recomiendan el ingreso de nuevos y mejores jugadores para mejorar el equipo. De hecho, muchas veces hacen un mayor aporte al panorama general cuando no buscan asumir responsabilidades directivas, algo que yo no quise aceptar oportunamente con los Megastores.

No es una pequeña coincidencia el que yo me sintiera tan aferrado a nuestro negocio con la música, pues fue el último que manejé directamente antes de iniciar mi nueva carrera como emprendedor en serie. Ahora bien, a lo largo de los años he pasado más tiempo en labores de administración directa en algunas compañías de Virgin que en otras (las primeras épocas de Virgin Atlantic son un ejemplo) pero, por lo general, hago el esfuerzo consciente de mantenerme alejado del proceso cotidiano de toma de decisiones, que no es realmente lo mío. Además, como espero que nuestros altos ejecutivos se apropien de sus decisiones, sé que lo último que necesitan es tener encima a una persona como yo, dándoles todo el tiempo unas opiniones que, por lo general, no contienen tanto bagaje de experiencia.

Lo que unos ojos emprendedores sí están en capacidad de aportarle a un negocio es ese mismo espíritu curioso e inquieto que logra identificar carencias que se pueden suplir con nuevos productos y servicios y, a su vez, ocasionalmente nuevas oportunidades de negocios derivados. Al mismo tiempo, el estilo Virgin para manejar los negocios pone el énfasis en mantener y promover en nuestra gente ese nivel de curiosidad casi infantil, para garantizar que nunca se conformen con el *statu quo* y siempre busquen la manera de mejorarlo. Los expertos en cualquier tema siempre tienden a tomar el camino obvio (al fin y al cabo su pericia se basa en lo que han visto y han hecho en el pasado). Por eso, no es mala cosa si un emprendedor les lanza de vez en cuando, como un boxeador, un par de ganchos a las costillas. Como le gusta decir a David Tait, uno de los primeros miembros del equipo de Virgin Atlantic, yo le recordaba, en los inicios de la compañía, a sus hijos pequeños, pues mi pregunta favorita siempre era “¿por qué?”. Aún hoy sigue siendo mi pregunta preferida, sobre todo cuando me meto en un segmento nuevo de negocios sobre el cual sé muy poco. No es que no confíe en el personal sino, simplemente, que me interesa entender cómo funcionan las cosas. El aspecto positivo de mi tendencia a preguntar por qué es que muchas veces pone a la gente a cuestionarse algunas prácticas asumidas de tiempo atrás y, en el proceso, a veces se encuentra con mejores maneras de operar.

En el transcurso de los años, muchas personas en Virgin han descubierto que la mejor manera

para convencerme de que me abstenga de hacer algo no es decirme “eso no funciona”, pues logran el efecto contrario. Aunque pueda sonar trillado, cuando alguien me expresa sus dudas aduciendo razones tales como que esa acción nunca antes se ha llevado a cabo, o que otros ya la han intentado antes y no han obtenido buenos resultados, una de mis reacciones favoritas es decirles (con una sonrisa): “¡genial! Entonces, ¿por qué no buscamos hacerlo de otra manera para ser los primeros en tener éxito?”. Eso fue, a grandes rasgos, lo que hicimos con Virgin Atlantic y, desde que pusimos a volar la aerolínea, siempre hemos mantenido la misma manera de proceder. A modo de ejemplo, pregunto: ¿cuántas aerolíneas, aparte de la nuestra, habrían considerado en serio una idea disparatada como poner terapistas de masajes o bares fijos en sus aviones? A veces, no saber cómo es “la forma correcta de hacer las cosas”, pero hacerlas de todas maneras, puede abrir las puertas a descubrimientos y caminos maravillosos.

Aunque nunca he sentido el impulso o la necesidad de retomar las riendas de alguna de nuestras compañías, algunos emprendedores han descubierto que regresar a la compañía que fundaron puede ser tan importante como saber cuándo irse. El ejemplo clásico es el de Steve Jobs: doce años después de pasar en el exilio corporativo, este empresario regresó a Apple, que estaba al borde de la quiebra. Para desgracia de mi adorada Megastores, Apple volvió a despegar cuando Steve Jobs asumió las funciones de presidente ejecutivo a tiempo completo. Como al él le gustaba decir en broma, esa pausa fue un tiempo en el que se desempeñó como iCEO (es decir, “presidente ejecutivo interino”).

Algo similar ocurrió en Google. A comienzos de 2011, después de diez años de haberse retirado de la compañía, Larry Page regresó como presidente ejecutivo a tiempo completo. Cuando se salió, la compañía tenía apenas mil empleados y cuando regresó eran 25 000. ¡Sobra decir que muchísimas cosas cambian en una compañía que crece veinticinco veces en un lapso de tan solo diez años! Tras el regreso de Larry, sus prioridades nunca se anunciaron oficialmente, pero todo el mundo parecía estar de acuerdo en que sus funciones serían eliminar algunas capas de gerencia y volver a darle a Google esa energía y esa vitalidad de las pequeñas compañías recién creadas, que propicia un mayor nivel de creatividad.

Supongo que otra motivación para que Larry tomara la decisión fue contrarrestar las amenazas de Twitter y Facebook, que se encontraban en una fase corporativa más adolescente. Sea como sea, la compañía ha seguido prosperando desde el regreso de Larry al cargo más alto. Cuando asumió nuevamente, el precio de la acción se cotizaba en la bolsa a 500 dólares. La última vez que revisé iba en un ascenso constante y se acercaba a los 1 200.

Por eso, invito a los lectores a no creer en declaraciones generalizadoras respecto a la capacidad (o incapacidad) de los emprendedores para asumir la tarea de manejar las compañías que crearon. El hecho ineluctable es que no hay dos personas o dos compañías que sean iguales e, incluso, si las hubiera, las circunstancias y las condiciones económicas pueden complicar la

realidad. Si la gente me insiste para que dé una opinión, yo le respondería simplemente: “¿te dicen algo los nombres de Steve Jobs y de Larry Page?”.

CAPÍTULO 7

¿CUÁL GOLPE DE SUERTE?

LA SUERTE FAVORECE A LOS VALIENTES

Me parece que la “suerte” es uno de los peor comprendidos y más subestimados factores de la vida. Las personas y las empresas que suelen ser calificadas como afortunadas o con mejor suerte que las demás también son las que están dispuestas a correr los mayores riesgos y, en consecuencia, son las que están preparadas para estrellarse contra un muro de vez en cuando. En el polo opuesto está el grupo de quienes consideran que es mejor “ir sobre seguro para evitar los fracasos”. Este grupo lo componen, precisamente, aquellos que nunca tienen tan buena suerte como los que corren riesgos. ¿Será coincidencia? No creo. Por desgracia, la gran mayoría de personas sigue considerando que sus posibilidades de “tener suerte” son iguales a las probabilidades de que las parta un rayo, como si fuera algo sobre lo que no tienen ningún control. En mi humilde opinión, esta forma de pensar nada tiene que ver con la realidad: cualquiera que esté dispuesto a hacer el esfuerzo de trabajar en ello, mejorará sustancialmente su suerte.

En cierta ocasión, seguí por televisión la ronda final del British Open, el famoso campeonato de golf. Allí, vi a uno de los líderes sacar una bola de un profundo búnker junto al *green*. El golfista le pegó a la bola de tal forma que esta se elevó bien alto, en dirección a la banderola y luego, sorprendentemente, fue a dar al hoyo. Uno de los comentaristas británicos exclamó: “¡Dios mío! ¡Qué golpe de suerte!”. Otro comentarista que estaba en el mismo grupo (si mal no recuerdo era un campeón estadounidense retirado) reaccionó de inmediato con una respuesta cortante:

“¿Cuál suerte? ¡Eso no es suerte! ¿Sabes cuántos miles de horas nos pasamos los golfistas practicando golpes como esos? Él se propuso meter la bola en el hoyo y lo logró”. Esta misma idea fue expresada de manera más elocuente por Gary Player, uno de los mejores golfistas de todos los tiempos, con su frase famosa: “cuanto más practico, más mejora mi suerte”.

Durante muchos años, como le sucedió a aquel golfista, se me ha acusado de tener suerte en los negocios. Sin embargo, creo que el trabajo duro ha desempeñado un papel muy importante en esa porción de suerte que me haya podido corresponder. Debo admitir, no obstante, que a veces no es fácil determinar dónde termina la coincidencia y dónde empieza la buena suerte pues, a veces, “estar en el lugar correcto, en el momento correcto” puede tener un efecto determinante en el rumbo que toma nuestra vida.

Un exorcismo afortunado

Un ejemplo clásico de este fenómeno fue el del éxito inicial de Virgin Records. Para nuestra sorpresa y deleite, el lanzamiento de nuestro primer álbum, *Tubular Bells*, de Mike Oldfield, fue todo un éxito en el Reino Unido. Sin embargo, no encontrábamos quien lo lanzara en los Estados Unidos. A pesar del éxito del álbum en Europa y de mis esfuerzos persistentes, yo no lograba convencer al legendario presidente de Atlantic Records, Ahmet Ertegun, de que un álbum instrumental podría tener buenas ventas en los Estados Unidos. Por desgracia, Ahmet no lo entendía. Luego, un día en que el presidente de la compañía discográfica estaba escuchando el álbum, quizá tratando de entender por qué producía tanto alboroto, entró en su oficina el director de cine William Friedkin, que estaba buscando música de fondo para una película en la que estaba trabajando en ese momento. Gracias a un increíble golpe de suerte, antes de que Ahmet pudiera apagar el sonido de la música, Friedkin escuchó *Tubular Bells* y quedó encantado. Eso fue todo. El director había encontrado su música de fondo y nosotros habíamos logrado entrar a los Estados Unidos con Atlantic Records. Por cierto, la película era nada menos que *El exorcista*, destinada a convertirse en uno de los éxitos de taquilla del momento. Así, el público de todo el planeta conoció *Tubular Bells*. Habrá quienes consideren que sea cuestión de suerte, pero lo cierto es que yo había pasado mucho tiempo insistiendo con el director de la compañía discográfica y, si él no hubiera sentido la curiosidad de escuchar el álbum una vez más, lo más probable es que no estuviera dedicado a esa precisa actividad en el momento clave en que el director de cine entró en su oficina.

La suerte del chileno

También existen situaciones de serendipia, que quizá ocurren una vez en la vida, cuando uno se encuentra en el lugar correcto y en el momento correcto. En estos casos, se presenta una oportunidad sin que haya mediado ninguna preparación. Cuando eso ocurre, un individuo perceptivo tendrá la capacidad para reconocer el potencial de la situación y aprovechar el momento.

Mi amigo Antonio (llamémoslo así) fue criado en Santiago, Chile, e hizo una maestría en administración de negocios y ciencias del comportamiento en la prestigiosa Universidad de Stanford, en California. Cierta día, por la época en que hacía sus estudios en Stanford, Antonio estaba en los últimos puestos de una larga fila, para comprar boletos para una película. Tras una larga espera, un dependiente del teatro se acercó a él y al desconocido que estaba a su lado para decirles que se habían acabado los boletos y que debían volver a otra función. Los dos hombres, igualmente molestos, empezaron a conversar ahora que disponían de un tiempo libre con el que no contaban y decidieron ir a tomarse un café juntos. Antonio le preguntó al desconocido, que también asistía a Stanford, a qué se dedicaba. La respuesta fue que él y un compañero de estudios estaban trabajando en un proyecto de investigación relacionado con los motores de búsqueda. Antes de despedirse, el estudiante le entregó a Antonio una copia de su trabajo de investigación y le sugirió leerla para que volvieran a hablar sobre el tema al día siguiente.

En efecto, Antonio le dijo al estudiante que, tras haber intentado, la noche anterior, leer el documento altamente técnico y lleno de referencias a asuntos como algoritmos y similares, había comprendido que el tema superaba sus conocimientos. Sin embargo, le interesaba mucho el objeto del ejercicio, que consistía en organizar la enorme cantidad de información en la red según la popularidad de las páginas. En pocas palabras, le había parecido una idea con un enorme potencial comercial. Al día siguiente, cuando Antonio se encontró con su nuevo amigo, le preguntó cómo podía participar en ese proyecto. Su interlocutor le explicó que estaban en las primeras etapas de la obtención del capital para lanzar el negocio, avaluado en un millón de dólares, y añadió que les encantaría contar con él como inversionista. En un momento que iría a marcar el antes y el después de su vida, Antonio respondió: “dispongo de 10 000 dólares que tenía destinados para comprar un automóvil de segunda mano, pero podría invertirlos, más bien, en su compañía. ¿En qué situación quedaría mi inversión?”. La respuesta fue que su aporte lo convertiría en el dueño del uno por ciento de las acciones totales. Antonio aceptó y cerraron el trato.

Si el lector no lo ha adivinado, el estudiante con quien hablaba Antonio era Sergey Brine y su socio era nadie menos que Larry Page. Aunque inicialmente se referían a la compañía con el nombre de “Back Rub” (masaje en la espalda), el plan era ponerle el nombre de gúgol (inspirado en el término matemático que expresa la cifra 10100). No obstante, luego optaron por cambiarlo a la palabra Google, un poco más excéntrica. Sin duda, es un término raro, que estaba destinado a

convertirse en parte del vocabulario de todos los idiomas del planeta.

Una historia que contrasta con la de mi amigo Antonio es la de Ronald Wayne. Wayne había trabajado con Steve Jobs en Atari y se había convertido en uno de los cofundadores de Apple junto con Jobs y Wozniak. Wayne tenía cuarenta años, es decir, casi el doble de los jóvenes cofundadores; su función sería actuar como el “supervisor adulto” de la nueva empresa. A cambio de esta labor recibiría una participación del 10 por ciento de las acciones de la joven compañía. Entre otras cosas, Wayne redactó el contrato de asociación entre los tres, diseñó el primer logo de la compañía y escribió el manual de Apple 1. Sin embargo, por muy diversas razones, Wayne no se sentía cómodo con la forma como se estaban desarrollando las cosas y tampoco le gustaba trabajar con Jobs. Así, tan solo dos meses después, Wayne se retiró y renunció a su participación en la compañía, por una compensación única de 800 dólares. ¡Si hubiera aguantado más y se hubiera quedado, esas acciones valdrían hoy en día cerca de 50.000 millones de dólares! ¿Mala suerte o mal juicio? Quizá un poco de ambas. Sin embargo, dejaré que sea el lector quien emita su juicio en esta ocasión.

Mi amigo chileno tomó un camino totalmente diferente al de Ronald Wayne y ha tenido la astucia de no vender jamás ni una sola acción de Google, sino que ha reinvertido todos sus dividendos. Jamás se compró aquel auto usado pero sus 10 000 dólares valen ahora miles de millones de dólares. No sería exagerado decir que la mayor suerte en la vida de Antonio fue ir a ver una película popular en un teatro pequeño. Si hubieran quedado dos puestos más su vida habría sido muy diferente. Sin embargo, en lo que se refiere a poner la suerte a trabajar a su favor, debo decir que Antonio tuvo la inteligencia para reconocer una oportunidad y el valor para arriesgar sus 10 000 dólares (que era todo lo que tenía en ese momento) e invertirlos en un par de estudiantes que tenían un sueño. En este caso sí me pronuncio claramente y digo que se trató de una combinación de buena suerte y buen juicio, dos elementos que, sumados, siempre tienen un valor superior al de cada elemento tomado de manera individual.

Suerte en Australia

A lo largo de los años, en las compañías Virgin hemos vivido algunos momentos que han sido descritos como golpes de suerte, aunque quizá ninguno de ellos ha sido tan grande como el que tuvimos en 2000, cuando abrimos operaciones en Australia con la aerolínea Virgin Blue.

Al comenzar sabíamos que iríamos a contar con la presencia de por menos dos grandes competidores: Qantas Airlines y Ansett Australia. Qantas era la aerolínea estatal y Ansett venía realizando operaciones desde 1935. Sabíamos que Ansett estaba pasando por dificultades financieras, pero la compañía había sido adquirida por Air New Zealand y Singapore Airlines, lo

cual nos llevaba a suponer que tal vez lograrían resolver sus problemas. Sin embargo, eso no ocurrió y durante el período navideño del año 2000 tuvimos un gran flujo de tráfico aéreo para nuestra pequeña compañía (pequeña en esa época). Esto se debió a que las autoridades de aviación de Australia obligaron a la flota de Ansett a dejar sus aviones en tierra, a modo de sanción por sus infracciones en aspectos relacionados con el mantenimiento. Sin embargo, la compañía logró recuperarse de ese golpe. En abril de 2001 intentaron —sin éxito— comprar nuestra compañía, posibilidad a la cual yo me negué rotundamente. Esta era una indicación de que, aunque fuéramos pequeños, la competencia tal vez nos veía como una amenaza para su supervivencia en el futuro.

En septiembre lo peor estaba por venir para Ansett, pues Air New Zealand y Singapore Airlines, tras haber financiado una pérdida de casi 200 millones de dólares en el año anterior, decidieron dejar la aerolínea a su suerte. El 14 de septiembre de 2001, Ansett tuvo que poner en tierra la totalidad de su flota de más de cien aviones y puso fin a sus operaciones, con lo cual dejó a la deriva a miles de pasajeros y se quedaron sin trabajo más de 16 000 empleados. La desaparición de Ansett no solamente nos lanzó de repente a la escena como el segundo transportador aéreo más grande del país sino que, además, nos permitió tener acceso al espacio en los terminales de todos los aeropuertos de Australia, donde habíamos hecho grandes esfuerzos para obtener unas instalaciones decentes.

¿Puede hablarse aquí de suerte o es el típico caso de estar en el lugar correcto, en el momento correcto? Como le ocurrió a mi amigo Antonio, creo que hubo un poco de ambas cosas. Empezamos nuestras operaciones en Australia suponiendo que Ansett formaría parte del escenario durante mucho tiempo. Nos sentíamos cómodos de competir con ellos y nuestros planes no se basaban en el hecho de que Ansett fuera a salir del mercado. Ahora bien, ¿nos ayudó la desaparición de Ansett a expandirnos y a crecer en Australia a un ritmo mucho más rápido del que habíamos proyectado? Por supuesto que sí. Sin embargo, así como Antonio tuvo el coraje invertir sus 10 000 dólares, también nosotros dimos el paso con el cual logramos ubicarnos en el lugar correcto. Eso permitió que la mala suerte de otros se convirtiera en nuestra buena suerte. No era la primera vez que gozábamos de buena fortuna con nuestras aerolíneas. Lo que ocurrió en Australia era prácticamente una fotocopia de lo que experimentó Virgin Atlantic en el Reino Unido catorce años atrás. A finales de 1987, tan solo dos años después del inicio de nuestras operaciones, la compañía British Caledonian (popularmente conocida como “B-Cal”), que por entonces era la segunda aerolínea más grande Reino Unido y llevaba varios años luchando por mantenerse, fue adquirida por British Airways. En un comienzo, nosotros nos opusimos a la adquisición por parte de British Airways, pensando que esta compañía se haría más fuerte. Sin embargo, poco después entendimos que, en realidad, esta era una oportunidad de oro. Tras el cese de operaciones de B-Cal, se abrieron para nosotros algunas nuevas rutas muy interesantes, pues pudimos tener acceso a

la ruta internacional Londres-Nueva York en el aeropuerto JFK (antes estábamos limitados a operar nuestros vuelos hacia Newark, Nueva Jarsery); también se abrieron las rutas hacia Tokio y Los Ángeles. Nuestras operaciones hacia esos tres destinos se inauguraron en 1988, 1989 y 1990 respectivamente. Más adelante vendrían Boston, San Francisco y Hong Kong. Si British Caledonian no se hubiera acabado, tal vez nunca habríamos logrado tener acceso a esas rutas lucrativas o, por lo menos, nos habría tomado mucho más tiempo obtener las aprobaciones para operar en esas rutas. Como dije antes, algunas personas considerarían que se trató de un golpe de suerte pero yo prefiero verlo como la consecuencia directa del hecho de haber tenido el coraje de ubicarnos en el lugar correcto, en el momento correcto, ¡a pesar de que los llamados “expertos” en aviación consideraran de manera unánime que Virgin Atlantic era una idea equivocada, en un momento equivocado!

Siempre me ha llamado la atención que la primera reacción de la gente sea decir: “¡vaya, tuvieron una suerte enorme!”, con lo cual descartan por completo cualquier contribución positiva que la persona supuestamente afortunada haya podido aportar al desarrollo favorable de los acontecimientos. Esa misma gente casi nunca dice: “¡oh, qué mala suerte!” cuando alguien experimenta un problema, ni siquiera cuando a esa persona no le cabe ninguna responsabilidad en el mismo. Creo firmemente que los líderes inteligentes y los emprendedores avezados tienen talento para construir su propia suerte (que también se conoce como “capacidad para correr riesgos”). También es cierto que a Brett Godfrey le salieron los cuatro ases en Australia, pues allí nos encontrábamos en el momento correcto. En conclusión, este es mi consejo: trabaje duro para mejorar su suerte, no se ponga debajo de un árbol durante una tormenta y jamás sienta miedo de hablar con desconocidos. Nunca se sabe: ¡a lo mejor puede encontrarse con su propio Sergey!

Llámelo como quiera: suerte, buena fortuna, coincidencia, serendipia, estar en el lugar correcto en el momento correcto o, incluso, “trabajo duro”. De cualquier modo, creo que nadie ha definido mejor este misterioso elemento como el filósofo romano Séneca, quien hace unos 2000 años dijo: “La suerte es lo que ocurre cuando la preparación se junta con la oportunidad”.

Ante eso digo: “amén”.

CAPÍTULO 8

TÍPICAMENTE ATÍPICO

UNA AVERSIÓN A LO COMÚN

Hace varios años asistí a un evento promocional en los Estados Unidos en el que debía ponerme una gorra de béisbol con el logo de Virgin. Cuando intenté ponérmela, vi que me quedaba demasiado apretada. Corriendo el riesgo de que me llamaran “cabezota”, pedí amablemente que me dieran una gorra más grande. La respuesta fue tan absurda que aún hoy la recuerdo: “lo siento, Richard, pero estas gorras son de talla única y sirven para todos los tamaños. Tendría que quedarte bien”. ¡Pues no! ¡No me quedaba bien!

Infortunadamente para los consumidores y afortunadamente para los emprendedores en busca de oportunidades, esta situación no solo se presenta en el caso de las gorras de béisbol, cuyos fabricantes son miopes e ignoran las necesidades reales de sus consumidores. A menos que su público esté compuesto por un grupo de autómatas, no es cierto que una talla única sirva para todos: esto no ocurre en ningún caso y en ninguna circunstancia. Sé que no fui muy bueno para las matemáticas en el colegio pero sí aprendí lo suficiente para saber que atender las necesidades del promedio equivale a dejar por fuera, en diferentes grados, a las personas que están en ambos extremos de la escala.

¿En realidad, sí salen las cuentas?

Cuando iniciamos nuestros dos mayores emprendimientos en el campo del transporte —Virgin Atlantic y Virgin Trains— las dos industrias presentaban una gran cantidad de similitudes. La aviación comercial se encontraba en una situación difícil y necesitaba desesperadamente una remodelación creativa; por su parte, el segmento del transporte ferroviario, con la vetusta British Rail que heredamos a través de la West Coast Line, se encontraba en un estado de total decadencia y a punto de colapsar. La única ventaja en el ámbito de los ferrocarriles era que, por culpa del viejo sistema nacionalizado de trenes británicos, el público se había acostumbrado —como si fuera un hecho ineludible— a un pésimo servicio, de tal forma que cualquier cambio que pudiéramos hacer implicaba una mejoría. En cuanto al transporte aéreo, la situación de la aviación comercial no era tan crítica pero el servicio era por lo general mediocre y los precios eran exagerados.

Yo era un neófito total en ambos negocios (mi única experiencia consistía en haber sido un pasajero contrariado) y continuamente les hacía a nuestros empleados preguntas que parecían tontas. Por una parte, yo tenía un interés genuino en aprender cómo funcionaban las cosas y, por otra parte, quería asegurarme de que estuviéramos alerta para aprovechar cualquier oportunidad que se pudiera presentar, grande o pequeña, de hacer las cosas mejor. Muchas veces respondían con resignación a mis preguntas: “bueno, Richard, si realmente quieres saberlo, ir desde el punto A hasta el punto B es tan sencillo como sumar dos más dos”. Cuando veía por mis propios ojos que las cuentas sí salían, quedaba satisfecho, pues había aprendido algo y ocasionalmente podíamos llegar a la conclusión de que tal vez tres más uno podía ser una manera más interesante para llegar a la misma cifra que el clásico dos más dos. No obstante, en otras ocasiones la respuesta era: “dos más dos son... hem... esteee... Perdona, es extraño. Por lo general daba cuatro, pero ahora la respuesta que obtengo siempre es cinco. Déjame mirar el asunto y volvemos a hablar”.

Un ejemplo de esta forma de pensar me remonta a las primeras épocas de Virgin Atlantic, cuando descubrí que íbamos a tener los típicos audífonos de plástico rígido que se usaban para escuchar las películas a bordo. En ese entonces, la industria de la música estaba entrando en la era de los Walkman y de los audífonos electrónicos. A mí se me ocurrió que podríamos ser los primeros en dar un paso gigante en la calidad del sonido para nuestro entretenimiento a bordo, si empezábamos a utilizar esos audífonos electrónicos. Cuando sugerí que miráramos con más detenimiento este aspecto, me dijeron que el cambio sería demasiado caro y que nuestro presupuesto no nos permitiría hacerlo. Sin dejarme disuadir, le pedí a la persona encargada de nuestros productos a bordo (por aquel entonces era solo una persona y no un equipo) que le echara una mirada al asunto y luego, de repente, le dije: “ya que vas a estar en eso, calcula cuánto nos puede costar regalar los audífonos electrónicos al final de cada vuelo”. Si imprimíamos el logo de la empresa en los audífonos, tendríamos una excelente manera de expandir el reconocimiento de la

marca, pues lograríamos que la gente usara los audífonos de Virgin Atlantic con su Walkman personal. Creo que todos pensaron que yo estaba loco pero decidieron seguirme la corriente y mirar el asunto más detenidamente. El resultado fue muy interesante: descubrimos que regalar los audífonos electrónicos después de cada vuelo era un poco menos caro que reciclar los antiguos audífonos de plástico. El tiempo, el esfuerzo y el costo que implicaba recogerlos, repararlos, limpiarlos y volverlos a empacar eran bastante grandes. Por si fuera poco, los pasajeros tenían que soportar la espantosa calidad del sonido que producían esos aparatos. Poco tiempo después, nuestros audífonos estaban por todas partes. Incluso recuerdo que un viajero de nivel ejecutivo, oriundo de los Estados Unidos, me dijo que sus hijos adolescentes le insistían que viajara en Virgin porque les encantaban los audífonos que él llevaba a casa después de cada viaje. El anterior es un buen ejemplo de cómo se pueden encontrar mejores soluciones a un costo igual o menor, simplemente preguntando cómo se puede hacer algo de manera diferente. Creo que en aquella época no lo habría admitido pero, sinceramente, estaba esperando que alguien me dijera que los audífonos irían a ser demasiado caros.

La moraleja de esta historia es que, aunque la curiosidad no es buena para los gatos, para los líderes empresariales es una característica muy sana e, incluso, muy productiva. Cuando la suma de dos más dos en efecto da cuatro, siempre he observado que a mis colaboradores les gusta sentirse contentos de tener la oportunidad de demostrarle sus conocimientos al jefe, con alguna afirmación que discretamente significa “te lo dije”.

Cuando inauguramos Virgin Atlantic, en 1984, recuerdo que un curtido corresponsal de aviación del *New York Times* preguntaba de manera burlona: “¿Por qué diablos cree usted, señor Branson, que el mundo necesita otra aerolínea en un momento en que las aerolíneas típicas están luchando por sobrevivir?”. Sin duda, debió de sorprenderlo mucho mi respuesta en la que comenzaba dándole la razón: “Usted está en lo cierto y le aseguro que esa es la razón, precisamente, por la que no habrá nada ‘típico’ en Virgin Atlantic”. La burla ligeramente disimulada de este individuo indicaba que a todas luces no me creía ni media palabra, pero ya llevamos treinta años y una aerolínea que en un momento dado recibió calificativos despreciativos ha sorprendido a muchos escépticos, pues se negó a convertirse simplemente en una aerolínea más.

Cada cosa en su lugar

En Virgin, todo el mundo sabe que, por principio, yo siempre me he negado a calificar cualquier cosa con un diez sobre diez, incluso cuando supera el promedio. El hecho irrefutable es que, sin importar la calidad, siempre existe la posibilidad de mejorar y más aún si tenemos en cuenta el

viejo refrán que le gustaba decir a mi padre: “cada cosa en su lugar”. Esto significa que algo puede funcionar maravillosamente bien en un mercado pero no en otro. Hay muy pocos productos o servicios que puedan ser recibidos de la misma manera positiva en Nueva York y en Nueva Guinea.

Por supuesto que existen excepciones notables a esta regla, como las de Coca Cola y Apple, que quizá ocupan los primeros lugares de esta corta lista. Pero incluso alimentos tan icónicos como la Big Mac de McDonald’s no siempre pasan la prueba del gusto universal. En India, por ejemplo, que es un país predominantemente hindú donde no se come carne, la empresa se vio obligada a rediseñar su hamburguesa emblemática. Hice este descubrimiento personal a través de un viaje de negocios a Nueva Delhi. Allí, cometí el error de pedir una Big Mac, petición ante la cual el dependiente me respondió, con toda amabilidad, que podía comer una “Maharaja Mac de pollo” o una “McAloo Tikki Mac”, que era una hamburguesa vegetariana a base de papas y arvejas. En aquella ocasión terminé haciendo lo que he debido hacer desde un comienzo que era ir a buscar un curri en otro lugar más apropiado. Sin embargo, me llamo la atención que, para poder continuar haciendo negocios, una marca tan reconocida como Mac Donald’s también debía, en ocasiones, hacer el ejercicio de salirse de los límites convencionales.

La manzana de la concordia

Otra marca que es todo menos típica en su forma de abordar la totalidad de los elementos que componen el arte de hacer negocios es Apple. El fanatismo de Steve Jobs por el diseño de los productos y por el detalle era y sigue siendo visible en todos los aspectos del negocio, desde la forma técnica y la función de los productos hasta los empaques y el funcionamiento de las tiendas de Apple. ¡Los dividendos que ha producido este modelo saltan a la vista! No hay nada en las tiendas de Apple que sea medianamente promedio. Todo lo contrario. La experiencia en las tiendas de Apple es una mezcla entre visitar una galería de arte y una feria de productos electrónicos a la que se le ha eliminado todo, excepto lo mejor y lo más divertido del negocio. Sin embargo, como sucede siempre en cualquier campo de la actividad humana, no basta con el diseño del almacén o con los objetos físicos para tener una experiencia excepcional de servicio: la clave es la gente que presta el servicio. En 2012, la firma investigadora RetailSails reportó que, en los Estados Unidos, el promedio anual de ventas por pie cuadrado (0,09 m²) en las tiendas ubicadas en centros comerciales era de 341 dólares. No es de sorprender que Tiffany’s, la icónica joyería, ocupara el segundo lugar en el país, con 3 017 dólares por pie cuadrado, es decir, nueve veces el promedio nacional. Sin embargo, el gran ganador era Apple, con la sorprendente cifra de 6 050 dólares en ventas por pie cuadrado de espacio en la tienda. Según otro analista de ventas,

Asymco, esa cifra de ventas equivalía a una impresionante cifra de 57,60 dólares *por visitante*, de los cuales cerca de doce dólares representaban ganancias. Sin lugar a dudas, son cifras increíbles. Tal vez el lector se pregunte por qué me interesan tanto. Pues bien, porque incluso tratándose de una línea de productos como los de Apple, unos resultados tan fantásticos no son producto del azar sino que son la consecuencia directa de algo que va más allá de los números y que los analistas técnicos suelen pasar por alto: un excelente y abundante servicio al cliente, que prestan personas de verdad. Si uno entra a cualquier Apple Store del mundo, como me ocurrió en un viaje que hice hace poco a la ciudad de Nueva York, verá que el lugar está lleno de gente. Si presta un poco más de atención a la composición de los presentes, verá que casi todas las personas llevan puesta la camiseta polo roja o azul distintiva del asociado de ventas de Apple. Están por todas partes. Cuando uno entra en la tienda, por lo general hay un asistente dándole a uno la bienvenida con una sonrisa. Luego le preguntan *discretamente* (lo cual es una parte vital del proceso) si le pueden ayudar de alguna manera. Pero no solamente el número de asistentes de ventas es llamativo sino que lo son, también, las personas mismas. Siempre me impresiona ver que Apple ha logrado destacarse en su habilidad para contratar a unos colaboradores de primera categoría. Puedo decir sin ninguna vergüenza que este es, también, el secreto número uno en el que se sustenta el éxito de Virgin. Aunque los productos de Apple, tales como los iPads, los iPhones y todos los demás, son lindos y maravillosos, he observado que —a diferencia de lo que ocurre en muchos hoteles boutique— Apple no contrata exclusivamente a una horda de jovencitos flacos entre los veinte y los treinta años de edad. Esta compañía reconoce el hecho de que la demografía de sus clientes va desde los preadolescentes hasta los preoctogenarios, y el personal que contratan es igualmente diverso. En el Apple Store de Nueva York me atendió un asistente que quizá tenía mi edad. ¡En serio!

Esta experiencia de servicio al cliente de Apple contrasta con la de las típicas tiendas de ventas al por menor, es decir, las que obtienen tan solo el cinco por ciento de la cifra de ventas de Apple. Es lícito preguntarse si esa estrategia de contratar poquísima gente (dar con un dependiente es más difícil que encontrar una aguja en un pajar) tiene algo que ver con esas estadísticas de ventas comparativamente insignificantes. No soy analista de ventas al por menor pero, de acuerdo con Asymco, Apple triplicó el número promedio de sus asistentes de ventas, que pasó de 37 en 2007 a 117 en el primer trimestre de 2012. Si esa cifra le parece excesiva piense que en 2012, en sus más de 300 tiendas en todo el mundo, esos empleados de Apple produjeron el fenomenal promedio de 473 000 dólares por persona: casi medio millón de razones para tener número suficiente, o más que suficiente, de vendedores bien entrenados en sus tiendas, en sus líneas telefónicas y dondequiera que tenga relaciones con los clientes, para garantizar que estos gocen de una excelente experiencia de servicio cada vez que entren en contacto con su gente. Tener productos maravillosos como los de Apple sin duda es muy útil, pero el toque esencial consiste en

tener gente incomparable atendiendo al público. Si esa parte de la ecuación no es adecuada, lo que ocurre de manera “típica” es que un mal servicio al cliente arruina hasta los mejores productos.

Podemos ver un ejemplo de este fenómeno en la situación que vivió Virgin Atlantic hace algunos años, cuando Continental Airlines lanzó una nueva cabina de clase ejecutiva que tenía... ¿cómo decirlo...? un impresionante parecido con el servicio y la cabina de nuestra Clase Superior. Si la imitación es la forma más sincera del halago, entonces deberíamos sentirnos profundamente halagados. No es solo que las características de la cabina fueran prácticamente idénticas sino que, además, habían copiado nuestro menú de a bordo hasta en detalles como una bandeja de quesos con panecillos ingleses untados con crema espesa y mermelada de fresas. Aunque hicieron un buen trabajo en la copia del hardware (para usar un símil) no se dieron cuenta de la importancia del software, que en este caso equivale a la capacidad de nuestra tripulación para darle un toque especial a la experiencia del viaje. Algunos de nuestros pasajeros habituales se fueron en un comienzo con Continental, para probar su nuevo servicio, pero al cabo de dos viajes volvieron con nosotros, pues, según nos decían, echaban de menos a nuestra gente.

La fidelidad se gana con esfuerzo

Una de las enseñanzas que me han dejado nuestros diversos negocios a lo largo de los años es que la verdadera fidelidad del cliente no es algo que se pueda comprar y conservar con chantajes como las millas de los viajeros frecuentes o con los ocasionales cupones de descuentos. Si quiere diferenciar sus productos y servicios de la oferta típica de sus competidores y ganarse la fidelidad que suele derivarse como consecuencia de eso, usted deberá reconocer que sus clientes más importantes son los que están motivados por unos incentivos atípicos. Y no me refiero a los servicios que los sistemas Gestión de Relaciones con los Clientes (GRC) contemplan de manera predecible. La generación de fidelidad en los clientes y los empleados funciona de la misma manera en ambos casos: el objetivo es crear un nivel de compromiso que vaya más allá de las compensaciones monetarias del sueldo o los puntos de los planes de fidelidad. El otro día, por ejemplo, me contaron la historia de un joven ejecutivo que llegó una mañana al mostrador de Virgin America en Portland, Oregon, en estado de pánico total. Había pasado toda la noche preparando su presentación para un gran inversionista y no se despertó a tiempo. Su vuelo de Virgin de Portland a San Francisco ya había salido y no había más vuelos a San Francisco que le permitieran llegar a tiempo a esa presentación tan crucial en su vida. Dispuestos a enfrentar el reto, los miembros de nuestro equipo pusieron manos a la obra y le consiguieron silla en un vuelo a Los Ángeles, para que allí tomara una conexión “técnicamente imposible” (así la llamaron) a

San Francisco. El tiempo era mucho más que estrecho, pues el vuelo de Portland debía llegar a Los Ángeles unos minutos antes de que partiera el avión para San Francisco. Sin embargo, nuestra gente sabía que las dos puertas se encontraban relativamente cerca la una de la otra. Además, como el pasajero no llevaba maletas, tal vez podría lograrlo. ¡En todo caso, quedarse sentado esperando en Portland no le serviría de nada! Le asignaron al pasajero un puesto en las sillas delanteras y le informaron a la tripulación de cabina y al personal en tierra en Los Ángeles lo que estaba pasando. Los pilotos también hicieron su parte, pues llegaron con siete minutos de anticipación a Los Ángeles. Un agente de Virgin America estaba esperando al pasajero, para llevarlo a la puerta de su conexión. ¡Incluso le sobraron dos minutos! Los pilotos y la tripulación del siguiente vuelo lo felicitaron al verlo entrar en el avión. El toque final fue saber que el joven había llegado a tiempo a su presentación y que, al parecer, le había ido bien.

Nuestro pasajero escribió en su blog: “El personal de Virgin lo dio todo —y mucho más— ese día. Cada uno de ellos participó para que mi aventura inesperada no solo tuviera un desenlace positivo sino que fuera agradable. Lo mejor de todo es que en ningún momento me hicieron sentir que los estaba molestando”. La reacción “típica”, y quizá esperada, de cualquier otra aerolínea habría sido decirle al pasajero: “lo siento, ese no es nuestro problema. No podemos hacer nada al respecto”. La demostración de amabilidad y esfuerzo que implica una visión diferente de las cosas (en lugar de dar la respuesta clásica, decimos: “usted tiene un problema, pero nosotros vamos a ver cómo se lo podemos solucionar”) puede hacerle ganar un cliente para toda la vida.

Por otra parte, la ola de mensajes voz a voz y en los medios sociales que suele generarse en estas situaciones puede ser muy beneficiosa para su reputación. El reto, entonces, consiste en estar a la altura de esos comentarios que alaban una operación que no se conforma con dar el típico servicio al cliente. Eso es más divertido que mantener el tradicional nivel promedio de mediocridad, con el cual nadie queda satisfecho.

CAPÍTULO 9

LOS PESOS PESADOS

NO SIEMPRE GANAN LA PELEA

“Lo que importa no es necesariamente el tamaño del perro en la pelea, sino el tamaño de la pelea que lleva dentro el perro”.

Me parece que estas palabras las escribió Mark Twain, aunque se las suele atribuir al presidente estadounidense Dwight D. Eisenhower. Con todo, y sin importar quién sea su autor, se trata de una de esas frases brillantes que le hacen a uno pensar (o, por lo menos, a mí): “¡caray, cómo me habría gustado decirlo yo!”. Es probable que Eisenhower la hubiera usado en un contexto bélico de acciones militares, pero, en cualquier caso, resume muy bien la actitud mental que debe tener el emprendedor o el líder de una pequeña empresa que empieza a funcionar, pues debe ingresar a un campo de batalla dominado por los “perros grandes”, que son las grandes marcas, dueñas de un gran capital pero que muchas veces carecen de verdadero sentido de la fidelidad.

La grandeza de lo pequeño

En el mundo de los negocios, Virgin siempre ha gozado siendo el competidor pequeño en pos de los pesos pesados que, por lo general, se han vuelto lentos y torpes porque cargan con el lastre de

su historia. Desde el primer día, en las épocas de la revista *Student* y luego con Virgin Records, siempre hemos sido el David que lucha por sobrevivir y se enfrenta con un Goliat tras otro. La irónica situación a la que deben hacer frente casi todas esas compañías jóvenes es que corren menos peligros cuando están comenzando a abrirse paso para sobreaguar que cuando empiezan a tener éxito. Cuando el gran jefe de la oficina elegante empieza a oír que su equipo de ventas le dice: “esa nueva empresita XYZ, que no habíamos tomado en serio, está empezando a hacernos mella en las ventas”, llega para el nuevo emprendedor el momento de cuidarse.

Alas para buscar el sol

En la historia de las compañías Virgin se ha presentado este fenómeno en todos los mercados nuevos en los que nos hemos aventurado, pero quizá sea más marcado en el negocio de las aerolíneas que en los demás. Cuando inauguramos Virgin Atlantic, en 1984, y comenzamos a volar entre Londres y Nueva York con un solo avión, las aerolíneas siguieron adelantando sus actividades como siempre, pues no nos consideraban una amenaza (o, a lo sumo, nos verían como una amenaza para nosotros mismos). Por otra parte, nuestra gente se divertía tanto que un observador ocasional podría pensar que no éramos demasiado serios. En un comienzo, los gigantes de la época, como British Airways, Pan Am y TWA, ni siquiera nos prestaban atención, pues suponían que ya nos llegaría el momento de la implosión antes de que pudiéramos hacerles daño. Matemáticamente hablando, aunque llenáramos diariamente las 400 sillas de nuestro único avión 747 (cosa que muchas veces ocurría) esa cifra no representaba más que un minúsculo agujero en sus cifras sagradas de participación en el mercado. Casi podría decirse que estaban en lo cierto, pero el asunto es que no lograron ver cuál era nuestra esencia y tampoco comprendieron que jugar según las reglas antiguas no nos interesaba. Nosotros estábamos en un proceso de constante aprendizaje e íbamos creando esas reglas a medida que avanzábamos.

Algo que suele despistar a los Goliat es que sus adversarios, en lugar de buscar hacerse a una porción de su participación en el mercado, intenten crear un nicho de mercado totalmente nuevo, frente a sus arrogantes narices. Estos gigantes tienen mucha práctica para defender su terreno contra unos intrusos poco imaginativos. Por lo general, lo logran con tácticas evidentes como descuentos significativos, sacar partido de su poder de distribución o el simple matoneo puro y duro. No obstante, cuando alguien llega a la escena con un producto híbrido que los gigantes no pueden comprender (como ocurrió con la honda de David según el relato bíblico), se produce una gran confusión en las filas enemigas. Cuando todo lo demás es igual, los gigantes suelen encontrar una manera de vencer a cualquier advenedizo latoso. Por eso, el recién llegado debe hacer todo lo necesario para asegurarse de que el terreno de juego *no* esté nivelado. De hecho, ni siquiera es

deseable entrar en ese terreno de juego: a los gigantes les causará aún más sorpresa verlo a usted corriendo de arriba abajo por los costados, mientras ellos se estancan en el centro. ¡Usted sabrá que las cosas están funcionando cuando ellos lo acusen de no estar jugando limpio!

Dado este panorama, en el que los nuevos participantes en cualquier negocio suelen abrirse paso ofreciendo tarifas muy rebajadas, ¿qué hacer cuando el recién llegado cobra bien por dar un excelente servicio al cliente? Vender más barato que el recién llegado no sirve de nada cuando el precio es tan solo una de las muchas armas en su arsenal de innovaciones.

Virgin Atlantic cambió el juego al llegar por un costado del campo con un producto que era tan bueno como el producto de primera clase de nuestros competidores gigantes, y muchísimo mejor que su típicamente mediocre clase ejecutiva. El verdadero toque maestro consistió en ponerle el nombre de “Clase Superior”, una jugada que llevó a la mayoría de los viajeros a asumir que era nuestra primera clase. En términos de calidad en el servicio lo era, pero al designarla como clase ejecutiva y cobrar según esa tarifa, los viajeros de negocios que trabajaban en empresas cuyas políticas de viajes les permitían los viajes en clase ejecutiva pero no en primera clase consideraban que viajar en nuestra Clase Superior les permitía engañar al sistema, ¡cosa que a nosotros nos venía muy bien! Fuimos un paso más allá y ofrecimos transporte gratuito en limusina para la “Clase Superior”, un servicio que la competencia no ofrecía ni siquiera para sus pasajeros de primera clase. Hasta los pasajeros del Concorde, que pagaban tarifas supersónicas, debían hacerse cargo de su transporte terrestre.

Ahora bien, no solo nos ocupábamos de los pasajeros de las primeras filas. Aprendimos a descubrir qué querían los pasajeros de clase económica y mejoramos muchísimo su experiencia con una mayor variedad de alimentos, audífonos electrónicos cuando todas las demás aerolíneas seguían usando esos horribles audífonos de plástico rígido y la mayor innovación de todas (después de nuestro personal a bordo, que era muy amable con los pasajeros): pantallas de televisión en la parte trasera de todas las sillas del avión, incluyendo las de clase económica. Ni siquiera las primeras clases de las otras aerolíneas ofrecían esta innovación. Nuestros gigantes competidores pensaban que estábamos locos de remate (¡y tal vez tenían razón!) y, a medida que añadíamos un nuevo servicio, más se convencían de que seríamos incapaces de sostener nuestra presencia en el mercado. Lo que no lograron reconocer las grandes aerolíneas era que los pasajeros de aquella época (y me incluyo entre ellos) estaban hartos de pagar un ojo de la cara por un servicio mediocre que cada vez se volvía peor. Esas aerolíneas se encontraban en ese estado tan peligroso que consiste en creer que uno está haciendo bien las cosas si no está peor que la competencia.

Lo único que se necesita para sacudir ese *statu quo* de mediocridad es que aparezca un pequeño intruso en el ring y empiece a dar golpes que nadie esperaba, dada su categoría.

Soluciones móviles

Algo similar nos ocurrió quince años después, cuando creamos Virgin Mobile, con la intención de incursionar en el mercado de la telefonía móvil y pelear contra pesos pesados como British Telecom (BT). Tal como me había sucedido con la aerolínea, mis propias experiencias como cliente insatisfecho me decían a gritos que debía entrar en este negocio, sin perder un segundo. En esa época (y aun hoy) muchas de las grandes compañías de telecomunicaciones esquilaban a los consumidores con unos contratos escandalosamente caros, que incluían unas cláusulas de permanencia punitivas: leoninos en toda la extensión de la palabra. Como nos ocurrió al incursionar en la aviación, la verdad es que no teníamos prácticamente ningún conocimiento del negocio, pero lo que sí sabíamos es que debía de haber una manera mejor, más amable y más económica de ofrecer el servicio de telefonía móvil, un negocio que estaba a punto de revolucionar el planeta entero.

Existían grandes similitudes con los retos que debimos enfrentar en Virgin Atlantic. En el caso de nuestra aerolínea, no éramos los propietarios de los aviones, ni contábamos con nuestras propias instalaciones de mantenimiento, ni con mostradores en los aeropuertos. Debíamos alquilarlo todo o contratar los servicios respectivos. De ese modo, fuimos aprendiendo poco a poco. A primera vista, las barreras que se interponían entre nosotros y nuestro objetivo de sacar adelante Virgin Mobile parecían más infranqueables que las que debimos sortear para poner a funcionar la aerolínea. No teníamos postes telefónicos, cajas, cables, redes ni nada de la costosa parafernalia que se necesita para echar a andar una compañía de servicios telefónicos, si es que íbamos a entrar en el negocio actuando de la manera tradicional, cosa que, por supuesto, no teníamos ninguna intención de hacer.

A petición mía, Gordon McCallum (quien se había retirado de McKinsey & Co. para trabajar con nosotros) y su equipo llevaban un tiempo investigando sobre el nuevo sector de la telefonía móvil y al parecer habían logrado, por fin, identificar algo que parecía ser el vehículo de lanzamiento que necesitábamos: nos convertiríamos en un *operador móvil virtual* (OMV). Después de su privatización, British Telecom se vio obligada por las regulaciones de la Unión Europea a permitir que otros operadores tuvieran acceso a su capacidad de red no usada, pagando el tiempo de utilización. Aunque iríamos a competir con ellos, también les iríamos a ayudar a obtener ingresos adicionales con los cuales podrían cubrir sus onerosos costos. En esa etapa, tuvimos una reunión con dos jóvenes y admirables ejecutivos de British Telecom, Tom Alexander y Joe Steel, quienes no solo reconocieron la oportunidad de los OMV sino que comprendieron de inmediato la dimensión del aporte que iría a significar la presencia de Virgin. En un momento en que las grandes y tradicionales compañías telefónicas seguían con su disco rayado de servicio mediocre, nosotros estábamos convencidos de que el viento fresco de un nuevo proveedor como

Virgin, que atraía particularmente a los jóvenes y tenía una inigualable ética de servicio al cliente, sería un gran éxito en este sector deslucido.

Todos teníamos la sensación de que algo grande se avecinaba. Emocionado ante la perspectiva de esta oportunidad, le propuse a Tom Alexander que nos reuniéramos para explorar las diversas formas en que “Virgin Mobile” podría funcionar como un OMV. ¡Fue una reunión fantástica! Al cabo de dos horas muy intensas, Gordon y yo convencimos a Tom de retirarse de British Telecom y venirse con nosotros, junto con el gran sabio de la telefonía móvil, Joe Steel. Ya teníamos nuestro ángulo de ataque y habíamos conformado el equipo directivo. Nos faltaba decidir cuál iría a ser nuestro producto autónomo. Dados los contratos horriblemente complejos y confusos de tres años que eran la norma de la industria por aquella época, no resultó muy difícil definir la estrategia: ofreceríamos unos contratos sencillos, sin letra menuda, directos y económicos, con facturas superfáciles de leer, pues, sencillamente ¡no habría facturas! Con nuestro formato prepago, no habría sorpresas al final del mes, de esas que obligan al suscriptor a hipotecar la casa por segunda vez para pagar las cuentas de teléfono.

Sacamos Virgin Mobile al mercado público de valores en 2004 y, al cabo de dos años exitosos, NTL Telewest nos propuso un negocio de compra en 2006. Aceptamos vender la compañía por 123 millones de libras esterlinas más un diez por ciento de participación accionaria en el grupo, ahora de mayor tamaño. Un año más tarde, la compañía fue rebautizada con el nombre de Virgin Media y se convirtió en la primera compañía británica de medios “cuádruple” en ofrecer servicios de televisión, internet, telefonía móvil y telefonía fija. En 2012, Virgin Media contaba con más de cuatro millones de clientes. El peso pluma que era Virgin Mobile había logrado obtener ingresos por 6 mil millones de dólares en el mercado de los medios, dominado por los pesos pesados.

En 2012, el gigante estadounidense de la industria del cable, Liberty Global, compró Virgin Media en una transacción que puede resumirse así: nuestra inversión de cerca de 50 millones de libras esterlinas nos generó más de 1 000 millones de libras esterlinas. Todavía seguimos vinculados con Liberty mediante un contrato de licencia de uso de la marca. Se trata de un resultado nada despreciable, sobre todo si tenemos en cuenta que la génesis del negocio fue mi insatisfacción con el servicio de telefonía celular que se prestaba hace quince años. En ocasiones, en lugar de limitarse a rabiarse por un servicio de pésima calidad vale la pena pasar a la acción y encontrar la manera de mejorarlo y reinventarlo.

**Diferente manera de pensar,
diferente manera de actuar**

Veinte años después de la inauguración de Virgin, la muy aplaudida campaña publicitaria de Apple, aunque controvertida desde el punto de vista gramatical, definió el espíritu del emprendimiento como nunca antes se había hecho, con la frase “piensa diferente”. También resumía en dos palabras lo que Virgin llevaba haciendo durante dos décadas, y que sigue siendo el fundamento de todo lo que hacemos en la actualidad.

Pensar de manera diferente no implica obligatoriamente unos costos mayores: se trata de comprometerse a no seguir haciendo más de lo mismo. Aunque a ninguna empresa se le ocurriría lanzar una campaña publicitaria que dijera: “somos igual de buenos que todos los demás en nuestro ramo”, lo cierto es que esa es la forma como muchas de las grandes corporaciones del mundo han manejado sus negocios a lo largo de los años. Según mi experiencia, esta extraña mentalidad corporativa que consiste en quedarse en la misma situación cómoda de siempre suele ser producto del malestar llamado “compromiso los accionistas”. Si la principal preocupación de los líderes de una corporación que cotiza en bolsa es el precio de las acciones y, por lo tanto, la bonificación que recibirán según su desempeño, sin duda tendrán mayores dificultades para ver el panorama general de las cosas.

Cuando la situación se pone peliaguda, la reacción estándar de una gran corporación es tratar de regresar a toda costa a su antigua rentabilidad. Como el pago de la nómina casi siempre constituye el mayor costo, lo primero que hacen es cortar cabezas o congelar los salarios. Tal vez se me acuse de simplificar demasiado, pero me parece que una de las principales razones que afecta la rentabilidad de una compañía es un deficiente servicio al cliente. Después de llevar a cabo esos despidos que dejan a todo el mundo con la moral por el suelo y de pedirles a los empleados restantes que hagan más cosas por menos dinero, es absurdo que los líderes esperen obtener mejores rendimientos. En lugar de servir para ayudarle a la compañía a salir del agujero, esas tácticas brutales solo empeoran el problema. Las pequeñas compañías, que pueden invertir la pirámide para poner en el primer lugar a los empleados y a los clientes y dejar en el último lugar a los accionistas, por lo general terminan favoreciendo a estos últimos en el largo plazo. Aprenda a cuidar de sus empleados y lo demás vendrá por añadidura.

El tigre no es como lo pintan

Hace poco almorcé con un amigo y tuvimos una conversación fascinante sobre un “problema” que lo estaba atormentando: a decir verdad, es un problema que a cualquiera le encantaría tener. La compañía que había fundado diez años atrás había tenido un éxito fenomenal y dominaba un segmento del mercado que mi amigo prácticamente había inventado. A este hombre le encanta su oficio, participa directamente en las actividades diarias de la empresa, es el único propietario de

la misma, no tiene deudas y ha logrado producir un crecimiento constante y unas utilidades muy saludables a lo largo de los últimos diez años. La compañía está avaluada en cerca de mil millones de dólares. Tal vez el lector se esté preguntando: “¿y cuál es el problema?”.

Durante los últimos años, sus banqueros y asesores financieros habían tratado de convencerlo de poner la compañía en el mercado bursátil, pero mi amigo no estaba seguro de que esa fuera una decisión acertada. Por supuesto que podría invertir ese dinero para acelerar sus planes de expansión a largo plazo, pero, como lo dijo él mismo de manera sucinta: “¿para qué vender la finca y forzar la evolución cuando el negocio está creciendo orgánicamente y sin parar?”. Sin embargo, los financistas seguían insistiéndole que hiciera su oferta pública inicial (OPI), para, según sus palabras, “aprovechar el potencial de valor de la compañía”. Sobra decir que sus financistas, banqueros de corazón generoso, ganarían una suma fabulosa con los honorarios y las comisiones que genera una OPI, ¡pero estoy seguro de que eso nada tiene que ver con el entusiasmo que les producía el proyecto! En todo caso, mi amigo sabía que yo ya había pasado por una situación similar y quería conocer mi opinión sobre este apetitoso dilema.

No soy banquero (o tal vez ahora sí, con Virgin Money), pero no tardé mucho en llegar a una conclusión sobre este asunto. Primero le dije: “por lo que me dices, entiendo que te divierte manejar tu propia compañía independiente y no necesitas con urgencia el dinero, ¿correcto?”. Mi amigo asintió con la cabeza. “Bueno, aquí no hay respuestas acertadas o erradas pero, en mi opinión, puedes tomar dos caminos: o le vendes todo al mejor postor y creas algo nuevo con las ganancias, o sigues haciendo lo que estás haciendo hasta que ya no lo disfrutes o pierdas la pasión que claramente tienes todavía. En ese momento, el valor de la compañía habrá aumentado y ya no tendrás ganas de seguir aferrado a ella unos años más, cosa que —si te conozco bien— es lo que te va a pasar si la vendes ahora”.

Mi amigo suspiró profundamente y dijo, tal como yo había imaginado que diría: “Claro, Richard. No es que quiera hacerlo, pero si opto por el camino de la OPI, vendería nada más una parte minoritaria de las acciones, de tal manera que podría disfrutar de lo mejor de ambos mundos: obtendría un dinero adicional y seguiría manejando la compañía, ¿correcto?”. Mi respuesta fue simple: “No. Créeme, yo ya pasé por eso. En el papel puedes seguir manejando la compañía pero te aseguro, por experiencia personal, que la compañía que estás manejando ahora y tu libertad para dirigirla como de costumbre nunca van a ser iguales cuando salgas a la bolsa. Míralo de esta manera: los países se van a la guerra para proteger su libertad y su independencia”.

Luego le relaté brevemente la historia de las experiencias que viví cuando el grupo Virgin empezó a cotizar en bolsa, en 1986 (Virgin Atlantic no formaba parte de ese paquete). No le contaré al lector todos los detalles; baste decir que, en esencia, la entidad en la que invirtieron muchas personas —cuando el valor de las acciones de Virgin plc era de 140 peniques— era una compañía dinámica, exitosa, manejada por un grupo de jóvenes un poco chiflados, a los que les

gustaba divertirse y que producían ideas algo excéntricas (es decir, innovadoras) sobre la forma de manejar un negocio. No obstante, lo irónico es que en el momento en que la compañía empezó a cotizar en bolsa, ya no podíamos seguir funcionando de la misma manera que nos había hecho exitosos en ese momento.

Todo cambió de la noche a la mañana. Nuestras habituales reuniones relajadas e improvisadas, en las que soltábamos ideas locas y tomábamos decisiones intempestivas, eran cosa del pasado. Ahora eran unas reuniones horriblemente formales de la junta directiva, en las que debíamos incluir directores no ejecutivos externos, quienes no tenían la más remota idea de cómo funcionábamos nosotros o el negocio. Todos esos informes de resultados y los asuntos relacionados con el cumplimiento de las normas nos alejaban de la libertad que siempre habíamos disfrutado para concentrarnos en el negocio más que en los libros de contabilidad.

De un momento a otro, nos encontramos en una situación en la que debíamos pasar la mitad del tiempo explicando qué estábamos haciendo y por qué delante de todo tipo de gerentes de inversión, analistas y otros individuos de traje y corbata. Las épocas en que decíamos: “*¡a la m..., hagámoslo!*” se convirtieron en un recuerdo distante. La mitad de las veces, nuestros emprendimientos más exitosos se basaban por completo en nuestra intuición de inconformes, o en nuestros momentos *carpe diem*, y no en complicados estudios de factibilidad, planes de negocios o proyecciones financieras. En más de una ocasión pensé que si hubiéramos tenido que explicarle a esa gente por qué me parecía que debíamos sacar un álbum completamente instrumental, ¡es seguro que *Tubular Bells* jamás habría visto la luz del día! Virgin Atlantic mucho menos. La compañía nunca habría despegado: más aún, ni siquiera habría llegado a ser tema de una segunda reunión.

Ahora que Virgin era una sociedad abierta, cotizada en bolsa, daba la sensación de que su genio, un espíritu libre, hubiera regresado a la lámpara por la fuerza y estuviera en peligro de morir sofocado. En ese momento comprendí que si nuestra razón de ser era trabajar para hacer aumentar el valor de las acciones, en lugar de hacer lo que queríamos hacer, como lo queríamos hacer, jamás tendríamos éxito siendo una sociedad abierta. Siempre he considerado que un negocio es un grupo de gente que trabaja para mejorar la vida de otras personas: ¿cómo se monetiza eso en un informe trimestral? Aprendimos esa importante lección a las malas y finalmente, en 1988, reunimos el dinero para sacar a la compañía del esquema de sociedad abierta y volver al esquema privado. El precio de las acciones había caído en picada, así es que habríamos podido pagar menos si nos hubiéramos ceñido al valor comercial de nuestras acciones, pero yo fui enfático en que hiciéramos lo correcto. Les dimos a todos los inversionistas los 140 peniques por acción con el que habíamos comenzado, de tal manera que nadie perdió dinero con la transacción (o, por lo menos, ninguno de los inversionistas externos).

Tras escuchar cortésmente el recuento de todos estos acontecimientos, mi amigo solo dijo:

“bueno, ya veremos qué pasa”. Sé con toda seguridad que, un año después de nuestra conversación, mi amigo seguía conservando su compañía con el mismo esquema privado, seguía trabajando con el mismo entusiasmo y (según me contó en una conversación telefónica), los ingresos y las ganancias de la compañía seguían aumentando. Esta es la prueba de que no es cierta la frase aquella de: “el que duda pierde” pues, en este caso, la duda fue muy provechosa.

Una lección positiva que aprendí con la experiencia como sociedad abierta es que hay algunas disciplinas propias de ese esquema que a las empresas jóvenes les conviene adoptar desde un comienzo. Los requerimientos en materia de informes financieros que deben cumplir las sociedades abiertas no dejan espacio para esa especie de contabilidad creativa que consiste en decir “luego nos preocupamos por eso”, y que muchas compañías jóvenes practican durante años. Aunque estas disciplinas están relacionadas sobre todo con los aspectos financieros, es importante hacer un buen seguimiento del progreso en todos los campos, pues eso les da a sus colaboradores unos parámetros más exactos para medir su contribución y su desarrollo. Además, hay un enorme beneficio secundario: si algún día usted decide hacer una OPI, la labor de poner al día la contabilidad no será tan abrumadora y dolorosa como lo fue para nosotros.

Para despejar cualquier malentendido, debo decir que en muchas ocasiones tomar el camino de la OPI es perfectamente sensato y, dependiendo de la forma como usted haya financiado su nueva empresa, es posible que la opción de cotización en bolsa haya sido contemplada desde un comienzo por sus inversionistas. Después de nuestros coqueteos con la idea de convertirnos en una sociedad abierta en 1986, hemos participado en todo tipo de *joint ventures* y contratos de licencias, en los que hemos hecho alianzas con sociedades abiertas. Sin embargo, por todas las razones que describí anteriormente, en aquella época ese no era el camino que más nos convenía. La única certeza absoluta que existe en el mundo de los negocios es que todos cometemos errores y, como corresponde, todos aprendemos lecciones valiosas. Eso fue lo que hicimos al intentar pasar de un modo de operar muy flexible a otro donde las reglas son más estrictas. Si le hubiéramos dado un poco más de tiempo al proceso, tal vez habríamos aprendido a vivir en el entorno propio de las sociedades abiertas, pero en aquella época yo sentía que alejarnos tanto del estilo Virgin requería hacer demasiadas concesiones y yo no tenía ningún interés en manejar una compañía con esa información genética. Entonces, decidí confiar en mi instinto y nunca lamenté mi decisión.

¿Alguien quiere café?

A comienzos de los años setenta, por la época en que estábamos abriendo nuestra primera tienda de discos en Londres (era un local en un segundo piso, para ser francos), los cafés estaban en

pleno furor. Como todos los muchachos *cool* de mi generación, yo pasaba mucho tiempo sentado en un café, con un expreso (o a veces con nada, si podía) en un pequeño café-bar, cuyo propietario era un griego, ubicado a la vuelta de nuestra tienda. Creo que, de alguna manera, estos cafés fueron parte de la inspiración que nos permitió crear en nuestras tiendas ese ambiente en el que la gente se podía quedar y tomarse un café, pues creíamos que eso nos ayudaría a vender más discos. En el mismo momento en que nosotros regalábamos el café a nuestros clientes, que se sentaban cómodamente en unos pufs, tres jóvenes amigos de Seattle habían entrado en el negocio de la venta de café. En un comienzo, la intención de estos tres socios era vender los granos recién tostados, pero luego empezaron a molerlo y a venderlo por tazas, lo que los condujo a la inauguración de su primer café. Pensando en el éxito que tuvieron con lo que después se conocería como Starbucks, y particularmente a la luz de lo que ocurrió con la industria de la venta de discos, a veces me pregunto si no nos equivocamos de negocio con nuestra primera tienda. ¡Tal vez habría sido mejor vender el café y regalar los discos!

Aunque nosotros nunca incursionamos en la venta de café, Starbucks sí saltó al negocio de la música, pues estableció una sociedad con Apple, con el propósito de vender música como parte de la experiencia que implica ir a un café. En 2006, Apple agregó un área de Entretenimiento de Starbucks en las tiendas de iTunes, donde se vendía una música similar a la que se oye en las tiendas de Starbucks.

El surgimiento de Starbucks como fenómeno internacional es un excelente ejemplo de cómo una OPI, con el flujo de dinero que genera, puede ser el primer paso para convertir a un peso pluma, como el de Seattle, en un gran peso pesado. Quizá habrían podido obtener los mismos resultados si la compañía no hubiera pasado a cotizar en bolsa y hubiera seguido teniendo un mayor control sobre las operaciones, pero el proceso les habría tomado más tiempo. En el momento de su OPI, Starbucks llevaba veinte años en el mercado, pero solo tenía 140 tiendas (todas ellas en Estados Unidos y Canadá) y sus ingresos anuales rondaban los 73 millones de dólares. Con la venta del 12 por ciento de la compañía, se reunieron 25 millones de dólares, que se usaron para catapultar el negocio y duplicar el número de tiendas de Starbucks en los siguientes dos años, con cual se duplicó el precio de las acciones. A finales de 2012, Starbucks tenía casi 20 000 tiendas en sesenta y dos países, y unos ingresos que superaban los 13 000 millones de dólares. ¡Una montaña de granos de café!

La historia de Starbucks que más me gusta, y que no mucha gente conoce, está relacionada con el origen del nombre de la compañía. A ellos les ocurrió algo parecido a lo de Virgin, que iba a tener otro nombre muy diferente. En nuestro caso, las dos posibilidades que estábamos contemplando, después de descartar muchas otras, eran Slipped Disc Records y Virgin. Debo admitir que Slipped Disc (literalmente, hernia discal) me gustaba mucho; no obstante, para fortuna de todos, Virgin fue el nombre ganador. Digo “para fortuna” porque, aunque habría sido un nombre

divertido para una casa discográfica, no habría funcionado igual de bien con una línea aérea, un club de acondicionamiento físico o una cadena hotelera, o, en todo caso, ¡habría representado un enorme reto desde el punto de vista del *marketing*! Sea como sea, cuando Starbucks inició sus operaciones en Seattle, los dueños originales tenían la intención de ponerle el nombre de Pequod, inspirándose en el barco ballenero de la novela clásica de Herman Melville, *Moby Dick*. Sin embargo, en el último minuto, por razones no especificadas, cambiaron de idea y escogieron otro nombre, tomado de la misma novela: Starbuck, el primer oficial del ballenero Pequod. Sería extraño imaginar que el millón de personas que van diariamente a algún Starbucks del mundo dijeran: “oye, vamos al Pequod a tomarnos un *latte*”. Por otra parte, una frase como “voy a ir por un *macchiato* a Virgin” suena bastante bien, ¿no le parece?

Perros pequeños, pero con dientes afilados

Por la época en que Ron Faris se desempeñaba como director ejecutivo de *marketing* en Virgin Mobile, Estados Unidos, una vez me contó que los miembros de su equipo de *marketing* se burlaban de AT&T porque gastaban más dinero en publicidad durante un episodio de *American Idol* que lo que gastábamos nosotros en un año entero. De hecho, esta ha sido una larga tradición en casi todas las compañías Virgin (a excepción de la campaña publicitaria de Virgin Media con el atleta Usain Bolt). Siempre nos hemos valido de la creatividad innovadora y la inteligencia, sumadas al humor (nos burlamos de nosotros mismos) para hacernos notar: así, producimos un gran impacto sin invertir tanto dinero. La revolución de las redes sociales ha cambiado las reglas del juego, pues les ha permitido a los perros más pequeños acceder a un medio donde ladran más fuerte de lo que podían con los medios tradicionales como la televisión y los medios impresos. Aun así, se requiere un gran nivel de creatividad para tuitear unas líneas pertinentes y atractivas, que lleguen al corazón, la mente y, en último término, el bolsillo del público meta y diferencien a una marca ganadora de sus competidores. El grado de creatividad no tiene nada que ver con el tamaño del perro sino, más bien, con el filo de sus colmillos y la intensidad de su hambre.

La creación de una fuerte afinidad con la marca —o “lujuria de la marca”, como le gusta decir a Ron Faris— en el mundo contemporáneo de las redes sociales quizá sea menos costosa pero, en esencia, no es diferente de lo que siempre hemos hecho, que consiste en ir directo al grano con un mensaje que le da una paliza a la competencia. Cuando Virgin Atlantic empezó a ofrecer masajes shiatsu dentro de sus servicios a bordo para la Clase Superior, British Airways mostró una actitud abiertamente despreciativa (cosa que a nosotros nos encantaba). Así, nos sirvieron en bandeja de plata la oportunidad para darles su merecido con un par de vallas muy bien ubicadas en el aeropuerto de Heathrow, en las que se leía un eslogan de doble sentido que quería decir, por una

parte, “British Airways no da masajes shiatsu” y, por otra parte, debido al juego de las palabras en inglés, daba a entender “a British Airways le importa una m...” (*British Airways doesn't give a shiatsu*).

En otra ocasión, a comienzos de 1995, British Airways sacó una publicidad poco común de doble página en los grandes periódicos de los Estados Unidos, incluido el *New York Times*, que decía: “*Más gente prefiere British Airways para volar a Londres que cualquier otra aerolínea. ¡Obvio!*”.

Si no hubieran añadido esa última palabra probablemente nosotros no habríamos reaccionado. Sin embargo, el tono arrogante de esa coda llevó a nuestro equipo de *marketing* en los Estados Unidos y a los creativos de nuestra agencia en ese país, CMG Communications, a producir una respuesta creativa y ágil. En cuestión de horas lograron comprar el mismo espacio a doble página en el *New York Times*, donde publicarían un anuncio que nos permitiría pagarles a nuestros competidores con la misma moneda. Al día siguiente los neoyorquinos leyeron, al abrir el periódico: “*Más gente se pasa a Virgin Atlantic desde British Airways que desde cualquier otra aerolínea. ¡Toma!*”

Para sacar ese anuncio en Nueva York, invertimos de un solo golpe todo el dinero que teníamos dispuesto para la publicidad, pero ese único anuncio tuvo el efecto de un terremoto. Incapaces de creer que hubiéramos podido producir esa respuesta en un tiempo tan breve (apenas unas cuantas horas), British Airways amenazó con demandar al *New York Times*, con el argumento de que el periódico nos había filtrado su publicidad. Nunca cumplieron la amenaza, pero tampoco volvieron a publicar aquel extraño anuncio. ¡Algunos lectores incluso pensaron que nosotros habíamos pagado el primer anuncio, supuestamente para abonar el terreno para el segundo! Lo cierto es que ese anuncio tuvo un efecto inesperado, pues fue citado y comentado en montones de artículos y columnas para revistas de *marketing*, durante muchos meses después del acontecimiento. Uno de los títulos fue: “Virgin: directo a la yugular”. Muy sugestivo.

Despidos y nuevas oportunidades

Como lo demuestra el relato anterior, una de las grandes ventajas de ser el perro pequeño en una jauría de perros grandes es la capacidad para reaccionar rápidamente y sacar partido de la popularidad de los competidores, en el momento oportuno. Ron Faris y su equipo de Mobile de los Estados Unidos eran unos maestros de este arte y su maestría quedó inigualablemente comprobada en 2009, momento en el cual la economía pasaba por una fuerte tormenta. En un panorama dominado por la fiebre porcina y los despidos laborales, Virgin Mobile debía hacer frente a una difícil decisión relacionada con su festival anual de música. Otros organizadores

habían cancelado sus eventos, pues temían que el público no pudiera pagar estas actividades. Para nosotros, lo más fácil habría sido seguir el mismo ejemplo. No obstante, Ron y su equipo no son buenos para seguir las tendencias y, en lugar de cancelar, decidieron ponerle al mal tiempo buena cara y no dejarse abatir. Con el propósito de fomentar la buena energía y el optimismo, se le dio luz verde a la organización del festival de música en Columbia, Maryland. No solamente lo íbamos a realizar sino que los boletos, junto con otras atracciones, serían gratis.

Al enterarme de lo que estaba sucediendo, me ofrecí como voluntario para asistir y saludar a los asistentes al concierto cuando entraran al parque: Ron me dijo que mi misión era “actuar como Willie Wonka en la puerta de la fábrica de chocolates”. Dentro del área reservada en el parque para el evento, creamos una sala VIP, como nunca antes se había visto. En lugar de ser el habitual santuario para los personajes de cierta categoría, en esta área solo dejábamos entrar a las personas que pudieran demostrar que habían sido despedidas de su trabajo. ¡No es que fuera una orgía tipo Calígula, pero sí algo parecido! En los árboles habíamos colgado copias gigantes de esas famosas notas de despido, como si fueran piñatas. Durante un rato el público podía disfrutar de un día de música gratis, sin tener que preocuparse por su situación laboral. Por fortuna, los tiempos han cambiado y el desempleo no ocupa la primera plana. Sin embargo, así fue como nació el Virgin Mobile FreeFest, nuestro festival de música gratis, al que todavía hoy se puede entrar sin pagar. La mejor parte es que no solamente los asistentes gozan con la música sino que se recolectan fondos de cientos de miles de dólares al año para la juventud en estado de indigencia.

Hacer lo correcto y aprender a reaccionar rápidamente ante los acontecimientos puede ser contagioso. En efecto, ese mismo año, mientras que la mayoría de grandes fabricantes de automóviles se quejaban de la caída libre de sus ventas, Hyundai Motor Company, en lugar de sentarse a llorar creó el legendario programa de recompra de los vehículos de aquellas personas que se habían quedado sin trabajo y no podían mantenerse al día con los pagos. Es cierto que Hyundai está hoy en día en las grandes ligas, pero ese tipo de iniciativa generosa de dar a otros lo que uno recibe le permitió a esta compañía automotriz (y a su subsidiaria Kia) pasar de ser un desconocido a convertirse en el quinto mayor fabricante de automóviles en el mundo: en 2012 produjeron más de siete millones de vehículos. Lo más notable de este logro es que se ha llevado a cabo exactamente en el mismo periodo en que nosotros nos hemos desempeñado en el mundo de los negocios: Hyundai produjo su primer vehículo en 1968, el mismo año en que publiqué el primer número de la revista *Student*. Esta es una prueba más de que los perros pequeños y combativos pueden darle un gran mordisco a los negocios más robustos: en 2012, Chrysler produjo una tercera parte de la cantidad de vehículos que sacó al mercado Hyundai/Kia.

Aunque negocios como Starbucks, Hyundai y Virgin ya no pueden ser clasificados como auténticos perros pequeños, los tres seguimos funcionando según los mismos principios que nos guiaban cuando empezábamos a dar nuestros primeros mordiscos. Starbucks no ha dejado de

ocupar el primer puesto como el lugar más agradable para trabajar. Para esta marca, lo más importante sigue siendo su gente y la calidad de los productos que ofrece. Hyundai no solo fabrica unos autos excelentes sino que ofrece un servicio posventa como ningún otro fabricante, con garantías de diez años o de 160 000 kilómetros, lo que ocurra primero, es decir, más del doble de la duración que ofrece la mayoría de sus competidores.

En cuanto a Virgin, creo que el lector sabe lo que opinamos sobre el servicio al cliente y sobre nuestra gente. Aunque llevamos cerca de cuarenta años funcionando, seguimos siendo igual de combativos y disfrutamos mucho con las peleas de perros.

Por eso, a la competencia le digo: ¡ven acá, grandote! ¡Estamos listos para enfrentarte!

CAPÍTULO 10

LA INNOVACIÓN NO TIENE NADA DE NUEVO PREGÚNTELE A CUALQUIER ABEJÓN

¿Sabía usted que, según las leyes de la aerodinámica, el humilde abejón no podría volar? Científicos de todo tipo han invertido tiempo y dinero en túneles de viento y pruebas de laboratorio para demostrar la tesis de que, debido a la forma y el peso del cuerpo del abejón en relación con su envergadura, este insecto no puede volar. El único problema con esta tesis es que nadie ha logrado convencer a un solo abejón de dejar de volar para darles la razón a los expertos. El hecho ineludible (aunque frustrante) para los científicos es que la técnica que emplea el abejón, sea cual sea, le permite volar. Sin pedirles excusas a los ingenieros aeronáuticos, estos condenados bichos siguen zumbado por los aires.

Estoy seguro de que, en algún momento de la vida, todo el mundo ha recibido esos comentarios estúpidos que pretenden aniquilar una idea extraordinaria, como: “bueno, tal vez en teoría funcione, pero dudo que se pueda hacer en la práctica”. Es muy probable que Leonardo Da Vinci, uno de los más notables emprendedores de la historia, sea una de las personas que más debió escuchar este tipo de tonterías a lo largo de su vida. Da risa imaginar cómo sería una tarjeta de presentación de negocios de este hombre increíble: “Leonardo Da Vinci, pintor, escultor, arquitecto, músico, ingeniero, matemático, anatomista, inventor, geólogo, botánico y escritor”. Quizá se podría incluir “apicultor” en la lista, pues se cuenta que estudió el vuelo de las abejas para hacer el primer diseño de un helicóptero en toda la historia de la humanidad. No me cabe

duda de que Leonardo seguramente habría estudiado las razones por las que los abejones y los colibríes pueden desafiar los disparates de la ciencia, en lugar de dedicarse a vilipendiar la capacidad de vuelo de estos seres. De hecho, si Da Vinci hubiera tenido un mantra, sería algo así como: “Esto funciona en la práctica, pero no en teoría”.

Un puente inalcanzable

Bett Godfrey, fundador de Virgin Blue, siempre cuenta con mucho placer una historia de Leonardo Da Vinci que ilustra a la perfección cómo es el camino tortuoso y lleno de obstáculos que deben recorrer los auténticos innovadores en muchísimos negocios conservadores. Según su relato, a comienzos del siglo XVI, el sultán del imperio otomano, Bayaceto II, tenía un problema, pues estaba desesperado por construir un puente que comunicara a Asia con Europa. Aunque la tarea no es tan intimidante como parece a primera vista, en aquella época atravesar el río Bósforo en Estambul (o Constantinopla, como se llamaba por entonces) por un puente de 240 metro de largo habría sido una inaudita proeza de la ingeniería. Los beneficios económicos de unir las rutas comerciales de Oriente y Occidente habrían sido enormes y un proyecto tan exigente requería ideas radicalmente novedosas.

Un gran número de expertos en la construcción de puentes de la época habían hecho esfuerzos inútiles por adaptar el simple diseño del puente en arco a la longitud y altura que requería el proyecto del Bósforo. Frustrado ante la ausencia de avances significativos y decidido a no aceptar una respuesta negativa (algo con lo cual yo me identifico plenamente), el sultán decidió acudir a una fuente improbable, un joven pintor y diseñador italiano llamado Leonardo Da Vinci. Entusiasmado por el reto, Da Vinci se dio a la tarea. El impresionante resultado fue un diseño increíblemente futurístico de un inmenso puente de un solo vano que, mediante el uso de conceptos geométricos novedosos, era una verdadera obra de arte, como le corresponde a un artista. Los expertos en ingeniería y arquitectura de la época quedaron abrumados y rechazaron el diseño por considerarlo una abominación y un producto de una fantasía que jamás podría funcionar.

Como lo sabe cualquiera que haya pretendido construir cualquier cosa en una ciudad, obtener aprobación para los planos puede ser una labor larga y frustrante pero, en el caso de Da Vinci, una espera de quinientos años supera todas las marcas. Con el diseño del italiano (creado en el siglo XVI y complementado con algunas actualizaciones basadas en los materiales de construcción del siglo XXI), se cumplió aquello de que “más vale tarde que nunca”. La obra finalmente recibió luz verde por parte de la ciudad de Estambul en el año de 2012. El sector del diseño de puentes habría sido catapultado hacia el futuro si los ingenieros luditas de Constantinopla del siglo XVI hubieran tenido la capacidad de ir más allá de su zona de confort y hubieran contemplado la

posibilidad de que la genialidad de un hombre pudiera reconfigurar la forma del mundo tal como se conocía en aquel entonces. Por desgracia, en la historia abundan los casos de grandes innovadores que en cada época deben luchar para que sus ideas puedan llegar más allá de las opiniones de los poderosos, quienes solo aceptan las cosas que se ajustan a su pequeño mundo y a las teorías aceptadas.

Virgin = reinnovación

Cuanto más tiempo paso en el mundo de los negocios (ya casi voy a completar cincuenta años) más pertinente me parece la famosa frase francesa: *“plus ça change, plus c’est la même chose”*, que significa simplemente “entre más cambian las cosas, más iguales siguen”. Quizá el hecho de llevar más tiempo por aquí que otras personas me permite tener esa visión. En los últimos tiempos he venido observando que algunas de nuestras más recientes innovaciones consisten, en esencia, en sacar partido de las lecciones de iniciativas similares implementadas en negocios anteriores: supongo que podríamos llamarlas “reinnovaciones”.

En muchas ocasiones me ha parecido que Mark Twain explica de manera precisa diversos temas. En este caso, estoy pensando en su opinión sobre el plagio, que expone en una carta dirigida a Hellen Keller (quien había sido acusada de plagio y absuelta de esos cargos): *“todas las ideas son de segunda mano: se derivan consciente o inconscientemente de millones de fuentes externas, usadas a diario por el individuo con un orgullo y una satisfacción que nacen de la supersticiosa creencia de que fue él quien las produjo”*.

Como es obvio, lo anterior no se aplica al mundo de la tecnología, donde las cosas están ocurriendo a una velocidad que ni siquiera Mark Twain habría podido imaginar. Aparte de las innovaciones que dependen de la tecnología, creo que el autor estadounidense dio totalmente en el clavo. En este momento somos testigos de un ejemplo perfecto de lo viejo que se transforma en algo nuevo, con el caso de Virgin Money, donde hemos comenzado a hacer por nuestros clientes bancarios lo mismo que hicimos en nuestra primera tienda de discos en 1970 y, más adelante, con nuestras salas Clubhouse para los pasajeros de la Clase Superior de Virgin Atlantic: darlo todo, y más, por nuestros clientes para ofrecerles algo que vaya más allá de sus expectativas realistas.

Nosotros marcamos la tendencia, con nuestra primera tienda de discos en Londres, que se convirtió en una referencia obligada para el resto de los negocios en el ramo. A diferencia de competidores más grandes que nosotros, como HMV, que tenía una cadena de supermercados de música totalmente desabridos, sin ninguna gracia, nuestra propuesta se basaba en una filosofía que bien podría resumirse con el título de la película de Monty Python, que traducido literalmente sería: “Y ahora, para ofrecerles algo totalmente diferente...”. Convertimos nuestra acogedora

tienda en un lugar de visita obligada, donde nuestros clientes podían sentarse cómodamente, relajarse y usar nuestros audífonos para escuchar buena música, con una buena taza de café gratis, de tal manera que, finalmente (eso esperábamos), compraran un álbum o un sencillo y se lo llevaran a su casa. La competencia pensaba que éramos una manada de locos, pero la fórmula de “crear un sitio que la gente sienta ganas de visitar” funcionó. Al cabo del tiempo, cuando el modelo creció y se convirtió en los Megastores, muchas de estas tiendas se convirtieron en destinos turísticos oficiales por derecho propio. La tienda de París (recuerdo que en un comienzo nos dijeron que era un error haberla puesto en el extremo menos agradable de Champs-Élysées) aparecía en la mayoría de guías turísticas como uno de los sitios de visita obligada de la ciudad. Siempre estaba llena de turistas y de parisinos por igual: en un fin de semana promedio, el Megastore de París recibía cerca de 40 000 visitantes.

Como ocurrió en París, nuestra selección del local en Nueva York dio lugar a muchas controversias. En 1996, cuando anunciamos nuestra intención de abrir una megatienda de 5 500 metros cuadrados en la zona de Times Square, que por entonces estaba claramente desaliñada, los locales nos advirtieron: “ese lugar es tan inseguro que ni siquiera los neoyorquinos van allá”. No obstante, gracias al coraje y la intuición de Ian Duffel, que se había retirado de EMI para trabajar con nosotros con el fin de desarrollar nuestro portafolio de productos de ventas en todo el mundo, seguimos adelante. Cuando por fin abrimos la tienda, poco tiempo después se convirtió en la piedra angular del resurgimiento del vecindario de Times Square. Para nuestra fortuna, también se convirtió en uno de los mejores puntos de ventas al por menor de la ciudad, con más de un millón de dólares de ventas por semana.

Sin embargo, eso es cosa del pasado. Por desgracia, nos dejó atrás la moda y fuimos víctimas de la era de la música descargable con iTunes. Ambas tiendas desaparecieron, aunque la de París logró desafiar la gravedad y mantenerse hasta 2013, con una mezcla de conciertos en vivo y otros eventos. Al igual que nuestra primera tienda, siempre fue un punto de visita obligada y no simplemente un lugar donde la gente va a comprar algo. *Vive la différence!*

Ojos de gran angular

Cuando Virgin Atlantic inició sus operaciones hace treinta años, las salas de los aeropuertos eran unos lugares desapacibles, donde los pasajeros de primera clase y los miembros de los clubes de las aerolíneas podían sentarse en una silla cómoda, ver un solo canal por televisión y tomar una taza de café o té gratis de regular calidad. Cuando inauguramos nuestro servicio de Clase Superior sabíamos desde un comienzo que debíamos ofrecer mucho más, no solo en el aire sino también en tierra. La porción terrestre de un vuelo largo (llegar y salir del aeropuerto y soportar las

condiciones de los terminales a la llegada y a la salida) puede constituir el cuarenta por ciento de la experiencia total del viaje. Como cosa sorprendente, las aerolíneas solo se interesan por lo que le ocurre al pasajero desde el momento en que aborda el avión hasta que sale de este. Nosotros decidimos que debíamos adoptar una visión más amplia, de gran angular, en el manejo de la experiencia de nuestros pasajeros y preocuparnos por todo el viaje. Esta propuesta integral implicaba que debíamos asumir la responsabilidad de suministrar un transporte y una estancia cómodos para la totalidad del trayecto. Empezamos a ofrecer el servicio de limusina desde y hacia el aeropuerto y nos propusimos desarrollar salas cómodas (sin pufs), que fueran unos atractivos que a los clientes les gustara disfrutar, en lugar de limitarse a mitigar la desgracia de tener que estar en un aeropuerto.

A lo largo de la siguiente década desarrollamos nuestras salas VIP Clubhouse, que en la actualidad ofrecen servicios como bar completo, peluquería, lustrabotas, comidas ligeras, comidas completas con servicio a la mesa, masajes corporales, tinas de agua caliente, salones de billar, centros de negocios y muchas cosas más... todo gratis, por supuesto. En un comienzo, nuestros competidores se burlaban y decían que estábamos locos, que eso era una exageración innecesaria, y que no podríamos sostener esos costos. Por el otro lado, nuestros pasajeros estaban fascinados, ¡lo mismo que muchas personas que antes eran leales a las otras aerolíneas! Hoy en día, esos detractores están tratando de seguirnos el paso, pues buscan imitar el éxito de nuestras salas de espera. Estas son la prueba viviente de que vivimos según nuestra filosofía: incorporar en los productos y en el servicio al cliente la mayor cantidad de valores que generen auténtica fidelidad y (para que el lector no piense que estamos dedicados a la filantropía) nos permita evolucionar en nuestros negocios.

Por otra parte, nunca contamos con las sumas astronómicas que nuestros mayores competidores gastan en publicidad. Por eso, en lugar de gastar millones de dólares al mes para decirle al mundo que somos excelentes, lo que hacemos es usar nuestros recursos limitados para producir beneficios tangibles, de tal manera que los clientes los disfruten y los den a conocer pasando la voz. Un millón de dólares en publicidad no alcanzan para gran cosa hoy en día: ¡en 2013, una publicidad de treinta segundos en la transmisión televisada del Super Bowl, en Estados Unidos, cuesta la friolera de cuatro millones de dólares! Si uno parpadea, se pierde la mitad del anuncio. En cambio, invertir dos millones en actualizaciones innovadoras de productos tiene efectos muy importantes que producen rendimientos durante mucho tiempo.

Mi historia favorita de cómo un negocio puede tirar grandes cantidades de dinero en publicidad a la basura, en lugar de usarlo en mejorar sus productos, me la relató una muchacha que trabajó para una aerolínea estadounidense y luego entró a trabajar con nosotros. Al parecer, sus antiguos empleadores estaban recibiendo comentarios de los pasajeros, a través de los tripulantes de cabina, sobre la mala calidad de la comida que servían en sus vuelos trasatlánticos. Sin embargo,

en lugar de confiar en lo que les decían los empleados encargados del servicio directo al cliente (el peor error de todos), gastaron unos dos meses montando, llevando a cabo y analizando una encuesta con los pasajeros para determinar si realmente tenían algún problema y, si así fuera, de qué se trataba. Los resultados parecían apuntar en dos direcciones: en primer lugar, los pasajeros estaban, en efecto, muy descontentos con la comida de la aerolínea, tal como venían diciéndoles los miembros de la tripulación desde tiempo atrás; en segundo lugar, las expectativas de los pasajeros respecto a la calidad de la comida eran demasiado altas por causa de una reciente campaña publicitaria que la compañía había efectuado a un altísimo costo.

La compañía llegó, por fin, a la conclusión de que ya tenía las pruebas que necesitaba para hacerle frente al problema. El lector pensará que, obviamente, decidieron mejorar la calidad de las comidas. ¡Pues, no! Eso habría sido demasiado evidente. En lugar de eso, le pidieron a la agencia publicitaria que le bajara la intensidad a las referencias a la comida en futuras campañas. En conclusión, la comida siguió siendo mala, los pasajeros siguieron quejándose y los miembros de la tripulación se sintieron mal porque no los tenían en cuenta, con lo cual dejaron de pasarles la información a sus jefes, pues sabían que era una pérdida de tiempo. Todo el mundo perdió en el proceso: la compañía, los pasajeros y la tripulación. Se habría podido invertir todo ese tiempo y dinero para arreglar el asunto de la comida, sobre la base de la amplia información de los miembros de la cabina respecto a lo que les disgustaba a los pasajeros.

“Voy a ir a pasar un rato en el banco”

Basta por ahora de aerolíneas: volvamos al tema de Virgin Money. Cuando adquirimos Northern Rock y sus filiales ubicadas en las calles principales de varias ciudades del Reino Unido, consideramos (como fue el caso con Virgin Megastores, Trains y Atlantic) que era otra emocionante oportunidad para alterar el *statu quo* de un negocio que necesitaba desesperadamente un remezón. En todas esas industrias, la norma aceptada era un bajísimo común denominador de servicio, y el mundo de la banca personal no era la excepción. Aunque la aparición de los cajeros automáticos y la banca en línea han servido para agilizar buena parte de las operaciones bancarias, lo cierto es que las sucursales físicas adonde puede entrar el cliente siguen siendo muy importantes, sobre todo en lo que respecta a la relación con la gente. Por lo menos en el Reino Unido, esa parte de la experiencia bancaria ha cambiado muy poco desde que yo era niño. ¡Pero ahora llegamos nosotros!

Tenemos la suerte de contar con Jayne-Anne Gadhia como presidenta ejecutiva de Virgin Money. En 2001, cuando le vendimos “Virgin One” al Royal Bank of Scotland (RBS), recuerdo que llamé a Jayne-Anne para decirle que me sentía muy mal de que se fuera con ellos, y que me

daba la sensación de que le estaban dando a ella el mismo tratamiento que a los muebles incluidos en el acuerdo. Nos daba tristeza que se fuera, pero era claro que el RBS la consideraba parte de los activos que habían adquirido. En aquella ocasión le dije que, si quería volver con nosotros, lo único que debía hacer era llamarme. Ella quedó muy agradecida. Al parecer, Jayne-Anne también recordaba esta conversación, pues seis años después me llamó para decirme que estaba lista para “volver a casa”. Jayne-Anne vino a vernos dos días después y al cabo de una semana cerramos el contrato. Incluso se trajo con ella a veintiocho de sus colaboradores para ayudarnos a volver a crear Virgin One, en el mismo lugar donde había comenzado varios años atrás.

Al verlo de manera retrospectiva, también me alegra que Jayne-Anne estuviera sentada frente al televisor un domingo por la noche, justo en el momento en que estaban pasando un debate sobre las dificultades por las que atravesaba Northern Rock, un banco icónico del norte de Inglaterra que había infringido las normas durante la crisis financiera de 2007. Al parecer, uno de los expertos bancarios que participaba en el programa dijo más o menos: “este banco necesita a alguien como Richard Branson para sacarlo adelante”. De inmediato, Jayne-Anne me envió un correo electrónico en el que decía: “tal vez no sea mala idea; hablemos”. Así lo hicimos y, tras hacerle una llamada al ministro de hacienda, Alistair Darling, al día siguiente, iniciamos un recorrido de cuatro años, muy frustrante pero que al final daría frutos: en enero de 2012, Northern Rock, hasta entonces en manos del gobierno del Reino Unido, entraba oficialmente a formar parte de Virgin Money.

Llegamos al acuerdo de que todas las sucursales del banco Northern Rock cambiarían su nombre por Virgin Money lo más pronto posible. Así, adquirimos presencia bancaria en las calles por primera vez en nuestra historia. Northern Rock contaba con una cantidad de gente maravillosa en la nómina pero, como era comprensible, estos trabajadores se sentían abatidos con la quiebra de su banco y, luego, con el paso a manos del gobierno, etapa que duró cuatro años. ¡De un extremo al otro! Pasar, de un día para otro, de ser empleado del gobierno a trabajar para Virgin es un salto espectacular. El efecto fue maravilloso: todo el mundo parecía completamente reenergizado y emocionado con la posibilidad de formar parte de una aventura nueva.

Sin perder tiempo, procedimos a darle a cada sucursal un aspecto nuevo y ultramoderno. Además, empezamos a ofrecer nuevos productos bancarios y un servicio al cliente de altísima calidad, como el que piden y esperan todos los clientes de Virgin, en cualquiera de sus negocios. Pero eso no era suficiente. Gracias a nuestra visión de lente gran angular, sabíamos que debíamos hacer algo radicalmente diferente. En buena parte, nuestra inspiración provino de una práctica que ya no existía y que Jayne-Anne recordaba del Royal Bank of Scotland en Edimburgo. Al parecer, en 1964, abrieron una sucursal a la que le pusieron el nombre de “Sucursal de las damas”. Era, esencialmente, un banco solo para mujeres, que parecía un salón de té mezclado con un banco, cuyo objetivo era hacer que las clientes femeninas se sintieran menos intimidadas por la

experiencia financiera. El personal estaba compuesto exclusivamente por mujeres, se ofrecía té y café sin ningún costo, se ponía música suave, ¡e incluso daban paracetamol gratis! Sin embargo, al llegar la década de 1970, se empezó a acusar al banco de ser discriminatorio contra el macho de la especie y finalmente cerró sus puertas en 1997. Adelantemos un poco la película y ubiquémonos en el año 2007. Jayne-Anne, ahora en Virgin Money, con su mente ultracreativa, recordó la idea de la sucursal para las damas al ver unos hermosos salones con paneles de roble que heredamos (por coincidencia) en Edimburgo y no necesitábamos. Así se le encendió el bombillo: había nacido el concepto del “Lounge de Virgin Money”. Por supuesto que la gran diferencia es que, esta vez, el servicio era para todo el mundo: hombres, mujeres y niños. De lo del paracetamol no estoy muy seguro.

En Virgin Money tenemos una filosofía que designamos con la sigla MPT, que significa “Mejor Para Todos”. En este caso, se trata de la ejemplificación perfecta de ese concepto. Así como nuestros salones Clubhouse de Virgin Atlantic parecían un poco “excesivos” según los estándares tradicionales, con los nuevos Lounges de Virgin Money teníamos la intención deliberada de hacer lo mismo. El concepto MPT se basa, en buena medida, en darle a la gente el beneficio de la duda. Demasiadas compañías y personas evitan esta iniciativa, que a mí me parece maravillosa, por temor a que algunos “le tomen el pelo al sistema” y abusen de la confianza y la libertad que usted les da. Mejor dicho, como el dos o el tres por ciento de los usuarios abusan, el noventa y siete por ciento restante no puede gozar de unos beneficios que, sin duda, habrían disfrutado y respetado.

Gracias a la polinización cruzada de las ideas que nos dieron nuestros salones Clubhouse (ganadores de varios premios), pasamos varios meses con los consultores especialistas en diseño Allen International diseñando el concepto del Lounge de Virgin Money y trabajando en cada detalle. También se requirieron mucho tiempo y esfuerzo para encontrar los locales perfectos para cristalizar la idea. Queríamos evitar que los espacios tuvieran un aspecto de producción en serie, así es que nos esforzamos mucho por desarrollar diseños particulares que se adaptaran a cada edificio. Los primeros locales se abrieron en Edimburgo y Norwich; algunos meses más tarde siguió Manchester. Los tres tuvieron un éxito inmediato.

Ninguno de los Lounges de Virgin Money están dentro de las sucursales bancarias (por lo menos, hasta ahora), sino que son unas especies de refugios donde los clientes de Virgin Money pueden ir a relajarse. Pueden ir un rato a tomarse una bebida caliente y comer algo ligero, usar el Wi-Fi o uno de nuestros iPads, leer un periódico o una revista, o simplemente a sentarse sin hacer nada. Los niños son bienvenidos: hay para ellos un área especial, con juguetes, libros y consolas de juegos. Los anfitriones de nuestros Lounges de Virgin Money siempre están dispuestos a hacer que los clientes se sientan a gusto. Aunque es necesario ser invitado o ser cliente para poder usar los salones, consideramos que son un lugar excelente para el encuentro de organismos locales de beneficencia y grupos comunitarios, y para eventos como exposiciones, charlas y firma de libros.

El golpe de gracia consiste en que cada salón cuenta con un piano de cola. ¿Le parece un poco exagerado? Tal vez, pero, ¿por qué no? Los pianos se usan mucho. Los han tocado algunos clientes muy talentosos (ocasionalmente también los han tocado otros no tan talentosos, pero todos debemos comenzar por alguna parte). Durante el festival de Edimburgo incluso contamos con la presencia de algunos intérpretes de talla mundial, que nos dieron unos miniconciertos improvisados. ¿Cuánto vale la membresía a este auténtico club privado? Nada. Basta con ser cliente de Virgin Money.

Quizá yo no debería divulgar estas estadísticas, por temor a que los demás bancos nos imiten, pero nuestras sucursales que cuentan con un Lounge anexo tuvieron, el año pasado, ventas que superaron en un 300 por ciento a las sucursales que no los tienen. Otra prueba de las maravillas del concepto “Mejor Para Todos”.

Generar innovación relevante, teniendo en mente el concepto MTP, siempre ha sido un interés fundamental en todas las empresas del grupo Virgin. A lo largo del casi medio siglo que llevo en él, he tenido el privilegio de trabajar y aprender junto a algunos de los jóvenes más inspiradores e inspirados del mundo. Muchas veces se me da demasiado crédito a mí solo por lo que hemos logrado en Virgin, lo cual tal vez sea inevitable hasta cierto punto, cuando el nombre de la persona y el de la marca están tan estrechamente entrelazados. Algunos comentaristas han escrito, a lo largo de las décadas: “a veces es difícil determinar hasta dónde llega la marca y dónde empieza Branson”. Mi función, sobre todo en los últimos años, ha sido la de actuar casi siempre como facilitador. Yo pongo la mesa para que los emprendedores y un número cada vez mayor de “emprendedores internos” hagan lo mejor que saben hacer. Les doy apoyo en todo el sentido de la palabra y contribuyo a crear un ambiente propicio para que incuben sus ideas y las hagan prosperar. Uno de los muchos aportes que obtuvimos gracias a la investigación de liderazgo de Virgin que mencioné más atrás fue la siguiente frase de un empleado de Limited Edition (la división encargada de nuestros resorts en destinos exclusivos, como la isla de Necker). Refiriéndose a un alto ejecutivo, decía:

“Él me suelta la cuerda y me dice: ‘yo estoy aquí para ayudarte. Si tú te caes, yo te levanto’. Me deja hacer cosas ¡y a mí me parece genial! Me hace sentir que lo que hago tiene sentido, me siento motivado, me deja tomar decisiones”.

Esta es la clase de liderazgo que permite y estimula la innovación constante que toda compañía debe promover para poder seguir avanzando. En el mundo de los negocios, tan dinámico y en constante evolución, las compañías deben hacer lo mismo que los tiburones: si dejan de moverse, se ahogan. La metáfora de los tiburones es apropiada. Es cierto que han cambiado muy poco a lo largo de los milenios, pero el hecho de mantenerse en movimiento les ha permitido sobrevivir durante más de 450 millones de años.

La palabra “innovación” pone a la mayoría de la gente a pensar en lugares como Silicon Valley (que cuenta con no pocos tiburones), relacionados con enormes avances tecnológicos, donde las compañías disponen de abultados presupuestos para investigación y desarrollo. Sin embargo, mis historias favoritas son las de gente a la que se le ocurren ideas sencillas y no cuentan con mucho dinero para convertirlas en un éxito. Por supuesto que personajes como Sergey Brin y Larry Page, Steve Jobs, Mark Zuckerberg y otros clasifican para esta categoría, pero también hay muchas otras personas, menos conocidas pero igualmente destacadas, como Sara Blakely, por ejemplo, una mujer cuya carrera tiene impresionantes paralelos con la mía.

El ajuste perfecto

Conocí a Sara cuando entró a participar en mi programa de televisión, en la temporada 2004-2005, *El billonario rebelde*. La grabación de la totalidad de la serie tomaría diez semanas, y a mí me sorprendió saber que Sara ya llevaba cuatro años trabajando en la creación de su negocio, dirigido exclusivamente por ella. Cuando le pregunté quién se iba a encargar del negocio mientras ella estaba fuera, me dijo: “no te preocupes por eso; tengo a Laurie-Ann y confío en ella para que las cosas sigan funcionando bien”. Recuerdo que me pregunté si yo habría tenido el coraje para irme de Virgin un par de meses cuando la empresa tenía cuatro años de edad. Para ser honesto, y sin pretender ser irrespetuoso con mis colegas de aquel entonces, yo no lo habría hecho ni loco.

Sara, finalista en *El billonario rebelde*, se tomó diez semanas de pausa en su trabajo y luego volvió a sus actividades, para continuar avanzando silenciosamente en el camino que la llevaría a convertirse, a los cuarenta y un años, en una de las mujeres millonarias más jóvenes hechas a pulso en los Estados Unidos. Sara Blakely es la fundadora y presidenta ejecutiva de Spanx, la compañía de prendas interiores y reductoras que fundó en su apartamento, con un capital de 5 000 dólares que tenía en el banco. Sara no había logrado pasar el examen de admisión para estudiar derecho en la universidad, y se dedicó a la venta puerta a puerta de fotocopadoras, en la Florida, Estados Unidos. Hizo este trabajo durante cinco años, lo cual es prueba de su enorme tenacidad.

El nacimiento de Spanx constituye el clásico caso ejemplar en el campo del emprendimiento: cuando la persona no encuentra algo, se da a la tarea de crearlo. Sara se ponía unas mallas con las piernas cortadas, pero tenía problemas para que se mantuvieran en su lugar. Así, empezó a buscar la manera de crear una prenda que le contorneara el cuerpo, sin los problemas que había experimentado. Pasó muchos meses haciendo llamadas y visitas a diferentes fábricas textiles, hasta que encontró una en Carolina del Norte que estaba dispuesta a hacer su producto. Entre tanto, perfeccionó los prototipos, que eran una mezcla de prendas interiores, bandas elásticas y clips de papel.

Luego vino la decisión relacionada con la marca. Sara había oído en alguna parte que los nombres que contenían una K vendían bien, y así se le ocurrió el nombre de Spanks (que a muchas personas en el ala conservadora de diversas iglesias les pareció ofensivo, por su referencia a la palabra “spank”, que evoca tanto las nalgadas inocentes como las eróticas). Entonces, Sara puso las prendas en una caja roja y cambió la K y la S por una X. La gente seguía ofendida, pero a ella le pareció un nombre más divertido. Sara lo relata así: “yo estaba inventando algo en una de las categorías más aburridas del mundo. Si usted se va a poner una prenda reductora o una faja, no se le cuenta a nadie”. ¡Pero eso era antes de que Spanx cambiara las reglas!

Sara la inventora se convirtió en Sara la vendedora. Como no tenía los recursos para ir a ferias sectoriales, decidió atacar por otros frentes. Comenzó tratando de contactar a la vendedora de Neiman Marcus, una de las tiendas más elegantes de Nueva York, pero nunca lograba que le recibiera una llamada. Un día, cuando la vendedora accidentalmente levantó el teléfono, Sara le recitó su discurso bien ensayado y terminó diciendo: “si me concede una cita, volaré de inmediato a Nueva York para verla solo a usted”. Impresionada por la energía y el entusiasmo de Sara con su producto, la mujer le dio una cita y luego concretaron el negocio. Sara, la relacionista pública, recibió un fuerte impulso cuando Oprah Winfrey mencionó Spanx como una de “sus cosas favoritas del año 2000”. Como dato increíble, en ese momento Spanx ni siquiera tenía sitio web. En cualquier caso, en su primer año, las ventas alcanzaron el sorprendente total de cuatro millones de dólares. Al año siguiente, el canal de ventas por televisión QVC adoptó el producto y las ventas se duplicaron. Sara empezó a volar y no ha parado desde entonces. En 2012, las ventas se acercaban a los 700 millones de dólares y Sara era la propietaria de una marca que, como Google en el mundo de los motores de búsqueda, se ha convertido en el genérico del segmento de mercado que ella creó.

Tal vez el lector se esté preguntando cuáles son los paralelos entre la carrera de Sara y la mía. Pues, bien, como yo, ella no fue a la universidad. Se le ocurrió la idea de un producto que no existía y tomó la decisión de aprender lo necesario para llenar ese vacío. Durante los primeros años del negocio, cumplía diversas funciones, desde mandadera hasta relacionista pública. Escogió un nombre de marca que era ligeramente arriesgado y controversial. Su color corporativo es el rojo y tiene la imagen de dos chicas en los empaques, lo mismo que el sello original de los discos Virgin. Lo más importante, sin embargo, es que, con nuestra actitud luchadora, una visión innovadora, unas ventas y un *marketing* inteligente, de bajo costo, los dos creamos desde abajo compañías exitosas, con la ayuda de montones de empleados maravillosamente leales y comprometidos.

A los dos nos encanta lo que hacemos, pero ambos aprendimos el arte de delegar desde muy pronto. Los dos creemos en la gratitud. Sara se convirtió en una de las primeras mujeres individuales (es decir, no como miembro de una pareja) en inscribirse (como lo hice yo) al

“Giving Pledge” de Bill Gates y Warren Buffett, una campaña para que personas adineradas donen más de la mitad de su fortuna a obras de beneficencia.

Sara no fue la ganadora de *El billonario rebelde*, a pesar de su fabulosa participación en el programa. La razón es que yo consideré que ya estaba muy bien encaminada para alcanzar un gran éxito con Spanx. No obstante, como muestra de gratitud por sus esfuerzos, la mandé a casa con un cheque personal de 750 000 dólares, para ayudarle a crear la Sara Blakely Foundation, una fundación dedicada a darles una mano a las mujeres, tanto a nivel local como global, a través de la educación y el emprendimiento.

La historia de Sara es, sin lugar a dudas, una enorme fuente de inspiración para todo el mundo, pero especialmente para las emprendedoras que cargan con un enorme peso a cuestas. Lo que Sara logró sin financiamiento externo, con nada distinto de una idea genial y una inquebrantable determinación y perseverancia, es el clásico ejemplo del libro de texto en materia de emprendimiento.

CAPÍTULO 11

CONSERVAR A SU GENTE

EL COMPROMISO EN LA ERA DIGITAL

Ricardo III, el personaje de la obra de Shakespeare, decía con desprendida frialdad: “¡que le corten la cabeza!” y Donald Trump expandió el reconocimiento de su marca mediante el programa de televisión “El aprendiz”, en el que exclamaba feliz: “¡estás despedido!”. Por mi parte, el sentimiento que me produce cualquier despido es una profunda tristeza. Casi siempre me parece que los despidos son más la prueba del fracaso de la compañía que del empleado, sin importar cuáles sean las circunstancias. En cambio, siempre me produce un gran placer decirle a alguien: “¡estás contratado!”.

Por qué la contratación debe ser su mayor prioridad

Si usted está planeando lanzar una nueva empresa o se está preparando para relanzar o expandir su negocio, muchas veces es difícil saber cuáles actividades debe delegar, cuáles debe posponer y cuáles debe enfrentar sin demora. Según mi experiencia, si hay un área en las que usted debe meterse y hacer buena parte de trabajo por sí mismo es el proceso de contratación. Aunque soy un convencido de la importancia de delegar, es necesario que un líder deje su huella en la selección

de los directivos: recuerde que estas son las personas a quienes usted va a delegar la toma de muchas decisiones importantes. ¡Por eso, es crucial que sean personas con las que usted se sienta cómodo al cien por ciento!

Si usted está leyendo estas líneas y considera que su compañía es demasiado grande como para que usted, tan ocupado y tan importante, participe en algo tan mundano como la contratación de personal (“para eso está el departamento de recursos humanos, ¿o no?”), le aconsejo que lo piense. Siempre he insistido en participar directamente en las decisiones sobre la contratación de los altos ejecutivos en todas nuestras compañías, incluso si eso significa que todos los candidatos deben viajar a la isla de Necker para compartir un tiempo conmigo, ¡viaje sobre el cual hasta ahora no he recibido ninguna queja! Incluso en Google (una compañía de 400 000 millones de dólares, que sigue contratando más de 4 000 personas al año), su fundador y presidente ejecutivo, Larry Page, insiste en ser el juez final en la decisión de ofrecerle a alguien un cargo de liderazgo en la compañía. Yo sé de primera mano que esta estrategia crucial ha sido muy beneficiosa en el grupo Virgin y sé por mis conversaciones personales con Larry que él considera esta participación en el proceso de contratación no como una función simbólica para la que debe sacar un tiempo, sino una de las partes más importantes de su trabajo.

Larry Page y su socio Sergey Brin seguramente recordarán con toda claridad (teniendo en cuenta que Google se constituyó en sociedad anónima hace poco, en 1998), que los fundadores de una compañía deben, por fuerza, hacer todo tipo de labores durante los primeros años (los más locos) del negocio. En el caso de Virgin —tan solo treinta años antes que Google— yo hacía de todo, desde el trabajo secretarial hasta (¡horror!) la contabilidad. Sin embargo, como les sucede a todos los jóvenes emprendedores, mi primera gran lección en el mundo de los negocios fue comprender que es necesario delegar funciones si uno quiere que el negocio sobreviva y (ojalá) crezca. Es casi imposible saber esto en las primeras etapas, pero usted debe contratar a su gente pensando en el momento en que delegue su cargo como presidente ejecutivo, se aparte de las operaciones cotidianas y se concentre en garantizar que la compañía esté preparada para lo que se avecina. Sara Blakely me dijo una vez: “lo más inteligente que hice en las primeras etapas fue contratar gente que no tenía mis debilidades”. Ese nivel poco habitual de conciencia sobre los propios límites tal vez sea uno de los factores más importantes en la forma como Sara ha logrado crear desde abajo un negocio de mil millones de dólares, en tan solo doce años.

En mi caso, creo que la dislexia me llevó a aprender en los primeros años de mi carrera que debía aprender a sentirme cómodo con el arte de delegar. Yo ya lo había comprendido en mi abortada carrera como estudiante: había ciertas tareas para las cuales tenía que hacer unos esfuerzos casi sobrehumanos: llámense “matemáticas” o “contabilidad”, los números no son mi fuerte. Muy pronto tuvimos claro que debíamos contratar a un contador. A medida que fuimos avanzando y creciendo, yo seguía delegando, pero me sentía lo suficientemente cómodo con mi

nivel de conocimientos como para participar en casi todos los grandes procesos de toma de decisiones. Sin embargo, cuando nos salimos del terreno del entretenimiento, las cosas cambiaron. Eso ocurrió cuando unilateralmente decidí que era hora de dar el salto gigantesco tangencial a la aviación comercial.

Viento en las alas

Cuando nos estábamos preparando para lanzar Virgin Atlantic, y con una carencia total de conocimientos sobre la industria aeronáutica, comprendí la enorme importancia que iría a tener la capacidad para delegar. Con la ayuda de Sir Freddie Laker y otras personas, logramos reunir un equipo de expertos en aviación, todos ellos muy inteligentes y altamente calificados, que irían a trabajar con nuestro grupo de gerentes de negocios de Virgin. Roy Gardner, quien se convertiría en nuestro primer director general, y David Tait, encargado de manejar la parte del negocio ubicada en los Estados Unidos, fueron las dos primeras personas que escogimos. Los dos habían trabajado antes con Sir Freddie en Laker Airways. Poco después tuve la sensación de que Roy y David estaban acostumbrados a tener un jefe que conocía el negocio de las aerolíneas al derecho y al revés, así es que creo que disfrutaban trabajando con una persona que acababa de ingresar al mundo de la aviación, dispuesta a delegarles la mayor parte de los procesos de toma de decisiones.

Para una compañía nueva, este paso era casi el equivalente de manejar una fusión. La mezcla de nuestra gente de la industria musical de Virgin Group con el personal del negocio de las aerolíneas dio como resultado un interesante experimento de química. Muchas veces no sabíamos cómo iba a resultar la combinación de esa actitud relajada de Virgin, según la cual las reglas son para romperlas, con la visión más estricta y disciplinada de la industria aeronáutica. Por supuesto que no le podíamos decir a un ingeniero que sacara unos cables y los pusiera en otros aparatos para ver qué pasaba, pero sí podíamos sugerir que usáramos los servicios culinarios del reconocido Maxim's de París, con meseros de frac, para atender nuestra sección de Clase Superior. ¡Por desgracia, eso no duró más que unas cuantas semanas! Las elegantes salsas francesas que funcionaban muy bien al nivel del mar no aguantaban a 35 000 pies de altura (10 670 metros); peor aún, los faldones del frac hacían que los meseros se tropezaran al subir las escaleras de caracol que llevaban al piso superior de nuestro Boeing 747. Sin embargo, el asunto nos dio mucha prensa y, por lo demás (como sucede con todos los intentos por producir un cambio real), nunca habríamos aprendido lo que aprendimos si no lo hubiéramos intentado.

Debo decir que el personal de ambos lados de la nueva compañía se entendió muy bien, como cosa sorprendente, pues nunca hubo casos de agresiones entre los dos grupos, sino que se produjo

un sano equilibrio y un entendimiento sobre los elementos que el otro necesitaba para funcionar y sobre los puntos donde era posible abrirle campo a la experimentación. En un periodo de tan solo cinco meses, el equipo no solo hizo despegar una nueva aerolínea trasatlántica (literalmente), sino que logró ofrecer el nivel de servicio que yo esperaba y que muchos de los pasajeros recién adquiridos irían a disfrutar desde entonces hasta hoy. Si yo no hubiera estado dispuesto y en capacidad para dar un paso al costado y dejar a los directivos hacer lo suyo, el resultado habría sido muy diferente.

Contratar a la gente adecuada es una habilidad y, como todas las habilidades, esta mejora con la práctica. Sin embargo, hay algunos trucos que uno puede aprender rápidamente. Estos son mis consejos para identificar gente muy valiosa y construir un buen equipo.

Carácter y cultura

Aunque Ralph Waldo Emerson no tuvo nada que ver con la contratación de personal, este ensayista estadounidense del siglo XIX escribió en una ocasión: *“el carácter está por encima del intelecto”*. A nadie le sorprenderá saber que me fascina esta línea de pensamiento, aunque también debo admitir que descubrir cuál es el verdadero carácter de una persona puede ser todo un reto. En esencia, una entrevista es un juego que le permite al entrevistador determinar si el carácter del candidato se ajusta a la cultura de la compañía. Una buena manera para hacer este proceso consiste en pedirles a dos o tres empleados (que hipotéticamente irían a trabajar con esa persona) participar en algún punto de la entrevista con sus propias preguntas para el entrevistado.

Cuando sus empleados empiecen a hablarle al candidato, llega el momento en que usted debe escuchar y observar no solo lo que la persona dice sino, también, cualquier signo del lenguaje corporal que pueda indicar una contradicción entre lo que la persona dice y lo que piensa. Observe cómo se entienden todos. Aunque es normal que se produzca un poco de nerviosismo, fíjese si la persona tiene humor, si es agradable, si tiene sentido del cuidado del otro, porque una persona con esas características está en capacidad de trabajar en equipo y de ayudar a los demás. Si el entrevistado padece de un serio caso de nerviosismo durante la entrevista, lo que yo hago muchas veces para romper el hielo es pedirle a la persona que cuente un chiste. Es increíble pero contar un chiste, aunque no se tenga talento para eso, sirve para que la persona se ría de sí misma y salga de su concha. Yo soy uno de los peores contadores de chistes del mundo, pero sé que la estrategia funciona.

En los Estados Unidos, nuestro equipo encargado de los hoteles está ensayando estrategias innovadoras para la contratación de personal, con miras a la inauguración de nuestra primera propiedad en Chicago, en 2014. En lugar de navegar en medio de cientos, si no miles, de

solicitudes, hemos hecho una especie de anuncio a través de las redes sociales y hemos llevado a cabo un programa itinerante de contratación. El plan es llegar a ciertos públicos que no estén necesariamente buscando cambiar de trabajo y atraer su atención hacia un nuevo e interesante campo laboral, con un ambiente de trabajo muy divertido. En un grupo de entrevistados, ponemos a los candidatos a jugar Twister con potenciales colegas o a hacer juegos de situaciones como, por ejemplo, llevar a una huésped de ochenta años a su habitación. El propósito es que la personalidad del entrevistado salga a la luz en situaciones que simulan la vida real: buscamos personas que sean capaces de reírse y divertirse con los huéspedes. No es fácil detectar estas características leyendo un currículum vitae y haciendo preguntas en una oficina.

El currículum vitae es solo un papel

Por supuesto que un buen currículum vitae es importante, pero si bastara con lo que dice el papel, usted no tendría que desperdiciar el tiempo haciendo una entrevista. Una buena pregunta para el candidato es: “¿qué no incluiste en el CV?”. Siempre he valorado más la capacidad que la experiencia. Aunque es importante contratar especialistas en ciertos cargos, preste atención a las personas que se han desempeñado bien en diferentes industrias y trabajos, pues estas suelen ser más versátiles, tienen habilidades transferibles y pueden abordar los problemas de manera creativa. El supuesto “experto” que se ha pasado años haciendo lo mismo probablemente seguirá repitiendo en el nuevo trabajo lo que hizo antes, como quien se aprende una lección de memoria. Desde luego que lo ideal es una sana mezcla de experiencia y pensamiento novedoso. Sin embargo, en términos generales yo creo que las soluciones más frescas y objetivas provienen más del inexperto recién llegado que de los “expertos” que creen sabérselas todas.

Por otra parte, no saque conclusiones la ligera, tales como creer que una persona que ha trabajado para cinco empresas diferentes en los últimos cinco años “siempre deja tirados los puestos”. Puede ser, más bien, que los puestos la dejen tirada a ella. Sea directo y haga preguntas claras como: “¿qué estás buscando?” o “¿qué razón tendría yo para contratarte si solo te vas a quedar un año?”. En lugar de ser una estación más en su interminable recorrido, piense si no podría ofrecerle a esa persona lo que está buscando, de tal manera que ambas partes lleguen a un destino igualmente atractivo.

Creo que lo más importante es no contentarse solo con las cualificaciones. Una persona con muchos diplomas en un área no siempre es mejor que otra con una experiencia amplia y una personalidad agradable. En este mismo sentido, decir que una persona “está sobrecalificada para el trabajo” es una gran tontería. Si la persona quiere darle una nueva dirección o un nuevo ritmo a su vida, aproveche esa motivación.

El riesgo vale la pena

Creo profundamente que uno debe confiar en sus instintos cuando entrevista a un candidato. Las primeras impresiones no son el criterio definitivo, pero recuerde que usted está reaccionando frente a una persona que busca producir su mejor impresión. Si su primera reacción instintiva es “¡esto no puede ser!”, imagínese cómo sería si la persona no se estuviera esforzando por producir una buena impresión. Pregúntese, también, si a usted le gustaría que esa persona fuera la cara visible de su compañía.

Por otra parte, también he visto que algunas personas parecen raras al principio, pero luego terminan siendo indispensables: un bicho raro que ve oportunidades poco convencionales allí donde otros solo ven problemas puede ser una fuente de energía para su grupo. Por eso, aunque el CV parezca poco adecuado y la persona sea ligeramente diferente de los demás miembros del equipo, esta puede ser una buena ocasión para correr un riesgo que vale la pena.

Siempre que sea posible, promueva a los miembros de su equipo. Si usted ha venido contratando gente de calidad, cuando un ejecutivo o un gerente se va, conviene contemplar la posibilidad de reemplazarlo con una persona que trabaje en la compañía. Sin embargo, si ocurre (como suele ocurrir en el caso de los ejecutivos de mayor nivel) que usted no tiene un candidato que esté listo o se ajuste bien a sus necesidades, no cometa el error de ascender a alguien a este cargo solo porque “le toca el turno”. Incluso si usted cuenta con un buen candidato dentro de la compañía, nada pierde con buscar por fuera para ver qué hay en el mercado. Su percepción del candidato interno puede ser diferente si lo ve en comparación con otra persona que usted no creía disponible o interesada en trabajar para su compañía.

Ascender a una persona que ya trabaja en la compañía sirve para enviarles a todos un buen mensaje: cuando alguien demuestra pasión por el trabajo y capacidad de liderazgo en todas sus actividades, entonces el cielo es el límite. En el grupo Virgin tenemos innumerables historias de éxito de personas que comienzan a trabajar en puestos de nivel básico y terminan ocupando alto cargos ejecutivos. Por ejemplo, Chris Rossi, quien se desempeña actualmente como vicepresidente senior de Virgin Atlantic, en los Estados Unidos, empezó como dependiente en el mostrador del *check-in*, cuando comenzamos a volar a Boston, en 1991. Poco después, Chris pasó al equipo local de ventas hasta llegar a la vicepresidencia de ventas. Hoy en día es la persona de más alto rango ejecutivo de la compañía en los Estados Unidos.

En Virgin Active, en Sudáfrica, Xiki Baloyi comenzó su carrera en 2003 como recepcionista. Tenía formación en administración de deportes pero no podía encontrar trabajo en esa área. Ella era la primera persona que los miembros veían al entrar al club Active. Gracias a su fabuloso don de gentes, fue ascendida a instructora de acondicionamiento físico. En ese cargo, Xiki demostró su compromiso no solo para mejorar el estado físico de los miembros sino, también, para fortalecer

su motivación. Durante los últimos años, Xiki ha sido ascendida varias veces y, en 2013, fue nombrada gerente general adjunta de nuestro recién inaugurado Alice Lane Health Club.

Reconocer en una entrevista a las personas que, como Chris y Xiki, tienen talento es una habilidad que se desarrolla poco a poco y que requiere de una sana dosis de curiosidad. Es necesario hablar con mucha gente, preguntarle sobre su vida y su carrera y contarle un poco sobre la compañía y sobre usted mismo. Relájese y siga su instinto: al fin y al cabo, las personas que escoja desempeñarán un papel muy importante en esa aventura compartida que es construir un negocio.

Así como es crucial prestar atención a los logros del candidato en otras empresas, considero que es imperativo fijarse en el aspecto de la personalidad. ¿El candidato que piensa contratar tiene una manera de ser, un sentido del humor y un comportamiento general que se adapte sin problemas a la cultura corporativa de su organización? Pedirle peras al olmo nunca ha sido buena idea. Aunque la mayoría de habilidades se pueden aprender, la personalidad es algo que no se puede cambiar como quien se cambia una camisa. El problema es que el entrevistado puede ponerse una máscara que lo haga ver muy bien en la entrevista, para causar una buena impresión, pero luego demostrar verdaderamente de qué está hecho.

Nunca se sabe

Así como necesitamos diferentes tipos de presidentes ejecutivos y personal directivo para dirigir los más de 50 000 empleados de Virgin, para que el negocio siga teniendo sentido y produciendo ganancias, nunca se sabe de dónde pueden venir los siguientes líderes. Encontramos excelentes líderes en todas partes: algunos están en nuestras compañías, otros vienen de trabajar con nuestros grandes competidores y otros aparecen de repente en nuestro camino.

Eso fue lo que ocurrió con Matthew Bucknall y Frank Reed, que llegaron a mi oficina de Holland Park en 1997. Acababan de vender su club de acondicionamiento físico, Living Well, y querían volver a comenzar —pero mejor—, esta vez con la marca Virgin como componente clave de su plan. Me referí antes al valor de las presentaciones cortas: pues, bien, su plan de negocios para Virgin Active es el más conciso que haya visto jamás. Solo decía: “queremos crear los primeros clubes de acondicionamiento físico mundiales asociados a una marca, accesibles a un amplio sector sociodemográfico, a un precio que los consumidores quieran y puedan pagar”. La idea me gustó de inmediato: gimnasios divertidos, innovadores e inclusivos —en lugar de exclusivos—, que representaran una atractiva relación calidad-precio y que enriquecieran la vida de sus miembros. Nada del proyecto me disgustaba. Cuando los dos empresarios añadieron la promesa de que irían a convertir a Virgin Active en nuestro noveno negocio en ganar mil millones

de dólares, les dije: “¡A la m..., hagámoslo y pongámonos Active!”.

Los despaché con la única misión de tomarse un año para averiguar qué estaba pasando en ese sector en todo el mundo y regresar para hacer el sueño realidad. En 1998 abrimos nuestro primer club, en un sitio algo improbable: Preston, Lancashire, e iniciamos nuestro camino. En 2012, no solo habían cristalizado su ambición de crear los mejores clubes de acondicionamiento físico del mundo, sino que alcanzaron la cifra de mil millones de dólares de ingresos. Según las últimas cifras, Virgin Active contaba con cerca de 300 clubes en todo el mundo y casi 1,25 millones de miembros. Todavía sigue expandiéndose a nuevos mercados.

Un ejemplo de líderes que surgieron de nuestras filas lo tenemos con el caso del equipo de Leesa y Kenton (Keny) Jones, quienes ahora son marido y mujer. Leesa comenzó como terapeuta de belleza en los vuelos de Virgin Atlantic, antes de venir a la isla de Necker a trabajar como terapeuta en nuestro spa, en tanto que Keny se iniciaba como instructor junior de deportes acuáticos en la isla. Estos dos personajes no solo trabajaban juntos sino que sacaron el tiempo para enamorarse. Una vez casados, se convirtieron en un sólido equipo. Keny fue ascendido a director de actividades y Leesa a directora administrativa. Los dos eran muy queridos por los invitados de la isla (que a veces son bastante exigentes). Su siguiente misión fue pasar dos años en la Kasbah, como gerentes generales de la propiedad hermana de Necker —Kasbah Kamadot— en Marruecos. Tras un éxito ininterrumpido en ese lugar, regresaron a las Islas Vírgenes, esta vez para ocupar el cargo directivo de gerentes generales de Necker. Por si fuera poco, ahora tienen dos hermosos hijos, los isleños Theo y Zara.

Leesa y Keny son la encarnación del estilo Virgin. Los dos poseen una fuente al parecer inagotable de los ingredientes mágicos que siempre han funcionado tan bien para Virgin: una deliciosa alegría de vivir y un incomparable don de gentes, combinados con una irrenunciable intención de prestar un servicio excelente. Los dos tienen éxito en cada tarea que emprenden. ¡Ah! Y antes de que lo olvide: tienen un sentido del humor constante, clave cuando se tiene un “jefe” quisquilloso (o sea, yo), ¡que no solo trabaja sino que vive en el mismo lugar donde viven ellos!

Keny y Leesa se formaron con nosotros, en Virgin Limited Edition. En contraste, algunos de nuestros líderes han llegado a nosotros después de trabajar con nuestros grandes competidores.

David Cush se desempeñó como ejecutivo en American Airlines durante más de veintidós años antes de llegar a Virgin América: le encantó la oportunidad de trabajar en una compañía más pequeña, donde todas las voces podían ser escuchadas. David lideró el programa de entrenamiento de la aerolínea, conocido como “Refresh”, en el cual los empleados van a una sesión de dos días en San Francisco, para compartir sus experiencias orientadas a mantener el mejor servicio al cliente en el aire y (si hemos de atenernos a lo que vi en mi última visita) andar de juerga. El curso de actualización, al que asisten todos los empleados, incluyendo a los altos ejecutivos, pone énfasis en la comunicación, el reconocimiento y el trabajo en equipo. David

participa siempre que puede y hace poco asistió a una sesión donde los miembros del equipo hicieron una lluvia de ideas para proponer mejoras a la política de viajes de los empleados (un tema siempre muy sensible). David se aseguró de que se implementara la mejor sugerencia del grupo, para felicidad de todos los que contribuyeron a ella. Gracias al liderazgo de David, la primera aerolínea doméstica de los Estados Unidos que inició operaciones después de 9/11 se ha convertido en un negocio muy rentable, aplaudido y ganador de varios premios.

Todos para uno

Como dije al comienzo de este libro, los seres humanos somos el producto de nuestra educación, nuestro hogar y, en muchos casos, nuestro entorno laboral. Por eso, cuando uno entrevista a alguien que ha trabajado durante muchos años en un entorno autoritario, que funciona como una camisa de fuerza, donde se siguen los lineamientos al pie de la letra (IBM era el ejemplo que se citaba siempre en estos casos), es importante recordar que eso tiene sus pros y sus contras. Permítanme explicarme. Me gusta comparar el entorno de trabajo de nuestras compañías Virgin con los zoológicos abiertos. No quiero decir con esto que sean lugares llenos de animales salvajes que asustan a los visitantes, sino que son espacios totalmente desprovistos de jaulas, aunque los perímetros están demarcados. En los ambientes laborales tradicionales de las grandes corporaciones, la gente vive en jaulas. Cuanto mayor sea el rango que ocupa la persona en la jerarquía administrativa, mayor el tamaño de la jaula y viceversa. No obstante, a diferencia de lo que ocurre con las jaulas de los zoológicos, que sirven para encerrar al ocupante, las versiones corporativas de estas sirven para que los demás se mantengan afuera: una puerta perpetuamente cerrada significa “no molestar”, mientras que una puerta abierta significa “me fui a almorzar”.

Durante la etapa de la entrevista, los candidatos que provienen de entornos al estilo jaula verán como algo muy atractivo el prospecto de pasar a un zoológico abierto. Por lo general, querrán dejar en claro que su creatividad y su impulso emprendedor nunca pudieron tomar vuelo dentro de los estrechos parámetros que les marcaba su actual (o anterior) empleador. Aunque tal vez sean sinceros al decir esto, hay un peligro que usted debe analizar muy bien antes de dejarse seducir por frases como: “deme libertad y yo volaré alto”. El asunto fundamental es: “usted puede sacar a la persona de la jaula, pero, ¿puede sacar la jaula de la persona?”. Aunque los ejecutivos que han pasado mucho tiempo en una jaula pueden tener muchas ganas de ser libres, también es posible que no sepan qué hacer al verse sin esas ataduras que les daban seguridad. Cuando eso ocurre, lo primero que empiezan a hacer es construir en silencio pequeñas jaulas, en un principio como lugares donde puedan protegerse de los espacios abiertos, desconocidos y amenazantes. Sin embargo, poco a poco se va generando el peligro de proliferación de las jaulas.

Dadas estas posibilidades, ¿cómo diferenciar entre las personas que se pueden adaptar a su cultura de las que nunca podrán deshacerse de sus viejos hábitos jerárquicos? Según mi experiencia, la clave está en concentrarse en la personalidad y no en la información que aparece en el CV. No siempre es algo que se pueda ver en una entrevista: algunas personas son tímidas. Pero usted debe confiar en su propio juicio. Si usted se encuentra frente una persona ligeramente introvertida, en la que alcanza a detectar una excelente personalidad, use su propia personalidad y experiencia para sacar de ella lo mejor. Por un momento, proponga temas comunes no relacionados con los negocios: pueden ser los hijos, el deporte, en fin, cualquier cosa que haga a la persona sentirse relajada. Es más fácil con un extrovertido, pero tenga cuidado con las personas que se sobreexcitan en esa olla a presión que es una entrevista. Esto me hace pensar en lo que ocurre en el colegio, donde algunos alumnos hacen bien los ejercicios durante la clase pero se bloquean cuando llega el momento del examen escrito. De manera similar, algunas personas no son buenas para presentar entrevistas debido a una mezcla terriblemente compleja de emociones, ansiedad y deseos de hacerlo todo bien, que les impide mostrar su verdadero ser.

Una vez usted determine que la personalidad es la adecuada para su compañía, pase a ahondar en el aspecto de la experiencia. Pídale a la persona que señale algunos de sus logros. Si el puesto en cuestión está relacionado con el marketing y la persona afirma que lideró una campaña publicitaria exitosa en su anterior trabajo, no se limite a asentir con la cabeza. Pregúntele cómo fue la estrategia y por qué funcionó. Luego, pídale que le cuente sobre las campañas que no pasaron más allá de la etapa del diseño o que no funcionaron tan bien como habían esperado.

Contratar a la persona equivocada en un alto cargo ejecutivo de la compañía puede destruirla en muy poco tiempo, sin importar si se trata de nombramientos de candidatos internos o externos. Si la compañía está en pleno florecimiento y el presidente ejecutivo saliente la lleva como un cohete, mantener ese *statu quo* mediante una contratación interna tal vez sea la opción más inteligente, en el supuesto de que sí haya un buen sucesor natural. Si, por contrario, la compañía avanza a un ritmo lento y lleva un tiempo sin hacer nada particularmente especial, tal vez le convenga mirar por fuera a ver si encuentra a alguien con una visión nueva. Tampoco hace daño que sus candidatos internos le echen una mirada a la lista de especificaciones para el cargo, antes de enviar la solicitud a la compañía cazatalentos. Su aporte sobre cualquier requerimiento o característica que no esté incluido en las especificaciones, o que no esté lo suficientemente detallado, le permitirá calibrar si el candidato interno está en capacidad para asumir el cargo. Hacerles preguntas como: “¿te parece que está bien planteada la descripción de las especificaciones? ¿Crees que ese es el tipo de persona que necesitamos para el cargo?” puede producir unos resultados muy interesantes.

En no pocas ocasiones, la cantidad se riñe con la calidad y también en el ámbito de los estándares en la contratación de personal observamos ese fenómeno. Cuando la compañías pasan

por fases de gran crecimiento, muchas veces hacen contrataciones en masa y este ingreso de grandes cantidades de personas puede afectar la cultura de la compañía. Aunque pueda parecer necesaria la llegada de gente nueva, tan pronto como sea posible, para asumir las nuevas cargas que ha generado la expansión, siempre vale la pena ser paciente. Hacer contrataciones a las carreras casi nunca sale bien y contratar a la persona equivocada puede ser muy perjudicial para su equipo. Más vale funcionar con escasez de personal durante un tiempo.

¿Cómo mantener a las personas que se contratan?

Estoy seguro de que hay miles de libros sobre el tema de la retención de los empleados, y no tengo la intención de aburrir al lector con algo que ya sabe. Sin embargo, quizá vale la pena mencionar las razones por las cuales la gente suele renunciar a su empleo.

En una enorme investigación llamada “Project Oxygen”, Google descubrió hace poco que las tres principales razones que menciona el empleado son:

1. No sentía la suficiente conexión con la misión de la compañía y/o su contribución individual no era considerada importante.
2. No se entendía con sus compañeros de trabajo o no los respetaba.
3. El jefe les parecía espantoso.

Brilla por su ausencia el argumento de “el sueldo no era suficiente”, que muchos líderes creen ser la motivación principal de una renuncia. Las tres principales razones de renuncia están estrechamente entrelazadas. Por ejemplo, los jefes tienen jefes a su vez, así es que el “jefe espantoso” del punto 3 tal vez sea víctima de otro jefe espantoso que no aprecia su contribución. De manera similar, el hecho de no entenderse bien con los colegas puede ser también el síntoma de una cultura no inclusiva o de eso que yo llamo “ausencia de compromiso”.

Ocupado no es lo mismo que comprometido

Muchas compañías cometen el error de no comprender la diferencia entre mantener a sus empleados ocupados y mantenerlos comprometidos. A mí me encantaba “El show de Lucy”, protagonizado por Lucille Ball. Recuerdo un episodio muy divertido en el que Lucy y su amiga Ethel trataban en vano de envolver chocolates en una cadena de producción que avanzaba muy rápidamente. El resultado era un caos muy gracioso. Las mujeres sin duda estaban ocupadas, pero

esa ocupación no tenía nada que ver con el compromiso. En la vida real, muchos empleados han aprendido a dominar el arte de parecer perpetuamente ocupados, pero ese no es un parámetro para juzgar su productividad o su verdadero nivel de compromiso, si es que lo tienen.

De manera similar, los empleados que trabajan doce horas (muchas veces para imitar el comportamiento y el horario de sus jefes) muchas veces no están comprometidos de verdad. Este comportamiento suele ser, más bien, una señal de que el jefe no maneja muy bien su tiempo y no es consciente del efecto que tiene en la vida de sus empleados. Si estos patrones se mantienen durante cierto tiempo, no solo se vuelven contraproducentes sino que también generan resentimiento, infelicidad y agotamiento laboral en los empleados. Como decía mi padre: “lo importante no es el tiempo que uno pasa en algo, sino lo que pasa durante ese tiempo”. Cuando bajan los niveles de compromiso no solo se afecta la productividad sino que el servicio al cliente también decae. Lo único que aumenta es el ausentismo y, por razones similares, la rotación de personal.

¿Qué se necesita, entonces, para generar un nivel sano de compromiso? En mi opinión, la respuesta es: desarrollar una fuerte labor de liderazgo y mantener una cultura en la que sus empleados sepan que usted los valora, los empodera y confía en ellos. Estas tres cosas toman tiempo y exigen que los líderes estén dispuestos a escuchar y a dialogar. Los líderes que tienen la capacidad para demostrar un interés genuino en las inclinaciones, las metas y los objetivos de sus empleados, y les permiten expresar sus opiniones, generan los niveles de confianza que, con el tiempo, se convierten en verdadero compromiso.

El compromiso es una calle de doble vía en lo que respecta a los beneficios para la corporación y para los empleados. Un estudio llevado a cabo por Towers Watson, la firma internacional de servicios profesionales, demostró que las compañías donde se observa el mayor nivel de compromiso por parte de los empleados tenían en promedio márgenes de explotación de casi veintisiete por ciento. Entre tanto, las compañías con menor nivel de compromiso producían márgenes por debajo del diez por ciento. El estudio concluyó, asimismo, que —como parte integral de la misma ecuación— en las compañías con bajos niveles de compromiso, el cuarenta por ciento de los empleados renunciaría a su trabajo en los siguientes veinticuatro meses, mientras que en las compañías con mayor compromiso esa cifra se reducía a más de la mitad: cerca de dieciocho por ciento. Si esas cifras no lo convencen, las cifras de su compañía lo harán.

No cambie las políticas: ¡elimínelas!

En el Capítulo 3 describí el caso de la compañía de alquiler de videos Netflix, a la cual una decisión de *marketing* desatinada le causó un enorme perjuicio y arrasó con el precio de su

acción, casi de un día para otro. Por fortuna, la compañía se recuperó del golpe, corrigió el rumbo y venció al que fuera su gran rival, el gigante Blockbuster. Ahora está volando alto de nuevo y es el líder incuestionable en el mercado del *streaming* de video. ¿Y cómo pretenden mantenerse en ese lugar? Tenemos una pista para esa respuesta: una iniciativa atinada y valiente que adoptaron hace poco. Con esta iniciativa, la compañía reescribió las reglas (o, mejor dicho, las eliminó) sobre un asunto al que los trabajadores del mundo entero le atribuyen la mayor importancia: el derecho a sus vacaciones anuales.

Me enteré de las intenciones de Netflix cuando mi hija Holly leyó un artículo del *Daily Telegraph*, que me reenvió con gran emoción en un correo electrónico donde decía: “*¡Mira esto, papá! Es un tema del que vengo hablando hace un tiempo y creo que sería muy del estilo Virgin no llevar registro de las vacaciones de la gente!*”. Y añadió: “*En la compañía de un amigo mío hicieron lo mismo y, al parecer, todo subió como una flecha: la moral, la creatividad y la productividad están por el cielo*”. Sobra decir que el asunto me interesó de inmediato y me dediqué a averiguar más.

El artículo del *Telegraph* se refería a la política de vacaciones adoptada por Netflix, que quedaría mejor descrita como... ¡una ausencia de políticas! Es como cuando uno lee que alguien ofrece “una tasa de interés del cero por ciento”. Si no se cobran intereses, ¿se puede hablar realmente de una tasa de interés? En todo caso, dicho de manera sencilla, la “no-política” les permite a los empleados asalariados tomarse el tiempo que quieran, cuando quieran. No es necesario pedir aprobación previa. Ni a los empleados ni a sus gerentes se les pide que lleven registro de los días que no van a la oficina. Solo le incumbe al empleado decidir cuándo tomarse unas horas, un día, una semana o un mes libre, bajo el supuesto de que solo lo hará cuando se sienta totalmente seguro de que él y su equipo están al día con el cumplimiento de los proyectos y que su ausencia no perjudicará de ninguna manera el negocio o su propia carrera.

La iniciativa de Netflix se originó a partir de un descontento creciente de los empleados, que se preguntaban si el tiempo que pasan en el trabajo (determinado por la tecnología, pues se trabaja a cualquier hora, en casa, o en cualquier lugar donde reciban un mensaje de texto o un correo electrónico) se podía conciliar con la política anticuada de la compañía respecto al tiempo libre. Es decir, si Netflix ya no podía llevar un registro exacto del tiempo total que pasaban los empleados trabajando, ¿por qué aplicar un estándar diferente y pasado de moda al tiempo que pasaban sin trabajar? La compañía estuvo de acuerdo y, como lo explica en su documento “Guía de referencia sobre nuestra cultura de la libertad y la responsabilidad”, su orientación es: “enfocarnos en lo que la gente logra hacer y no en la cantidad de horas o de días que trabaja. Así como no tenemos una política de cumplimiento de horarios de nueve a cinco, tampoco necesitamos una política de vacaciones”.

Es interesante observar que, en muchas ocasiones, los adjetivos “inteligente” y “simple”

definen las mejores innovaciones. Pues, bien, esta es una de las iniciativas más simples y más inteligentes que he visto en mucho tiempo y me complace decir que hemos adoptado esta misma (no) política en nuestras casas matrices, tanto en el Reino Unido como en los Estados Unidos, donde las políticas de vacaciones pueden ser bastante draconianas. Si nos va tan bien como esperamos, animaremos a nuestras subsidiarias a imitarnos. ¡Será un proceso muy emocionante de observar!

Vivir en un teléfono celular

Aunque la libertad de ausentarse de la oficina cuando usted quiera y por el tiempo que quiera suena increíblemente atractiva, este esquema supone que la oficina no lo va a seguir adondequiera que vaya, las veinticuatro horas del día, siete días a la semana. Para la mayoría de los empleados asalariados de hoy en día, las jornadas de ocho horas o las semanas de cuarenta horas nunca han existido: la llegada de los correos electrónicos, los mensajes de texto y los teléfonos inteligentes ha alterado ese panorama y ha dificultado aún más la labor de encontrar un equilibrio sano entre el hogar, la familia y el trabajo.

Ya desde antes, lograr ese delicado equilibrio se parecía a los malabares de los platos chinos. Ahora parece una ciencia muy compleja. En esta época en la que todo el mundo anda con su aparato de telecomunicaciones en todo momento, las fronteras entre el trabajo y la vida privada se han diluido por completo. En un tiempo pasado —antes de que los BlackBerry, los iPhones y similares cambiaran todas las reglas—, cuando la gente salía de la oficina también se desconectaba, física y mentalmente, de sus colegas, sus computadores, sus bandejas de entrada de documentos, sus teléfonos y sus intercomunicadores. ¡Eso ya no es así! El surgimiento de los teléfonos inteligentes, las tabletas y los computadores portátiles significa que hoy en día todo el mundo lleva la oficina en el bolsillo o en la cartera, y carga con ella para todas partes y a todas horas: a almorzar, a cenar, a casa en la noche, los fines de semana, al partido de fútbol de los niños y, cómo no, a la playa, a la pista de esquí y adonde vaya la gente de vacaciones. Aparte de eso, el típico remitente de correos o mensajes de textos relacionados con el trabajo no se fija en la hora del día o en el día de la semana y, por lo general, espera obtener una respuesta en cuestión de horas o, incluso, de minutos.

Una amiga mía, muy exitosa, es socia principal una gran firma de servicios financieros, además de madre de dos hijos pequeños. Estaba tan abrumada con la cantidad interminable de correos de los fines de semana que puso una respuesta automática en su correo electrónico corporativo que decía: *“estaré ausente de la oficina hasta el lunes, atendiendo mi otro negocio de tiempo completo: mi familia. Si su mensaje trata sobre un asunto que no da espera, le*

sugiero llamarme por teléfono o escribirme un mensaje de texto. De lo contrario, lo atenderé el lunes". Si, como me sucedió a mí, usted ha recibido este correo, ya sabrá quién es ella. Al parecer, la reacción de la gente ha sido espectacular. Mi amiga no ha recibido ni un solo comentario negativo ni un aumento significativo de llamadas de negocios durante los fines de semana.

Las denominadas "demandas por casos BlackBerry" (que están produciendo una especie de segunda revolución industrial) ya están llegando a los estrados judiciales. En Chicago, un oficial de policía entabló una demanda colectiva, amparado por una ley conocida como "ley de estándares laborales justos" (Fair Labor Standards Act en inglés) contra la ciudad, en la que reclama compensación retroactiva por las horas de tiempo extra que, según afirma, él y sus colegas deben estar conectados al departamento de policía a través de los BlackBerry suministrados por sus jefes. En palabras del abogado que representa a los demandantes, "ellos ganan un salario por horas. Si usted pone a trabajar a la gente cuando no está de turno, tiene que pagarle". En el momento de escribir este libro, el caso no se había cerrado, pero la pregunta que vale la pena hacerse es: ¿por qué no aplicar el mismo criterio a todos los trabajadores, ya sea que trabajen por horas, o por mes, o por año, teniendo en cuenta que la vida de estas personas se ha visto afectada por esa "nueva realidad digital"? Sin duda, la sentencia del tribunal de Chicago sentará un precedente y tendrá un fuerte efecto sobre la manera como se compensará a los empleados "disponibles digitalmente". También puede acarrear como consecuencia una repentina disminución en el número de aparatos electrónicos portátiles que las compañías obligan a sus empleados a llevar.

Dada la ausencia de unos cambios generalizados similares a los de Netflix en lo relacionado con las antiguas normas laborales, no sería ilógico pensar que en poco tiempo los empleados asalariados comenzarán a protestar. Al fin y al cabo, las horas que pasan en el trabajo han aumentado de manera constante, pues han saltado de un promedio de cincuenta horas a la semana en el contexto tradicional a un número indeterminado de horas en el paradigma nebuloso de "disponibilidad electrónica 7/24". Aunque pueden existir formas creativas de contrarrestar el fenómeno, como la respuesta automática de mi amiga, no hay forma de volver al pasado. El mundo donde vivimos es como es y la única manera de mitigar el dolor de la transición es concentrarse en eliminar pronto unas políticas pasadas de moda, que ya no se ajustan a las necesidades empresariales de nuestros empleados ni a sus estilos de vida privados. En las épocas en que trabajaban "solo" cuarenta o cincuenta horas a la semana, tenía sentido que se tomaran cuatro semanas de vacaciones pagadas, más los festivos nacionales. Hoy, en una época en la que esperamos que nuestra gente trabaje un número no medible de horas, en sus oficinas virtuales expandidas, en la que los empleados están a la disposición perpetua de sus jefes, ¿no se debería aplicar el mismo criterio al tiempo que pasan lejos de las instalaciones físicas de la empresa?

Felicito a las compañías como Netflix y las demás que han tenido la valentía de dar estos pasos para recalibrar el sistema. ¡Y otra cosa: no me escriban correos electrónicos durante el fin de semana esperando que les responda antes del lunes!

Nada como el hogar

Otro cambio en las normas que han producido las nuevas tecnologías es el aumento del número de personas que (como yo) trabajan desde la casa. Según la entidad encargada de hacer los censos en los Estados Unidos (el US Census Bureau), esa cifra ha aumentado en un cuarenta por ciento en la última década y equivale a quince millones de estadounidenses. En el Reino Unido el aumento es menos espectacular, pero, de acuerdo con la encuesta Labor Force Survey, realizada por el gobierno, el aumento fue del trece por ciento en los últimos cinco años. No sé si a mí me contaron en este estudio, pero lo que sí es seguro es que yo soy el mayor defensor de la idea de hacer el trabajo desde el sillón de la casa... o, más recientemente, desde la hamaca.

Por ahora no conozco estadísticas que indiquen cómo incide trabajar desde la casa en la retención de los empleados, pero no me sorprendería que esta modalidad sirva para hacer más felices a ciertos grupos de empleados (como los que trabajan en ventas telefónicas o los agentes de servicio al cliente). Por el contrario, tal vez no sea tan recomendable en el caso de trabajos más creativos que requieren mucha interacción con los compañeros. Esta fue la razón que adujo Marissa Meyer, presidenta ejecutiva de Yahoo, para prohibir el trabajo desde la casa (decisión que produjo gran alboroto). Para defender su posición frente a un grupo de profesionales de recursos humanos, explicó: “aunque la gente es más productiva cuando está sola, es más innovadora y colaboradora cuando está acompañada. Algunas de las mejores ideas se producen como producto de la mezcla de dos ideas diferentes”.

En su intento por recortar gastos, es muy posible que las compañías saquen los trabajos administrativos de sus costosas oficinas. Una de las primeras compañías que adoptó el esquema del trabajo desde la casa fue la aerolínea estadounidense jetBlue. Al iniciar sus operaciones en 2000, la compañía decidió que los agentes de reservas telefónicas serían empleados que trabajan desde la casa en la región de Salt Lake City, Utah. Recuerdo que, en esa ocasión, el fundador de la compañía, David Neeleman, me dijo con mucho orgullo que su iniciativa había propiciado la creación de cientos de oportunidades de trabajo para madres cabeza de familia que no podía trabajar desde un *call-center*, pero sí podían hacer un excelente trabajo mientras los niños estaban en el colegio o el bebé dormía. Al parecer, la rotación de personal de este grupo ha sido muy baja.

Mucha gente dice: “yo me volvería loco si tuviera que quedarme en la casa toda la semana”. Esta modalidad de trabajo les parece un espanto. Por mi parte, siempre he trabajado desde la casa

y sé que eso reduce los niveles de estrés que con toda seguridad sufriría si tuviera que ir a trabajar a una oficina y llevar trabajo a la casa por la noche y los fines de semana. Las líneas de demarcación entre mi vida laboral y mi vida personal nunca han sido muy claras, pero siempre ha habido una coexistencia pacífica entre los dos ámbitos. Debo admitir que en un par de ocasiones el volumen de gente que llegaba a nuestra casa por cuestiones de negocios llegó a ser demasiado para mi esposa, pero siempre hemos logrado encontrar un punto medio y un terreno neutral. El hecho de estar en la casa (o en la casa-bote, como era al principio) me permitió ver crecer a Holly y a Sam. Eso no habría ocurrido si hubiera tenido que salir temprano en las mañanas a la oficina y volver en la noche, cuando ellos ya estuvieran acostados. Además, mis hijos recibieron, por ósmosis, una especie de educación indirecta sobre el funcionamiento de los negocios.

Ahora, cuando no estoy saltando de un continente al otro —como lo hago durante un promedio de seis meses al año— vivir y trabajar en la isla de Necker le ha dado una nueva dimensión a esta mezcla de trabajo y vida privada. Contamos con un fabuloso equipo de gente joven que administra la isla y atiende a nuestros huéspedes. Nuestra filosofía en Virgin siempre ha sido entrenar muy bien a nuestra gente para que se pueda ir y tratarla muy bien para que no se quiera ir. Sobra decir que en ese pequeño paraíso que es la isla de Necker nuestros niveles de retención son extraordinarios.

TERCERA PARTE

REÍR

- » Carcajearse
- » Agarrarse la barriga
- » Gozar
- » Alegrarse
- » Sonreír
- » Desternillarse
- » Disfrutar

CAPÍTULO 12

CULTIVAR LA CULTURA

REQUIERE DE TIEMPO Y TRABAJO

El concepto de cultura corporativa (o cultura organizacional) es relativamente nuevo y ya muchos autores se han pronunciado sobre este tema. Sin embargo, una de las frases más brillantes que he leído al respecto la escribió Peter Drucker, el consultor en gestión de fama internacional, autor de varios libros: *“la cultura se come a la estrategia de un bocado”*. Con ella, Drucker da en el clavo del liderazgo moderno, pues destaca uno de los elementos básicos menos tenidos en cuenta por los ejecutivos. Por muy visionaria, brillante y amplia que sea una estrategia, cualquier intento por implementarla estará condenado al fracaso —como ha ocurrido con frecuencia— si no se cuenta con el apoyo irrestricto de una cultura corporativa sana y vigorosa.

Cuando la gente me pregunta cuál es el ingrediente secreto del éxito de Virgin durante más de cuarenta años, la respuesta es: “mi liderazgo brillante y visionario”. ¡*Mentiras!* ¡Estoy bromeando! La respuesta sincera es que todo se basa en nuestra cultura, que consiste en saber que la gente es lo primero. En eso creemos desde el siglo pasado. Sin darnos cuenta cómo, fuimos creando esta cultura, en nuestra primera tienda de Virgin Records, en Londres, donde la gente se sentaba cómodamente en unos pufs. Las megatiendas vinieron mucho más adelante. En aquella época, lo último que se nos habría ocurrido era desarrollar algún tipo de corporación, o de cultura. Simplemente nos divertíamos, perseguíamos mujeres (y las mujeres perseguían hombres: ¡realmente éramos un empleador muy consciente de la igualdad de oportunidades eróticas para

todos!) y hacíamos cuentas cada semana para ver si habíamos ganado el dinero suficiente para pagar la renta y la nómina. Disfrutábamos lo que hacíamos, nos gustaba trabajar en ese equipo de gente y tratábamos a nuestros compradores de discos como si fueran parte de la familia. A ellos les gustaba la experiencia y seguían volviendo. Sin saber a qué horas, estábamos despegando y lo demás, como dicen, es historia.

Estoy seguro de que muchas de personas pensarán, al leer este último párrafo: “¡como si fuera tan fácil!”. Lamento si esto suena demasiado simplificador, pero esa es la verdad sobre nuestros inicios en Virgin.

También tuvimos nuestra cuota de trabajo duro y muchas noches de insomnio, producido por muy diversas preocupaciones. Sin embargo, continuamos haciendo el esfuerzo porque nos gustaba lo que hacíamos y creíamos, como diría Anne, la niña del musical, que “mañana brillará el sol”.

Diversión de alto vuelo

Las grandes culturas corporativas no nacen al azar sino que son el resultado de un liderazgo ejemplar, como el de la aerolínea de bajo costo estadounidense Southwest Airlines, al mando del legendario Herb Kelleher durante casi cuarenta años. Como yo, Herb no había hecho carrera en la industria aeronáutica. Él era un abogado de profesión nacido en Texas que vio la oportunidad de fundar una innovadora aerolínea de bajo costo en su estado natal, sacando partido de algunos vacíos legales.

En 1967 formó Southwest (entonces llamada Air Southwest), con el propósito de ofrecer un servicio aéreo de bajo costo dentro del estado de Texas. De inmediato se vio enfrentado a una feroz oposición de las tres aerolíneas que operaban en ese estado. Transcurrieron tres años de forcejeo legal antes de que la Corte Suprema de Texas le reconociera a la pequeña aerolínea de Herb el derecho a volar, y allí empezó lo bueno. Desde un comienzo, Herb tenía claro que, para sobrevivir y, sobre todo, para tener éxito, Southwest tendría que ofrecer mucho más que precios bajos y escogió, sin ninguna vergüenza (en esto, nuestros temperamentos se parecen), como gancho para su aerolínea el atractivo físico. Los miembros de la tripulación de Southwest, con su alegría, diversión, amabilidad y, sobre todo, su sex-appeal, se convirtieron en la comidilla de la industria, como también le ocurrió a cierta aerolínea británica, doce años después, ¡que decidió emplear exactamente el mismo tipo de “personalidades”!

Pero no era solo una cuestión de apariencia física. El lema de la compañía era “contratar pensando en la actitud; entrenar pensando en la habilidad”. Herb estaba convencido de que era muy importante contratar a la gente adecuada, que asumiera el compromiso de prestar un excelente servicio al cliente, y que lo demás vendría por añadidura. De todas las citas memorables que se le

atribuyen a Herb, hay una que debería ser el lema de cualquier organización (sin duda, lo es para Virgin): “Nosotros le decimos a nuestra gente: ‘no se preocupen por las ganancias. Piensen en el servicio al cliente. Las ganancias son un producto derivado de un buen servicio al cliente. No es un fin en sí mismo’”. Si es cierto que la prueba de fuego de un negocio es la permanencia, no es por azar que, en enero de 2012, Southwest se convirtió en la única aerolínea de un negocio notablemente cíclico que ha reportado cifras de rentabilidad durante cuarenta años consecutivos.

Solo he volado una vez en Southwest, en un vuelo corto hacia Dallas (no recuerdo desde dónde), pero sí recuerdo que me llamó la atención ver que la tripulación de cabina se divertía mucho haciendo su trabajo. En ningún momento los miembros de este grupo parecían estar actuando mecánicamente según un libreto (dejando aparte las instrucciones de seguridad), sino que se veían muy naturales, auténticos, divirtiéndose con su público cautivo. Muchas veces, cuando los tripulantes de cabina intentan hacer muestras de humor, se nota que se están esforzando y no les sale bien. En esta aerolínea no ocurría eso. En aquella ocasión, el aterrizaje fue un poco brusco y la supervisora de la tripulación de cabina dijo por el altavoz, con naturalidad y frescura: “muy bien, señoras y señores, como se han podido dar cuenta, acabamos de aterrizar en Dallas, ¡dos veces!”.

Abundan las historias de este tipo sobre Southwest: cierta vez, los pasajeros abordaron el avión y quedaron sorprendidos al ver que no había dentro ningún miembro de la tripulación. Luego, en un momento dado, los compartimientos superiores para el equipaje se abrieron y, al unísono, tres auxiliares de vuelo que estaba escondidas allí, gritaron: “¡sorpresa!”. Esta cultura que adora genuinamente la diversión ha hecho de Southwest uno de los mejores lugares para trabajar y, de esa forma, ha creado un fuerte lazo entre los empleados y los clientes. Como ocurre en cualquier negocio exitoso, crear un ambiente en el que los empleados se sienten verdaderamente cómodos para expresarse requiere de un líder que esté dispuesto a dar ejemplo. Herb Kelleher siempre se ha caracterizado por decir lo que piensa y por ser casi más loco que sus empleados.

Veamos un ejemplo de la capacidad de Herb para aprovechar cualquier oportunidad para mantener la cultura de diversión de la compañía y generar buenas relaciones públicas. Cuando Southwest comenzó, en 1992, a usar el eslogan “Just Plane Smart” (que hace un juego de palabras con el sonido de la palabra “avión” (*plane*), y la palabra “simplemente” (*plain*), otra compañía de aviación más pequeña, Stevens Aviation, que llevaba usando la misma frase durante cierto tiempo, amenazó con entablar una demanda por uso de marca. En una clásica reacción de corte Kelleher, en lugar de resolver la disputa en los estrados, Herb retó al presidente ejecutivo de Stevens Aviation, Kurt Herwald, a un pulso en tres rondas. El ganador se quedaría con el eslogan y el perdedor de cada ronda donaría 5 000 a cualquier obra de beneficencia que el otro escogiera. Herwald, que era más joven, aceptó gustoso el reto y la publicitada preparación del evento

comenzó. Entre otras cosas, Herb sacó un video en el que aparecía en su “rigurosa” rutina diaria de entrenamiento para el encuentro. En una de las escenas del video aparece él haciendo una sentadilla, con ayuda, dolorosa de ver, ¡seguida por una sesión de descanso fumando y tomando bourbon! Para nadie fue una sorpresa que Herb perdiera el pulso de tres rondas. Una entidad de beneficencia recibió los 15 000 dólares y los dos presidentes ejecutivos llegaron al acuerdo de que ambas compañías podían usar el eslogan, con lo cual no solo se evitó un enfrentamiento en los estrados judiciales sino que todo el mundo salió ganando.

¿Alguien quiere un Wild Turkey?

Mi primer encuentro cara a cara con Herb tuvo lugar en una suite de hotel, una tarde en la ciudad de Nueva York, donde ambos estábamos asistiendo a una conferencia sobre inversión en aerolíneas. Me interesaba mucho conocer a este personaje, porque siempre me había parecido ambos que teníamos la misma manera de pensar respecto al valor de la diversión como elemento central del éxito de una aerolínea y porque nos parece fundamental que los clientes compartan la experiencia. Según la programación, Herb debía dar su charla esta noche, antes de la cena, y yo debía dirigirme al público la mañana siguiente. Sin embargo, a los organizadores de la conferencia se les ocurrió de repente que podría ser divertido que yo presentara a Herb esa noche. Como no nos conocíamos, los organizadores programaron una cita para esa tarde. A las tres de la tarde llegué muy puntualmente a la suite de Herb, con dos de mis colaboradores.

Herb me recibió en la puerta con un abrazo, como si fuéramos viejos amigos, y me presentó a su séquito de altos ejecutivos. Apenas nos acabábamos de sentar cuando oímos que golpeaban la puerta. Enseguida entró el empleado de servicio a la habitación empujando un carrito que normalmente, por lo menos en el Reino Unido, uno habría esperado que tuviera té y galletas. ¡Pero no! Lo único que había en el carrito era un cubo de hielo, doce vasos tequileros y, en el centro, una gran botella con el trago favorito de Herb: bourbon Wild Turkey. Sin perder un segundo, uno de los vicepresidentes de Herb se puso de pie y procedió a llenar los vasos con el famoso whisky de Kentucky. La única pregunta que hizo fue: “¿quieren hielo?”. Sin duda, una forma mucho más cálida de empezar la fiesta que preguntar: “¿Alguien quiere té? ¿Cómo lo toma?”.

Durante la siguiente hora, vi que Herb le hacía honor a su reputación. Era un tipo amigable, grandote, que se reía con una risa que había temblar los vidrios. Su evidente sed de vivir (y de bourbon) me hizo pensar que era como una especie de Freddie Laker estadounidense, ¡aunque Freddie prefería el ron con jugo de naranja! Hablamos de cómo su visión inicial sobre Southwest se había mantenido mientras que otras aerolíneas, nuevas y tradicionales, habían llegado y se habían ido. La piedra angular de la filosofía de negocios de Herb es evitar cualquier complejidad

innecesaria. Por ejemplo, mientras que la flota de más de 900 aviones de American Airlines está compuesta por trece tipos de aviones diferentes (e incluso más, tras la fusión con US Airways), la flota de cerca de 600 aviones de Southwest está compuesta por un solo tipo de avión: el sólido Boeing 737. Esto simplifica el trabajo de todos: cada piloto puede volar cualquier avión de la flota y todos los ingenieros saben dónde va cada pieza del avión y tienen claro que cualquier pieza le sirve a cualquier avión. Una íntima familiaridad con el avión significa que el personal de tierra del aeropuerto puede gastar una mínima cantidad de tiempo de servicio de escala, lo que implica mayor productividad, y la lista continúa. También han evitado hacer asociaciones con otras aerolíneas, lo cual les permite controlar el cien por ciento de sus decisiones relacionadas con la programación de los vuelos, aparte de que se evitan la molestia de ser culpados de perder las maletas de otras aerolíneas. Si hay un caso empresarial que muestre los beneficios de funcionar en solitario, ese es el de Southwest.

Aunque los aparatos (en este caso, los aviones) son importantes, lo que se destacó en las palabras de Herb aquella tarde fue su profunda conciencia sobre la importancia de los miembros de su personal, pues ellos son los que mayor influencia tienen en el éxito o el fracaso del negocio; asimismo, como sucede también en Virgin, resaltó la importancia de crear y mantener una cultura corporativa divertida y familiar para poder alcanzar sus objetivos. Otra similitud entre Southwest y Virgin es que nuestra gente se siente muy orgullosa de trabajar con nuestras compañías. En cierta ocasión uno de nuestros colaboradores, de veintitantos años, me dijo: “Oye, Richard, es muy *cool* trabajar en un lugar donde es tan *cool* trabajar”. Debo decir que eso me pareció realmente... ¡*cool*!

Volviendo al relato, aquella tarde en Nueva York, ligeramente achispado con el bourbon, subí al podio para presentar a mi nuevo mejor amigo ante el público: altos ejecutivos de aerolíneas, banqueros y periodistas. Comencé haciéndole algunos elogios a Herb y su aerolínea y, luego, adoptando un tono más serio, dije: “Herb y yo nos conocimos esta tarde y quedé tan impresionado que les di instrucciones a los banqueros de Virgin para que hicieran una compra de acciones”. Como me imaginé que ocurriría, los periodistas en el auditorio se quedaron mirándome con gran atención: ¡qué gran noticia! ¡Virgin iba a comprar acciones de Southwest! Hice un esfuerzo enorme para seguir poniendo cara de seriedad y luego añadí: “Sí, les dije que quería comprar 50 000 acciones de Wild Turkey”.

No dormirse en los laureles

La otra cara de la moneda respecto a la cultura corporativa, opuesta a lo que ocurre en Southwest y Virgin, puede encontrarse en esas culturas catastróficas donde el “nosotros” es reemplazado por

un nocivo y arraigado “nosotros contra ellos”. En estos entornos laborales, la gerencia y los empleados se hallan en los dos lados opuestos de un gran foso, separados por viejos cenagales de desconfianza, amargura y descontento. Estas situaciones casi siempre se le pueden atribuir a la alta gerencia, por su incapacidad de mostrar un liderazgo fuerte o su falta de voluntad para cambiar con los tiempos. Aunque el verdadero significado de la palabra “tradición” es, simplemente, el traspaso que hace un predecesor de algo bueno, malo o neutro, cuando se lo aplica a las organizaciones corporativas casi siempre parece tener un tinte peyorativo. Tristemente, muchas organizaciones antiguas y tradicionales, que descansan en sus laureles, tienden a compartir ese denominador común que es una mala cultura corporativa. Esta tiene el mismo efecto de esos crustáceos que se adhieren al casco de un barco y le impiden avanzar, hasta el punto de hacerlo naufragar.

En los inicios de Virgin, cuando comenzamos a crecer con un mayor número de tiendas, un sello discográfico, unos estudios de grabación y todo lo demás, nunca nos olvidamos de “divertirnos en serio”, que es el motor que hala cualquier negocio. Mantuvimos la misma cultura, que era y sigue siendo la pasión por divertirnos con lo que hacemos y el propósito de ser mejores que los demás, en los diversos negocios que tenemos por todo el mundo: bancos, trenes, telecomunicaciones, aviones y muchos más.

Como digo con cierta frecuencia (¡bueno, admito que lo digo con muchísima frecuencia!), una compañía no es más que un grupo de gente, y la gente es como las plantas. No estoy seguro de los beneficios de hablarles a las plantas, pero lo que sí es cierto es que hay que cuidarlas y regarlas (es decir, se trata más de escuchar que de hablar), para que crezcan y florezcan.

Dicen que...

Siempre me ha parecido que una de las formas más sencillas para monitorear la salud de su cultura corporativa es someterla constantemente a la prueba del “nosotros/ellos”. En una compañía con una sana cultura, se escucha a los empleados asumir la primera persona del plural (en frases como “claro que sí, señor, nosotros estamos en capacidad de hacer eso ahora mismo”) para describir lo que hace la compañía. Cuando la cultura es malsana, se usa sobre todo la tercera persona del plural, “ellos”, por lo general con cierta distancia acusatoria (en frases como “lo siento, señor, pero ellos no me lo permiten, aunque llevo rato diciéndoles que eso es lo que a los clientes les gusta”). Brett Godfrey lo resumió a la perfección al describir la diferencia entre el ambiente de trabajo en Virgin Blue (que así se llamaba por entonces) y Qantas, nuestro mayor competidor en Australia: “nuestra gente siempre parece trabajar en una actitud ‘tipo voluntariado’, donde uno hace algo que lo motiva, mientras que allá, si tomamos las disputas laborales como

indicador, parecen tener una actitud ‘tipo prisionero’”.

Una de las cosas que hacen que el grupo de compañías Virgin sea tan fuera de lo común (y, me atrevería a decir, único) en el mundo corporativo es la gran variedad y divergencia de los productos y servicios que llevan nuestra marca. La integración vertical nunca ha sido la razón principal para meternos en algún negocio, aunque muchas de nuestras aventuras terminan relacionándose (como las aerolíneas y los hoteles). Para muchas compañías, una de sus políticas globales podría resumirse con el viejo dicho de “zapatero a tus zapatos”, es decir, prefieren dedicarse a lo que saben hacer, sin alejarse mucho de su zona de confort. ¡En Virgin nos gusta variar! En muchos sentidos, a nosotros nos podrían acusar de “desintegración vertical”, dada nuestra incapacidad para mantener un mismo patrón de negocios durante mucho tiempo. A diferencia de Unilever, General Mills o Procter & Gamble, cuya arquitectura corporativa corresponde al modelo de marcas independientes, el nuestro es un modelo de marca única. Con la excepción de nuestra breve incursión en el negocio de los condones, imprimimos la marca Virgin en todo lo que hacemos. Cuando iniciamos una nueva aventura, nos sentimos orgullosos de ponerle nuestra marca, como nos ocurre cuando rebautizamos y rediseñamos un banco o un servicio de trenes.

Solo hay una razón por la que podemos hacer esto: ningún negocio se limita a sus instalaciones físicas, su inventario o sus aviones. Por supuesto que estos elementos de la infraestructura son importantes, pero lo que les da la vida es la gente. Todos nuestros negocios, tan aparentemente disímiles, tienen un elemento clave en común: la cultura de servicio que le aporta nuestra gente. Se me ocurre que podríamos llamarlo el factor “nosotros”: esa es la fuerza que impulsa todo lo que hacemos.

Como resultado de mi trabajo con el organismo independiente OceanElders y sus continuos esfuerzos para salvar el frágil ecosistema de los océanos del mundo, me he vuelto un experto en arrecifes de coral. No fue necesario hacer demasiadas conexiones mentales para establecer una analogía entre las culturas corporativas y los arrecifes de coral. Ambos tardan mucho tiempo en crecer y, como han descubierto muchas compañías a un gran costo, son una entidad viva de gran fragilidad, que puede ser destruida muy fácil y rápidamente si no se la trata bien. La mayoría de arrecifes de coral existentes tienen entre 5 000 y 10 000 años de antigüedad y, sin embargo, hemos logrado acabar con el diez por ciento de ellos en unas pocas generaciones. Aunque las culturas corporativas se pueden desarrollar más rápidamente que un coral, la destrucción de cualquiera de los dos suele ser para siempre.

La destrucción de la cultura

David Hoare, cofundador de Talisman Management, es mi amigo y mi socio desde hace varios años. Durante este tiempo, se ha desempeñado como director, presidente ejecutivo y asesor de diversas compañías de bajo rendimiento. Perdón: retiro lo dicho. Lo que pretendía decir es que David ha asumido el reto de “arreglar” una amplia variedad de compañías de bajo rendimiento: esta es la especialidad de Talisman Management. David tiene una curiosa formación en ingeniería y capital de riesgo, pero también es un auténtico discípulo de la escuela que valora el “capital humano”, que se ve en una cultura corporativa sana. David me explicó un día sus preocupaciones sobre la forma en que se supone que funciona el modelo estándar de capital de riesgo. En este, se escoge una empresa líder en un mercado en crecimiento, con un fuerte equipo directivo, se añade un poco de apalancamiento financiero y una generosa porción de incentivos de gestión, que, como es obvio, están vinculados a unos ambiciosos objetivos financieros y... ¡listo! ¡Se ha creado valor! Ahora bien, ¿qué sucede cuando los resultados no están a la altura de las expectativas? Pues, en ese momento los nuevos propietarios meten las manos en la masa, cambian el presidente ejecutivo y fijan unos objetivos más ambiciosos aún, bajo el supuesto de que el próximo lo va a hacer mejor. Lamentablemente, eso casi nunca funciona así y el valor de la compañía continúa cayendo.

David conoce una larga lista de compañías que han vivido la misma historia. Desde comienzos de 2006, la empresa de mensajería CityLink tuvo cuatro presidentes ejecutivos en cinco años, los cuales hicieron evaporar un valor de mil millones de libras esterlinas; por su parte, DX Group, un servicio de correo expreso, tuvo cinco presidentes ejecutivos en cuatro años, con una pérdida de valor por 450 millones de libras esterlinas; la compañía de gestión de residuos Biffa perdió la astronómica cifra de mil doscientos millones de libras, bajo la dirección de seis presidentes ejecutivos en cinco años.

La pregunta obvia es cómo pueden producirse semejantes colapsos de valor tan desastrosos en compañías que eran líderes en sus áreas de mercado. Según cuenta David, en cada uno de esos casos se incentivaba a los encargados de la alta dirección a llevar a la compañía a marchas forzadas para cumplir metas financieras totalmente imposibles. Hacer lo correcto para favorecer el interés a largo plazo de la compañía era lo último que se pensaba y, como consecuencia, se producía una gigantesca pérdida de valor. Uno de los componentes claves que habían propiciado el éxito del negocio en un principio, la cultura corporativa, era otra trágica víctima de la destrucción. Aunque cambiar a un presidente ejecutivo es fácil, recuperar una cultura deteriorada nunca es una tarea sencilla. Como ocurre en cualquier relación basada en la confianza, es difícil que las cosas vuelvan a ser como antes.

También en el caso de las empresas recién creadas, la capacidad para desarrollar una cultura sana, que ponga el énfasis en la gente —tan importante para la sostenibilidad de una empresa— se afecta gravemente si desde el primer día el interés principal es recibir ganancias a corto plazo y

crecer rápidamente y a la fuerza. Siempre me alarma oír a los líderes de empresas recién creadas hablar de satisfacer la “estrategia de salida” de los inversionistas, en lugar de tratar de crear un excelente producto, gracias a personas fabulosas y felices. En muchos de estos casos, la salida puede perfectamente llegar de manera involuntaria y mucho antes de lo que la estrategia previó. Si nosotros no hubiéramos reconocido a tiempo que la corta la experiencia de Virgin como sociedad abierta iba a acabar con la cultura que nos hizo llegar adonde llegamos, existe la posibilidad de que hoy no estuviéramos hablando de esto. Afortunadamente, esa posibilidad nunca se materializó.

Debo pedir disculpas si estoy empezando a sonar como un disco rayado (¿o, debería decir, un iPod dañado?), pero quiero citar al sucesor de Herb Kelleher en Southwest (quien expresa muy bien lo que tanto Herb como yo pensamos): *“todo termina y todo comienza con nuestra gente. Si mantenemos a nuestros empleados contentos y comprometidos, ellos mantendrán contentos a nuestros clientes, los cuales, a su vez, nos premiarán con su lealtad. Esa satisfacción del cliente nos ayuda con nuestro balance general y crea valor para nuestros accionistas”*.

Lo mismo ocurre en todas y cada una de las compañías Virgin, ninguna de las cuales podría sobrevivir sin la dedicación, energía, ingenio y sabiduría de nuestra increíble familia de colaboradores. Para decirlo en términos sencillos, lo que les pasa a los propietarios y a los líderes de muchas compañías es que, en su estampida ciega para dar resultados económicos extraordinarios, no se detienen a pensar en la importancia de desarrollar cuidadosamente una cultura corporativa.

Cuando Peter Drucker dijo *“la cultura se come a la estrategia de un bocado”* quizá habría podido añadir que cuando uno se concentra demasiado en las ganancias y el crecimiento y no se preocupa por cuidar a su gente y cultivar la cultura, corre el grave riesgo de que venga otro y se coma su almuerzo de un bocado.

CAPÍTULO 13

CORAZONES APASIONADOS

MÁS ALLÁ DE CUALQUIER DEFINICIÓN

Muchas veces pienso que es horriblemente triste ver que haya tanta gente (el escuadrón de los que recitan “gracias a Dios es viernes”) que no se apasiona en lo absoluto por lo que hace en la vida. Me refiero a las personas que se limitan a “ganarse la vida” de manera mecánica en lugar de vivir intensamente cada minuto.

Mi esposa dice que esa es mi fijación. Me cuentan que Tony Collins, que dirige Virgin Trains, muchas veces ha dicho que yo estoy chiflado con el tema. Tal vez. En todo caso, sea cual sea mi contribución al éxito de las compañías Virgin, creo, por sobre todo lo demás, que mi pasión innata (algunos la llaman “obsesión”) por ofrecer a nuestros clientes —tanto internos como externos— un mejor ambiente laboral o una gran experiencia de servicio (mejor que la que pueden encontrar en otra parte) es la esencia de todo lo que Virgin y yo representamos. Creo de todo corazón que si a uno le interesa algo con la suficiente pasión, en cualquier faceta de la experiencia humana, lo puede mejorar. La Pasión con P mayúscula es, sin ninguna duda, el ingrediente secreto (es decir, la esencia de la marca) de la fórmula de éxito de cada uno de los muy diversos negocios de Virgin.

Así como no se puede ser “casi único” y una mujer no puede estar “parcialmente embarazada”, la verdadera pasión no acepta medias tintas. Si usted no se dedica a la búsqueda de la excelencia con el cien por ciento de intensidad y el cien por ciento del tiempo, entonces usted no es bueno para el oficio. Como líder, usted no puede pretender que sus colaboradores entiendan

y acojan los valores básicos de la marca y aspirar a que se arraiguen en la psique de todos, si usted mismo no está comprometido con pasión y firmeza con esos valores. Lamento si esto puede parecer demasiado trivial o sonar como un sermón, pero si el lector no puede entender lo que significa tener y compartir una pasión palpable por lo que hace, lo más probable es que no sea un verdadero líder.

La pasión es innata

Lo primero que se debe reconocer es que la pasión no se enseña: se lleva en el ADN. Créame: yo lo he intentado en más de una ocasión y es imposible. No pierda su tiempo y energía tratando de encender el fuego en personas antiinflamables. Si ese fuego básico no es innato, nada logrará encenderlo. El mismo principio aplica para las actitudes positivas de la gente: no se puede entrenar la actitud: hay que contratarla. Siempre me ha llamado la atención que la gente diga que una persona “tiene su carácter”, en un tono más bien peyorativo. Tener carácter está muy bien, siempre y cuando vaya de la mano con una actitud positiva y alegre, que es otra forma de decir “apasionada”.

Uno de los elementos claves de eso que llamamos “el estilo Virgin” es darle a nuestra gente la libertad, la autonomía, el apoyo y la flexibilidad (excepto en lo que se refiere a la calidad) para que hagan cosas extraordinarias. Esta fórmula a base de pasión le ha permitido al grupo Virgin lanzar cientos de compañías nuevas en montones de diversos negocios, y no dudo que lo mismo seguirá ocurriendo durante mucho tiempo más.

A lo largo de los años, el grupo de compañías Virgin ha tenido la fortuna de identificar una serie de líderes empresariales apasionados. Muchos vienen de fuera de la familia Virgin, pero algunos son de “cosecha propia”, como Brett Godfrey, el creador de Virgin Blue en Australia. Brett es un australiano que, tras cinco años de trabajar con Virgin Atlantic, pasó al área financiera de Virgin Express, una aerolínea europea que duró relativamente poco tiempo y funcionó a mediados de los noventa, con sede en Bruselas. Yo no conocía personalmente a Brett, pero empecé a oír solo buenas referencias de su influencia estabilizadora en múltiples problemas que había venido experimentando Virgin Express. A pesar de ser un “hombre de números”, tenía la reputación de ser cálido con la gente, algo que necesitábamos con toda urgencia para unir al personal, después de haber pasado por tres presidentes ejecutivos en un lapso de algo más de doce meses. Con toda la incertidumbre y los cambios constantes de dirección que hubo en Virgin Express, era inevitable que el fantasma de los sindicatos hubiera levantado su fea cabeza, algo que nunca antes había ocurrido en Virgin. De hecho, fueron los líderes del sindicato quienes me sugirieron que “el australiano” era, sin lugar a dudas, el mejor candidato para la vacante de

presidente ejecutivo. Me preocupaba la motivación del sindicato: ¿acaso preferían a Brett porque pensaban que era una persona fácil de convencer? Con todo, decidimos darle una oportunidad y, en un comienzo, lo nombramos presidente ejecutivo interino.

Pronto supimos que habíamos tomado la decisión correcta. En poco tiempo, Brett había logrado llevar a los sindicatos al lugar adecuado. Así, evitó un colapso total y estabilizó la situación. Aparte de que nunca me han gustado los cargos interinos, era evidente que debíamos ofrecerle a Brett la plaza de forma permanente. Por lo general, la oferta de un cargo de presidente ejecutivo es recibida con gran emoción, pero en este caso Brett pareció incómodo y casi avergonzado al responder: “pues... mira, Richard, lamento tener que rechazar tu oferta, pero es que mi esposa y yo hemos decidido que es ya hora de regresar con los chicos a Australia”.

Nadie había previsto esta respuesta, así es que quedé en shock y bastante desilusionado. Sin embargo, admiré a Brett por poner en primer lugar a su familia, antes que su carrera. En ese momento, según Brett, yo dije las palabras que irían a cambiar su vida para siempre: “bueno, si hay algo que te gustaría hacer en Australia, no dudes en contarme”. Brett, con una gran sonrisa en los labios, respondió: “bueno, Richard, la verdad es que me alegra que lo menciones, porque hay un tema que sí me gustaría mucho hablar contigo”.

Solo en ese momento me enteré de que Brett había venido trabajado aplicadamente durante cinco años en un plan de negocios para crear una nueva e innovadora aerolínea en el país de los canguros. Al parecer, había pasado varios años buscando inversionistas y, sin que yo lo supiera, le había lanzado la propuesta al equipo ejecutivo de Virgin, que la había rechazado. Tal como me explicaron después, el rechazo del proyecto se había basado en una mezcla de sabiduría convencional y contabilidad estándar y, a primera vista, parecía una decisión muy racional. Por supuesto, mi forma particular de ver la “sabiduría” nunca se ha destacado por la racionalidad, a tal punto que muchas veces me han llamado “el hombre que no quiere que lo confundan con los datos”, algo que tal vez sido propiciado por mi legendaria incapacidad para leer complicadas hojas de balances. Por eso, cuando Brett me expuso con entusiasmo su visión general del plan de negocios de la aerolínea australiana, mi reacción inmediata fue más instintiva que basada en un análisis frío (de hecho, nunca me caracterizado particularmente por los análisis fríos).

Lo más importante de todo fue que, ese día, detecté en Brett algo que el equipo ejecutivo había pasado por alto: una apasionada convicción de que era necesario y viable hacer lo que él estaba proponiendo. Este episodio me recordó intensamente la oportunidad que habíamos aprovechado quince años atrás con Virgin Atlantic: un plan que mis colegas de Virgin Records habían condenado al unísono por considerarlo totalmente descabellado. Brett veía una apremiante necesidad de establecer un nuevo modelo de aerolínea, más atrevido, en el mercado estancado de la industria aeronáutica australiana, y la pasión que vi en sus ojos cuando me hablaba de su idea me convenció de mirar el asunto más a fondo. Ante mi afirmativa, Brett no tardó mucho tiempo en

anunciar algunas de sus audaces proyecciones de negocios y empezamos con pie derecho. Nuestra inversión inicial de diez millones de dólares para inaugurar lo que se convertiría en Virgin Blue (ahora Virgin Australia) resultó ser una de las más inteligentes que hayamos hecho jamás. Para decirlo de manera diferente y con cierto humor, creo que este es el típico caso de: “¡a la m..., hagámoslo!”. Perdón.

Grandes visionarios

Brett es uno de los muchos verdaderos visionarios que he tenido la suerte de conocer, con la pasión, la fuerza, la concentración y las capacidades para convertir sus sueños al parecer irrealizables en hechos que cambian el panorama. Como muchas personas antes que él, Elon Musk tuvo la visión de producir un vehículo eléctrico comercialmente viable. En esta área, los primeros fabricantes centraron su atención en el mercado masivo, a través del desarrollo de vehículos económicos, compactos, ahorradores de combustible, casi totalmente desprovistos de cualquier atractivo visual. Musk decidió, por el contrario, abordar el asunto desde la perspectiva del coche deportivo de lujo y, poco a poco, pasar a los vehículos más convencionales. El mercado de los autos de lujo o deportivos es mucho más pequeño en términos de oportunidades de ventas por unidades, pero altamente eficaz para cambiar la mentalidad de los propietarios de automóviles, para que se decidan por un coche eléctrico por su atractivo y su rendimiento y por la distinción de ser los primeros en tenerlo, en lugar de prestar atención a la eficiencia del combustible. Además, para ser francos, si una persona tiene el dinero para comprarse un vehículo de lujo, el costo del combustible es generalmente lo último que le preocupa.

El Tesla Model S, de 70 000 dólares, no solo se ve como un auto deportivo sino que se comporta como tal: se cuenta que acelera de 0 a 60 km/h tan solo en 3,7 segundos. Por otra parte, para aquellos que como yo tienen conciencia de estas cosas, su eficiencia energética es casi el doble de la del conocido Toyota Prius. Por si todo eso fuera poco, la reconocida revista *Consumer Reports* clasificó al Tesla como “el mejor que hemos evaluado”, con un noventa y nueve por ciento de la calificación total posible. Esto equivale a calificaciones superiores en todos los aspectos.

Claro que el Tesla no es el primer gran éxito de Elon Musk en lo que respecta a la creación de industrias novedosas. También tuvo la visión para crear una nueva forma de pago que se adaptara a las necesidades únicas de las ventas al por menor por internet, con la creación de X.com, que pronto se transformó en PayPal. Otro de sus grandes sueños hecho realidad es SpaceX, que, de manera similar a Virgin Galactic, está desarrollando un vehículo de lanzamiento de satélites privado, para continuar la labor que la NASA dejó abandonada. Incluso se rumora que Musk

quiere fusionar su PayPal y sus negocios relacionados con el espacio con PayPal Galactic, para hacer frente a los retos que plantean los pagos “lejos de la Tierra”. ¡Voy a tener que pensar un poco más en este asunto! En cualquier caso, el éxito de Elon Musk en Tesla, PayPal y Space-X sirven para demostrar los increíbles resultados que se derivan de la mezcla entre visión y liderazgo, gracias a una persona inspirada, con la ayuda de un ejército de seguidores igualmente inspirados.

El apasionado conoce al apasionado

Otra ventaja de contar con líderes verdaderamente apasionados es su capacidad innata para reconocer la pasión en los demás. Si Tony Collins cree que yo soy un chiflado del servicio al cliente, tengo el gusto de informarles que él está hombro a hombro conmigo en este aspecto.

Tony entró a trabajar en Virgin Trains en 1999, tras retirarse de la empresa que construía nuestro material rodante ferroviario, y ha sido el presidente de nuestra empresa desde 2004. Es pragmático, no tiene pelos en la lengua, llama a las cosas por su nombre y es un verdadero deleite ver su pasión inquebrantable por hacer de nuestro servicio ferroviario el mejor de todos. Cierta día parafraseó con gran agilidad mi frase favorita, diciendo: “este es un caso de: ‘¡a la m..., deshagámoslo y luego volvámoslo a hacer!’”.

Tony es un portento: está convencido por sobre todas las cosas de que los empleados que atienden al público y prestan el servicio *son* el negocio. Él los apoya sin límites, confía en ellos, escucha sus observaciones (las buenas y las malas) y, a cambio, espera que ellos lo den todo, que entreguen su sangre color rojo Virgin, tal como lo hace él. Darle un giro de ciento ochenta grados al negocio ruinoso que fue el sistema de British Rail durante varias generaciones no es una hazaña insignificante.

El nivel de calamidad en la organización que heredamos de British Rail queda ilustrado con la historia de los conductores de trenes que, en una ocasión, amenazaron con irse a la huelga cuando la gerencia les exigió mejorar su pésimo desempeño en materia de puntualidad y les pidió que de vez en cuando hicieran salir un tren a tiempo. El sindicato que representaba a los conductores argumentó que no había nada en su convención colectiva que especificara que sus miembros estuvieran obligados a poseer relojes e inferían, en consecuencia, que no se los podía responsabilizar por no salir a tiempo. Me parece que fue Timex el gran beneficiario de un pedido muy grande de relojes con una inscripción que decía “Propiedad de BR”. Difícil de creer, yo sé, pero esa era la actitud negativa predominante de los empleados que heredamos. Por eso, con o sin una marca como Virgin, la hazaña que Tony y su equipo lograron realizar con nuestro sistema de trenes fue, ni más ni menos, milagrosa.

Tony es una de esas personas que siempre tiene una provisión de historias maravillosas, pero una de las que más recuerdo me la relató una noche, durante la cena, sobre una aseoadora que vio un día en uno de nuestros trenes. Tony estaba haciendo una de sus rondas rutinarias, pero no planificadas, cuando vio a una empleada uniformada que estaba haciendo un trabajo excepcional con nuestros pasajeros. La mujer, que no sabía que Tony la estaba observando, ayudó a una pareja de ancianos a acomodarse en sus sillas y luego les alcanzó unos periódicos, todo ello con una disposición alegre y maravillosa. Lo interesante era que la mujer no trabajaba para Virgin Trains, sino que era una aseoadora empleada por Alstom, la empresa que contratamos para limpiar nuestros trenes. Impresionado, Tony se presentó y felicitó a la mujer por su excepcional actitud de “darlo todo y más” en el trabajo que estaba haciendo, y luego le preguntó si había considerado la posibilidad de trabajar para nosotros y no para la compañía de limpieza. Tony quedó sorprendido con su respuesta: la mujer lo había intentado un par de veces, pero, según le explicó en sus propias palabras, no le había ido bien en los exámenes de admisión.

Molesto, Tony llamó por teléfono a nuestro equipo de recursos humanos y les pidió que hicieran de inmediato una revisión de los criterios de admisión pues, según lo que le acababan de decir, se estaban quedando por fuera precisamente las personas que con tanta urgencia necesitábamos contratar. Así lo hicieron y, dos semanas después, la mujer fue contratada como asistente de servicio a bordo. Sin embargo, no duró mucho tiempo en ese trabajo, pues en los cuatro años siguientes hizo un ascenso constante hasta llegar a convertirse en uno de nuestros gerentes regionales que supervisan varias estaciones. Desde aquella observación producto del azar, Virgin Trains tiene claridad sobre sus prioridades de contratación: ahora buscamos actitud y no cualificaciones que se vean bien en el papel.

¡Salud!

En diferentes circunstancias y a lo largo de los años, la forma como Tony identifica a las personas con la actitud y la pasión necesaria para el trabajo se ha replicado miles de veces en Virgin. Al fin y al cabo, cuando uno trabaja en servicio al cliente y se encuentra con alguien que tiene talento natural, debe hacer sus mejores esfuerzos por quedarse con esa persona.

Recuerdo que David Tait contaba una historia similar a la de Tony. Muy cerca de donde estaban ubicadas las primeras oficinas de Virgin Atlantic en Greenwich Village, Nueva York, había un bar que David, varios miembros del personal y yo (cuando estaba en la ciudad) íbamos a visitar con regularidad. Un barman en particular, llamado Phil, siempre le llamó la atención a David por la manera como atendía a sus clientes. Sin importar si el bar estaba muy lleno o no, o si algunos clientes se ponían groseros y exigentes, Phil siempre sacaba las bebidas correctas, era

rápido, mantenía múltiples conversaciones simultáneas y resolvía los altercados con una sonrisa. A todas luces, era un profesional a carta cabal en lo que hacía. Como Tony en aquel tren, David identificó en el barman ese toque innato que se necesita para dar un excelente servicio al cliente, que es lo que siempre estamos buscando. David pensó que Phil, con su excelente servicio tras la barra de un bar, podría ser igualmente bueno en un mostrador en el aeropuerto.

Finalmente, David le hizo una propuesta bastante menos que atractiva a Phil diciéndole: “¿te gustaría un trabajo en el que no te pagan propinas y los horarios son muy irregulares?”. Phil se rio, pues creyó que era un chiste. Sin embargo, unos días más tarde, después de un trabajo de persuasión de David, el barman accedió. Como lo había previsto David, las habilidades de Phil Cain en lo que respecta al trato con la gente eran perfectas para el puesto de agente de atención al cliente en el aeropuerto. Phil pasó pronto al cargo de supervisor. Luego siguió ascendiendo y se convirtió en director de servicio y, finalmente, se convirtió en un ejemplar administrador de aeropuerto. Trabajó durante unos veinte años en diversas puertas de embarque de Virgin Atlantic en todo el mundo. Yo veía mucho a Phil en Newark y un día no resistí la curiosidad y le pregunté qué le había dicho David para convencerlo de abandonar su puesto en el bar y venirse a trabajar con nosotros. Su respuesta fue: “Bueno, Richard, para ser honesto, él no me convenció”. Luego, haciéndome un guiño, confesó que, como en esa época era soltero, lo que más había pesado más en su decisión era la idea de... ¡ver a todas esas atractivas azafatas bajar de nuestros aviones todas las noches!

Fuera cual fuera su motivación (y no lo culpo en absoluto por esa en particular) miles de personas como Phil Cain traen a nuestras compañías su propio tipo de pasión personal. Con ella, también traen sus conocimientos, su vitalidad, su entusiasmo y su visión (todas estas características se conocen colectivamente con el nombre de “pasión”), bien sea para cristalizar un sueño propio o, con mayor frecuencia, para contribuir a los esfuerzos de un equipo de personas que tienen mucho en común y conforman la familia Virgin.

CAPÍTULO 14

¡QUE VIVA LA FIESTA!

VESTIDOS ELEGANTES Y BROMAS INGENIOSAS

Nunca debe subestimarse la importancia de las fiestas para la creación de un buen ambiente laboral. Cualquier cosa que valga la pena en la vida siempre implica cierto grado de riesgo. En Virgin siempre nos ha gustado asumir retos difíciles, en lugar de adoptar una actitud tímida e ir sobre seguro. Esta filosofía se aplica tanto a la diversión como a los negocios y nunca hemos sentido remordimientos a la hora de organizar una fiesta y divertirnos con nuestra gente. Toda la vida he creído que propiciar encuentros en los que el personal se divierte después del trabajo es un ingrediente muy importante en la mezcla que conforma una cultura corporativa familiar amable y libre. Por otra parte, cuando los trabajadores han visto a la directora ejecutiva de finanzas bailar cerveza en mano, se eliminan las divisiones jerárquicas.

Desde un comienzo, las compañías del grupo Virgin se han fortalecido gracias a algunas de las fiestas más grandes y divertidas de las que tengan conocimiento los hombres (casi) civilizados. Durante muchos años, nuestras fiestas de verano anuales en el Manor, que era nuestro antiguo estudio de grabación en la zona rural de Oxfordshire fueron, toda una leyenda local. Comenzaron siendo unas fiestas relativamente tranquilas en las cuales el personal de Virgin en el Reino Unido y sus familias se reunían durante el día. Instalábamos unas grandes carpas en caso de que lloviera (cosa que casi nunca ocurría), repartíamos montones de comida y bebida y ofrecíamos atracciones como música en vivo, artistas del maquillaje para niños, castillos inflables, paseos en pony y

otras cosas. Todos los asistentes se divertían muchísimo. Una de las mayores atracciones para todo el mundo —excepto quizá para mí— era mi función como equilibrista. Con un trago en cada mano (según decía yo, para tener mayor estabilidad) caminaba temblorosa y tímidamente por una cornisa de la carpa ubicada a más de veinte metros del suelo, mientras el público gritaba y aplaudía para darme ánimos (¡o para quitármelos!). Honestamente no recuerdo cómo se inició esta tradición (quizás ahí está la explicación), pero es probable que los dueños de las carpas, mi compañía de seguros o la sobriedad le hayan puesto fin.

Como el negocio empezó a crecer a pasos agigantados (cuando Virgin Atlantic apareció en escena se duplicó el número de empleados en un lapso de doce meses), la gran fiesta anual se convirtió en un reto logístico y práctico. Al fin de cuentas, aquellas megafiestas murieron por culpa de su propio éxito, pues se volvieron demasiado difíciles de manejar. La última duró todo el fin de semana y tanto nosotros como la policía encargada de controlar los atascos de tráfico calculamos que hubo unos 60 000 asistentes. Entre ellos se contaban los cónyuges y los hijos de los empleados, a diferencia de lo que ocurría en los primeros años, cuando casi todos estaban solteros y no había inhibiciones a la hora de hacer locuras en las fiestas, algo que ocurre con menos probabilidad si uno está casado y tiene hijos.

Diversión de alto vuelo

Si aquellas fiestas en el Manor hubieran podido entrar en el libro de los Guinness Records, lo mismo ocurre con el vuelo inaugural de Virgin Atlantic, en 1984. Y no es porque hubiéramos protagonizado algún logro de la aviación, sino porque se consumieron unas cantidades formidables de champaña, algo nunca visto en un vuelo entre Londres y Nueva York. Nunca, desde la época de la hazaña de los hermanos Wilbur y Orville, se había celebrado tanto. Fue una gigantesca fiesta trasatlántica desde el momento en que se apagaron los avisos de abrochar el cinturón de seguridad hasta que se volvieron a encender poco antes de aterrizar en Newark. David Frost, personaje de la televisión y periodista, fue uno de nuestros invitados célebres en aquel vuelo inaugural. Por lo general, Frost cruzaba el Atlántico día de por medio. Antes del aterrizaje recuerdo que me dijo: “¿sabes, Richard? ¡He atravesado el charco miles de veces pero esta es la primera vez que lo hago de pie todo el tiempo y con un trago en la mano!”.

Otro dato que no se conoce mucho sobre este vuelo inaugural a Nueva York es que el primer pasajero de Virgin Atlantic que aterrizó en los Estados Unidos era un inmigrante ilegal. Cuando se abrió la puerta del avión en Newark, nos recibió un pelotón de oficiales locales en el otro extremo de la pasarela, que seguramente tenían mucha curiosidad de saber cómo era esta aerolínea tan loca. En las cadenas radiales locales de Nueva York habían circulado rumores donde se decía que

Boy George iría en ese avión, que muy probablemente iríamos a ser recibidos por perros entrenados para detectar drogas, y muchas otras cosas absurdas. Mientras los tripulantes de cabina presentaban sus documentos, yo buscaba ansiosamente con la mirada a David, el encargado de nuestras operaciones en los Estados Unidos, esperando que, tal como lo habíamos planeado, él nos hubiera conseguido un vuelo en Concord aquella mañana para cruzar de nuevo el Atlántico. Cuando por fin logré verlo, le dije solamente con el movimiento de mis labios “no tengo pasaporte”. Él se rio a las carcajadas y dijo en voz alta: “¡cómo no, Richard, buen chiste!”.

Por desgracia, era cierto. En los afanes de llegar a tiempo al aeropuerto de Gatwick esa mañana, dejé olvidado el pasaporte en el mesón de la cocina. Cuando la supervisora del vuelo le confirmó a David que era cierto (a ella sí le creyó pero no a mí) él logro arreglar el asunto con el jefe de inmigración, que por suerte estaba justo en ese lugar. Recuerdo que pensé que esos agentes federales de alto rango debían estar muy impresionados de ver al presidente de la nueva aerolínea rogando para que le permitieran entrar al país sin documentos. Lejos de mejorar, las cosas empeoraron para mí en la hora siguiente. La ciudad de Newark organizó una recepción de bienvenida para nosotros y allí confundí al alcalde con uno de los encargados del catering. Sin pensarlo, le pregunté si podía darme más camarones. Bueno, ¡supongo que todos tenemos nuestros días malos!

Nuestras tres aerolíneas, Virgin Atlantic, Virgin América y Virgin Australia, todavía aprovechan el lanzamiento de una nueva ruta para convertirlo en una excusa para hacer una fiesta (o tres) y a todas las compañías del grupo les encanta hacer fiestas en cada oportunidad que se pueda. Las megafiestas en el Manor son cosa del pasado, pero hemos regresado a las raíces y ahora hacemos fiestas más pequeñas e íntimas en las que todo el mundo tiene la oportunidad de ver en otro contexto a las personas con las que trabajan (incluido yo, siempre que puedo aceptar la invitación).

Una roca sólida

En enero de 2012, Virgin Money finalmente adquirió Northern Rock, el famoso banco británico que había sido nacionalizado cuatro años antes, y teníamos muchos motivos para celebrar. Después de su breve período como trabajadores del gobierno, los casi 2 000 empleados de Northern Rock estaban muy ilusionados con la idea de convertirse en miembros de la familia Virgin. No tuvieron que esperar mucho tiempo para saber cómo era la cultura corporativa de su nueva empresa. Jayne-Anne Gadhia, presidenta ejecutiva de Virgin Money, y yo organizamos una gran fiesta en la sede de Northern Rock en Newcastle upon Tyne, ¡en la cual todo el mundo tuvo la oportunidad de comportarse de manera poco bancaria! Fue una ceremonia de iniciación poco

convencional para todos los antiguos trabajadores de Northern Rock, quienes jamás vieron a sus jefes soltarse un poco la corbata y, mucho menos, patrocinar una diversión por todo lo alto.

Al final de la noche, me dolían los dedos, tras haberle estrechado la mano a miles de personas. Jayne-Anne y yo posamos para montones de fotografías en grupo y el personal del banco incluso llegó a codearse con algunos verdaderos héroes locales: varias estrellas del equipo de fútbol Newcastle United, a quienes habíamos invitado a participar en las festividades. Virgin Money acababa de cerrar un acuerdo de patrocinio para los Magpies, el gran orgullo de Newcastle, y parece que la energía de la fiesta debió de haber contagiado a los jugadores. En efecto, un par de días más tarde, frente a un nutrido público local, los jugadores, vistiendo sus nuevas camisetas con el logo de Virgin Money por primera vez, lograron obtener un espectacular 3-0, una inesperada victoria sobre el campeón, el Manchester United, para gran confusión de Jayne-Anne, pues ella ha sido hinchada del Manchester United toda la vida. ¡Ya ven: no hay nada como una buena fiesta para estimular a todo el mundo! Debo confesar, eso sí, que siendo consciente del hecho de que varios de nuestras compañías, Northern Rock (ahora Virgin Money) incluida, hacen una gran cantidad de negocios en Manchester, pensé prudente poner un trino que dijera: “¡está bien, acepto que somos unos suertudos desgraciados!”. En todo caso, lo cierto es que tuvimos un comienzo memorable con nuestros nuevos amigos banqueros y hemos mantenido el ritmo desde entonces.

Tuvimos otra gran fiesta, no hace mucho tiempo, para festejar la apertura de la nueva sede corporativa del Grupo Virgin en Londres. La celebración se llevó a cabo en la azotea del nuevo edificio. Todo el mundo debía ir disfrazado de pirata. Habíamos puesto antorchas de decoración y contratamos una banda de música Caribe, con tambores metálicos. Además, dimos montones de cerveza Red Stripe y cocteles a base de ron. Llegué con Joan y mis dos hijos, quienes llevaban también a sus cónyuges, para que fuera verdaderamente un asunto familiar. En un momento de las festividades, rodeado de cientos de empleados de Virgin que bailaban felices, miré hacia abajo y vi que, detrás de las copas de unos árboles, se alcanzaba a divisar el bote-casa que fue mi hogar y oficina cuando comenzamos, cuarenta años atrás. En aquella época, las fiestas de la oficina en *Duende* (todavía tengo ese bote-casa) llegaban a un máximo de veinte o treinta invitados. Sin embargo, el buen ambiente que se generaba era similar al de hoy en día, con un número de asistentes diez veces mayor y en el amplísimo espacio de la azotea de un edificio de oficinas. Aunque parezca tonto disfrazarse de Capitán Morgan o hacer equilibrista en una carpa, siempre he creído que las fiestas forman una parte esencial del estilo Virgin y, haciendo caso omiso de lo políticamente correcto, no habría hecho nada diferente.

¿Qué fue primero: el huevo feliz o la gallina feliz?

La mayoría de gente supone que tener una mayor cantidad de dinero en el banco la hará más feliz: creen que el éxito monetario está directamente relacionado con la felicidad. Su forma de pensar es: “si trabajo más duro, tendré más éxito y, si tengo más éxito, seré más feliz”. Aunque tal vez sea cierto que no tener ni un centavo puede hacer mella en nuestra alegría de vivir, según recientes investigaciones, la felicidad es el motor del éxito y no al revés.

El fascinante libro de Shawn Achor, *The Happiness Advantage* (traducido al español con el título de *La felicidad como ventaja*) se basa en una década de investigaciones sobre psicología positiva y neurociencia en la Universidad de Harvard y las compañías de Fortune 500. Su libro revela que, cuando somos más positivos, nuestro cerebro está “más comprometido, motivado y energizado, es más creativo, sano, resistente y productivo”. ¡La lista es bastante interesante! La conclusión es que el noventa por ciento de nuestra felicidad proviene de dentro, es decir, no es producida por factores externos tales como tener abultadas cuentas bancarias o ser dueño de costosas posesiones. El libro cita el poder del optimismo en el presente y explica cómo podemos reprogramar nuestro cerebro en tan solo veintiún días, mediante gestos como iniciar el día con un “acto de generosidad al azar”, por ejemplo: enviar un correo electrónico alabando a alguien o escribir todos los días tres cosas por las que nos sentimos agradecidos. Estas acciones mantienen el flujo de dopamina en nuestro cerebro. Esta sustancia, para decirlo en términos sencillos, nos hace sentir mejor, y cuanto mejor nos sentimos, mejor es nuestro desempeño. Divertirse y gozar en el trabajo en todo momento no es solo una característica propia del estilo Virgin sino que, como se ha demostrado científicamente, es un comportamiento beneficioso para todos. Me habría gustado leer el libro de Shawn hace cuarenta años, pues me habría ayudado mucho en mis intentos anuales por justificar las facturas excesivas de las fiestas ante nuestros cicateros directores ejecutivos de finanzas.

Día de los inocentes

Aunque las fiestas con el personal sirven para reunir a todo el mundo y propiciar la diversión colectiva, debo admitir que me encanta una forma más egoísta y picaresca de la diversión, una vez al año. Lo que en muchos países de habla hispana se conoce como el “día de los inocentes”, que se celebra el 28 de diciembre, en el Reino Unido, Francia y otros países se celebra el 1 de abril. Como soy británico, el día que hago las inocentadas es, por supuesto, el 1 de abril. Cualquiera que me conozca bien, hará lo posible por no cruzarse conmigo ese día, o solamente querrá hacerlo después del mediodía. Una broma hecha por fuera del horario que va desde las doce de la noche anterior hasta el mediodía del 1 de abril será oficialmente considerada como juego sucio.

Cuando era niño, les hacía las habituales inocentadas a mis padres y a mis hermanas: hacía

cosas como amarrar todas las perillas de las puertas de las habitaciones con una cuerda, de tal manera que nadie podía abrir su puerta. A diferencia de la mayoría de niños, que dejan de hacer estas bromas a medida que se van volviendo grandes, mis inocentadas se iban sofisticando y volviendo más elaboradas cada año. Con el tiempo, también se convirtieron en una forma de llamar la atención sobre la marca Virgin, a veces con los resultados más sorprendentes que uno se pueda imaginar.

Por ejemplo, en 1986, decidí que sería divertido hacer una inocentada relacionada con la industria musical. Decidimos, entonces, tramar un complot diabólico y el 31 de marzo le concedí una entrevista exclusiva a *Music Week*, la mayor publicación de la industria de la música en el Reino Unido. Les dije que, durante años, Virgin venía desarrollando en secreto un computador gigante en el que habíamos almacenado todas las pistas de música a las que podíamos acceder. Este revolucionario aparato se llamaría Music Box y los amantes de la música podrían usarlo así: por una pequeña suma de dinero podrían descargar cualquier canción o álbum que quisieran. Para mi sorpresa y diversión, en la revista se tragaron entero el cuento y, al día siguiente, en su edición del 1 de abril, sacaron un titular impactante: “La bomba de Branson: el fin de la industria”. Sin recordar que ese era el día de los inocentes en el Reino Unido, un buen número de altos ejecutivos de la industria de la música me llamó esa mañana a rogarme, amenazarme y suplicarme para que no siguiera adelante con ese plan tan loco. Al hablar con todos, murmuraba unas excusas a medias y prometía dar declaraciones más tarde, ese mismo día. A la hora consabida, es decir, después del mediodía, anuncié que se trataba de una inocentada. Esa tarde recibí aún más llamadas de representantes de la industria, ¡para hacerme comentarios que no puedo repetir en este libro!

Muchos años más tarde me encontré con Steve Jobs en algún evento y él me dijo que había leído la historia falsa del Music Box y que también había caído en la trampa. En ese momento, acababa de salir de Apple y había fundado NeXT, pero dijo que nunca había olvidado mi broma y que, fuera en serio o no, la idea del Music Box había que explorarla. Nunca lo sabré con seguridad, pero desde aquella conversación fortuita, siempre me ha taladrado la idea de que mi inocentada pudo, involuntariamente, haber propiciado el nacimiento de iTunes y del iPod, que irónicamente firmaron la sentencia de muerte de nuestros Virgin Megastores y cambiaron para siempre el panorama de la industria de la música.

La moraleja detrás de esta historia es que si usted les va a contar a otros (así solo sea como una inocentada) cómo cree que será su industria en el futuro, más le vale que su compañía tenga listo un plan para llegar allá antes que los demás. ¡De lo contrario, usted puede terminar siendo la víctima de su propio invento!

Con la misma moneda

En otra de mis inocentadas, el tiro me salió por la culata, para gran diversión de muchos de mis colaboradores. Yo había decidido hacerle una de mis clásicas bromas del 1 de abril a Ken Berry, uno de mis primeros socios en Virgin Records. El 31 de marzo, invité a Ken y a su novia a cenar tarde en Roof Gardens, el restaurante y club que teníamos en la zona de Kensington, en Londres. El plan estaba listo para que unos supuestos ladrones se metieran al apartamento de Ken poco después de la medianoche (cumplí estrictamente las reglas), y se llevara algunas cosas como muebles, el televisor y el equipo de música. Algunos actores, vestidos de policías, estaban encargados de llegar a hacer preguntas y tomar huellas digitales. En ese momento, yo gritaría: “¡pásala por inocentes!”, todos nos reiríamos a las carcajadas, volveríamos a poner las cosas en su lugar y listo. Por lo menos ese era el plan. Sin embargo, como dice Robert Burns, “hasta los mejores planes, de hombres y de ratones, a menudo salen mal”. ¡Y este iba a salir pésimo!

El problema empezó cuando yo me quedé hablando con otra persona. Al volver a nuestra mesa, unos quince minutos después de pasada la medianoche, Ken y su amiga se habían ido y habían dejado una nota que decía: “Gracias por la cena. Nos vemos mañana. Ken”. Entré en pánico, porque ellos ya debían estar en su casa y ya era muy tarde para que yo alcanzara a llegar a orquestar la broma. Sin saber qué más hacer, me fui a mi casa. Mi esposa, Joan (a quien yo no le había contado nada de la broma, pues sabía que no estaría de acuerdo) me saludó y me dijo: “Richard, pasó algo horrible. Los ladrones se entraron al apartamento de Ken y la policía está allá en este momento. Él me llamó para preguntarme si la novia se podía quedar con nosotros esta noche, porque está muy nerviosa y no se quiere quedar allá”. No tuve más remedio que llamar a Ken y decirle la verdad, pedirle montones de excusas y arreglar todo para que le llevaran sus cosas de inmediato. Su respuesta fue: “pues, mira, Richard: no sé si pueda hacer algo, porque ya puse el denuncia. Pero déjame ver si puedo explicarle a la policía lo que pasó”. Sintiéndome como un idiota por todo ese enredo, iba a meterme a la cama cuando sonó el timbre de la puerta. Seguro de que algo malo iba a pasar, abrí la puerta y me encontré frente a frente con dos policías que parecían poco divertidos con mis payasadas. Sin mayores explicaciones, me pidieron que los acompañara a la estación “para responder unas preguntas”.

Yo estaba en pijama, pero a ellos no les importó y me hicieron subir al vehículo, en bata y pantuflas. De camino a la estación, se limitaron a guardar silencio mientras yo les decía: “todo esto fue una terrible equivocación, por favor, llamen al señor Berry y él les puede explicar que no hubo ningún robo”. Los policías permanecían impasibles. Al llegar a la estación de policía de Harrow Road, me quitaron el cinturón de la bata, dizque para que no me fuera a ahorcar, me metieron en una celda y se fueron sin decir media palabra. Luego, la situación se puso peor. Media hora después, tras un sueño intermitente, me despertaron los gritos del hombre que estaba metido en la celda junto a la mía. Parecía que lo estuvieran golpeando. El tipo decía: “no me pegue, señor agente. ¡Le juro que yo no hice nada!”. El ruido se terminó poco después pero yo pasé una noche

espantosa, lamentando mi suerte.

Por fin, hacia el mediodía, los mismos dos policías que fueron a buscarme a mi casa, me sacaron de la celda, me llevaron al segundo piso y me acusaron de varios delitos, incluido el de hacerle perder tiempo a la policía. Luego me alcanzaron el cinturón de la bata y me dijeron que me podía ir. Todavía no sabía muy bien que había ocurrido pero cuando salí a la calle en la luz gris de la mañana caí en la cuenta, gracias a unos gritos: afuera estaban reunidos los miembros del personal de Virgin Records, los dos policías y Ken. Todos dijeron al unísono “¡Pásala por inocentes!”, tal como lo hacía yo cuando gastaba mis bromas. Había caído en la trampa.

Nunca antes me había salido el tiro por la culata de esta forma con alguna de mis inocentadas. Más adelante supe que, cuando Kenny le contó a la policía que el asunto del robo era un chiste que le había salido mal a un amigo, a los agentes que recibieron la queja no les pareció en absoluto divertido. En un comienzo, querían presentar cargos por algún tipo de contravención y por hacerle perder tiempo a la policía. Sin embargo Kenny les había insistido (por lo menos eso fue lo que me contó a mí) que no presentaran cargos, con una condición: que Kenny les ayudara a los policías a enseñarle a su rebelde amigo una lección que no olvidaría jamás, encerrándolo en una celda hasta que llegara la hora oficial en que se terminan las bromas. Sobra decir que Kenny acepto de inmediato, pues muy probablemente le pareció una idea maravillosa. A propósito, la golpiza en la celda vecina también había sido un montaje organizado por nuestra gente.

A la deshonra y más allá

Supongo que después de una lección como esta, la mayoría de personas normales quedan traumatizadas y no soportan ni volver a oír mencionar la palabra “inocentes”. Desgraciadamente, mi cerebro no funciona así. Por el contrario, me propuse ser más profesional en el futuro y el 1 de abril de 1989 casi logramos hacer una broma espectacular.

En aquella época yo tenía treinta y seis años y era muy aficionado a los globos de aire caliente. Gracias a eso, se me ocurrió para el día de inocentes la broma más elaborada que haya concebido jamás. Le encargué a mi amigo Don Cameron, de Cameron Balloons, la creación de un globo con la forma de un platillo volador. Para mi gran felicidad, mi amigo fabricó un aparato verdaderamente impresionante. El invento tenía la forma de un platillo volador clásico de los dibujos animados, con todo y luces intermitentes, que en la noche proyectaba una luz espeluznante cada vez que se encendía el calentador del aire. Pero lo mejor de todo era la “persona bajita” (me cuentan que ya no se puede decir “enano”) que contratamos para el viaje. Iba disfrazado de marciano verde y, para no ser menos, yo me disfracé de Capitan Kirk, con un vestido espacial plateado brillante.

Mientras yo hacía mi papel de Capitan Kirk, Don Cameron, uno de los mayores expertos en globos del mundo, hacía el papel de copiloto en ese globo fantástico que produjo su compañía. Despegamos hacia las cuatro de la mañana en el norte de Londres, sobrevolamos la ciudad y terminamos dirigiéndonos (en realidad, cuando uno monta en globo va adonde lo llevan los vientos predominantes) hacia la autopista M25, cerca del aeropuerto de Gatwick. Para nosotros tres, que estábamos en el aire, este era un simple vuelo, ¡pero no teníamos idea de la conmoción que se estaba causando allá abajo en el planeta Tierra!

Al parecer, unos trabajadores nocturnos nos divisaron al comienzo de nuestro vuelo y reportaron el “avistamiento del platillo volador” a la estación de policía local. Así, se generó una réplica de la *Guerra de los mundos* en vivo. Las estaciones de radio especulaban con gran excitación sobre los orígenes de la nave extraña que volaba a baja altitud. El furor en tierra aumentaba minuto a minuto. No pasó mucho tiempo antes de que tres equipos de policía fueran asignados a nuestra persecución. También llamaron al ejército. La congestión de la autopista M25, que ya tenía un tráfico lento por causa de la niebla, ahora se encontraba en su punto máximo, pues estaba parada por completo: los conductores se detenían y se bajaban de sus vehículos para observar la misteriosa nave espacial que se dibujaba en el cielo plumizo del amanecer.

Para ese momento, ya nos estábamos acercando demasiado al aeropuerto de Gatwick (el segundo de mayor tráfico en Londres) y decidimos que ya era hora de terminar la función. A pesar de la niebla, logramos divisar un terreno plano. Las luces intermitentes estaban encendidas y el fuego ardía misteriosamente en la penumbra. En esta atmósfera, Don aterrizó sin que se produjera ningún incidente (o, por lo menos, eso pensábamos). Observando desde mi cápsula espacial, recuerdo que pensé que esta era como una escena espeluznante de una película de Steven Spielberg. En ese momento, vi que una fila de vehículos de la policía y camiones del ejército rodeaban el lugar. Don había hecho un aterrizaje perfecto. Cuando estuvimos en tierra, un policía, con la cachiporra en la mano, comenzó a caminar hacia nosotros con una evidente cara de inseguridad.

Había llegado la hora de sacar a nuestro E.T. Pusimos en funcionamiento nuestra propia máquina productora de niebla, antes de accionar lentamente la puerta que se abría para formar una especie de pequeña rampa. Luego, despachamos a nuestro marciano verde para saludar al policía. Sin pensarlo dos veces, el policía aterrorizado dio media vuelta y salió corriendo a una velocidad que yo nunca había visto. En este punto decidí que ya era hora de intervenir, antes de que alguien saliera lastimado. Así, pues, puse mis pies en el planeta Tierra y les di la bienvenida a sus valientes defensores, con la declaración de paz universal: “¡Pásenla por inocentes!”. La primera reacción del oficial que había salido corriendo fue de alivio pero, según un informe en el sitio web “Alien UFO Sightings” (avistamiento de ovnis), el policía le diría más adelante a la prensa: “nunca en veinte años de servicio había sentido tanto miedo”. A sus superiores, sin embargo, el

asunto no les pareció nada gracioso y por segunda vez en mi carrera de inocentes estuve a punto de ser acusado de hacerle perder tiempo a la policía, pero luché y sobreviví de nuevo.

Sobra decir que no soy el único que goza con estas bromas locas del primero de abril. Dos de las mejores que me han contado tuvieron como víctima a Eric Schmidt, cuando trabajaba en Sun Microsystems. En una ocasión, sus amistosos colaboradores desarmaron su oficina y la volvieron a armar en una plataforma en medio de un lago. No faltó nada, ni siquiera el teléfono, lo cual me pareció un toque muy agradable. En otra ocasión, desocuparon su oficina y reemplazaron los muebles con un Volkswagen escarabajo que habían desarmado y vuelto a armar para que cupiera por la puerta de la oficina. Los empleados de Eric en Google también son famosos por sus bromas como la Google Nose (la nariz de Google). El 1 de abril, al abrir la página de Google, los internautas encontraron una pestaña nueva que decía que los usuarios podrían percibir varios olores (incluyendo el de perro mojado) si acercaban la nariz a la pantalla de su computador. Nadie que yo conozca admitió haber caído en esta trampa, ¡pero me imagino que hubo millones de personas cándidas que seguramente se acercaron a oler su pantalla esta mañana!

Una de las inocentadas más maravillosas de todos los tiempos es, sin duda, el “Google TiSP” (Toilet Internet Service Provider’, que en español significaría algo así como “proveedor de servicios de retrete de internet), que el primero de abril de 2007 fue anunciada en la página de búsqueda de Google, así: “Un sistema completamente funcional e integral que ofrece acceso inalámbrico gratuito en el hogar, mediante router TiSP via inodoro, conectado a uno de los miles nodos de acceso TiSP a través del cable de fibra óptica, encadenado a la línea de aguas residuales municipales”. Google se jactaba de que el TiSP utiliza la tecnología “InoDex” y que venía con un kit de instalación de ocho pasos para un “rápido, fácil y aséptico proceso”. El artículo # 8 decía: ¡Felicitaciones, usted está en línea! (Por favor, lávese las manos antes de navegar)”. Teniendo en cuenta que en 2007 Google tuvo un promedio de 1 200 millones de búsquedas al día (en 2013 esa cifra aumentó a casi 6 000 millones), no hay duda de que TiSP califica para la broma del 1 de abril más vista de la historia. ¡Totalmente brillante! También está la broma conjunta entre Virgin y Google (o “Virgle”, como la llamamos nosotros), que Larry Page y yo creamos en un bar en la isla de Necker, ¡pero dejemos esa historia para otro día!

La diversión es contagiosa

Como podrá haberse dado cuenta el lector, al igual que en Google, en Virgin nos tomamos muy en serio el asunto de la diversión. Sé que muchas almas infelices inevitablemente condenarán este tipo de diversiones, pues las consideran distracciones inútiles y un gasto de tiempo y dinero de la compañía, sin ningún beneficio comercial tangible. ¡Qué tristeza! Si el lugar de trabajo —que es

donde la mayoría de adultos se pasan casi la mitad del tiempo que están despiertos— no puede ser un ambiente donde uno pueda gozar un poco, entonces, ¿qué sentido tiene todo esto? Siempre he considerado que el sentido del humor y la capacidad para no tomarse demasiado en serio a sí mismo son atributos fundamentales de una cultura corporativa sana. Una ventaja muy tangible es ver el entusiasmo que le produce a nuestra gente hablar con sus amigos sobre “las cosas locas que hacemos en Virgin”. Cuando esos amigos trabajan en compañías acartonadas, que ni de chiste tolerarían esas travesuras, uno se los imagina pensando: “¡Vaya! ¿Cómo hago para trabajar allá?”. No me parece una coincidencia que, como le sucede a Google, a nosotros nos lluevan miles de solicitudes cada vez que se abre una oportunidad de trabajo o creamos una nueva compañía. La diversión es contagiosa y, como lo demuestra la investigación de Shawn Achor, también es buena para el bienestar general del individuo y de los negocios. ¡En Google y en Virgin funciona de maravilla!

Ah, y en caso de que algunos se lo estén preguntando, como les ocurrió a muchas personas cuando dimos la noticia por primera vez, quiero aclarar que Virgin Galactic va en serio (si el lector se fijó, el anuncio de 2004 no lo hicimos el 1 de abril). Si quiere ver una fiesta corporativa fabulosa, esté pendiente de la celebración que estamos pensando hacer cuando el SpaceShip-Two haga su primer vuelo comercial. La espera ha sido larga, ¡pero les aseguro que vamos a hacer un fiestón de la madona, que habrá valido la espera!

Para satisfacción de aquellos que estemos a bordo de ese primer vuelo de Virgin Galactic, en cierto sentido similar al primer vuelo trasatlántico de Virgin Atlantic, hace cerca de treinta años, habrá que hacer algunos serios experimentos para saber cómo se destapa la champaña en un entorno sin gravedad, ¡por pura curiosidad científica, por supuesto! ¡Salud!

CUARTA PARTE

LIDERAR

- » Dirigir
- » Adelante
- » Guía
- » Modelo
- » Ventaja
- » Ejemplo
- » Prioridad
- » Piloto
- » Liderazgo
- » Vanguardia
- » Primera fila
- » Avance
- » Cabeza

CAPÍTULO 15

LÍDERES DEL FUTURO

NUEVAS HABILIDADES PARA UN MUNDO NUEVO

Cuando empecé, hace más de cuatro décadas, a conformar lo que después se convertiría en Virgin, quería hacer que la vida de la gente fuera mejor. Sé perfectamente que esto puede sonar a absolutas babosadas ególatras e interesadas, pero es la verdad.

Me parecía, y todavía me lo parece hoy, que los negocios, todos los negocios, tienen un enorme potencial para ser una fuerza productora de cosas buenas en el mundo. Las compañías pueden hacer realidad este potencial, si se proponen hacer las cosas de manera diferente y si ponen a nuestra gente y al planeta en un lugar destacado, junto con el crecimiento y las ganancias, como nuestra razón de ser. Lo maravilloso es que, contrariamente a lo que se suele creer, no son polos opuestos sino oportunidades que se refuerzan mutuamente. Los negocios no tienen por qué plantear una opción excluyente, donde unos ganan y otros pierden. Si se hacen bien, todo el mundo puede ganar: las compañías, las comunidades y el hermoso planeta donde tenemos el privilegio de vivir.

A fin de que nuestro progreso sea duradero, debemos trabajar con la próxima generación de líderes empresariales, debemos identificarlos, nutrirlos y aprender de ellos. Algunos de estos líderes en ciernes ya llevan cierta ventaja, sobre todo por su manera de entretrejer sus pasiones sociales y de emprendimiento. A mí me gustaría que todas las personas que nos dedicamos a los negocios abriéramos nuestro espectro mental y empezáramos a hacer más cosas para estimularlos

y apoyarlos. Las empresas deben desempeñar un papel muy importante en lo que respecta a hacer frente a los retos más difíciles del planeta. Por eso, considero que es apenas lógico aprovechar la energía de montones de líderes empresariales jóvenes, a los que no les da miedo crear compañías, cuestionar el *statu quo* y ver cómo sus productos y servicios pueden marcar una diferencia en el mundo.

Entrenamiento para el éxito

Entrenar para el éxito es el objetivo que se propuso Virgin Unite con la creación de los centros de emprendimiento Branson Centres of Entrepreneurship en Johannesburgo, Sudáfrica, y en Montego Bay, Jamaica, hace algunos años. ¡Y qué bueno haberlo hecho! Ahora, después de dar formación a cientos de emprendedores, podemos contar montones de historias de éxito sobre empresas nuevas que han generado esperanza donde antes no la había, han creado empleo, han estimulado el crecimiento económico global y han reducido la pobreza.

Un ejemplo es la historia de Claire Reed, una de las emprendedoras en ciernes que recibió el apoyo del centro en Johannesburgo. Su negocio, Reel Gardening, produce unas semillas patentadas en forma de tira, que ya han sido previamente fertilizadas y son biodegradables. Con estas, es sencillo cultivar alimentos en un espacio pequeño como un jardín, además de que son muy productivas. Mediante una reducción de desperdicio de agua de un ochenta por ciento en la fase de la germinación, Reel Gardening está haciendo avances en la lucha contra la inseguridad alimentaria en África. Desde su participación en el Branson Centre, Claire (cuya filosofía de vida es la muy mentada pero muy válida frase de “es mejor enseñar a pescar que darle a la gente un pescado”) ha creado muchos empleos para madres cabeza de hogar, en la producción de la cinta de semillas. También ha dado entrenamiento en unas 150 escuelas y jardines comunitarios, con lo cual les ha ayudado a otras personas a asumir el control de su seguridad alimentaria y su empleo.

En Jamaica, en otro Branson Centre, una de las alumnas, Robyn Fox, desarrolló tres negocios distintos pero estrechamente entrelazados: una posada (Mount Edge Guest House); un café (Europe in the Summer o EITS); y un servicio de entrega a domicilio de productos agrícolas frescos y cultivados sin pesticidas (Food Basket Farm). Robyn cuenta ahora con una cantidad estable de clientes a lo largo de todo el año y ha identificado oportunidades para expandir sus operaciones y enseñarles a otros miembros de la comunidad sobre asuntos relacionados con la agricultura, la hotelería y el turismo. Robyn relata así su experiencia: “Entre muchas otras cosas, en el Branson Centre aprendí a identificar las oportunidades que se pueden explotar gracias al poder de la comunidad local. Solo contratamos gente de la comunidad, cultivamos localmente casi toda nuestra comida y honramos nuestra cultura comunitaria en todo momento, ya sea comiendo

pescado frito con nuestros huéspedes o llevándoles nuestro músicos ‘rasta’ locales. Otro motivo de satisfacción es saber que no solo tenemos un negocio sano, sino que el impacto en la comunidad ha sido muy positivo”.

Estudiantes emprendedores

Las historias de Claire y de Robyn son muy estimulantes y mucho más a la luz de los retos socioeconómicos que enfrentan Sudáfrica y Jamaica. Sin embargo, parecen tan solo un grano de arena en una playa. Por eso, es importante que el liderazgo y el emprendimiento adquieran una mayor escala.

Comencemos por nuestras escuelas y colegios. Cuando tenía dieciséis años, abandoné el colegio sin graduarme. Desde entonces, siempre me ha parecido que al sistema educativo del Reino Unido le ha faltado entender que el espíritu del emprendimiento puede y debe ser cultivado a una edad temprana. Es probable que esta situación haya mejorado un poco con los años, pero todavía falta mucho. Los adolescentes de hoy son los líderes de mañana y, con muy pocas excepciones, son personas llenas de curiosidad natural, energía y vivacidad. Los colegios deben aprender a aprovechar y canalizar esas características, en lugar de tratar de domarlas. Nuestros sistemas educativos deben darles a los jóvenes la oportunidad de seguir programas académicos que los estimulen y los lleven a dar lo mejor de su potencial, a correr riesgos, a aceptar el fracaso y a cuestionar las normas establecidas siempre que puedan. Los líderes de mañana serán más eficaces si se les enseña a mantener y refinar esa curiosidad infantil por lo desconocido, en lugar de matarla, como parece ser el caso en tantas escuelas y universidades.

La educación secundaria debe poner el énfasis en desarrollar la inteligencia emocional, el pensamiento crítico y las habilidades para la solución de los problemas de la vida real: todos estos son rasgos que caracterizan a los empresarios exitosos y a los adultos exitosos en general, de cualquier profesión o clase social.

Uno de los problemas para llevar a cabo esa revolución en las aulas es que los maestros tienden a enseñar las cosas que a ellos les enseñaron, y lo más probable es que el emprendimiento no formara parte de estas enseñanzas. De hecho, cuando yo fui al colegio, el único trabajo del cual hablaban los profesores era el trabajo de profesor, tal vez porque eso era lo único que habían querido hacer en la vida; por otra parte, también es posible que fueran víctimas del mismo fenómeno, a manos de sus profesores. ¡La orientación profesional no estaba muy en boga por aquella época!

¿Cómo hacer para que el emprendimiento forme parte de los currículos escolares? Por una parte, creo que debemos estimular a los colegios para que inviten a emprendedores de todas las

edades a hablar con los estudiantes sobre su recorrido personal. Nada más estimulante que escuchar a otra persona hablar de sus experiencias, con todo y lunares. No se trata solo de pedirles que hablen de “cómo alcanzaron el éxito”, sino que relaten cómo superaron esos retos aparentemente insuperables, los casos en los que por poco fallan y los fracasos, que son tan valiosos como las historias de éxito. También debemos apoyar un mayor número de competencias relacionadas con pequeños negocios en escuelas y universidades. Existen modelos maravillosos de este tipo de ideas, cristalizados en programas tales como “Young Enterprise”, en el Reino Unido, y “Junior Achievement”, en los Estados Unidos.

Young Enterprise y Virgin Money han trabajado conjuntamente en una maravillosa competencia pensada para a niños de primaria (entre los cinco y los once años) llamada “The Fiver Challenge (en el Reino Unido, un *fiver* es un billete de cinco libras). A los niños o grupos participantes se les prestan cinco libras esterlinas para montar un “mininegocio”, y tienen treinta días para generar la mayor cantidad de ganancias que puedan, al mismo tiempo que se comprometen con sus comunidades locales. Al final del mes, se contabilizan las ganancias, se paga la deuda y los niños deciden cómo usar las ganancias (pasar un día fuera de la escuela, comprar libros o hacer una donación a su organización de beneficencia favorita): la decisión les pertenece totalmente. El objetivo del reto, sin embargo, no es tanto producir ganancias como poner a estas mentes jóvenes en contacto con los conceptos de correr riesgos, trabajar en equipo, resolver problemas y, en resumidas cuentas, saber que el dinero no es solo para gastarlo.

En los Estados Unidos, la organización sin ánimo de lucro Junior Achievement (JA), distribuye un módulo diseñado para las clases, llamado “Be Entrepreneurial” (sé emprendedor). El programa, dividido en siete partes, les presenta a los estudiantes los elementos esenciales de actividades como escribir un plan de negocios práctico y luego los enfrenta al reto de crear una aventura empresarial mientras que todavía están en el colegio. Según relata el sitio web de JA, sus estudiantes aprenden sobre “*publicidad, planes de negocios, ventajas competitivas, demografía de los clientes, espíritu empresarial, dilemas éticos, ética, financiamiento, franquicias, consecuencias a corto plazo versus consecuencias a largo plazo, necesidades del mercado, marketing, empresas sin ánimo de lucro, responsabilidad social*”. ¡Si mezclamos todas estas capacidades y conocimientos, lo que estos estudiantes están aprendiendo son, básicamente, habilidades para ser unos líderes multifacéticos!

No creo que una sola de estas palabras haya sido pronunciada por mis profesores cuando yo estaba en el colegio. Tal vez el lector piense; “bueno, eso era antes”, pero para ser sincero no creo que sean demasiado comunes en la educación de hoy en día, o por lo menos no en la educación previa a la universidad. Ahora bien, no debemos caer en la trampa de culpar de todo a las escuelas o los colegios. Todos podemos hacer un mejor trabajo para promover actividades por fuera de las aulas, para apoyar la experiencia del emprendimiento. Es muy alentador saber que,

según las cifras más recientes, 150 países celebran actualmente la Semana Global del Emprendimiento; además, un número cada vez mayor de escuelas de negocios está ofreciendo cursos de emprendimiento.

Tomemos por caso mi propia historia. Cuando estaba en el colegio, mis amigos y yo vimos la necesidad que tenía la gente joven de dar su opinión sobre los asuntos importantes del momento. Por eso, creamos una revista para estudiantes, a la que le pusimos el apropiado nombre de *Student*. Nuestra intención era cambiar el mundo y hacer negocios al mismo tiempo. Como el lector tal vez ya lo sepa, por el camino cometimos toda clase de errores, grandes y pequeños; aunque en ese momento no lo sabíamos, esos errores eran invaluable experiencias de aprendizaje. Sin embargo, el factor que contribuyó de manera más importante a nuestro éxito temprano fue el apoyo de nuestras familias y amigos (por entonces, nuestros colegios no tenían ni la remota pretensión de entender qué estábamos haciendo). En poco tiempo, *Student* dio paso a otros emprendimientos mayores, que se beneficiaron mucho con las lecciones de vida que aprendimos con nuestra primera aventura empresarial, y pienso que nuestra experiencia habría sido mucho menos desmoralizante si hubiéramos contado con el apoyo del sistema escolar y los negocios locales. Es posible que tener acceso a un programa de estudios como el de Junior Achievement, que expuse más arriba, habría podido marcar una diferencia sustancial. Y digo bien “es posible”, porque dado mi descontento de adolescente con cualquier cosa que se enseñara en un salón de clases, no sería raro que hubiera decidido que ese “asunto del emprendimiento” no era conmigo. ¡Eso nunca lo sabremos!

Apoyo a los pioneros

Varias de las compañías del grupo Virgin han hechos esfuerzos concertados para apoyar emprendedores en ciernes. Por ejemplo, trabajando de la mano con Virgin Unite, nuestra compañía Virgin Media decidió que tenía todas las herramientas necesarias para ofrecer una importante asistencia en línea y, así, en 2012, lanzó VirginMediaPioneers.com. Esta iniciativa engendró una increíble comunidad en línea de jóvenes emprendedores que usan los videos y los blogs para ayudar a otros jóvenes emprendedores a compartir sus ideas y sus experiencias. El programa Pioneers también cuenta con personas reales, para que los participantes hablen con ellas en vivo, compartan sus redes de conocidos y ofrezcan consejos. Pioneers TV, un canal de videos en línea, es un medio para ver un poco más de cerca a los pioneros y tener una visión de lo que ocurre tras bambalinas en todo tipo de industrias. Pero no todo ocurre en el espacio virtual. En la vida real también hay eventos gratuitos de entrenamiento y actividades cara a cara, así como concursos y competencias que les ayudan a los empresarios a adquirir experiencia y delinear mejor sus

perfiles profesionales. Para mí ha sido muy emocionante participar en varios eventos donde he tenido la oportunidad de sentarme con algunos de nuestros pioneros y escucharlos hablar sobre sus proyectos, sus esperanzas, sus aspiraciones y sus temores.

Una de las historias de éxito más asombrosas que usamos para inspirar a nuestros pioneros en Virgin Media Pioneers (VMP) es la del londinense Jamal Edwards, quien ahora asiste con frecuencia a los eventos de VMP para compartir sus experiencias. Su historia comenzó a los quince años, cuando su madre le regaló una cámara digital de video en Navidad. En un comienzo, hacía filmaciones de sus amigos raperos y luego las subía en el recién creado YouTube. Al ver que muchas personas lo seguían, Jamal comenzó a hacer entrevistas informales con artistas del rap a la entrada de los clubes y a añadirlas a su contenido de YouTube. Viendo que el nicho que había creado tenía éxito, Jamal —a estas alturas ya con dieciséis años— lanzó su canal de música en línea, SB.TV, en YouTube. Jamal había despegado. Ahora, a la edad de veintidós años, sus millones de seguidores se han convertido en millones de libras en el banco y Jamal se ha convertido en una sensación de las emisiones juveniles. En su lista de logros se cuentan cosas como haber lanzado a varias estrellas, como Ed Sheeran, desde su canal SB.TV. Debo decir que ver el surgimiento de Jamal en la escena musical me hace tener una sensación de *déjà vu*, pues, de muchas maneras, es como un remix de la era digital de mis orígenes con la revista *Student* y Virgin Records. ¡Buena esa, Jamal! ¡Eres una inspiración para millones de jóvenes emprendedores!

Los gobiernos pueden ayudar. ¡En serio!

Por desgracia, la increíble historia de Jamal es la excepción de la regla. Aunque es cierto que el apoyo de la escuela y de la familia es crucial, los gobiernos también deben contribuir al apoyo de los jóvenes emprendedores y futuros creadores de empleo que, como lo hice yo a los dieciséis años, deciden que el camino académico no es lo suyo. Con el propósito de indagar más a fondo sobre estos asuntos, VMP llevó a cabo, en 2011, una extensa encuesta dirigida a jóvenes emprendedores. Sus respuestas confirmaron los problemas habituales: los jóvenes siguen teniendo dificultades para avanzar por falta de apoyo y de un entrenamiento práctico, además de las ya conocidas dificultades para acceder a un capital para crear una empresa. Sobre la base de esta información, VMP publicó un completo reporte en el que hacía un llamado a las corporaciones para encontrar maneras tangibles de apoyar las empresas nuevas, tales como liberar espacios no usados en las oficinas y ofrecer el apoyo de mentores que estén dispuestos a dedicar un tiempo, de manera voluntaria, para ayudar a los jóvenes emprendedores en ciernes. Al mismo tiempo, le sugerí al gobierno reconsiderar seriamente la manera como invierte en la gente joven. El

argumento era muy sencillo: ¿por qué un estudiante universitario en el Reino Unido puede tomar un préstamo por 30 000 libras esterlinas para obtener un título en negocios, pero, cuando llega la hora de aplicar en el mercado sus nuevas habilidades empresariales, debe hacer un esfuerzo enorme por conseguir míseras 5 000 o 10 000 esterlinas para lanzar su negocio? Otra pregunta: en caso de que el estudiante esté a mitad de camino en sus estudios y encuentre una oportunidad de esas que uno no puede dejar pasar, ¿por qué no puede haber una manera de negociar lo que le resta de préstamo estudiantil para convertirlo en un préstamo para arrancar su negocio? Me atreví a sugerir que el gobierno británico asuma esta posibilidad, con lo cual se pueden generar enormes beneficios económicos. La recomendación era hacer que la Students Loans Company, encargada de administrar los préstamos estudiantiles, se convirtiera en la “Youth Investment Company”. Según ese nuevo modelo de negocios, con una base más amplia, la entidad continuaría administrando los préstamos estudiantiles, pero también tendría atribuciones para poner a la disposición de los jóvenes emprendedores préstamos nuevos o reestructurados, según los mismos términos favorables.

Para alguien que, como yo, tuvo grandes dificultades para encontrar financiamiento tras abandonar el colegio, este concepto simple e ingenioso suena muy sensato. A pesar de que mis padres me apoyaron muchísimo en esos primeros años, fue una época muy precaria y, además, aunque nuestros padres tengan los recursos, a nadie le gusta pedirle limosna a la familia. Pedirle apoyo al gobierno es otra cosa.

Para felicidad de todo el mundo, en 2012, tras los esfuerzos de Lord Young, el gobierno conformó una entidad sin ánimo de lucro llamada “Start-Up Loans Company”, con el propósito de ofrecer financiamiento a negocios nuevos, y nombró en ella a James Caan como presidente. Desde entonces, la entidad ha desarrollado una red de más de cincuenta proveedores de prestación de servicios, que están prestando dinero a los negocios nuevos a todo lo largo y ancho del Reino Unido. Hasta ahora, más de 15 000 negocios han tomado préstamos por más de 80 millones de libras, una hazaña impresionante por donde se la mire. A través de nuestro banco, Virgin Money, el año pasado participamos en un programa piloto y lanzamos nuestro propio proveedor de prestación de servicios, llamado “Virgin StartUp”, con el fin de ofrecer entrenamiento y tutorías, además de financiación. Sobra decir que este no es un tema que le preocupe solamente al Reino Unido. Los gobiernos de todo el mundo deben trabajar para encontrar la forma de poner una mayor cantidad de capital en las manos de los empresarios, a fin de generar crecimiento económico, ampliar la base gravable y crear empleos.

No hay que perder de vista que en 2013 (según la entidad gubernamental británica “Private Sector Employment Indicator”), las pequeñas y medianas empresas, que tienen entre diez y cuarenta y nueve empleados, representan el noventa y nueve por ciento de la totalidad de las compañías del sector privado en el Reino Unido y el cincuenta y nueve por ciento de la totalidad

del empleo del sector privado. Estas cifras nos hablan de un campo increíblemente fértil en el cual es necesario poner dinero para sembrar nuevas semillas empresariales.

Mujeres emprendedoras

Si empezar un negocio es difícil para cualquiera, lo es aún más para las jóvenes mujeres emprendedoras quienes, inexplicablemente, siguen enfrentando mayores barreras para acceder a créditos, mercados y redes sociales que sus colegas masculinos. Digo “inexplicablemente” porque sabemos que las mujeres reinvierten una mayor parte de sus ingresos en la salud y la educación propia y la de sus familias, lo cual tiene un valioso efecto multiplicador con el cual todos podemos ganar. Más aún, de acuerdo con el Boston Consulting Group, las mujeres toman el setenta por ciento de las decisiones de compra en los hogares, y eso no se limita a las compras relacionadas con los hijos y el mercado, sino también a los consumos más costosos como los vehículos y las vacaciones. Por eso, considerando que casi el cincuenta por ciento de la fuerza laboral hoy en día está conformada por mujeres y que estas toman el setenta por ciento de las decisiones de compra, ¿qué justificación hay para que sea tan baja la representación femenina en puestos ejecutivos y salas de juntas?

Según la Comisión Europea, en las compañías más grandes de la Unión Europea, la proporción de miembros femeninos en las juntas directivas en los estados miembros alcanza un promedio de tan solo catorce por ciento. Los italianos ocupan el puesto más bajo, con solo el seis por ciento, mientras que los franceses lo hacen mejor, con un veintidós por ciento. Para equilibrar las cargas, la Unión Europea está pensando seguir el ejemplo de Noruega. En 2003, los noruegos establecieron una meta mínima de cuarenta por ciento de mujeres en las juntas directivas. En 2008, esa cifra había ascendido a un admirable cuarenta y cuatro por ciento. Entre tanto, el gobierno del Reino Unido tibiamente les “recomendó” a las compañías británicas tener un veinticinco por ciento de participación femenina en las juntas directivas. La cosa pinta mal: en primer lugar, la meta es muy baja y, en segundo lugar, se necesita algo mucho más fuerte que un empujoncito del gobierno para cambiar la mentalidad británica de “club exclusivo para hombres” que persiste en las juntas directivas.

Sin embargo, poner el énfasis en la paridad de género en las juntas directivas es ensillar el caballo antes de traerlo. Este proceso debe hacerse paso a paso, y antes de aspirar a ver un mayor número de mujeres en las juntas directivas debe haber una proporción mucho mayor de mujeres en los cargos ejecutivos. Según la lista de los mil presidentes ejecutivos (o CEO) publicada por *Fortune* en 2013, solo el 4,6 por ciento son mujeres (es decir, hay cuarenta y seis presidentas ejecutivas), una cifra que no ha fluctuado mucho en más de una década. Es un panorama bastante

desalentador, pero creo que pronto ese infame techo de cristal se convertirá en un recuerdo lejano, gracias a la nueva generación de mujeres líderes que ahora están dirigiendo muchas de las organizaciones que fueron tan machistas en el pasado: General Motors (Mary Barra asumió el mando en enero de 2014), Pepsico, IBM, Lockheed Martin y General Dynamics. Otras como Sheryl Sandberg, la vehemente directora ejecutiva de operaciones de Facebook, y Marissa Mayer, en Yahoo, también están cobrando impulso en su labor para que la paridad de género sea una realidad común y corriente en el trabajo. En Virgin, tenemos líderes de peso como Jayne-Anne Gadhia (en Virgin Money), Jean Oelwang (en Virgin Unite) y Cecilia Vega (en Virgin Mobile, en México). Sin embargo, debo ser honesto y admitir que todavía nos falta mucho por hacer.

Las corporaciones y los nuevos negocios

Más allá del género, una pregunta que me hacen con frecuencia es: “¿qué pueden hacer las compañías establecidas para ayudar a los jóvenes emprendedores? Una opción rápida y fácil es incorporar a los jóvenes empresarios y sus negocios como proveedores. En Virgin América, por ejemplo, ofrecemos a nuestros pasajeros unos sanos refrigerios hechos por emprendedores apasionados, como “Krave Turkey Jerky”, “Holly Baking Company’s Chocolate Chip Cookies” y “Hail Merry Seasoned Nut Blend”. Las tres compañías fueron creadas independientemente por jóvenes empresarios que, tras descubrir que no podían encontrar en el mercado los alimentos que les interesaban, decidieron crearlos ellos mismos. ¡Tal como nos sucedió en Virgin y como ocurre en el mundo del emprendimiento en general!

El distrito de Soweto, en Johannesburgo, Sudáfrica, es uno de los más pobres de la ciudad y, como cosa poco sorprendente, no contaba con un solo gimnasio. Cuando Virgin Active anunció la apertura de uno de nuestros clubes de acondicionamiento físico en este distrito, hubo muchas reacciones de sorpresa y admiración por parte de la comunidad local. Lo mejor de todo es que no se trataba de un club creado con un molde mil veces repetido sino que fue diseñado exclusivamente pensando en las necesidades únicas y particulares de Soweto. El club cuenta con características como una cabina para DJ, un ring de boxeo y espacios comerciales para emprendedores locales, entre los que se cuenta un salón de peluquería y un servicio de lavado de autos. En total, el club ha propiciado la creación (muy necesaria) de más de cien empleos permanentes. Apoyar y celebrar la innovación y el espíritu de emprendimiento forma parte del ADN de Virgin, pero para que se produzca un efecto a gran escala necesitamos que otros hagan lo mismo. Eso significa que debemos ser activos y creativos: no está mal aplaudir desde la distancia los esfuerzos de otros o hacer donaciones ocasionales de dinero, ¡pero es imperativo emprender acciones más decididas!

Mentores con experiencia

En lo que respecta a la importancia de los mentores, nadie lo dijo mejor que Zig Ziglar, autor y hombre de negocios estadounidense: *“muchas personas han llegado más lejos de lo que pensaban porque otro pensó que podían llegar”*. Pregúntele a cualquier persona que haya tenido éxito en los negocios: lo más probable —si la persona es sincera— es que le cuente de alguna ocasión en su carrera en la que recibió el consejo invaluable de un mentor.

Siempre he creído profundamente en el inmenso valor del aporte de un mentor en un negocio incipiente. Al entrar por primera vez en el misterioso y atemorizante mundo de los negocios, tuve la suerte de ser acogido bajo el ala protectora de David Beevers, amigo de mis padres. David era contador y, por pura generosidad (además, supongo, motivado por los ruegos desesperados de mis padres) pasaba conmigo una noche a la semana tratando de enseñarme los fundamentos de la contabilidad, que resultaron ser conocimientos muy útiles. David tuvo una inagotable paciencia conmigo y mi consabida frase: “perdona, ¿podrías volver a explicarme eso, por favor?”. Ya en otro lugar mencioné la importancia que tuvo para mí el rol de mentor de Sir Freddie Laker en Virgin Atlantic: su sabiduría práctica fue muy importante para refinar mi visión de los negocios.

El primer paso para encontrar un buen mentor es, por supuesto, aceptar el hecho de que uno sí puede beneficiarse mucho con este tipo de ayuda. Como es lógico, aquí entran en juego factores como el ego, el exceso de energía, el orgullo ante los padres, especialmente si el negocio lo han iniciado una o dos personas. En este caso, se manifiesta una mentalidad que nos lleva a decir cosas como: “solo yo entiendo y nadie me puede ayudar a poner a funcionar esta cosa”. Pero, créame: sí hay gente que le puede ayudar a uno y que está dispuesta a hacerlo. Hacer las cosas por sí solo puede ser admirable, pero es una forma imprudente y equivocada de enfrentarse al mundo.

Observe el caso de personas que volaron alto y tuvieron mentores. Así como yo tuve a Sir Freddie, Steve Jobs tuvo a Mike Markkula, quien fue gerente de Intel. La inversión de Markkula de 80 000 dólares en acciones y su préstamo de 170 000 dólares le permitió convertirse en el dueño de una tercera parte de Apple, pero su mayor contribución fue su papel de “supervisor adulto”, como decía Jobs, para mantener en cintura a esos jóvenes rebeldes de Apple. En Google, Larry Page y Sergey Brin llevaron a un personaje que cumplía una función similar: Eric Schmidt (quien trabajó anteriormente para Sun Microsystems y Novell). Este fue nombrado presidente ejecutivo cuando los dos colegas comprendieron que el crecimiento exponencial de la compañía estaba superando su capacidad para manejarla. La mayor contribución de Schmidt fue construir la infraestructura corporativa necesaria para mantener el crecimiento frenético de Google.

Hágame caso: por muy inteligente que usted se considere, o por más brillante, innovador o poco convencional que sea su nuevo concepto, todo negocio nuevo necesita por lo menos un buen mentor. ¡Alguien, en algún lugar, ya ha pasado por esas cosas que usted cree que nadie más ha

tenido que superar! Tal vez a otras personas les hayan ocurrido esas cosas en la era análoga y no en la digital, pero muchos de los fundamentos de los negocios son exactamente los mismos. Para crear un negocio se requiere mucho más que habilidades tecnológicas y genio creativo: se necesita gente, y si usted va a crear una buena cultura empresarial y un buen negocio, tiene que prestarle especial atención a la gente.

Alquilar un mentor

Si va a tener el coraje de meterse en el mundo de los negocios por su propia cuenta, entonces no debe tener escrúpulos a la hora de buscar un mentor ideal. Si hay una persona que usted admire y que pueda entender sus objetivos, ya sea un amigo de la familia, un profesor de la universidad, un empresario local o, incluso, un alto ejecutivo de una multinacional, sea osado y búsquelo.

Phil Drolet, de Entrepreneur.com, dice: *“El mentor ideal debe haber alcanzado lo que usted quiere alcanzar y debe ser una persona con la que usted se visualice tomando un trago”*. ¡En este último caso, no olvide pedir la cuenta y pagarla! Hablando en serio, si usted encuentra a la persona adecuada, es probable que siempre ande muy ocupada. Por eso, Drolet pone mucho énfasis en la necesidad de respetar el tiempo de un mentor: haga seguimientos a sus encuentros mediante correos electrónicos concisos y no espere que su mentor haga todo el trabajo.

Muchas personas se sienten halagadas —como le pasó a Sir Freddie conmigo— cuando un emprendedor joven y entusiasta se les acerca buscando la sabiduría de sus consejos. Lo peor que puede pasarle es que no le respondan nada o que le digan que no, pero, como dice el dicho, el que no arriesga un huevo no gana un pollo, ¡y eso deben tenerlo presente los jóvenes emprendedores!

Crear un negocio nuevo es, en muchos sentidos, como tener un bebé por primera vez. Cuando el bebé tose o llora mucho tiempo, nuestro instinto natural es creer que algo malo está pasando y nos parece que lo debemos llevar al médico de inmediato. Cuando el segundo bebé llora, uno piensa: “calma: es solo una tos”, y con el tercero, la reacción es: “amor, ¿oíste ese ruido?”. Muy seguramente, su mentor habrá criado montones de emprendimientos y será capaz de guiarlo a través de diversos problemas, tales como la dentición de su joven negocio. El mentor le ayudará a superar obstáculos que parecen insuperables y que se presentan con frecuencia (a veces todos los días) en las primeras etapas críticas. Más adelante, si todo va bien, su mentor seguirá ahí para guiarlo por el proceso igualmente aterrador de una expansión ordenada (y no como un caballo desbocado).

Posteriormente, si usted logró sortear con éxito los primeros años y contó con un mentor a lo largo del camino, ¿está listo para retribuir lo recibido y ayudar a otros emprendedores locales sociales? En caso afirmativo, observe su propio negocio o la compañía para la que trabaja:

¿tienen usted y su equipo las habilidades y la energía que serían valiosas para ayudar a otros? De ser así, ¿podría encontrar nuevos socios y asumir un nuevo sector? O, pensando en otra alternativa, ¿puede usted sacar el tiempo para dedicarlo a ayudar a una entidad sin ánimo de lucro en sus primeros años, que son los más duros?

Le aseguro que serán un tiempo y una energía muy bien gastados. Y los beneficios se le devolverán: estas son experiencias en las que ambas partes ganan. Los líderes del futuro tienen muchas cualidades a su favor, pero siempre van a necesitar toda la ayuda que puedan de los ancianos de la tribu, que ya han recorrido mucho trecho.

Cuando se trata de encontrar a los mentores apropiados, no se me ocurre un mejor ejemplo que nuestros logros con los socios-mentores en Virgin Unite a lo largo de la última década.

Virgin Unite es una fundación que, de la mano con todo tipo de socios maravillosos, junta lo mejor del espíritu empresarial con unas ideas que contribuyen a hacer frente a algunos de los retos sociales y ambientales más duros del mundo. Hemos trabajado con nuestros socios para crear alianzas en liderazgo, como The Elders, The Carbon War Room y el B Team. También hemos tenido el privilegio de trabajar con algunos emprendedores jóvenes e inspiradores, a través de los centros de emprendimiento Branson Centres for Entrepreneurship y una plataforma global de mentores, que ayuda a conectar a emprendedores exitosos con aquellos que apenas están empezando.

Creamos Virgin Unite basándonos en el principio de que los negocios pueden y deben ser una fuerza para lo bueno: gran parte de nuestro trabajo también ha consistido en aprovechar la gente y los bienes que tenemos en nuestra familia de negocios para cambiar las mentalidades. Lo más importante es que, como el nombre lo sugiere (Unite en español significa “unir”), siempre buscamos los mejores socios locales o multinacionales: sea cual sea el tamaño de su negocio, hacer todas las cosas en solitario casi nunca es una opción viable. Como hemos descubierto con The Elders, un buen mentor puede ser un increíble espejo que nos devuelve nuestro reflejo y que también puede abrir montones de puertas que antes parecían impenetrables.

CAPÍTULO 16

UNA PRESENCIA EFICAZ

CONducir EL CARRUAJE

Crecí en Inglaterra y la historia era una de las poquísimas materias que me gustaban en el colegio. Los héroes de la televisión como el Llanero Solitario estaban bien hasta cierto punto, pero las personas que estudiábamos en las clases de historia eran reales. Grandes exploradores británicos como Sir Francis Drake, Sir Walter Raleigh y Robert Falcon Scott llenaban mi cabeza con sueños de conquistas lejanas, y aún hoy en día me gusta leer y aprender sobre esos visionarios del pasado que no estaban dispuestos aceptar los límites establecidos de su tiempo.

Comprometidos hasta el fondo

Un área en la que aquellos grandes líderes del pasado se diferencian de los del presente es su nivel de involucramiento personal en su compromiso por luchar contra el enemigo o, para decirlo en términos comerciales, contra la “competencia”. Algunos prefieren que su gente se encargue de meterse en las filas o de liderar la embestida, mientras que otros —y me incluyo en este grupo— prefieren saltar a las trincheras y librar un combate cuerpo a cuerpo con la oposición. Bueno, tal vez me estoy dejando llevar por el entusiasmo, pues es obvio que el mundo comercial parece muy civilizado comparado con los riesgos físicos que corrían los héroes de mis libros de historia. Sin

embargo, hay muchos elementos en común. Pienso, sobre todo, en el efecto que tiene sobre la moral de nuestras tropas liderar desde las líneas de combate. De esta forma, también se le envía un mensaje al otro bando.

Siempre que pienso en líderes dispuestos a ir hasta el fondo se me viene a la mente mi gran ídolo de todos los tiempos, el almirante Horatio Nelson y, en particular, su heroica actuación en la batalla de Trafalgar, que, como cualquier niño inglés le podrá decir, ocurrió en 1805. En el punto álgido de la batalla, se ubicó sin ningún temor (con todo y uniforme naval completo: recuerden que entonces no había traje de fatiga) en el castillo de proa de su nave y, literalmente, quedó en la línea de fuego. El valiente almirante, como era obvio, pagó el precio cuando una bala de mosquete de un francotirador francés lo envió a su heroica muerte. Nelson era un verdadero líder que inspiraba a sus hombres con el ejemplo y que jamás les habría pedido hacer nada que él mismo no estuviera dispuesto a hacer.

Muchas veces me he preguntado cómo habría sido la visión de la historia sobre la batalla de Trafalgar si el almirante Nelson se las hubiera arreglado para dirigir la misma maravillosa victoria naval desde la seguridad de su cabina, bajo la cubierta. ¿Cuánto habría perdido el relato, aun con el mismo resultado, si estuviera desprovisto del heroísmo de un líder que entregó su vida por la causa? Nunca lo sabremos con seguridad, pero dudo seriamente que yo estuviera escribiendo sobre el almirante Nelson doscientos años después si se hubiera muerto tranquilamente en su cama, y no recibiendo una bala de mosquete a nombre del equipo.

Y ya que mencionamos el tema de las mujeres en las juntas directivas, vale la pena también tocar el tema de las mujeres en el campo de batalla. La primera gran heroína británica que estudiamos en el colegio era la legendaria reina Boudica quien, entre los años 61 y 63 d. C. lideró un levantamiento en Anglia Oriental contra los ocupantes romanos. Casi logra salir victoriosa, pero fue superada por la fuerza militar de los ejércitos romanos. A pesar de la derrota, ocupa un lugar destacado en la historia y fue inmortalizada con una gigantesca estatua de bronce, cerca del puente de Westminster, en Londres. En ella se ve a la reina guerrera, acompañada por sus dos hijas, conduciendo con gran valentía un carruaje de dos caballos hacia el campo de batalla.

En la historia abundan los relatos de líderes militares que murieron por su país con valentía, aunque no siempre con prudencia, y hay pocos ejemplos mejores que el tristemente célebre caso de la Carga de la Brigada Ligera, inmortalizado en el poema del mismo nombre escrito por Alfred Lord Tennyson. Esta es otra de esas cosas que la mayoría de los estudiantes de colegios británicos de mi generación tuvo que aprender en clase de inglés, aunque el comienzo del primer verso —“media legua, media legua...”— es lo único que recuerdo hoy. El infausto ataque tuvo lugar en 1854, durante la Guerra de Crimea, cuando un error de comunicación desde las líneas de retaguardia hizo que 673 soldados británicos de caballería mal armados encontraran la muerte, pues se dirigieron hacia el valle *equivocado*. A diferencia de la gloriosa victoria en Trafalgar,

esta fue una aventura mal concebida que envió los soldados de caballería al “valle de la muerte”, donde fueron recibidos por una imbatible batería de artillería pesada rusa.

Tanto en la guerra como en los negocios, la línea divisoria entre el coraje que lleva al éxito y la temeridad que lleva al fracaso es muy tenue. La historia cuenta que la Brigada Ligera no tenía la menor posibilidad de tener éxito, pero si la caballería de Cardigan hubiera logrado milagrosamente obtener una victoria contra todos los pronósticos, sin duda habría sido inmortalizada con algo más significativo que un poema dedicado a su muerte inútil.

Coraje corporativo

Aunque requiere grandes dosis de coraje, el papel del líder en este mundo empresarial contemporáneo donde la competencia es tan feroz, no es comparable con el rol del guerrero en los tiempos de Cardigan, Nelson y Boudica. Sin embargo, en lo que respecta a la moral y a la creación del espíritu de equipo en nuestras tropas, pocas tácticas tienen tanto impacto positivo como el hecho de que un líder esté dispuesto a dirigir el carruaje corporativo y a ponerse en la línea de combate, mirando sin temor al enemigo.

Exactamente ciento treinta años después de la desventura de Lord Cardigan, un tal Richard Branson, ejecutivo de la industria musical, anunció su deseo de incursionar en el negocio de la aviación comercial. Viendo la reacción de sorpresa de mis socios y colegas en Virgin Records, parecía como si les hubiera dicho que yo quería dirigirme hacia mi propio “valle de la muerte”. Quedaron convencidos de que yo estaba totalmente chiflado. No sin razón, les aterraba la inmensidad de los riesgos financieros que implicaba este negocio de uso intensivo de capital y esgrimieron toda clase de argumentos y palabras para expresar sus opiniones respecto a esta aventura lunática. Adicionalmente me señalaron, con toda la razón, que mis conocimientos en materia de aviación comercial eran nulos, aparte del hecho de haber sido pasajero en clase económica. Sin dejarme amedrentar, decidí que sería conveniente hablar con alguien que sí conociera el tema —y pronto— antes de que el agua me llegara al cuello.

Con la ayuda de mis amigos

Sir Freddie Laker era un inconformista británico de la aviación que se convirtió en gurú, y un ejemplo totalmente intrépido del emprendedor que puede ser también un gran líder. Si usted nació después de 1960, tal vez el nombre de Freddie no le diga nada, pues su innovadora aerolínea Laker Airways salió del mercado en 1982. Tristemente, Freddie murió en 2006, a la muy temprana edad de ochenta y tres años. Emprendedor por excelencia a lo largo de toda su vida, Freddie fue

uno de los grandes innovadores de la aviación del siglo XX y un ser humano totalmente inspirador.

Freddie inventó lo que hoy en día llamamos “aerolíneas de bajo costo” y, en el proceso, hizo del viaje trasatlántico aéreo una realidad accesible para el bolsillo de todo tipo de consumidores. Era un héroe aventurero que, gracias a su personalidad imponente, su astucia y su indomable buen humor, sobresalió como líder en una industria que por entonces estaba moribunda y necesitaba con urgencia alguien que la llevara hacia una nueva dirección.

Freddie era un hombre pragmático: incluso su plan de negocios básico para Laker Skytrain estaba basado en el simple sentido común. Las grandes aerolíneas de la época que cruzaban el Atlántico cobraban altas tarifas y llevaban la mitad de las sillas vacías. Freddie calculó que si le permitían romper el monopolio de las grandes aerolíneas, podría reducir las tarifas existentes en un cincuenta por ciento, o más, y no solo llenar sus grandes DC-10 sino, además, hacer crecer el mercado, ¡e incluso duplicarlo! A pesar de los esfuerzos de los grandes poderes por sacarlo del ring, Freddie logró hacer ambas cosas.

Al cabo de cinco años de obstruccionismo político y competitivo, el revolucionario servicio aéreo de Skytrain finalmente despegó en 1977. Esto marcó el inicio de una nueva era en los viajes aéreos, con un servicio sin reserva de plazas —inicialmente no se hacían reservas— lo cual significaba que prácticamente cualquier persona podía pagar el precio de un boleto de Londres a Nueva York. Por un precio cercano a los 135 dólares, un boleto trasatlántico en Laker costaba lo mismo que un vuelo en British Airways o Air France entre Londres y París. Con unas tarifas tan increíbles, unos bajos costos de operación y unos ingeniosos trucos publicitarios (Freddie, además de todo, estaba obteniendo ganancias), no era de sorprenderse que las aerolíneas afectadas no hubieran celebrado su llegada con la misma alegría que las personas comunes y corrientes.

En el mundo rígido de la aviación en la década de 1970, Freddie era toda una hazaña, un vendedor único y un empresario totalmente desinhibido. En una época, su imagen se veía por todas partes: su cara sonriente aparecía en las portadas de las revistas *Newsweek* y *Time* en la misma semana. Sus relaciones con los medios eran excelentes: Freddie siempre estaba disponible y preparado con algún comentario inteligente o una anécdota divertida. Los medios lo adoraban, lo mismo que su banda de clientes, cada vez más abundantes y, además, intensamente leales, que disfrutaban no solo de las bajas tarifas sino del excelente servicio al cliente que daban los empleados de Laker. ¡En aquella época, esas características no eran para nada comunes en la aviación comercial!

Si este relato le está empezando a sonar conocido, tal vez el lector haya comprendido para dónde voy. La mente innovadora de Freddie ejerció una gran influencia en mi manera de pensar: no solo respecto a las ideas de cómo manejar (¡o no manejar!) una aerolínea, sino en lo mucho que

un liderazgo valeroso y participativo puede servir para propulsar cualquier negocio.

Por desgracia, a Laker Airways la mató su propio éxito. El comienzo de la década de 1980 fue una época dura desde el punto de vista económico para todas las aerolíneas, y la advenediza Skytrain de Freddie, que había crecido rápidamente y se había convertido en uno de los mayores operadores de viajes trasatlánticos, se estaba convirtiendo en una importante piedra en el zapato para los transportadores establecidos. Freddie empezó a perder dinero y su aerolínea se encontraba en un estado mucho menos saludable que British Airways, financiada por los contribuyentes británicos.

En febrero de 1982, Laker Airways se vio obligada a salir del mercado cuando British Airways dirigió a un grupo de grandes aerolíneas maltrechas que amenazaron con emprender retaliaciones contra varias instituciones que aceptaron darle un empujón a las finanzas maltrechas de Laker. Como cosa absurda, en lugar de apoyar la libre empresa que decían defender, Maggie Thatcher y Ronald Reagan se hicieron los de la vista gorda en su cruzada obtusa por hacer lo que fuera para ayudar a sus deterioradas compañías nacionales. Al fin de cuentas, British Caledonian, Pan Am, TWA y otras aerolíneas también terminarían quebrando, pero esto era de poco consuelo para Freddie, a quien le robaron el trabajo de toda la vida.

Así, a finales de 1983, cuando busqué a Freddie y le conté que quería retomar el hilo donde él lo había dejado involuntariamente, encontré a un aliado que tenía unas cualificaciones únicas — además de una gran motivación— para ser mi mentor y darme unos invaluable consejos, que eran todo un tesoro. Freddie, que no tenía pelos en la lengua, me dijo: “¡demanda a esos hijos de p...!” cuando le pedí consejo sobre cómo manejar a British Airways si trataba de darle a Virgin golpes bajos como lo habían hecho con él. Sobra decir que yo seguí sus consejos al pie de la letra y, en consecuencia, gané la mayor demanda por difamación en la historia legal británica contra British Airways por causa de su campaña sucia.

Sin embargo, otro fue el consejo de Freddie que cambiaría para siempre mi manera de ver los negocios y, con ella, la manera como iríamos a llevar la marca Virgin por montones de caminos diversos en todo el mundo. Al hablar sobre los retos que un negocio nuevo y sin dinero debía afrontar para luchar contra los presupuestos colosales de publicidad y *marketing* de competidores establecidos como British Airways, Freddie me miró directo a los ojos y me dijo: “mira, Richard, jamás vas a lograr hacerles ni un rasguño en la armadura si usas los métodos tradicionales de *marketing*. Yo aprendí muy pronto que uno mismo tiene que ir y poner el cu... Tienes que ser visible, correr riesgos, ser creativo, hacerte escuchar y dar el golpe primero, antes de que ellos te lo den a ti. Si no encuentras la manera de llamar la atención con publicidad gratuita, te van a comer vivo”.

La mejor forma de defensa...

El ladrón de banco estadounidense de triste fama, Willie Horton, respondió en cierta ocasión a la pregunta: “¿por qué robas bancos?” con una frase irónica: “porque ahí es donde está la plata”. Pues bien, en nuestro caso, si íbamos a robarnos los pasajeros de otras aerolíneas, el lugar donde estaba la mayoría era British Airways. Ellos eran la meta de unos secuestros de buena ley, o, como dicen, de una “diversificación de la participación del mercado”.

Por cosas del destino, uno de nuestros golpes más divertidos a British Airways fue inspirado por un comentario al azar hecho por su presidente, Lord King, al referirse públicamente a mí como un “pirata”. Al leerla, esta frase me pareció más divertida que ofensiva y el asunto habría quedado relegado al olvido si no fuera porque se lo mencioné a John Caulcutt, cuya compañía, Watermark, trabajaba de la mano con Virgin Atlantic en diversas promociones, desde productos para regalar en el avión hasta la concepción de ideas de *marketing* escandalosamente creativas. Al enterarse del comentario de Lord King, John se rio y, con un guiño travieso, me dijo: “¿En serio? Bueno, pues tenemos que hacer algo al respecto, ¿no?”. John empezó a cocinar un plan para que el comentario de Lord King sobre el “pirata” se hiciera realidad. Nos reunimos para pensar en un contraataque apropiado y, al mejor estilo bucanero, decidimos que un blanco legítimo sería la enorme réplica (un poco más pequeña que el original) del Concorde, el avión insignia de BA, ubicada a la entrada del aeropuerto de Heathrow.

En nuestro primer viaje de reconocimiento a Heathrow, fuimos a tomar medidas para hacer un logo de Virgin que fuera del tamaño de la cola de aquella réplica del Concorde. John estaba sosteniendo un extremo de la cinta medidora y yo tenía el otro. Lo que no habíamos notado es que el edificio que teníamos justo al frente era la estación de policía, y que la luces de esos “reflectores” que salían del suelo eran, en realidad, unos rayos de seguridad. En minutos, los muchachos de azul vinieron a averiguar a qué estábamos jugando. John, que era siempre muy rápido y muy agudo, dijo algo así como que yo estaba tan maravillado con lo que British Airways había construido que quería que me construyeran uno igual. ¡Como cosa sorprendente, a ellos les pareció creíble la historia y nosotros continuamos con nuestro trabajo!

Por suerte, este contratiempo fue muy valioso, porque gracias a él aprendidos que para el verdadero secuestro (nuestro plan era cubrir la cola del avión de British Airways con el logo de Virgin) solo dispondríamos de unos minutos para hacer el trabajo, antes de recibir otra visita de los miembros del equipo de seguridad. La cola de plástico tenía que casar en segundos o corríamos el riesgo de estropearlo todo. Asimismo, el adhesivo que iría a cubrir la frase “volamos para servir” con nuestra frase “territorio virgen” (o, más exactamente, “territorio Virgin”) también había que ponerlo rápidamente si no queríamos crear una situación embarazosa para la marca Virgin.

El gran día llegó por fin. Los periodistas que invitamos habían jurado mantener el secreto. Yo llevaba un disfraz de pirata de Central Casting, además de un loro de utilería en el hombro. La operación pirata se llevó a cabo sin un solo fallo, en treinta segundos.

Como siempre, John se había adelantado a los acontecimientos y alquiló todas las grúas portátiles disponibles en la zona, en un radio de cuarenta kilómetros a la redonda, durante el resto del día. Así, a pesar de la rabieta de Lord King, la cola cubierta con el ofensivo logo de Virgin permaneció así hasta el atardecer. Como podrá imaginarse el lector, este golpe publicitario produjo un gran cubrimiento de los medios para Virgin Atlantic y su pirata de la vida real.

Este tipo de trucos para llamar la atención han contribuido a establecer una tendencia que continúa vigente en todas las compañías del grupo Virgin, muchas veces con la ayuda (gracias a que superé mi timidez bastante rápido) del suscrito. Cualquier persona que haya visto mis numerosos intentos públicos de autodestrucción en lanchas transatlánticas de alta velocidad, en globos de aire caliente, haciendo rapel en altos edificios y todo lo demás sabrá que he seguido al pie de la letra el consejo que me dio Freddie, en 1983, de ir a todas partes a poner el *derrière*.

Contrariamente a lo que algunos escépticos han señalado, este nunca ha sido un ejercicio de egolatría. Lejos de eso. Desde mi primer intento para ganarme la Banda Azul por cruzar el Atlántico en bote de alta velocidad (el que naufragó frente a las costas de Irlanda), hasta el segundo intento, que fue exitoso, los mismos críticos habrán notado que siempre había un logo de Virgin estratégicamente ubicado, y también habrán observado que ese logo siempre aparecía en las notas que salían en televisión y en las primeras páginas de los grandes periódicos, lugares donde simplemente no se puede comprar publicidad a ningún precio. Por lo general, yo salgo en las fotos tratando con desesperación de agarrarme a un bote salvavidas mientras que el logo de Virgin está en el costado de un bote o de un globo, justo antes de hundirse en el Atlántico o el Pacífico. Muchas veces me he preguntado si no habremos inventado, sin darnos cuenta, los *realities* de televisión, veinticinco años antes de su tiempo. En cualquier caso, la estrategia funcionó. Llevamos el factor de reconocimiento de la marca Virgin a unas alturas increíbles y, aunque usé mis siete vidas, ¡todavía estoy por acá para contar el cuento!

No a todo el mundo le divierten estas hazañas peligrosas, pero mi esposa y mi familia, por lo menos hacia el exterior, siempre han puesto buena cara y me han apoyado. Incapaz de resistir la tentación de fingir molestia con uno de mis intentos por cruzar el Atlántico en globo, el equipo de *marketing* de Virgin Atlantic en los Estados Unidos sacó un anuncio en la misma edición del *New York Times* donde se leía en primera plana la noticia de mi intento fracasado. El anuncio era como una especie de regaño para mí que decía: “*¡No es fácil convencer a la gente de volar en nuestra aerolínea a Londres cuando nuestro presidente prefiere cruzar el Atlántico en un globo de aire caliente! Cuando estés listo, tenemos una silla para ti, Richard. Llama a reservas*”. Al parecer, algunas personas nos acusaron de haber montado el final potencialmente mortal de la travesía en

globo para preparar el anuncio. ¡Lo siento, señores, pero hasta yo sé dónde se ponen los límites!

La chispa de la competencia

La historia del Concorde sirve para demostrar que nunca nos hemos encogido a la hora de enfrentarnos a nuestros mayores competidores. Si en los círculos de la aviación internacional la marca British Airways es una de las mayores, en el mapa de la conciencia mundial sobre las marcas es una miniatura, comparada con Coca-Cola, la marca más reconocida y respetada en el planeta.

Podemos admitir, por lo tanto, que habernos decidido a lanzar Virgin Cola, en 1994, no ha sido nuestra mejor decisión de negocios. Pensábamos que, ateniéndonos a lo que indicaban las cifras, si podíamos robarle aunque fuera un mísero punto porcentual a la participación del mercado global de Coca Cola, lograríamos tener una marca de bebidas gaseosas por un valor de más de 100 millones de dólares. Así, con el máximo de coraje inspirado en nuestro lema de “¡a la m..., hagámoslo!”, nos lanzamos a la aventura. Alguien dijo en alguna ocasión que si uno quiere promover algo en los Estados Unidos, tiene que hacerlo en grande o no hacerlo. Por eso, cuando llevamos Virgin Cola al mercado de los Estados Unidos, no lo hicimos por la puerta trasera sino que nos fuimos directamente al epicentro del reino de la Coca Cola: Times Square en Nueva York, y nos lanzamos con valentía hacia el abismo.

Una vez más, John Caulcutt fue el cerebro de la operación. Yo iba vestido con uniforme militar, manejando un torpe y antiguo tanque de guerra Sherman por Broadway. En primer lugar destruimos y aplastamos heroicamente un muro gigante de latas de Coca Cola y de Pepsi (sin duda esa compra contribuyó significativamente a las ventas de ese día). Luego, nos detuvimos y, con gran dramatismo, apuntamos con el cañón y le “disparamos” (bueno, más o menos) al símbolo icónico de la publicidad en exteriores que es el anuncio gigantesco de Coca Cola en Times Square. Esta escena en la que parecía que un tanque efectuaba un ataque exitoso fue posible gracias a que John reservó un par de habitaciones de hotel estratégicamente ubicadas justo debajo del anuncio de Coca Cola. Desde estas ventanas, hizo detonar varias bombas de humo al recibir por *walkie-talkie* la señal del tanque que estaba en la calle. Por fortuna, habíamos pagado anticipadamente la reservación de las habitaciones, pues la policía de Nueva York ya estaba en el lobby del hotel cuando nuestra gente iba saliendo con toda calma.

Jamás habríamos podido orquestar un golpe publicitario como este después del 9/11, pues nos habrían mandado a la cárcel por muchos años, pero las cosas eran distintas en aquellos tiempos y logramos hacer un lanzamiento memorable, en el cual paralizamos el corazón de la ciudad más grande del mundo y generamos un cubrimiento mediático gigantesco. Desde luego, John nunca

prometió que ponerse en la línea de fuego y crear alboroto (o, en este caso, crear burbujas) sirviera para asegurar el éxito de un producto, por muy bueno que fuera. Nosotros estábamos genuinamente convencidos de que Virgin Cola iría a ser todo un hit pues (tal como le había ocurrido a la nueva Coca Cola) había obtenido muy buenos resultados en las degustaciones a ciegas contra la Coca Cola. Durante un tiempo breve, tuvo mucho éxito en varios mercados —en particular en el Reino Unido— pero, como le había ocurrido a Freddie laker con Skytrain, irónicamente su éxito fue la causa misma de su fracaso.

Al competir con Coca Cola, creo que cometimos el error de no seguir el mismo modelo de otras ocasiones en las que competimos contra unos gigantes de peso. En Virgin Atlantic, tomamos la decisión deliberada de ser muy cautos al expresar nuestras ambiciones, y así nos mantuvimos bajo el radar de British Airways hasta que ya fue muy tarde para sacarnos del mercado a las patadas. Si hubiéramos empleado las mismas tácticas sigilosas tal vez habríamos podido anotar varios goles, pero cuando le dimos la pedrada en el ojo al Goliat que era Coca Cola, con nuestra picardía de Times Square, en Atlanta se enteraron de las cifras de ventas de Virgin Cola y el gigante decidió que no se iba a aguantar eso.

En aquella época circularon historias que contaban que Coca Cola había desplegado todo un escuadrón de ataque hacia el Reino Unido (se decía que habían llenado un 747 con el personal necesario para sacarnos del juego). Sea cual sea la verdad parece que lograron sacar el máximo de provecho de su poder de distribución, pues nuestro producto empezó a desaparecer misteriosamente de los estantes de los supermercados y los precios de la Coca Cola bajaron a unos niveles inusitados. Lo demás, como dicen, es historia.

Cómo era lógico tuvimos que olvidarnos del asunto y entender que nuestra aventura con Virgin cola había llegado a su fin. Yo aprendí una lección muy importante: en algunos, mercados como el de la aviación, podíamos meternos a hurtadillas y ser más astutos que algunos competidores enormes y torpes, pero nunca deberíamos subestimar el poder, la determinación y el tamaño de las redes de distribución y la fuerza de *marketing* de una megamarca como Coca Cola. Por otra parte, en el caso de una aerolínea, diferenciar nuestro producto con un servicio al cliente excelso es mucho más fácil que manejar algo tan subjetivo como la preferencia del consumidor por una bebida gaseosa.

Decidir si subirse o no al carruaje, o al tanque, para liderar el ataque puede ser difícil para muchos líderes de calidad. Aparte de que uno puede aparecer en YouTube en cuestión de minutos, no todo el mundo se siente cómodo de salir a escena bajo la luz de los reflectores. Yo, por mi parte, me sentía muy intimidado en un comienzo, y estoy lejos de ser la excepción. Businessinsider. com le publicó a Nicolás Carson una biografía no autorizada de Marissa Meyer, presidenta ejecutiva de Yahoo, la cara pública de esta compañía. Allí se cuenta que ella era una *nerd* muy tímida y sin aptitudes sociales cuando era estudiante de secundaria. Es obvio que Meyes

logró superar este obstáculo, como lo hice yo, y por eso considero que sea cual sea su inclinación inicial, los líderes corporativos deben dar un paso adelante y conducir el carruaje hacia la batalla.

Desde luego que en Virgin no les exigimos a nuestros líderes asumir riesgos físicos —creo que solo yo tengo ese privilegio— pero hacerse presente y liderar de manera valiente y visible desde las líneas de ataque es una parte esencial del estilo Virgin. Cuando era un joven y tímido emprendedor, jamás me habría imaginado que iría a hacer ni una mínima fracción de las cosas locas que he hecho a lo largo de los años pero, exactamente como me ocurrió a mí, usted se sorprenderá de lo mucho que puede hacer si se dedica en cuerpo y alma a su emprendimiento. A la reina Boudica le erigieron su estatua de bronce: ¡imagínese cómo será la suya, en el futuro!

CAPÍTULO 17

LA COLABORACIÓN ES LA CLAVE ENTRE TODOS SE PUEDE

Sé que parecerá una idea manida pero la diré en todo caso: el trabajo en equipo y la colaboración, ya sea interna o externa, es un componente vital en la creación de una compañía sana, así como una parte esencial de la vida de cualquier emprendedor.

Mucha gente tiene una visión casi etérea del “emprendedor” como una persona que trabaja sola, como un artista en su buhardilla, superando obstáculos y lanzando ideas al mercado, gracias a la fuerza arrolladora de su personalidad. Siento decepcionarlos, pero esto es pura ficción. Hacer todo por sí solo es una noción maravillosamente romántica, pero muy pocos emprendedores (si es que lo hay) han podido cristalizar alguna idea sin contar con montones de ayuda. Esta puede provenir de la familia, los amigos, los mentores, los socios comerciales o de todos los anteriores, pero lo cierto es que, para tener éxito en los negocios, la colaboración y el trabajo en equipo son esenciales. Si se fija bien, la mayoría de las relaciones importantes de su vida seguramente habrán comenzado con un encuentro casual con un amigo, con el amigo de un amigo, o —como le ocurrió a mi amigo que invirtió en Google— a través de un encuentro con un perfecto desconocido. Sin duda, la era digital ha cambiado sustancialmente el escenario de la vida social, pero las redes de la vida real (es decir, las que hacemos cara a cara) con personas de carne y hueso, siguen siendo un elemento fundamental de los negocios, especialmente para un emprendedor que basa buena parte de su trabajo en las relaciones de confianza: es imposible mirar a alguien a los ojos a través

de un mensaje de texto.

Este espíritu gregario innato que tienen los emprendedores explica por qué las comunidades de nerds con una forma similar de pensar están replicando el modelo de Silicon Valley. En todo el mundo están surgiendo centros creativos de tecnología. En ciudades como Tel Aviv, Cambridge, Helsinki, Bangalore o Hsinchu-Taipei los emprendedores y los expertos en tecnología están trabajando juntos y produciendo montones de oportunidades maravillosas mediante esta colaboración.

En sus marcas, listos...

Otra forma de colaboración corporativa que se ha puesto en boga en los últimos tiempos es la vieja y conocida joint Venture, ahora con el nombre de “co-branding” (alianza de marcas o acuerdos de marca compartida): se trata de la polinización cruzada de marcas y productos que, en ocasiones, parecen totalmente disímiles. Esta práctica se ha vuelto relativamente común incluso entre los más feroces competidores.

Vemos ejemplos de esta colaboración entre gigantes de la tecnología como Microsoft y Apple: el programa Windows del primero se puede instalar en los computadores del segundo; los mapas de Google Maps se pueden ver en Apple o, por lo menos, se podía hasta que Apple sacó a Google Maps de su iPhone. Cuando Google se negó a darle a Apple acceso a su navegación en los mapas mediante voz, Apple —al parecer prematuramente— lanzó su propio sistema, con unos resultados desastrosos. El nuevo sistema de mapas de Apple estaba plagado de errores. A muchos de esos errores garrafales se le hizo gran publicidad, como ocurrió con el caso de la principal estación de tren de Helsinki, que aparecía como un gran parque. Apple pidió excusas y cuando Google Maps pudo regresar de nuevo en forma de aplicación al iPhone, se hicieron diez millones de descargas en cuarenta y ocho horas.

Un error olímpico

Uno de los temas de conversación inesperados respecto a los Juegos Olímpicos de invierno de Sochi fue el “co-branding”, pero por las razones equivocadas. Se suponía que los estadounidenses irían a obtener montones de medallas de oro gracias a los uniformes que fabricaron de manera conjunta el productor de ropa deportiva “Under armour” y su improbable colaborador, el gigante de la industria aeroespacial, Lockheed Martin. En lugar de eso, se produjo un desastre para todas las partes involucradas y los trajes —que nadie ensayó previamente— se convirtieron en el chivo expiatorio del fracaso del equipo estadounidense en todas las competencias eliminatorias para las

que este país figuraba como favorito. Antes de finalizar los juegos, los deportistas volvieron a sus antiguos trajes de baja tecnología, pero solo obtuvieron resultados marginalmente mejores. Tal vez esto sirve para demostrar la importancia de escoger al compañero de baile adecuado: al fin y al cabo, el avión de guerra F-35 Lightning y los trajes de patinaje de alta velocidad casi nunca habían aparecido juntos en una misma frase.

Otros interesantes, y exitosos, matrimonios de marcas han sido los de Apple y Nike, que desarrollaron un sistema inalámbrico para que los tenis puedan hablar con el iPod del dueño y registrar sus actividades; Audi y Leica, para diseñar cámaras; JBL y Nokia, que unieron el uso de teléfonos inteligentes con parlantes portátiles; y tal vez el más interesante de todos, el trío de HP, Google y GoGo, el proveedor líder de sistemas WiFi para las aerolíneas del mundo, quienes se unieron para producir el maravilloso Chromebook 11, un laptop que, entre otras características, ofrece WiFi gratuito en todas las aerolíneas equipadas con GoGo. Este último es un excelente ejemplo de las increíbles ventajas que pueden producirse si se establecen alianzas con los socios adecuados. La oferta de GoGo gratis en los vuelos (normalmente cuesta entre diez y quince dólares por viaje) significa que si usted es un viajero frecuente puede recuperar el precio total de laptop (unos trescientos dólares) en unos doce viajes ida y vuelta. ¡Muy inteligentes!

En los círculos de la aviación comercial las “alianzas” (otra palabra que funciona como sinónimo de “colaboración”) se han puesto de moda y al parecer funcionan (por lo menos les funcionan a las aerolíneas). Las tres grandes alianzas agrupan a más de sesenta aerolíneas: Oneworld, SkyTeam y Star Alliance (que fue la primera en aparecer) y transportan a casi 1 500 millones de pasajeros al año, lo cual equivale a un impresionante 77% de la totalidad del tráfico aéreo. En cada uno de estos grupos se encuentran todo tipo de competidores directos que han descubierto que pueden ganar mucho más si se alían en lugar de luchar en solitario para sobrevivir. En algunos casos, transportadores como American Airlines y British Airways o Air France y Delta han formado colaboraciones incluso más estrechas, sin fusionar sus compañías pero con muchas de las mismas ventajas. Delta reemplazó a Singapore Airlines y tiene un 49% de acciones en Virgin Atlantic, con lo cual esperamos crear una alianza que aumente el tráfico en las redes de rutas de ambas aerolíneas, en todo el mundo. En el momento de escribir este libro, ninguna de nuestras aerolíneas había establecido alianzas, pero eso puede cambiar si nos convencen de que hay suficientes ventajas. Es claro que si hay sesenta aerolíneas haciendo lo mismo, tiene que haber algo positivo, pero no haremos nada que impacte de forma adversa nuestra capacidad para hacer las cosas a nuestra propia y peculiar manera: igualarse por lo bajo no es una medida sana de la eficacia de un grupo.

Los silos son para los granos

Aunque las alianzas externas puedan ser muy significativas y poderosas para expandir un negocio y llevarlo hacia nuevos mercados o ampliar el alcance de una marca, existe otra área mucho más importante, pero que muchas veces pasamos por alto, en la que el trabajo en equipo es deficiente o brilla por su ausencia: la compañía que usted mismo dirige.

Hay muchos argumentos a favor de mantener el número de empleados en una compañía por debajo de cierta masa crítica. Uno de esos argumentos es que así se minimiza el llamado “efecto silo”, que parece proliferar en las grandes compañías. Este fenómeno consiste en que, en lugar de trabajar como una gran unidad para alcanzar un objetivo y mantener una cultura corporativa sana y uniforme, el personal se divide en silos separados y distintos. Por lo general, los altos ejecutivos estarán aislados en su propio silo de marfil, mientras que los otros componentes de la empresa, como ventas, *marketing*, desarrollo de producto, finanzas, TI, etc., seguirán atrincherados en sus propios silos. Los puentes que conectan a estos silos suelen estar ubicados en los niveles superiores, lo que quiere decir que solo los directores de cada grupo pueden comunicarse entre ellos, aunque no lo hagan con frecuencia. En los niveles inferiores nadie se atreve a cruzar “al otro lado”, por temor a parecer desleal con los miembros de su propia comunidad.

Dentro de cada silo suele haber lealtad entre los miembros cercanos del grupo, pero impera la desconfianza y la sospecha hacia las demás divisiones de la compañía, y se tiene una pésima impresión sobre sus capacidades y sus motivaciones. Los de ventas piensan que los de *marketing* no saben nada sobre sus verdaderas necesidades, mientras que los de *marketing* consideran que los de desarrollo de producto no tienen idea de nada, cosa que, dada la ausencia de comunicación con ventas y *marketing*, puede que sea cierta. Los de finanzas solo ven el negocio como una serie de datos, que por lo general les llegan tarde, y creen que todo el mundo los engaña respecto a los gastos. En cuanto a los de TI, ellos simplemente se dedican a hacer su trabajo porque nadie les habla, salvo cuando alguien un problema. En una compañía multinacional, los problemas tienden a multiplicarse. Los británicos miran a los estadounidenses con desdén xenófobo (diciendo cosas como “¡esos gringos ni de ortografía saben!”) y así hasta nunca acabar.

La falta de comunicación que se deriva de una situación tan sofocante va produciendo pequeños desastres en todos los niveles. Los miembros del equipo de desarrollo de producto empiezan a correr para sacar adelante el diseño de un aparato triangular, porque escucharon que la competencia estaba haciendo lo mismo. En ventas salieron a vender el aparato redondo que les prometió su jefe, quien no leyó el correo electrónico de *marketing*, que recomendaba cambiarlo por uno cuadrado. Cuando finalmente sale el aparato triangular, todo el mundo está descontento, especialmente el grupo de servicio al cliente, que había solicitado que se hiciera un aparato octagonal, pero nunca les dieron respuesta. Tal vez parezca una caricatura exagerada, pero no se aleja mucho de la realidad que se vive en muchas compañías disfuncionales donde impera el sistema de los silos.

En la vida real abundan los ejemplos de este tipo, sobre todo en el mundo de la tecnología, donde todo sucede a grandes velocidades. Más atrás mencioné el intento fallido de Apple por sacar al mercado su versión de Google Maps. Otro caso fue el de Microsoft, que en 2006 quiso sacar un producto que le hiciera la competencia al iPod, que por entonces tenía el sesenta y cinco por ciento de la participación del mercado. El “Zune” jamás lograría tener un buen desempeño en el mercado, pues no tenía la gracia en el diseño del iPod ni era compatible con iTunes, un descuido que se convirtió en una gran desventaja. Uno se alcanza a imaginar a los miembros del equipo de ventas mirando el nuevo Zune, sacudiendo la cabeza en señal de negación y diciendo: “¿y con esto nos van a mandar a competirle al iPod?”.

Síntomas de la “enfermedad del silo” crónica

Lo bueno de todo esto es que los síntomas de la “enfermedad del silo” son fáciles de detectar. Dos sencillas preguntas le permitirán encontrar la respuesta:

- En una semana normal, ¿usted pasa por lo menos el veinticinco por ciento de su tiempo hablando con colegas que no sean de su propia división?
- ¿Tiene reuniones frecuentes de información con los jefes de otras divisiones?

Si la respuesta a ambas preguntas es negativa, es muy probable que su compañía funcione con la modalidad de los silos y es necesario tomar medidas para dismantelarla, antes de que esta desmantele la compañía. Por fortuna, algunas de las soluciones no son difíciles de implementar. Sin embargo, lo primero que debo señalar es que todo efecto se explica por una causa. Si las cosas no eran así antes, y “en los viejos tiempos trabajábamos muy bien”, entonces, ¿qué o —mejor— quién ha cambiado? Si las cosas han empezado a ir lentamente por ese camino, entonces le incumbe al presidente ejecutivo asumir la responsabilidad y encontrar una cura para este mal. Si el surgimiento del problema coincide con la llegada o el ascenso de alguien para dirigir una de las divisiones, entonces hay que hacer una cirugía correctiva. Mientras tanto, es posible tomar algunas medidas preliminares sencillas:

- El presidente debe convocar a una reunión de todos los directores de división y a sus subdirectores para hacer frente al problema de comunicaciones internas y remachar por qué esto tiene que cambiar. No se ande con rodeos y dé ejemplos pertinentes de situaciones que se habrían podido evitar (como proyectos que no se entregaron a tiempo o programas que se cancelaron) si hubiera una mejor colaboración entre las divisiones.
- Despeje el ambiente y elimine cualquier disputa persistente, señalamientos o rumores negativos para poder comenzar con la mirada fresca y crear consenso sobre lo que se debe

hacer de ahora en adelante.

- Programe una reunión semanal con la alta dirección (de una hora de duración como máximo), obligatoria para todos, a menos que exista una buena razón para estar en otra parte. En esas reuniones, el presidente ejecutivo debe presentar un informe actualizado sobre la compañía, seguido por un reporte de los directores de cada división. Los directores de cada división deben aprovechar esta oportunidad para recibir los aportes de otros departamentos y pedir su ayuda, si es necesario.
- Preste mucha atención a la manera como la gerencia se comunica con el personal. Use la tecnología y las redes sociales para garantizar que todos sus empleados estén al corriente de las últimas noticias de la compañía antes de que las lean en otras fuentes. Yo actualizo mi blog prácticamente todos los días y sé que un porcentaje significativo de mis “seguidores” son empleados de Virgin.

Tal vez sea importante aclarar que no soy un gran entusiasta de las reuniones pues me parece que, paradójicamente, una de las razones de las malas comunicaciones corporativas es que hay demasiadas reuniones. He visto, incluso, algunas culturas corporativas en las que los directivos se pasan el ochenta por ciento del tiempo en reuniones, hablando sobre lo que planean hacer con el veinte por ciento que les queda de tiempo. La catastrófica operación de British Rail que heredamos en 1997, por ejemplo, es un ejemplo de este tipo de organización. Los empleados de British Rail nos decían una y otra vez que les alegraba mucho que Virgin estuviera ahora al mando, porque antes no podían tener contacto con la gente de la gerencia, pues “siempre estaban en reunión”.

Esas reglas sobre los porcentajes de reuniones versus horas de trabajo a la semana nunca funcionan, pero hacer una reunión semanal (cuando antes no se hacía ninguna) puede ser un buen comienzo para destapar las arterias bloqueadas de la comunicación empresarial e, incluso, puede marcar el comienzo de una nueva era. Ahora bien, hacer que los empleados piensen y actúen como una totalidad unida y, al mismo tiempo, revitalizar la cultura corporativa requerirá mucho más que unas cuantas reuniones. Pasemos, entonces, a aspectos más interesantes y hasta más divertidos.

Eso lo hicimos juntos

El primer prerrequisito adicional para un ambiente libre de silos es crear un compromiso general para que otras divisiones participen en la creación de nuevos productos, desde el puro comienzo. Eso quiere decir que participarán en las primeras conversaciones sobre el concepto, y no cuando la idea ya está a medio cocinar y en una etapa en la que los cambios son costosos y difíciles de

hacer. Una de las frases más tristes que uno puede oír en una compañía es “lástima que solo nos enteramos hasta ahora”, siendo que no hay absolutamente ninguna razón que justifique esa falla en la comunicación.

En todas las compañías del grupo Virgin hacemos un esfuerzo concertado para garantizar que cualquier persona que esté en capacidad de hacer aportes valiosos participe desde un comienzo en el desarrollo de los nuevos productos. Desde cosas tan simples como un nuevo menú para nuestros pasajeros de la Clase Superior hasta los planos de un nuevo club de acondicionamiento físico de Virgin Active, buscamos la participación y el consejo de la gente que va a trabajar directamente en el asunto, es decir, los empleados que estarán ofreciendo el servicio o el producto diariamente. No tiene sentido desarrollar un nuevo menú si los tripulantes de cabina dicen que no es practicable debido a las limitaciones del horno de la cocina del avión, o si en el pasado han visto que a la mayoría de los pasajeros no les gusta mucho determinado plato. También puede ocurrir que, si un arquitecto no recibe los aportes de un experimentado entrenador de Virgin Active, corramos el riesgo de abrir un nuevo club y que los empleados pregunten: “¿y dónde vamos a guardar las toallas?”. Son olvidos que parecen menores pero que se pueden evitar si hay una colaboración más directa con los principales implicados. Ya alguien lo había dicho mejor que yo: “no habría problemas con las piezas cuadradas y los agujeros redondos si los departamentos de las piezas y de los agujeros fueran uno solo”.

Echar abajo los muros de los silos tiene un montón de ventajas. No solo se logra que colegas en diferentes áreas aprendan más sobre las necesidades y las prioridades de otras divisiones y se creen nuevas relaciones, sino que también se genera apoyo para ideas innovadoras y se produce una sensación de orgullo cuando el producto final queda listo. Cuando una compañía se acoge a los beneficios de la colaboración, se eliminan las clásicas y cínicas quejas de los habitantes de los silos (“ojalá nos hubieran preguntado”) y se abren las puertas a una actitud donde la gente dice con gusto: “desarrollamos este producto juntos y estamos orgullosos de eso”. En este caso, todos ganan: la compañía, el personal y —no lo olvidemos— el cliente.

Lo agradable de ver que una compañía renace después de haber superado su “enfermedad de los silos” es volver aprender a divertirse juntos. Como lo dije en un capítulo anterior, creo firmemente en el poder de las fiestas. Sí: así como lo oyen. Me refiero a esas fiestas en las que uno se relaja, se ríe y pasa un rato divertido con los compañeros del trabajo. Por suerte, no es necesario esperar hasta la Navidad para hacer una buena fiesta. Reunir a las tropas para pasar un momento agradable es la mejor manera de evitar que los muros de los silos se vuelvan a levantar. Si existe la posibilidad de crear equipos deportivos dentro de la compañía, esa es otra idea que se debe explorar: busque la manera de encontrar el dinero y mande a hacer uniformes con el logo de la compañía. Otra buena manera de reunir a sus colaboradores es proponerles que conformen un equipo y participen en eventos de beneficencia o comunitarios. Nuestros colaboradores han

participado como equipo en incontables eventos de recolección de fondos para sus organismos de beneficencia favoritos, a través de las maratones de Londres o Nueva York; también han conformado brigadas para recoger basura alrededor en las zonas de juegos para los niños, en ciertos parques de la ciudad. Hacer labores beneficiosas para la comunidad forma parte del espíritu de cualquier compañía Virgin y sabemos que eso es increíblemente importante para nuestro personal. En Virgin Media de Gran Bretaña, por ejemplo, a cada empleado se le da a un día libre al año para que ayude a sus comunidades locales. El reto de este tipo de iniciativas es encontrar la mejor manera de ayudar a su gente a optimizar un tiempo que es muy valioso y encontrar formas que no requieran un compromiso financiero (un factor muy importante en estos tiempos tan difíciles). Pensando en esto, Virgin Media creó cinco ingeniosos temas, para cinco días diferentes. Tres de ellos son “dar tiempo”, “dar cosas” y “dar la vida”; son maneras de usar el tiempo y las posesiones materiales que tengamos para ayudar. Los otros dos son “dar un grito” y “dar una palmada en la espalda”; estas son maneras de reconocer las obras de las personas y estimularlas a continuar trabajando.

Con el esquema “dar tiempo” el objetivo es hacer voluntariado; para planear la forma más productiva de utilizar su día libre invitamos a nuestros colaboradores a invertir diez minutos para ver qué voluntariado pueden hacer y hablarle a su gerente al respecto. “Dar cosas” se basa en el viejo dicho de que “la basura de un hombre es el tesoro de otro”; en este esquema, le pedimos a la gente que mire si tiene ropa, muebles o cualquier cosa que ya no use y los lleven a la oficina, donde hay un punto de recolección. En el esquema “dar la vida” el propósito es animar a la gente a donar sangre, registrarse como donante de órganos y, en el Reino Unido, registrarse en el centro Anthony Nolan para la células madres y médula ósea. Virgin Media también implementó una política para que al donante que llamen a donar células madre o médula ósea se le dé una semana de licencia pagada para recuperarse. El programa interno “dar un grito” le permite a la gente reconocer los esfuerzos de sus compañeros con un mensaje en su sitio web personal y les da derecho a participar en una rifa para ganar uno de los muchos vales de 50 libras esterlinas que se entregan cada mes. “Dar una palmada en la espalda” también les permite a los colegas reconocer a los demás (incluso sus jefes) por sus contribuciones sobresalientes al programa y, como todo lo demás, sirve para crear un espíritu de equipo de manera divertida, amable e incluso cuantificable (número de litros de sangre donados, cantidad de fondos reunidos, etc.), todo al estilo Virgin.

La expresión *“la suma de las partes es mayor que el todo”* destaca los beneficios que implica una verdadera colaboración respecto al simple hecho de trabajar físicamente junto a otra persona.

Para usar la analogía de una maratón, correrla como parte de un equipo es una experiencia más divertida y estimulante que hacerlo uno solo. La tarea es esencialmente la misma, pero tener compañeros de equipo que nos animan a lo largo del camino y marcan el ritmo, al tiempo que se

gozan cada minuto, hace que la experiencia sea más gratificante y que los tiempos sean mejores. Cuando corrí la maratón de Londres en 2010 (con un récord poco distinguido de más de cinco horas) mis hijos me animaron a todo lo largo del camino, lo cual marcó una diferencia del cielo a la tierra.

En el trabajo funciona exactamente la misma dinámica de equipo. Para poder colaborar verdaderamente como un miembro de un grupo de colegas es necesario que todos —sea cual sea su cargo— estén preparados para dejar su ego en la puerta y estén dispuestos a compartir libremente su conocimiento y su experiencia. Por sobre todas las cosas, todos y cada uno de los miembros deben confiar en sus compañeros y en el proceso, algo que debe ser orquestado y dirigido cuidadosamente por un líder fuerte.

Asignarles a los miembros del equipo roles y objetivos claramente definidos, como parte del proceso, parecería ser lo lógico. Sin embargo, en una interesante investigación de la Harvard Business Review se descubrió un comportamiento interesante en ese sentido: la investigación revela que los equipos funcionan mejor cuando los miembros saben claramente cuáles son sus propias responsabilidades pero no tienen certezas sobre la manera como pueden alcanzar las metas del equipo. La investigación descubrió que, en lugar de dar demasiadas indicaciones específicas, conviene que los participantes tengan algún nivel de incertidumbre, pues este los obliga a pensar más creativamente sobre la manera como deben cumplir los objetivos del grupo. Respecto al tamaño óptimo del equipo, esa misma investigación concluyó que aunque los grupos muchas veces deben ser grandes, por necesidad, el nivel de colaboración efectiva comienza a fallar marcadamente cuando la cantidad de miembros del equipo supera los veinte. Dicen que lo pequeño es hermoso y ese siempre ha sido el estilo Virgin en términos de tamaño de la compañía, pero también en lo que respecta al tamaño de los equipos, pues tendemos a buscar que el número de integrantes para llevar a cabo un proyecto sea el más pequeño posible.

Michael Rutherford, quien, junto con mi buen amigo Peter Gabriel, fue miembro fundador de Génesis (una de mis bandas favoritas de todos los tiempos, por supuesto con el sello Virgin) resumió de manera muy sucinta el poder de la colaboración diciendo: *“tocar en una banda siempre implica negociar para llegar a un punto medio. Sin embargo, si ese punto medio es bueno, lo que se pierde en la negociación se gana en la colaboración”*. Este concepto va más allá de la consideración práctica de que un problema compartido es un problema que se reduce a la mitad. Yo prefiero ver el asunto desde la perspectiva de que un reto no compartido por lo general equivale a una oportunidad perdida. Todo el mundo sabe que no hay nada como los primeros días del funcionamiento de una empresa nueva, cuando todo el mundo está lleno de energía y aportando ideas y visiones sobre el futuro. A los directivos en todos los niveles de la pirámide les corresponde promover una cultura colaboradora, que mantenga y facilite esa misma clase de energía y esa libertad de expresión de las primeras épocas. Así, se creará la menor

cantidad posible de muros (reales e imaginarios). Esto también implica que los líderes deben remangarse la camisa todos los días. Steve Jobs lo dijo perfectamente al relatarle a su biógrafo, Walter Isaacson, su visión sobre este tema: *“La creatividad se produce en reuniones espontáneas, en conversaciones al azar. Uno se encuentra con alguien, le pregunta qué está haciendo y dice ‘¡vaya!’.* En ese momento, uno empieza a cocinar toda clase de ideas”.

Nos vemos en la piazza

Si alguien se caracterizaba por su espíritu de colaboración, ese era Steve Jobs, quien hacía grandes esfuerzos por cultivarla, y no solo en Apple. Cuando creó Pixar, donde se produjeron *Toy Story*, *Monsters, Inc.* y muchos otros clásicos animados, hacía todo lo posible para que la colaboración no planificada fuera una pieza fundamental del funcionamiento de la compañía.

A petición de Jobs, Emeryville, la sede central de la compañía en California se diseñó en torno a un gran atrio abierto, como una especie de versión moderna de las grandes *piazas* romanas, que eran —y siguen siendo— el centro de la actividad social de la mayoría de ciudades italianas. Para mí, la maravillosa Piazza San Marco, en Venecia, no tiene igual. Según cuenta su biografía autorizada, Jobs quería que hubiera un único punto de baños en todas las instalaciones, y quería que estuvieran alrededor del atrio, ¡pero los códigos modernos de construcción no permitieron que se realizara esta idea! Así explicaba Jobs el concepto que sustentaba la *piazza* de Pixar: *“si un edificio no estimula la colaboración, se pierden oportunidades para la innovación y se pierde la magia que propicia la serendipia. Por eso, diseñamos el edificio de tal manera que la gente salga de sus oficinas y se encuentre en el atrio central con otras personas que, de otro modo, no vería jamás”.*

No estoy diciendo que limitar el número de lugares para instalar los baños sea una buena idea con el fin propiciar encuentros conducentes a la colaboración, pero lo cierto es que los muros, los silos y las jerarquías son graves obstáculos (no solo reales sino también figurados) para el trabajo en equipo. Su ausencia, en cambio, facilita mucho la capacidad de los líderes para trabajar hombro a hombro con los miembros de sus equipos y viceversa. La próxima tanda de altos ejecutivos provendrá de la llamada “generación del milenio” (también conocida como “generación Y”): los nacidos entre 1980 y primeros años de la década del 2000. Como podrá confirmarlo cualquier padre de un adolescente de estos tiempos, a esta generación le gusta hacer las cosas a su manera. Están menos dispuestos a recibir órdenes y se inclinan más hacia la solución de problemas mediante la colaboración interactiva —en vivo y en línea— con sus grupos de compañeros. Súbase en la ola: no trate de detenerlos y controlarlos con el gastado modelo de “divide y reinarás”. Lo que debemos hacer es trabajar para propiciar culturas corporativas sin

trabas físicas y emocionales, así como crear entornos de trabajo que estimulen la proclividad natural al progreso en medio de la colaboración, también conocida como espíritu de emprendimiento.

Por eso, si al igual que Apple, Google y otros, usted pertenece al grupo de esos líderes progresistas que se ya han pasado al “modelo *piazza*”, disfrute de la increíble energía que se genera de esa forma. Si, por el contrario, usted todavía vive en un mundo de silos y jaulas, permítame parafrasear al presidente Ronald Reagan, en su histórico discurso en la puerta de Brandemburgo, en 1987, y decirle que ya es hora de “derribar esos muros” y ampliar sus fronteras. Usted no querrá volver a mirar atrás.

CAPÍTULO 18

DECISIONES, DECISIONES

ENTRE LA PRISA Y LA LENTITUD

En las industrias manufactureras, el concepto del inventario JAT (“justo a tiempo”) se ha convertido en el estándar para casi todas las grandes compañías. Se trata de un modelo de logística en las cadenas de suministros que elimina un gran porcentaje de los costos de capital y los inconvenientes administrativos asociados con la manera tradicional de proceder, que consiste en tener enormes bodegas llenas de piezas que se van a usar en los futuros procesos de producción. Explicada en términos extremadamente simplificados, la estrategia consiste en dejar que sea el fabricante de cada pieza quien asuma los costos de bodegaje y hacer que estos le entreguen al fabricante de automóviles las piezas “justo a tiempo” para que él las ensamble en el vehículo sin tener un gran inventario.

Cuando supe del método JAT, recuerdo que pensé: “¡vaya! Sería genial si el proceso de toma de decisiones ejecutivas pudiera sincronizarse con las necesidades del negocio, como ocurre en las cadenas de suministros”. Dicho en otras palabras, ni precipitarse a tomar una decisión que no es necesario tomar todavía, ni tomarse tanto tiempo que la oportunidad ya haya pasado de largo cuando los jefes por fin dicen que sí. Es un sueño atractivo, pero el factor humano hace que sea muy difícil hacerlo realidad, pues el proceso de toma de decisiones depende de la personalidad de cada líder. Según mi experiencia, existen básicamente tres diferentes tipos de personalidad que se manifiestan cuando llega el momento de tomar una decisión de negocios.

A la m..., ¿realmente tengo que decidir?

En primer lugar, encontramos al individuo que lo pospone todo. Estoy seguro de que todos conocemos varios ejemplares de esta frustrante subespecie humana. Son las personas que siempre dicen algo así como: “¿para qué tomar una decisión hoy si la puedo posponer hasta mañana?”. Y, como todos sabemos, ese mañana nunca llega. No me refiero aquí a las personas que se toman el tiempo para hacerle una debida diligencia al proyecto, sino a aquellas que parecen mental y físicamente incapaces de tomar, aunque sea una sola vez, una decisión instantánea, por muy evidente que sea el asunto.

¿Por qué actúan así estas personas? Una razón es casi con toda seguridad el miedo. Si se sienten obligadas a tomar una decisión rápida, temen la posibilidad de que algo salga mal. Les parece más seguro demorar la decisión el mayor tiempo posible. Mientras tanto, es posible que otra persona aparezca y le dé el visto bueno a la iniciativa. Así, si algo sale mal, la persona amante de posponer siempre puede decir: “no fue idea mía. De hecho, yo siempre pensé que era algo muy arriesgado”. Por otro lado, si las cosas salen a pedir de boca, aprovechan que nunca quedó ningún registro de que hubieran dicho que la cosa no iba a funcionar y son los primeros en atribuirse el éxito, con frases como: “siempre dije que era una excelente idea”. ¿Le suena conocido este discurso?

Sin embargo, estas personas profesionales en el arte de posponer no solo tienen problemas con las grandes decisiones sino también con las pequeñas, del día a día. Si uno quiere que un negocio vaya sobre ruedas, el proceso no puede quedar atascado porque una persona no se digna a darle luz verde a cosas relativamente mundanas que, acumuladas, pueden sofocar el progreso.

A la m..., hagámoslo: hoy mismo

El segundo tipo de personalidad es ese al que —al parecer— tengo la reputación de pertenecer. Como podrán decirle muchos de mis colegas de Virgin, en el pasado y en el presente, mi estrategia de toma de decisiones, resumida en mi famosa frase “¡a la m..., hagámoslo!”, puede tener sus pros y sus contras. Soy la antítesis del modelo anterior y durante muchos años he tomado decisiones instantáneas para entrar en negocios bastante grandes. Por ejemplo, nos metimos en la aviación comercial con Virgin Atlantic y Virgin Blue en buena medida basándonos en mi instinto y no en unos análisis de información del mercado o de proyecciones financieras: en estos dos casos corrí el riesgo y gané. En otras ocasiones, como nuestra incursión en el mundo de las bebidas gaseosas, con Virgin Cola, y otras de más bajo perfil, como Virgin Bride, mis instintos no funcionaron tan bien y no salimos victoriosos.

Por supuesto que el tamaño y la estructura de propiedad de una compañía influyen mucho en la capacidad para tomar decisiones ejecutivas de manera rápida y espontánea. Decidir basándose en el instinto es mucho más fácil si uno es el dueño de la compañía y esta es lo suficientemente pequeña y ágil para permitir cambios repentinos en la dirección. Alguien ya lo había dicho de una manera muy clara: “es mucho más fácil apostar la finca cuando uno es el dueño de ella”. Cuando la compañía se convierte en una sociedad abierta o crece demasiado, ya no es tan fácil aplicar la doctrina de “a la m..., hagámoslo”. Eso no quiere decir que yo haya dejado de intentar hacerlo con cierta regularidad, pero, sin el ímpetu de la juventud, es decir, con la sabiduría que dan los años y las enseñanzas aprendidas a través de los errores cometidos, creo que ahora estoy un poco más cerca de pertenecer a la tercera categoría. Veamos.

A la m... Pensémoslo un poco más

La tercera y tal vez la más equilibrada de las formas de abordar la toma de decisiones es lo que yo llamaría “el arte de posponer organizadamente”. Es una disciplina que se aprende con la experiencia, en la cual el factor del tiempo es crucial en la toma de las decisiones. Para hacer un juicio hay que responder preguntas como: ¿se trata, en este caso, de una situación “carpe diem”, en la que hay que aprovechar el día, o no? Si se deja pasar el día, ¿se puede cerrar para siempre la oportunidad o la aprovechará otro competidor o un negocio nuevo? Por otra parte, si usted sabe que puede darse el lujo de tomarse un tiempo, póngalo a jugar a su favor. Úselo para entender el potencial real del negocio, como nos sucedió hace algunos años con Goldman Sachs.

Algunas personas en Virgin Money querían que cerráramos rápidamente el acuerdo, pero como yo nunca había oído hablar del producto en el que querían que invirtiéramos una importante suma de dinero, pedí que le bajáramos al ritmo del asunto para pensarlo mejor. En ocasiones, la ignorancia puede ser una bendición. Cuanto más examinábamos el negocio, más preguntas surgían, así es que al final decidimos decirle que no a la gente de Goldman Sachs, que a esas alturas estaba muy impaciente con nuestra demora. Poco después nos alegramos de no haber aceptado el trato. En esa época, nadie por fuera de los círculos financieros había oído hablar de las hipotecas “subprime”, hasta 2007, cuando todo colapsó. A partir de ese momento, las hipotecas “subprime” estaban en boca de todo el mundo y se las acusaba de ser una de las principales causas del descalabro de los mercados hipotecarios. Quizás también a Goldman Sachs le habría gustado no oír hablar nunca de las hipotecas “subprime”. En 2010, la Securities and Exchange Commission (SEC) de los Estados Unidos, la agencia encargada de regular la industria de los valores, les impuso una multa de 550 millones de dólares (la segunda penalidad más grande pagada por una firma de Wall Street), por “dar indicaciones engañosas a los inversionistas respecto a un producto

de hipoteca ‘subprime’ en el momento en el que el mercado inmobiliario de los Estados Unidos estaba comenzando a colapsar”. Goldman también admitió que su material de *marketing* para ese producto de las hipotecas “subprime” contenía información incompleta. Adivine quién fue uno de esos inversionistas engañados a los que se les entregó ese material. En aquella ocasión, nuestro arte de posponer organizadamente nos permitió ahorrar montones de dinero, ¡y probablemente puso a salvo una buena parte de nuestra reputación también!

El arte de tomar decisiones

“Hacer o no hacer, he ahí el dilema” y he ahí, también, las razones por las cuales los altos ejecutivos encargados de tomar las decisiones reciben sueldos tan jugosos. No existe una ciencia que le permita a uno acertar en todas las ocasiones, lo cual explica por qué (infortunadamente) el proceso de toma de decisiones no se puede programar para que ocurra “justo a tiempo”. Tomar una decisión informada no es muy diferente de lo que ocurre en un jurado: es necesario eliminar toda duda razonable antes de emitir un veredicto en un sentido u otro. Por fortuna, las decisiones corporativas rara vez son cuestión de vida o muerte.

A continuación presento algunas reglas generales que me han sido útiles para saber si debo zambullirme en determinadas aguas (o no), dentro de un marco de tiempo apropiado.

- Si usted es como yo, probablemente le dará mucha importancia a las primeras impresiones cuando conoce a alguien. Sin embargo, no puede permitir que ese proceso de pensamiento influya sobre su toma de decisiones. Si una idea que usted escucha por primera vez le parece muy buena, no permita que esa primera reacción influya en su capacidad para sopesar objetivamente los pros y los contras.
- El hecho de que en un comienzo no se manifiesten los contras de algo no significa que no existan. Busque a una persona que pueda identificarlos y evalúelos mientras todavía tiene tiempo. Descubrir los puntos negativos después de que usted ha firmado el contrato no le servirá para nada. Insistir en que se lleve a cabo este tipo de búsqueda es doblemente importante, sobre todo si todo el mundo está unánimemente a favor de continuar con el proyecto. Nada es perfecto, y por eso es importante trabajar duro para descubrir los lunares escondidos que el negocio pueda tener. Y si usted logra eliminarlos, mejor.
- Evite tomar decisiones de manera aislada. Toda decisión implica cierto impacto en su capacidad para aprovechar otras oportunidades en el futuro: eso es lo que los expertos llaman la “cadena de decisiones”. Esta puede ser una de esas oportunidades que son demasiado buenas para dejarlas pasar. Sin embargo, pregúntese cómo se afectarán otros

proyectos o prioridades y, si este no es el mejor momento para hacerlo, piense cuáles riesgos se corren si se pone el asunto en espera durante un período de tiempo limitado. Si usted no puede manejar este proyecto sumado a otro que también está evaluando, ¿a cuál de los dos se le debe dar luz verde y por qué?

- Haga todo lo que esté en sus manos para protegerse de los posibles efectos adversos. Todos los inversionistas prudentes lo hacen con sus portafolios de inversiones bursátiles. A la hora de montar un nuevo negocio, usted debe tratar de emplear las mismas estrategias. Por ejemplo, cuando inauguramos Virgin Atlantic, la única manera de convencer a mis socios de Virgin Records para que aceptaran (a regañadientes) los riesgos fue convencer a Boeing de nos diera la oportunidad de regresarles nuestro 747 al cabo de un año, si las cosas no nos salían como habíamos esperado. Desde entonces y hasta ahora siempre le hemos dado mucha importancia a dedicarle tiempo a encontrar maneras novedosas de mitigar los posibles puntos negativos de cada negocio, incluidos nuestros negocios de capital intensivo como Virgin Galactic y nuestro nuevo negocio Virgin Cruises.

Si usted dispone del tiempo para aplicar la estrategia que yo he llamado “posponer organizadamente”, hágalo. Sin caer en la trampa de la *parálisis por culpa del análisis*, es mejor hacer bien la tarea y considerar todos los pros y los contras. Mientras usted examina el asunto con mayor detenimiento, es posible que encuentre mejores alternativas o puede que el mercado cambie: ¡piense en nuestro ejemplo de Goldman, cuando el mundo cambió por completo!

Lo siento pero yo quiero hacerlo así

Creo que fue Platón quien dijo: “*una buena decisión se basa en el conocimiento y no en los números*”. Intente decirle eso a su presidente financiero a ver qué le pasa. Sin embargo, si usted está seguro de sus conocimientos profundos sobre un asunto determinado, lo más probable es que en algún momento de su carrera como ejecutivo, encargado de tomar decisiones, tendrá que hacer valer su rango y decir: “lo lamento, pero vamos a hacerlo a mi manera”. Así ocurrió con Virgin Atlantic. Usted habrá seguido todos los pasos correctos y todas las pruebas previas le dirán que no debe realizar el proyecto; sin embargo, su intuición sigue diciéndole que no se deje confundir por los hechos y que vale la pena seguir adelante. Podemos llamarle a esto el “privilegio del ejecutivo” o simple testarudez (si el proyecto, falla sin duda lo llamarán “estupidez rampante”), pero algún día le ocurrirá. Se encontrará en un momento en que todo su legado pende de un hilo, es decir, del resultado de este proyecto. ¡Muy interesante!

El tren de la vida

En el verano de 2012 tuve que hacer frente a una situación de este tipo cuando el gobierno británico nos salió con la sorprendente noticia de que Virgin Trains había perdido una licitación ante nuestro rival, First Group, en nuestro esfuerzo por mantener los derechos de operación de la franquicia de la línea férrea conocida como West Coast, avaluada en 7 000 millones de libras esterlinas.

Llevábamos quince años administrando la franquicia y durante ese tiempo nuestro número anual de pasajeros aumentó de trece a treinta millones, introdujimos nuevos trenes de alta velocidad y, en varias ocasiones, nuestra compañía recibió la votación más alta como la compañía férrea más querida por el público. Confiábamos en que nuestra excelente licitación y nuestro historial de operaciones nos permitirían seguir por el mismo camino. Cuando nos enteramos de la traumática noticia, quedé aturrido y desconcertado. Me dediqué a escuchar atentamente y a leer entre líneas toda la información, mientras nuestros abogados y asesores evaluaban nuestra posición, que francamente no parecía muy alentadora.

Los abogados nos dijeron que las posibilidades de ganar una apelación eran del diez por ciento o menos, pero siguiendo mis instintos —que me han servido mucho durante las últimas décadas— yo sabía que debíamos luchar y apelar la decisión. Tal vez a muchos les haya parecido que actuamos motivados por nuestra frustración pero, aunque es cierto que no me gusta perder, siempre reconozco cuando he sido vencido en franca lid y de manera justa por un oponente superior (bueno, tal vez la única excepción sea un campo de tenis) y esta decisión no parecía ni justa ni franca.

Sin ningún elemento en concreto que apoyara mi sensación de incomodidad, me mantuve en silencio durante un tiempo y escuche más de lo que hablé, mientras que la gente cuyo trabajo consistía en conocer estos temas evaluaba nuestras opciones. Todo el mundo tenía una opinión ligeramente diferente sobre las razones por las que nuestra licitación —extremadamente competitiva y bien formulada— había perdido frente a la propuesta de FirstGroup, pero hasta yo podría darme cuenta de que las cifras de la licitación que ellos habían presentado simplemente no cuadraban. Era claro que la decisión del gobierno era un craso error.

Para nuestro equipo era evidente que los funcionarios públicos encargados del proceso no habían hecho bien las cuentas o simplemente no las habían hecho en absoluto. Era obvio que solo se habían fijado en la promesa más tentadora, sin hacer la debida diligencia para determinar la capacidad que tenía FirstGroup para cumplir lo prometido. Tras quince años de experiencia manejando la ruta, nosotros sabíamos mejor que cualquiera lo que era factible y realista en términos del número de pasajeros, los niveles de las tarifas y las expectativas de servicio. También sabíamos que la medida de nuestro éxito no la daban solamente las cifras, sino también la

calidad del servicio al cliente que les ofrecíamos cotidianamente a nuestros pasajeros. Para eso, contábamos con las 180 000 firmas que se recolectaron un par de semanas después de que salió la noticia de que FirstGroup había sido elegida en la licitación. Nuestros leales pasajeros organizaron una petición dirigida al gobierno para que revirtiera la decisión de darle la franquicia a FirstGroup y dejar el servicio en nuestras manos.

Tratamos de explicarle al gobierno las razones de nuestra preocupación, pero todo fue en vano. Lo único que recibimos por respuesta fue un impenetrable silencio. Sin embargo, el reloj seguía corriendo y nosotros debíamos tomar la decisión de pelear o quedarnos callados. Por segunda vez en mi carrera, iba a seguir el sabio consejo de Freddie Laker de “demandar a esos hijos de p...”. La última vez, nos habíamos enfrentado a British Airways y habíamos ganado. ¡Pero esta vez el enemigo era el gobierno británico!

Así, a finales de agosto de 2012, emprendimos el camino legal y presentamos una solicitud ante la Corte Suprema de Londres de una revisión judicial de la decisión de concederle a FirstGroup el contrato. Como era obvio, nuestra acción legal no pareció importarle demasiado al Departamento de Transporte, quien le dijo a la prensa en tono despectivo que no habría “demoras en la concesión de la franquicia a FirstGroup”.

La audiencia se programó para mediados de octubre. Faltaban solo unas semanas y el gobierno seguía sin revelar la información que habíamos pedido sobre la manera como había llegado a su decisión de concederle la franquicia a FirstGroup. Temiendo que el resultado nos fuera adverso, algunos de nuestros altos ejecutivos comenzaron a amilanarse y me recomendaron que renunciara a la idea de la demanda. “Nadie gana un caso de revisión judicial”, me decían, “y una demanda podría ser muy perjudicial para la imagen de la marca en general”.

Con el fin de hacerles frente a estas aprehensiones, convocamos rápidamente una reunión de guerra en nuestra casa familiar en Oxford, donde discutimos nuestras opciones al calor de varias tazas de té y muchas rondas de galletas. A pesar de su preocupación de que no ganáramos el caso, el presidente ejecutivo de Virgin Trains, Tony Collins, estaba convencido de que algo muy raro estaba pasando en el Departamento de Transporte. Patrick McCall, mi asesor principal en Virgin Trains confirmó que las cifras no cuadraban. Otros, entre los que se contaba Nick Fox, nuestro director de relaciones públicas, por lo general muy cauto, también sentían que era mejor pelear que simplemente retirarnos a última hora.

Yo sabía que era una decisión enorme poner en juego la reputación de nuestra compañía contra el poder del gobierno, pero algo en mi interior me decía que debía luchar. Además, nunca ha sido del estilo Virgin rendirse y hacer como si nada hubiera ocurrido. La sala estaba dividida en dos bandos, pero sabiendo que nuestro antiguo socio, Sir Brian Souter (que por entonces era director ejecutivo de Stagecoach), y su mano derecha, Martin Griffiths, compartían mi opinión, tomé la decisión. No nos dejaríamos amedrentar y, si nos derribaban, ¡al menos habríamos dado una

batalla feroz y honorable!

Una semana antes de la fecha prevista para nuestro enfrentamiento con el departamento de transporte en la Corte Suprema, yo estaba en Nueva York en un viaje de negocios cuando mi asistente, Helen, recibió una sorpresiva llamada telefónica de la oficina del secretario de transporte en Londres. Querían pedirle que concertara una cita conmigo para las siete de la noche de esa noche (es decir, las doce de la noche en el Reino Unido). Acepté recibir la llamada y de inmediato empecé a pensar con nerviosismo cuál sería el tema. En vista de que ninguno de mis colaboradores había logrado convencerme de tirar la toalla, ¿tratarían ellos de hacerlo?

A las siete de la noche en punto sonó el timbre. Sin muchos preámbulos, el secretario de transporte, Patrick McLoughlin, fue directo al grano y, sin echarme pullas, me dijo en tono apenado que el departamento había cometido unos errores terribles y que no sería necesario vernos en los estrados la próxima semana. Yo tenía el pulso a mil. Enseguida, McLoughlin me explicó que habían descubierto varios “fallas técnicas significativas” en el proceso de licitación debido a errores cometidos por el personal del Departamento de Transporte y, en consecuencia, iban a cancelar el proceso de licitación de inmediato.

Yo bailaba en una pata por la habitación mientras el funcionario continuaba explicándome que ni nosotros ni FirstGroup habíamos hecho nada malo y que se trataba de “un error cometido única y exclusivamente por el Departamento de Transporte” y que probablemente se harían algunas suspensiones a los funcionarios implicados. Después de que colgamos —emocionado de saber que nuestro trabajo duro había valido la pena— comencé a despertar a todos los miembros de nuestro equipo en Londres. Incluso desperté al presidente para contarle las buenas noticias y, aunque tuve que morderme la lengua en un par de ocasiones para no decirle “te lo dije”, esa frase nunca pasó por mis labios. Luego, me reuní en la habitación del hotel con nuestro director de redes sociales Greg Rose, con quien redactamos un blog agradeciéndoles a todo el personal de Virgin Trains y a nuestros clientes por sus increíbles muestras de apoyo. Habíamos escuchado sus consejos, habíamos actuado y habíamos salido victoriosos.

Durante el curso de las siguientes semanas, a medida que iban saliendo más detalles, nos enteramos de que aquello que el Departamento de Transporte había identificado como “una falla” era exactamente lo que nosotros estuvimos tratando de decirles todo el tiempo. El gobierno no había hecho bien sus cuentas y había aceptado algunas suposiciones altamente irreales respecto al crecimiento del número de pasajeros para la franquicia. Dicho de manera más sencilla: no se percataron del nivel de riesgo que iban a asumir si hubieran aceptado la propuesta de FirstGroup. En todo caso, podemos decir, como la obra Shakespeare, que “todo está bien si termina bien”. Nos dieron aprobación para continuar manejando la línea West Coast hasta abril de 2007, lo cual me hace pensar que la decisión de “demandar a esos hijos de p...” era la correcta. No me cabe duda de que ninguno de esos “fallas” habría visto la luz del día si no hubiéramos pedido la

revisión judicial: esa cosa que supuestamente nadie había ganado jamás.

Debo decir, por otra parte, que me produjo profunda admiración la manera como el secretario de transporte manejo esa enorme metedura de pata de su departamento. En primer lugar, había sido nombrado en el cargo poco tiempo atrás y la forma como se establecieron las reglas para la licitación no dependió de él. En segundo lugar, tan solo dos semanas antes de la dramática llamada a pedir excusas, McLoughlin había dicho delante de la cámara de los comunes que se sentía satisfecho de que la licitación se hubiera manejado de manera justa y según la debida diligencia. Dado que este funcionario era el recién llegado en todo este asunto, tuvo que basarse en las informaciones que le dieron sus empleados en el Departamento de Transporte, responsables del (mal) manejo de la licitación. El departamento de transporte perfectamente habría podido limitarse a sacar una declaración de prensa con la noticia, pero, en lugar de eso, el señor McLoughlin decidió llamarme primero a mí personalmente (sin duda, una de las llamadas más difíciles que ha tenido que hacer en su vida). Adicionalmente, tampoco se escondió detrás del hecho de que los cálculos errados o las palabras de mala fe de su predecesor dieron origen a esta situación. Aparte de las disculpas que me ofreció durante nuestra conversación telefónica, en entrevistas que dio posteriormente continuó usando frases claras y directas como “fueron errores totalmente inaceptables” y adjetivos como “profundamente lamentable”. En no pocas ocasiones, los encargados de tomar las decisiones, ya sea en los negocios o en la política, disfrutan de poder ponerse frente a los micrófonos o dar declaraciones a la prensa cuando tienen buenas noticias, pero esas mismas personas brillan por su ausencia cuando las noticias son menos apetitosas, por temor a que eso dañe su imagen ante los accionistas o los votantes. Esta actitud de esconderse hasta que pase la tormenta no le sirve de mucho a la reputación del líder o de su compañía y, por lo general, solo sirve para empeorar las cosas.

Costas que pasan

En épocas recientes, el mejor (o tal vez habría que decir “el peor”) ejemplo de mala toma de decisiones, que se complica con otras malas decisiones, bien puede ser el comportamiento peculiar del millonario presidente ejecutivo de Carnival Corporation, Micky Arison, cuando su línea de cruceros sufrió dos grandes accidentes en el lapso de un año. ¿Dónde estaba Mickey cuando su barco, el *Costa Concordia*, encalló en una pequeña isla italiana (a la que no tendría por qué haberse acercado), en acontecimiento en el que murieron treinta y dos personas y se afectaron gravemente las vidas de miles de pasajeros y sus familias? Lo que llama la atención de este caso es que, por razones desconocidas, este personaje no hizo ningún intento por acudir al lugar. En cuanto se enteró de la severidad de la situación (bastaba que encendiera un televisor para ver el

desastre que el resto del mundo estaba viendo) tuvo que haberse subido en avión de la empresa y dirigirse a Italia. En lugar de eso, lo que hizo Arison fue meter la cabeza en la arena e irse a ver un partido de básquetbol en el que jugaba el Miami Heat (un equipo de la NBA del cual es dueño). Lo más sorprendente es que después de las fuertes crítica que recibió por no ir a Italia en cuanto se enteró del desastre del *Costa Concordia*, el hombre no aprendió de sus errores.

Casi un año después, otro de los enormes cruceros de Arison, irónicamente llamado *Carnival Triumph*, debió ser remolcado hasta Mobile, Alabama, cuando un incendio destruyó los generadores del barco y dejó a los pasajeros a la deriva durante cinco días, en condiciones muy desagradables, sin agua, ni refrigeración, ni instalaciones sanitarias. Después de su pésima decisión, un año antes, ahí estaba Micky otra vez en las mismas: prefirió irse a ver un partido de básquetbol en lugar de manifestar su solidaridad hacia sus clientes. En un día en que tendría que haber estado en Mobile, entregando cobijas y cheques de compensación a los furiosos pasajeros, lo que hizo fue lanzar trinos por Twitter diciendo que todavía había boletos para el próximo partido del Miami Heat. Cuando un presidente ejecutivo acude con celeridad al lugar del desastre no es mucho lo que puede hacer de manera tangible para desenmarañar los hechos recién ocurridos.

De manera similar, en el noventa y nueve por ciento de los casos el presidente no está en capacidad para responder inmediatamente a la pregunta más común de: “¿quién —o qué— cree usted que es responsable del accidente?”. Lo primero que uno aprende en cualquier curso de manejo de crisis es no dar opiniones, ni caer en especulaciones, ni difundir rumores, sino esperar a que los expertos confirmen la causa. Esto puede tomar meses y, a veces, incluso hasta años. Lo único que pueden hacer los líderes de las compañías es mostrar, a través de su presencia en el lugar, que el asunto les interesa, manifestar su solidaridad con las víctimas y darles apoyo a sus colaboradores encargados de manejar la situación. En cambio, cuando un líder como Micky Arison decide quedarse en su casa viendo cómo se desarrollan los hechos a través de los medios de comunicación, el mensaje que se envía es muy diferente, pero totalmente claro, pues no se puede interpretar como nada distinto de “la verdad es que me importa un c...”.

Tal como lo demostró la historia trágica del vuelo 370 de Malaysia Airlines, no hay dos situaciones de emergencia que sean iguales. En el momento de escribir este libro todavía no había una respuesta sobre el paradero del avión y de las personas que iban a bordo, pero el manejo que le dio la aerolínea al incidente ha sido objeto de fuertes críticas por parte de los desesperados familiares de las víctimas y de los medios. Mientras que algunos afirman que los representantes de la aerolínea estaban mal preparados para manejar las exigencias avasalladoras de los periodistas del mundo entero, la cantidad de informaciones contradictorias y declaraciones especulativas de los representantes de la aerolínea fue insólita. En esas circunstancias tan horribles e imprevisibles, mi corazón sintió solidaridad con todas las personas implicadas, incluido el

asediado presidente ejecutivo de la aerolínea. Lo único que puedo decir es que si, Dios no lo permita, una situación similar les vuelve a ocurrir, estoy seguro de que la manejarán de una manera mucho más efectiva.

Toco madera al escribir esto pues, habiendo trabajado en el negocio del transporte durante las tres últimas décadas, con compañías que mueven millones de pasajeros al año, por fortuna solo tenemos en nuestros registros un grave accidente con una víctima fatal. Ocurrió a comienzos de 2007, cuando un tren se descarriló en el noreste de Inglaterra. En ese momento, yo me encontraba en vacaciones, esquiendo en Zermatt, Suiza, con mi familia. Poco después de las nueve de la noche me llegó un mensaje de texto donde me informaban que habíamos tenido un accidente ferroviario “código negro”, lo que indicaba que era grave. Al cabo de unas cuantas llamadas hechas a toda prisa, pude establecer que los vagones descarrilados habían caído por un barranco. De manera lacónica me dijeron: “prepárate para lo peor”. En ese mismo momento decidí que solo podía hacer una cosa y dije: “ya voy para allá”. Sin embargo, como iría a descubrirlo después, era más fácil decirlo que hacerlo. Caía una fuerte nevada en ese momento, con lo cual mi primera opción de transporte, el helicóptero, quedaba descartada. Por causa de la nieve ya se había cerrado nuestro aeropuerto más cercano, en Sion, y en Ginebra estaban a punto de cerrarlo también. Sin más alternativas, aparte de quedarme allá, decidí alquilar un automóvil e inicié un duro recorrido de cinco horas, en plena noche por una carretera nevada, hacia el aeropuerto de Zurich. Yo rezaba para que este estuviera abierto. En efecto lo estaba y logré tomar el primer vuelo a las 6:30 de la mañana hacia Manchester, donde me recibió Tony Collins y nuestro director de asuntos públicos Will Whitehorn, quienes me dieron los últimos informes sobre el accidente. De inmediato tomamos un automóvil hasta el lugar de la tragedia.

Me entristeció mucho saber que Margaret Masson, una pasajera de la tercera edad, había muerto en la escena y, sin embargo, cuando pude ver los restos retorcidos de los vagones también me alegró saber que no habíamos tenido más víctimas fatales. Mi decisión de acudir al lugar sin demora fue la correcta y pude llegar al hospital donde los pasajeros heridos estaban recibiendo tratamiento. Visité a todos los pasajeros heridos que pude y luego pasé un momento con la familia Masson, que obviamente estaba desolada, y le expresé mis sentidas condolencias.

Aprendimos mucho con este accidente, sobre el cual fue posible determinar poco después que su causa había sido un problema de mantenimiento de los rieles, algo totalmente fuera de nuestro control. Sin saber quién o qué era la causa del accidente, jamás pensé en nada distinto de llegar al lugar de los hechos tan pronto como me fuera posible. Ante situaciones tan poco envidiables como esta cualquier alto ejecutivo que decida posponer su llegada a la escena de la crisis estará tomando la decisión equivocada en términos de estrategia “justo a tiempo”, pues, sin duda, los que sí llegarán justo a tiempo para castigarlo por no aparecer más pronto serán los medios de comunicación.

Durante el curso de nuestra vida todos tomamos montones de decisiones grandes y pequeñas, buenas y malas. En algunos casos, serán consideradas brillantes y en otros casos serán condenadas y calificadas de cuestionables. No obstante, ante situaciones difíciles como es el caso de cualquier accidente grande que ocurra en su compañía, su trabajo como líder es reunir la mayor cantidad posible de información confiable y actualizada, ponerse al frente y agarrar el toro por los cuernos. Sea cual sea la situación, la indecisión no es una de las múltiples posibilidades que hay para escoger. Creo que Micky Arison ahora estará de acuerdo conmigo en que en el noventa por ciento de los casos la opción es simplemente hacer presencia.

CAPÍTULO 19

HACER NEGOCIOS BUENOS

...ES BUENO PARA LOS NEGOCIOS

Como ya lo he dicho anteriormente, abandoné el colegio para fundar una revista llamada *Student*. Era la década turbulenta de 1960, en la que los estudiantes vivían perpetuamente alzados en armas, protestando contra toda clase de cosas: desde la guerra Vietnam hasta la bomba atómica, pasando por el apartheid y cualquier otro asunto que ameritara participar en una manifestación. Con la creación de *Students*, mis amigos y yo queríamos darle a nuestra generación una voz más fuerte de la que tenían con los letreros que cargaban al hombro por el Hyde Park Corner, prácticamente todos los fines de semana.

La revista no fue lo único que hicimos. Viendo que había un tenido éxito relativo, creamos un centro de consejería estudiantil sin ánimo de lucro que contaba con una línea de acceso directo las veinticuatro horas al día, siete días a la semana, para dar asesoría a los jóvenes en asuntos que iban desde las enfermedades de transmisión sexual hasta el control de la natalidad, pasando por asuntos de salud mental y cualquier tema que les causara conflicto. Mirando hacia atrás, ahora parece claro que siempre creí que los negocios —ya fueran grandes o pequeños— tienen la oportunidad y la responsabilidad de hacer cosas buenas en sus comunidades y más allá. Aunque en aquella época lo hacíamos como algo espontáneo, en Virgin hemos continuado por el mismo camino. Por desgracia, no todo el mundo ve la vida y los negocios con esta misma óptica.

Es triste ver que, a todos los niveles —tanto individual, gubernamental como privado— los

abusos al sistema son terriblemente comunes. Muchas de las personas que leen mis artículos en periódicos, revistas y blogs me hacen preguntas y, en algunos casos, me piden desesperadamente consejos sobre la manera como se puede hacer frente a la corrupción y a los sobornos a los que se ven sometidas cuando están tratando de lanzar o mantener un pequeño negocio, en países donde estas prácticas son comunes e, incluso, en lugares donde uno no esperaría encontrarse con estos problemas. Durante los más de cuarenta años que llevo haciendo negocios en todo el mundo, he visto lo que puede ocurrir cuando las compañías y los empleados corruptos conspiran para satisfacer sus propios intereses. Estas personas causan estragos en nuestro planeta y en sus frágiles ecosistemas, destruyen comunidades y perpetúan el ciclo de pobreza y desesperanza. En consecuencia, mucha gente se niega a confiar en los negocios y en las instituciones públicas. Y, a decir verdad, razones no les faltan.

Estas prácticas corruptas y egoístas, ya se trate de formas aceptadas de hacer negocios o no, no solamente son un descalabro moral sino que, además, son malas para los negocios. El comercio debería ser un defensor del buen gobierno, asumir una postura fuerte contra la corrupción y abogar por un mundo mejor. Nosotros tenemos el deber de luchar para crear y apoyar comunidades fuertes y sanas, porque la gente que vive en ellas son nuestros empleados y nuestros clientes; nuestros proveedores e inversionistas. Con pocas excepciones, los negocios y las comunidades a las que atienden son ciento por ciento interdependientes.

Hoy por hoy, Virgin se ha convertido en una operación de tamaño considerable: hemos lanzado más de cuatrocientas empresas a lo largo de los años. Gracias a que hemos sido fieles a nuestras convicciones originales y hemos aprendido varias lecciones, también sabemos de qué diversas maneras los negocios, grandes o pequeños, pueden asumir el liderazgo y marcar una diferencia en el mundo.

Una de esas formas tiene que ver, simplemente, con el tamaño de la compañía. Muchas grandes corporaciones controlan amplias cadenas de suministro, en las que participan miles de pequeños negocios en diversos países. Este fenómeno se conoce con el nombre de *clout* (que significa “poder”). Las decisiones que toma la alta gerencia en la parte superior de la pirámide (que pueden ir desde usar materias primas más sostenibles hasta mejorar la diversidad de género) va ejerciendo una influencia paulatina en todo el sistema y muchas veces puede generar cambios a una velocidad bastante mayor de la que propician los gobiernos. Sin duda, hay maneras positivas de usar el poder del dinero, sin tener que pasarlo por debajo de una mesa como, por ejemplo, al decirles a los proveedores: “si no cambias tu manera de actuar, yo cambio de proveedor”.

Pregunta: ¿cuántos Wal-Mart se necesitan para cambiar un bombillo?

Respuesta: 3 230.

La historia que hay detrás de esta anécdota es interesante. Tiene que ver con el interés de Wal-Mart por ahorrar energía, con lo cual no solamente le hicieron un favor al medio ambiente y a sus clientes sino a sí mismos. Allá por el año de 2008, se dio una conversación en Wal-Mart sobre la nueva tecnología de bombillos de luz fluorescente compacta (CFL), que les permitiría a los clientes ahorrar dinero en las cuentas de electricidad. Alguien preguntó: “por pura curiosidad, ¿qué diferencia veríamos si cambiamos los bombillos incandescentes en todos nuestros ventiladores de techo y ponemos bombillos ahorradores?”. Al parecer, un almacén típico de Wal-Mart en los Estados Unidos tiene diez ventiladores de techo, cada uno de los cuales utiliza cuatro bombillos. Eso equivale a un total de cuarenta bombillos por almacén, multiplicados por los 3 230 almacenes que tienen en el país. Alguien se puso a hacer las cuentas en el respaldo de un sobre y se encontró con la asombrosa cifra de seis millones de dólares en ahorro de energía, simplemente cambiando los bombillos incandescentes por ahorradores, en todas las tiendas de Wal-Mart. En una entrevista para la revista *Fast Company*, Chuck Kerby, vicepresidente de hardware de Wal-Mart (que se encarga de los ventiladores de techo) declaró: “no podía creer que estuviéramos pagando seis millones de dólares de más para encender esos aparatos. Fue toda una revelación para mí”.

Así, al ver el efecto que podía producir el cambio de unos cuantos bombillos en las cuentas de la luz, Wal-Mart se embarcó en una misión en el nombre de la conservación y de la responsabilidad corporativa. El gigante de las ventas al por menor decidió que le vendería al menos un bombillo ahorrador a cada uno de sus clientes habituales: eso equivalía a 110 millones en total. Calcularon que si cada uno de sus clientes se llevaba un bombillo ahorrador y lo usaba para reemplazar un bombillo ordinario de 60 vatios, la energía ahorrada bastaría para darle electricidad a una ciudad de 1,5 millones de habitantes. Otra equivalencia más impresionante es que, en términos de petróleo no consumido o de gases de efecto invernadero no emitidos a la atmósfera, ese bombillo por persona equivale 1.3 millones de automóviles de menos en las calles.

En el proceso de reducir el consumo de energía y aumentar la conciencia del público respecto a los beneficios de algo tan sencillo como cambiar un bombillo, Wal-Mart se propuso mejorar su propia reputación —algo menos que estelar— mostrando lo mucho que se tomaba en serio su nueva postura como activista ambiental.

Como ocurre casi siempre, un avance en materia ambiental por lo general trae muchos otros más. En este caso, dado que cada bombillo CFL tiene una vida útil equivalente a la de seis a diez bombillos incandescentes, si Wal-Mart vende 110 millones de bombillos ahorradores, se elimina la necesidad de fabricar, empaquetar, transportar, comprar y desechar 110 millones de los bombillos antiguos en los próximos seis años. Según Wal-Mart esos 110 millones de bombillos ocupan el espacio de casi 300 camiones articulados al año y eso sin contar la flota de camiones de basura necesarios para llevar los 110 millones de bombillas incandescentes quemadas al botadero y la

gasolina que consumen en el proceso.

Es evidente que, en el largo plazo, Wal-Mart podría estar perjudicándose a sí misma, pues, en un ciclo de reemplazo de seis a ocho años con los bombillos ahorradores, los ingresos obtenidos por ventas de bombillos incandescentes obviamente disminuyen. No obstante, los ejecutivos de Wal-Mart declaran que esperan con ansias la llegada del día en que sus estantes de bombillos ocupen la mitad del espacio. Aunque en apariencia esta parece una táctica comercial negativa, no hay tal: ¡Wal-Mart no se convirtió en la mayor empresa de ventas al por menor del mundo haciendo mal sus cuentas! Los bombillos CFL dan la misma cantidad de luz que los clásicos bombillos incandescentes, pero usan hasta ochenta por ciento menos electricidad. Wal-Mart confía que el dinero que sus clientes ahorrarán en las facturas de luz finalmente regresará a ellos, pues en los estantes donde antes se encontraban bombillos ahora verán otros productos a precios atractivos.

¡Sin embargo, no se acostumbre todavía a esos nuevos bombillos ahorradores CFL! Es posible que en el mundo de los bombillos estemos presenciando la misma evolución acelerada que vimos en la industria de la música, cuando pasamos de los discos de vinilo a la era digital, a través de los casetes y de los CD. La tecnología CFL, con diez años como líder en el mercado, ya vislumbra la amenaza de la tecnología LED: un bombillo LED es mucho más caro, pero puede durar hasta veinticinco años y su precio ya está cayendo dramáticamente. ¿Quién lo diría? ¡La decisión de cambiar un bombillo ya no es tan sencilla como era antes!

La ley de los grandes números

Esta increíble saga de los bombillos sirve para demostrar varios argumentos que otras personas y yo hemos sostenido durante varios años.

En primer lugar, tenemos la ley de los grandes números. Cuando a un individuo le dicen que cambiando un simple bombillo le puede ayudar al planeta, la respuesta típica suele ser: “ay, por favor, lo que yo haga no va a cambiar nada. Lo único que voy a cambiar es un bombillo”. Sin embargo, como lo sabe muy bien Wal-Mart, una pequeña acción multiplicada por decenas o cientos de millones puede tener unos efectos impresionantes. En efecto, para hacer una cosa grande se necesitan muchas cosas pequeñas. Por ejemplo, si una persona no deja abierta la llave del agua mientras se cepilla los dientes, dos veces al día, ahorra a la increíble cantidad de 7 000 litros de agua al año, que equivale a la misma cantidad de agua que un residente de África subsahariana consume en un año, para diversos usos: beber, bañarse y cocinar. Por eso, diga: “¡a la m... hagámoslo!”. Con unos cuantos bombillos CFL y apagando la llave mientras se cepilla los dientes, ¡usted puede convertirse en un gran poder ecológico!

En segundo lugar, el *clout* de Wal-Mart demuestra la capacidad que tienen las empresas privadas y, en particular, los grandes negocios para mover montañas. Wal-Mart es, de lejos, el mayor cliente de General Electric en consumo de bombillos. En consecuencia, GE —que fabrica el sesenta por ciento de los bombillos en los Estados Unidos— hizo un acuerdo con Wal-Mart para mantener el costo de los nuevos bombillos ahorradores tan bajo como le fuera posible. Las dos compañías también abrieron centros de educación respecto al uso de los bombillos en todas las tiendas de Wal-Mart, con el fin de informar a los clientes sobre los ahorros de energía que pueden hacer si se cambian a la nueva tecnología. Comparativamente, a los legisladores europeos les tomó muchos más años llegar a un consenso respecto a la eliminación gradual de los bombillos ineficientes. Aunque es indudable la necesidad de una regulación ambiental efectiva por parte de los gobiernos, también es cierto que los grandes negocios pueden hacer su parte para engrasar un montón de ruedas oxidadas e ineficientes.

Como coda a esta historia tal vez deba anotar que, en mayo de 2013, se le impuso a Wal-Mart una multa de 110 millones de dólares por seis violaciones contempladas por la Ley Federal del agua limpia de los Estados Unidos (Clean Water Act) por desechar ilegalmente material peligroso. Aunque es evidente que están haciendo serios esfuerzos en muchas áreas, en otras no son exactamente un parangón de virtud ambiental.

Un caso electrizante

Por último, pero no por ello menos importante, hay que decir que las compañías que asumen el compromiso de hacerle el bien al planeta casi siempre descubren que esa actitud también es buena para los negocios. En 2005, mucho antes de que iniciara la colaboración con Wal-Mart respecto a los bombillos CFL, el presidente ejecutivo de General Electric, Jeffrey Immelt lanzó la iniciativa “Ecomagination”, con el eslogan “el verde puede ser verde” (haciendo alusión al color del dólar y afirmando, así, que las opciones ecológicas pueden generar dinero). Entre muy diversos proyectos, “Ecomagination” ha engendrado programas como “Ecomagination Nation”, una iniciativa global relacionada con la electricidad y el agua, cuyo propósito es reducir la huella de carbono de General Electric, además de su uso de agua y energía. Hasta la fecha, dieciocho sitios globales están participando en un programa de reducción de uso del agua, que en 2012 llegó a los 669 millones de galones: el equivalente del flujo de agua de las Cataratas del Niágara durante setenta y siete minutos. Otro programa de General Electric es la planta generadora “Flex Efficiency”, que funciona con gas natural. La reducción de emisiones en un año producida gracias a la operación de una de estas plantas respecto a las unidades que funcionan con carbón equivale a eliminar las emisiones anuales de CO₂ de cerca de 3 millones de vehículos en Japón.

Asumir una postura determinada en un asunto sobre el cual usted sabe que hará el bien puede generar innovación y nuevas oportunidades de negocios. Pensemos en el liderazgo que demostraron Safaricom y Vodafone en países como Kenia y Tanzania con M-Pesa. Este servicio bancario sin sucursales es el primero en su especie. Basado en el uso de teléfonos celulares, les permite a los usuarios que dispongan de un documento de identidad nacional o un pasaporte depositar, retirar y transferir dinero fácilmente, a través de un aparato de telefonía mó vil. Cuatro años después de su lanzamiento en Kenia, M-Pesa ha atraído a diecisiete millones de suscriptores, muchos de los cuales no habían tenido ningún tipo de acceso (o muy escaso) a las instituciones financieras. Este sistema les ha dado oportunidades a millones de personas y eso está produciendo crecimiento económico y reduciendo la pobreza.

En Europa, hace unos años, Virign Unite y algunos excelentes socios cumplieron un importante papel en el lanzamiento de Carbon War Room (CWR), una iniciativa dedicada a identificar y ampliar soluciones comerciales para los problemas relacionados con el cambio climático. La investigación del equipo CWR muestra que, por ejemplo, la industria global del transporte de carga podría ahorrar hasta 70 000 millones de dólares al año y reducir las emisiones de carbono y otros contaminantes hasta en un 30% si se pasa a tecnologías y embarcaciones más energéticamente eficientes. Por eso, en cooperación con University College London, el equipo de CWR lanzó el proyecto ShIFT (Ship ping Innovation Fast Tracker) y se asoció con compañías como Magnus Ltd, con sede en Bermuda, que desarrolló una vela mecánica para los barcos de carga. Su sistema VOSS (Vertically Variable Ocean Sail System - ¿no son fascinantes todos estos acrónimos?) permite ahorrar energía y reducir las emisiones pues, con este, los principales motores de la embarcación dejan de acelerar, al tiempo que se mantiene la velocidad de crucero, con lo cual se puede ahorrar entre 20 y 35% en combustible, ¡y todo gracias a la Madre Naturaleza!

Ahora bien, el transporte de carga es tan solo uno de los sectores donde se puede aplicar esta innovación. El equipo de investigación de CWR trabaja constantemente para identificar oportunidades que tengan el potencial de reducir las emisiones de carbono en mil millones de toneladas anuales, sin costo, durante los próximos diez años, y hasta el momento ha encontrado siete: el sector industrial, la silvicultura, la agricultura, el manejo de los desechos, el transporte, la energía y la construcción. Mediante diecisiete subsectores, estos siete sectores combinados pueden generar un 14% de reducción en las emisiones anuales de CO₂ en el mundo. Si estas cifras le parecen ambiciosas es porque, en efecto, lo son. Sin embargo, a Cristóbal Colón le dijeron lo mismo y él, con todo el coraje de sus propias convicciones, se fue a buscar las Indias Occidentales. ¡Y mire lo que pasó en aquella ocasión, sin huella de carbono ni nada que se le parezca!

Todas estas cifras gigantescas son abrumadoras, lo sé, y la pregunta más común es: ¿qué significa todo esto para los pequeños negocios que ya existen y para los emprendedores que quieren lanzar un negocio? La respuesta es sencilla: mucho. En el largo plazo, los emprendedores orientados hacia el valor o el propósito tienen mejores oportunidades de triunfar en un mercado global, donde los gobiernos de todo el mundo están creando regulaciones más severas. Al mismo tiempo, los consumidores están comenzando a pedir, y con razón, productos y servicios más sostenibles, lo cual les deja a las marcas globales pocas alternativas diferentes a tratar de encontrar proveedores y socios que puedan demostrar que valoran a la gente y al planeta, tanto como valoran las ganancias. Además, deben estar en capacidad de llevar registros para demostrarlo. Debo confesar que me gusta mucho ver que esto ya está ocurriendo en muchos frentes, lo cual es una excelente noticia para los emprendedores resueltos a convertirse en una fuerza que hace el bien en el mundo. Es una noticia incluso mejor para nuestra sociedad y el planeta.

Hay un plan B

Es evidente que el viejo modelo de negocios (llamémoslo “Plan A”) que llevó al mundo al estado actual —tan peligroso— tiene serios problemas y necesita reformulaciones a todo nivel. Según la mentalidad del Plan A, los líderes empresariales están obligados a vivir corriendo para dar buenos resultados, trimestre tras trimestre. En consecuencia, casi todos sus esfuerzos están destinados a generar productos y servicios que sean atractivos para las masas y que produzcan ganancias, para mantener contentos a los inversionistas. Mientras tanto, los funcionarios elegidos en cargos públicos siempre parecen tener la mirada puesta en el siguiente ciclo de elecciones, pero sus promesas de campaña y sus acciones posteriores a las elecciones casi nunca tienen ninguna relación a largo plazo con aquellas.

A la luz de este *modus operandi* del Plan A, es sorprendente que estemos progresando. Sin embargo, las actitudes están cambiando y una nueva generación de emprendedores y líderes sociales están utilizando estrategias del mundo comercial y empleando nuevas tecnologías para hacer frente a toda clase de asuntos sociales y medioambientales difíciles, incluso en áreas que solían ser del dominio exclusivo de las agencias gubernamentales y de las entidades de beneficencia. Con el fin de ayudar a los emprendedores sociales a asumir estos retos y encontrar nuevas soluciones, hace poco nos convertimos en uno de los principales impulsores para montar una nueva iniciativa llamada “The B Team” (el equipo B).

The B Team es un grupo de líderes de negocios globales que buscan un Plan B para que los negocios mantengan un equilibrio entre la búsqueda de valores empresariales y las necesidades de

los empleados, las sociedades y el medio ambiente. Entre nuestros miembros se encuentra una interesante variedad de líderes globales tales como Ratan Tata, presidente emérito de Tata Group; Arianna Huffington, presidenta de la junta, presidenta ejecutiva y directora de la redacción del Huffington Post Media Group; el premio Nobel Muhammad Yunus; Paul Polman, presidente ejecutivo de Unilever; Blake Mycoskie, fundador y “presidente donante de zapatos” en TOMS; Kathy Calvin, presidenta ejecutiva de UN Foundation y muchos más. Aunque sé que corro el riesgo de que esto suene a discurso de aceptación del Oscar, donde no hay tiempo para incluir en la lista a todas las personas involucradas, permítame mostrarle nuestra corta y precisa declaración de misión:

“Nuestra misión es ofrecer un “Plan B” que pone a la gente y al planeta en un lugar tan importante como las ganancias. El Plan A, según el cual a las compañías las movía únicamente la motivación de las ganancias, ya no es aceptable”.

El Plan B ha comenzado con pie derecho: tiene montones de ideas y una comunidad creciente de colegas que tienen ideas similares. Sin embargo, el camino que tenemos por delante es largo. Nos alegra saber que muchos de los jóvenes emprendedores que hemos conocido ya están en sintonía con la idea de The B Team, en el sentido de implementar una nueva manera de hacer negocios. Ahora, mucho más que antes, están surgiendo empresas sociales orientadas por el valor y por el propósito, que ofrecen una gran diversidad de soluciones comerciales para algunos de los problemas y los retos más duros del planeta, desde el acceso a fuentes de energía limpias hasta la escasez de agua, pasando por las microfinanzas.

En una reciente reunión en Nueva York conversé con Arianne Huffington, Blake Mycoskie y otros para crear una sinergia de fundadores y presidentes ejecutivos interesados en la “innovación en la gente” como punto central de su negocio. Es muy estimulante pertenecer a un grupo que comparte visiones innovadoras en la creación de negocios que la gente quiere de corazón. Entre algunas de las ideas interesantes que escuchamos se encuentra la iniciativa de Netflix de no poner límite a los días de vacaciones, ofrecer clases de meditación para combatir el estrés, instalar cápsulas para tomar siestas en la tarde y contar con horarios y sedes verdaderamente flexibles. Los negocios de todo el mundo pueden y deberían replicar estas innovaciones y la razón es muy poderosa: es bueno para los negocios.

En la cultura de trabajo las veinticuatro horas al día de nuestra época contemporánea es muy importante —más que nunca— cuidar de nuestra gente. Arianna Huffington ha hecho del bienestar una parte integral de la vida laboral en el Huffington Post. Ella quiere que su equipo no solamente tenga éxito sino que, además, florezca. Por eso, se ha preocupado para que sus empleados tengan acceso a colaciones saludables y entrenamiento en meditación; con la implantación del programa Virgin Pulse Wellenness Program, los empleados de Huffington Post ahora están en mejor forma

física y son más productivos que nunca.

Desde luego que el propósito del trabajo no es solamente la productividad y las ganancias económicas: es importante marcar una diferencia positiva en el mundo. De allí que sea clave permitirles a nuestros colaboradores tener una experiencia directa del impacto que tienen sus acciones. TOMS envía a sus empleados a hacer viajes de donaciones de zapatos y Bridgeway Capital Management les permite a sus colaboradores montar sus propias fundaciones y dona la increíble suma del cincuenta por ciento de sus ganancias. ¡Estas son compañías que realmente van a marcar una diferencia en el mundo!

Un mayor número de negocios deberían estar siguiendo el ejemplo de estas fantásticas compañías y The B Team está trabajando fuerte para impulsar una mejor manera de hacer negocios, con miras al bienestar de la gente y del planeta. Cambiar de manera radical el entorno de trabajo es una parte integral de este objetivo.

Celulares que abren puertas

Sea cual sea la estructura de la compañía (sin ánimo de lucro, con ánimo de lucro o una mezcla creativa de ambas), muchas soluciones empresariales están ofreciendo en la actualidad empleos, sentido del compromiso y, lo más importante, están generando esperanza donde antes no la había. Un excelente ejemplo de emprendimiento social es la historia de Strive Masiyowa, de Zimbabue (en inglés *strive* significa “esforzarse” y, en ese sentido, no es de sorprenderse que este hombre estuviera destinado a hacer grandes cosas). Strive es el fundador y presidente de Econet Wireless Group. El nombre de Strive se dio a conocer en el ámbito internacional tras una sonada batalla legal en su Zimbabue natal, para pedir la disolución del monopolio estatal de las telecomunicaciones. Al cabo de una ardua batalla de cinco años, Strive salió victorioso y este logro sirvió para abrir el sector de las telecomunicaciones africano al capital privado y mucho más. En este nuevo entorno de libre competencia, Econet pudo hacer cosas como distribuir su sistema patentado “Home Power Station”, una estación de recarga solar que les suministra energía a los teléfonos celulares, a los bombillos y a otros aparatos, con lo cual se transformó la vida de montones de personas que viven en las zonas rurales de África, donde el suministro de electricidad no existe o es muy deficiente.

Según este modelo de negocios que busca generar cambios para el planeta y sus habitantes, Econet también ha creado todo tipo de nuevas fuentes de ingresos bastante lucrativas. Este cambio de visión ha abierto nuevos caminos para la compañía, que ahora está usando sus unidades de recarga de energía para todo tipo de aparatos, incluyendo los refrigeradores en donde se pueden almacenar de manera segura vacunas para toda una comunidad.

Los negocios y el gobierno deben estimular a los empresarios ya establecidos y al talento joven a concentrarse en áreas problemáticas, como la salud, la educación, el cambio climático y la atención social. ¿Cómo podemos acelerar este proceso y generar un impacto aún mayor? Al parecer, hay tres obstáculos fundamentales a los que se enfrenta la próxima generación de líderes empresariales que quieren sacar adelante sus empresas sociales.

Las dificultades de la financiación

En 2012, el British Cabinet Office calculó que nada más en el Reino Unido hay cerca de 70 000 empresas sociales que trabajan para prestar ayuda a las comunidades y proteger el medio ambiente. Afirmaba, además, que estos negocios y organizaciones aportan la impresionante cifra de 54 900 millones de libras esterlinas a la economía y le dan empleo a casi un millón de personas. Infortunadamente, aunque estas cifras son impresionantes y se están haciendo esfuerzos enormes por atender estos problemas, todavía falta mucho por hacer.

Los emprendedores tienen grandes dificultades para acceder al dinero que les permita financiar sus emprendimientos comerciales y es aún mucho más difícil encontrar financiación para las empresas sociales, a pesar del hecho de que los rendimientos financieros pueden ser iguales o mayores. En el Reino Unido, por ejemplo, si un equipo de emprendedores se propone lanzar una empresa social que tenga el potencial de cambiar radicalmente el sector de la atención social —avaluado en 87 000 millones de libras esterlinas— es claro que tendrían derecho a que los escucharan las personas que tienen el poder para proporcionar financiamiento sustancial, en lugar de recibir pequeñas sumas de dinero bajo la forma de subvenciones.

Debemos estimular más iniciativas de liderazgo y competencias tales como el Global Impact Challenge, de Google, en 2013, que se propuso encontrar cuatro organizaciones sin ánimo de lucro en el Reino Unido para concederle a cada una de ellas 500 000 libras esterlinas, con el fin de atacar algunos de los problemas más duros del mundo, a través del uso de la tecnología. Tuve el honor de ser uno de los cinco jueces que evaluaron las propuestas y debo decir que la calidad de los participantes era impresionante. Uno de los ganadores fue “CDI Apps for Good”, cuyo propósito es motivar a los estudiantes de colegio a sacar partido del potencial de la tecnología para cambiar el mundo a su alrededor.

CDI les da a los chicos las herramientas para diseñar, desarrollar e, incluso, vender aplicaciones que impactan directamente su vida cotidiana. Una de estas aplicaciones, que ahora se consigue en Google Play Store, es “Stop and Search UK”, que les permite a los usuarios averiguar de manera instantánea cuáles son sus derechos en lo relacionado con los allanamientos e inspecciones policiales, buscar casos de inspecciones en sus barrios y compartir sus experiencias

de manera anónima. En los dos últimos años, nada más en Londres, se han creado cerca de 100 000 nuevas oportunidades de trabajos en nuevas tecnologías y, sin embargo, menos de 4 000 estudiantes en toda Inglaterra han tomado clases de computadores como un tema avanzado en cada uno de esos años. “Apps for Good” tiene la intención de cambiar eso y CDI proyecta que casi 200 000 estudiantes tendrán acceso a su programa a lo largo de los próximos tres años.

Otro ganador del Google Challenge, muy diferente, fue la Zoological Society of London (ZSL), que usa aparatos de rastreo para monitorear y proteger especies en peligro de extinción. Los delitos contra la fauna constituyen uno de los negocios ilegales más grandes del mundo, que no solamente destruye las especies amenazadas sino a las comunidades que dependen de estas para su supervivencia. Entre 2011 y 2012, se calcula que la caza ilegal de rinocerontes aumentó en más del cuarenta por ciento. La ZFL planea invertir los 750 000 dólares del premio Global Impact Awards para trabajar con nuevas “trampas mediante cámaras” de alta tecnología, equipadas con sensores automáticos que contribuyen a proteger las especies amenazadas: los sensores transmiten instantáneamente alertas de disparos, movimiento de vehículos y presencia humana.

La ZSL calcula que en dos años esta tecnología puede reducir en un cincuenta por ciento los incidentes de cacería ilegal en una de las áreas protegidas de Kenia. La tecnología ofrecerá protección para rinocerontes y elefantes en peligro, así como para otras especies víctimas de la cacería ilegal. El aumento de la conciencia sobre estos nuevos sistemas y la implantación de patrullas más efectivas no solo disuadirán a los cazadores ilegales sino que reducirán las amenazas y aumentarán la seguridad para las comunidades locales y los guardabosques que protegen la fauna.

Hay que alabar a Google por liderar esta maravillosa iniciativa. Yo personalmente felicité a Larry Page cuando me enteré de las dos historias que relato más arriba. El éxito de los premios al emprendimiento social que entrega Google ha estimulado a otros a seguir por este mismo camino. Esto se llama el liderazgo en acción: crear una fuerza para producir el bien.

Otra admirable iniciativa en el Reino Unido es la de “Founders Forum for Good”, creada por Brent Hoberman y Jonnie Goodwin, en asociación con el inversionista social Nominet Trust. Este foro ha creado un fondo llamado “£ 1Million Challenge” para inspirar y estimular a los emprendedores más brillantes a que apliquen sus talentos tecnológicos en el desarrollo de nuevos negocios que usen soluciones digitales para crear impacto social. El programa, llamado “Social Tech, Social Change” ofrece inversión y apoyo para que estos emprendedores sociales propongan y desarrollen sus ideas. Cuatro meses después de su lanzamiento, en junio de 2013, el programa había recibido 220 solicitudes. Una de las diez primeras empresas en ganar su parte de 50 000 libras esterlinas (del millón que existe en el fondo) fue MKS Solutions. Para combatir el problema del aislamiento en la gente mayor, diseñaron un decodificador que permite hacer llamadas de video a través del televisor, sin necesidad de acceso a internet. Otro ganador fue Specialisterne,

cuya tecnología crea un puente entre los individuos con autismo y las organizaciones que necesitan sus habilidades únicas, con lo cual garantizan una igualdad de oportunidades en el mercado laboral. Se trata de dos emprendimientos inspiradores que, con capital para arrancar y apoyo por parte de mentores, tendrán mayores posibilidades de triunfar.

Además de ayudarles directamente a los emprendedores sociales, estas iniciativas también atraen la atención de los medios de comunicación hacia el sector del emprendimiento social y eso, a su vez (es lo deseable), estimulará nuevos financiamientos para patrocinar nuevas ideas. Hay que decir, sin embargo, que para ejercer impacto no es necesario que las cifras de financiación sean de siete dígitos. Aunque, sin lugar a dudas, unas sumas grandes hacen más ruido mediático, si usted o su compañía pueden ofrecer unos cuantos miles de libras esterlinas o de dólares para ayudar a lanzar emprendedores sociales que valgan la pena, recuerde que los grandes robles nacen de pequeñas bellotas.

¡Eso es el liderazgo!

EPÍLOGO

UN BUEN COMIENZO

EL DISEÑO DE LOS DISEÑADORES

No hace mucho tuve uno de esos encuentros afortunados que hacen más interesante la vida. Por coincidencia, justo en el momento en que Virgin Produced —nuestra división de entretenimiento— iba a sacar la película *Jobs*, que narra la historia de Steve Jobs y los primeros años de Apple, tuve una cena con un fascinante grupo de líderes empresariales entre los cuales se encontraban Dick Costolo, el presidente ejecutivo de Twitter, Tony Fadell de Nest, Mike McCue de Flipboard y Dave Morin de la red social Path.

Para mí, que soy un usuario habitual de Flipboard y, por razones que no puedo ni explicar, tengo millones de seguidores en Twitter, este grupo me resultaba fascinante y los resultados estuvieron a la altura de mis expectativas: todos tenían grandes historias para compartir. Luego me enteré de que los señores Fadell y Morin habían trabajado para Apple en el comienzo de sus carreras, y no resistí la tentación de convencerlos que nos dieran algunas impresiones íntimas de lo que fue su experiencia trabajando para Steve Jobs quien, a pesar de su conocido mal carácter (en la película se ven varias muestras de ello), sigue siendo uno de los líderes que yo más admiro. La extraordinaria visión de Jobs su atención al detalle y su compromiso con la forma y la función contribuyó a cambiar la manera como vivimos, trabajamos y nos comunicamos hoy en día. Mientras escribía esto me enteré por las noticias de que la última versión del iPhone había

vendido nueve millones de unidades en sus tres primeros días en el mercado: una cifra impresionante por donde se la mire. Vender nueve millones de algo en una década es un logro fantástico para la mayoría de compañías, ¡pero hacerlo en tres días es de no creerlo!

Una revolución estética

Tony Fadell, según me enteré, es uno de los principales responsables del desarrollo del revolucionario iPod de Apple. Según nos contó, al comienzo de su carrera en Apple, le mostró a Jobs el concepto inicial y luego empezó a trabajar en la creación y desarrollo de dieciocho generaciones de iPods y tres generaciones de iPhones, aparatos que de un solo golpe pusieron las industrias de la música y de las telecomunicaciones cabeza abajo. Me dio risa cuando Tony mencionó que, en Apple, cualquier aparato que tuviera más de cinco años era oficialmente considerado como antiguo. Yo no quería contarles que había trabajado en el negocio de la venta al por menor de la música durante casi cuarenta años, antes de que las creaciones de Apple me sacaran del mercado. Es decir, si con cinco años algo es antiguo, entonces, ¿en qué me convierten cuarenta? Un caballero medieval, supongo, o un vestigio del Paleolítico.

No obstante, me interesaba mucho saber cómo el famoso estilo de liderazgo tosco, agresivo y autoritario de Jobs había afectado a los empleados y a la cultura corporativa en general. Se sabe que Jobs presionaba a sus empleados hasta el límite —tanto desde el punto de vista técnico como emocional— a fin de lograr impresionantes resultados. Exigía y aceptaba solo aquello que fuera perfecto. No le temblaba la voz para criticar y no tenía pelos en la lengua cuando las cosas no salían bien, pero cuando su gente estaba a la altura del reto, las cosas en Apple marchaban sobre ruedas.

Fadell le relató al grupo que, por muy brillante que fuera un producto en su fase de desarrollo, si se apartaba aunque fuera un milímetro de la visión de perfección que tenía Steve, este simplemente no lo aprobaba. Una característica concomitante con esta búsqueda casi maníaca de la perfección en el funcionamiento y el diseño era que Jobs nunca admitía su derrota. Según cuentan Tony y Dave, uno no podía ganarle una discusión a menos de que sustentara sus argumentos con hechos irrefutables y contundentes. Si la discusión terminaba siendo nada más una cuestión de opinión, no podía haber un ganador distinto de Jobs. Si no encontraban hechos contundentes, pero Tony y su equipo necesitaban ganar una discusión basada en opiniones, se reunían todos para conspirar antes de hablar con Jobs, esperaban a que se presentara el momento ideal durante la reunión y luego, en un punto acordado, todos se aliaban como equipo para ganarle a Jobs. Este método de la gavilla suena un poco extremo, pero Tony dice que, por lo general, el truco les funcionaba y Steve nunca le guardaba rencores por eso (o casi nunca).

Lo que destaca a los verdaderos emprendedores y a los grandes líderes es una repugnancia intrínseca hacia el *statu quo* y la convicción de que todo, con un poco de trabajo —o con muchísimo— se puede mejorar en la vida. Al mismo tiempo, las habilidades que se requieren para estas dos actividades son bastante diferentes. Como lo demuestra claramente la historia de Steve Jobs, su falta de carisma con la gente se hacía obvia cuando se involucraba demasiado en las actividades cotidianas de Apple. No obstante, cuando la junta directiva sacó a Jobs y lo reemplazó por John Scully (que anteriormente se había desempeñado como presidente en Pepsico), acabó con la visión creativa de la compañía. Los creadores nunca se sienten totalmente satisfechos y creen que siempre pueden hacer lo mejor. Por otra parte, estas personas también deben reconocer que todo negocio necesita una dirección clara y una mano firme en el timón. Aunque sea genial poder hacer zig cuando la competencia hace zag, andar en un permanente zigzag puede dificultar la labor de mantenerse en una ruta determinada.

La visión y el compromiso de Steve Jobs frente a la perfección en el diseño llevó al equipo de iPod a desarrollar una enorme cantidad de variaciones sobre un mismo tema, antes de que sintieran que habían alcanzado su meta y estaban listos para lanzar el producto. Este es un largo y lento proceso en cualquier compañía. Al respecto, Morineau dijo aquella noche: “en la euforia de hoy nadie recuerda que, en un momento dado, no podíamos vender los iPods y tuvimos que recurrir a la estrategia de entregarle uno gratis a cada estudiante de la Universidad de Duke para poder seguir adelante. El proceso de construir una compañía puede ser largo y muchas veces doloroso”.

Cuando llegamos al tema de qué proyectos estábamos desarrollando en ese momento, Tony Fadell habló de su maravillosa nueva compañía, Nest. Su producto es una ingeniosa variación, con alta tecnología, del tradicional termostato de calefacción doméstica. En lugar de simplemente establecer una programación fija de horas de encendido, la unidad de Nest asimila las entradas y las salidas de las personas que viven en el lugar y prevé cuando se debe subir o bajar la temperatura. Esta manera más inteligente de manejar la calefacción contribuye a la reducción en las emisiones de carbono y genera ahorros en las cuentas de la energía hasta en un veinte por ciento. Aunque algunos podrían pensar que el negocio de la calefacción doméstica es un poco mundano después de todas las propuestas sexis y de alta tecnología en las que participó Tony cuando trabajó con Apple, es obvio que Google no pensaba lo mismo, pues, en enero de 2014 (varios meses después de mi cena con Tony) pagaron la suma de 3 200 millones de dólares en efectivo por la adquisición de Nest. Sospecho que lo que Google realmente quería adquirir era no solamente una compañía que produce termostatos de alta tecnología sino quedarse con Tony y todo su equipo. El equipo de Nest seguirá funcionando dentro de Google y se convertirá en el centro de un nuevo departamento de creación de aparatos atractivos. Por ahora no se sabe exactamente de qué se trata. Sin embargo, dada la experiencia de Tony en la creación del iPod y el iPhone y el

enorme poder de Google ahora a su disposición, ¡podemos prepararnos para ver el surgimiento de cosas maravillosas!

Como cualquier gran emprendedor, Tony es una de esas personas que comienza cada día preguntándose: “¿cuál es la tendencia actual y cómo puedo reinventar mi negocio para sacarle partido?”. Esta es una característica clásica de un emprendedor crónico y de un buen líder: estas son personas que siempre están buscando grandes innovaciones creativas. No sé si sea el caso de Tony Fadell o de los otros asistentes a aquella la cena, pero a mí me han dicho que padezco todos los síntomas clásicos de una persona que tiene el trastorno por déficit de atención (TDA). Es posible que yo tenga algunas de las características del TDA, pero siempre he creído que lo más probable es que yo sufra de un serio caso de SESI, el Síndrome del Emprendimiento Serial Inquieto.

Como lo demuestra muy bien la historia de Apple, la cultura corporativa de una compañía es realmente el poder detrás de la marca y permea todo lo que hace. Tony Fadell nos contó que, en Nest, él se ha esmerado por poner en práctica las lecciones que aprendió durante los años que pasó en Cupertino y se ha propuesto desarrollar una cultura más participativa y menos dictatorial que la que implantó Jobs en Apple. El estilo de liderazgo de Tony consiste en ayudar a todos los miembros del grupo a entender cuál es su papel vital en el éxito de las operaciones y a trabajar con miras a realizar esas metas. Es un estilo que pone el énfasis en el estímulo y los elogios en lugar de descalificar públicamente al otro y exigirle siempre más.

Por otra parte, Nest comparte el gusto de Apple por la belleza del diseño. Tony Fadell resaltó que así como es importante hacer excelentes productos desde el punto de vista práctico, también es clave que tengan una apariencia agradable a la vista y un funcionamiento óptimo. Esto les da a los clientes razones tanto racionales como emocionales para invertir en una marca. La tecnología no debe buscar solamente lo más nuevo, lo más fuerte, lo más lindo, sino que debe también marcar una diferencia real en la vida de la gente”.

Dave Morin, quien trabajó en Facebook y Apple antes de crear su aplaudida aplicación de redes sociales, Path, comentó que el ímpetu necesario para obtener un gran diseño debe venir desde arriba. Tratándose de alguien que trabajó con Steve Jobs y Mark Zuckerberg, seguramente sabe de qué está hablando. Dave cree que cualquier persona en una compañía debe preocuparse por la apariencia y el funcionamiento de un producto y que esto no les compete solamente a las personas que trabajan en el departamento de diseño. Adicionalmente, considera que las compañías modernas necesitan presidentes ejecutivos que tengan gusto por el diseño, de la misma manera que necesitan contadores que sean excelentes con los números. En Virgin hemos aplicado rigurosamente esta filosofía a lo largo de los años, ¡tanto en lo que respecta al diseño como a los contadores! Siempre nos hemos esforzado por incluir en el proceso del diseño a diversos miembros del equipo, en todos los niveles. Al fin y al cabo, nadie sabe más que un auxiliar de

cabina lo que les gusta o no a los pasajeros; asimismo, nadie más que un entrenador personal lo que quieren realmente los miembros de un club de acondicionamiento físico. Un buen diseño es increíblemente importante. Si el iPod o el iPhone funcionaran exactamente de la misma manera pero fueran unos burdos patitos feos, ¿cree usted qué habrían seducido al planeta como lo hicieron? Lo dudo mucho.

El estilo Virgin siempre ha consistido en darle prioridad a un diseño atractivo. Pensemos, por ejemplo, en nuestro negocio de Virgin Galactic: básicamente, el objetivo es aprovechar una oportunidad única de viajar al espacio y experimentar la ausencia de gravedad, mirando nuestro planeta a una altitud doce veces mayor que la de los vuelos comerciales. Acostumbrados como estamos a las imágenes de televisión de las cápsulas espaciales de la NASA y los interiores de las estaciones espaciales, de apariencia fría, dudo que alguien se niegue a viajar porque el diseño interior de la cabina de Galactic no sea de su gusto. Sin embargo, hemos invertido montones de tiempo y de esfuerzo para que la sensación y la apariencia física de las cosas que estamos haciendo en nuestra base en Nevada, Nuevo México (llamada Spaceport America), desde los uniformes de los astronautas hasta los interiores de la cabina en el SpaceShipTwo, sean tan atractivos como los que uno espera encontrar en un automóvil deportivo lujoso. Adam Wells, quien dirige el equipo de diseño en Galactic, es la persona responsable de todas las espectaculares innovaciones de cabina que hemos implementado en Virgin Atlantic y en Virgin America. En los años recientes, ha aceptado con gusto los retos de diseño que implica darle el mismo toque —aunque en un ámbito totalmente diferente— a una cabina espacial.

En Virgin Galactic, así como en todos nuestros demás negocios, una de mis principales funciones siempre ha sido escuchar objetivamente las opiniones y aportes provenientes de todo tipo de fuentes, para mantener siempre alborotado el avispero. En alguna ocasión un colaborador me dijo que mi función era la de “alborotador en jefe”. Es esencial que este tipo de cultura proactiva, dispuesta a escuchar, se viva en toda la compañía, a todo nivel. Todo el mundo debe ser líder y debe sentirse cómodo al ciento por ciento para expresar sus opiniones, de manera libre y abierta. Cuántas veces no nos ocurre que nos hemos quejado ante un representante de servicio al cliente de una compañía y esa persona nos responde: “sí, ya sé; usted no es la primera persona que lo dice y yo llevo años pasándoles la información a mis jefes”. La retroalimentación que proviene de los empleados y los clientes debe tener un camino directo de acceso hacia aquellos que pueden hacer algo respecto a esa información; de lo contrario, nada mejorará. En esta cultura corporativa no hay lugar para los egoísmos entre departamentos a los que se refiere Dave Morin. Dicho de otro modo, su talento como diseñador también debe verse reflejado en el mejoramiento del diseño del servicio al cliente de su compañía, así como de los productos que esta ofrece. Por otra parte, nunca se debe perder de vista que el objetivo es hacer que la vida de la gente sea mejor.

Cuando nuestra cena llegaba a su fin, pasamos a hablar de cuál sería el mejor consejo, basado

en nuestras variadas experiencias, que pudiera ser útil para los nuevos líderes y emprendedores, ya sea que tengan la intención de montar un nuevo negocio o sacar un nuevo producto. A la hora del postre, llegamos a una especie de consenso según el cual —parodiando el eslogan de Nike (*Just do It*, que significa “simplemente, hazlo”), nuestro consejo sería simplemente “lánzate”. Esencialmente, estábamos de acuerdo con que el mejor consejo se parece al que me dio mi madre y que mencioné al principio de este libro: “si ni siquiera te das la oportunidad de batear, no lograrás anotar un punto”. Por eso, lo importante es que usted se dé la oportunidad de batear. No se quede pensándolo durante otros dos o tres años, como hace mucha gente. Simplemente láncese. No se deje enredar en las garras de la “parálisis por culpa del análisis”. Si su instinto es positivo, déjese llevar por él. Aprenderá muchas más lecciones haciendo cosas que pensando sobre ellas sin parar.

Si la música le ayuda, ponga música, suba el volumen y deje que los Rolling Stones lo estimulen con la letra de su “Start Me Up”. Confíe en el proceso, confíe en sus instintos y confíe en su equipo. No se critique a sí mismo anticipadamente, ni empiece a preocuparse por los errores que cometerá en el camino: estos le servirán para aprender.

Lo importante es que no cometa los mismos errores una y otra vez. ¡Eso sí sería motivo de preocupación!

ÚLTIMA PALABRA

Como dije desde un comienzo, no hay dos personas que hagan las cosas de la misma manera, y eso es precisamente lo que hace que la vida y los negocios sean interesantes. Tal vez el estilo Virgin no sea para todo el mundo, pero a nosotros nos ha funcionado bien la mayoría de las veces. En todo caso, espero que el lector haya logrado encontrar una o dos perlas de inspiración a lo largo de estas páginas.

Ahora bien, si usted es de esas personas (como yo, cuando estaba en el colegio) a las que les gusta ir al final del libro esperando encontrar un resumen, no quiero desilusionarlo. A continuación presenté mis diez puntos más destacados.

1. Láncese y realice sus sueños

Su vida será mejor si se lanza y vive su pasión. Las personas que tienen el coraje de pasarse el tiempo trabajando en las cosas que les gustan por lo general son las que más disfrutan la vida. Ellas son las que se atreven a correr riesgos y alcanzar sus sueños.

2. Marque una diferencia positiva y haga el bien

Si usted no está produciendo una diferencia positiva en la vida de otras personas, entonces tal vez usted no debería dedicarse a los negocios. Las empresas deben asumir la responsabilidad de marcar una diferencia en el mundo, en sus colaboradores, en sus clientes y en todo el mundo. Lo interesante es que hacer el bien también es bueno para los negocios.

3. Crea en sus ideas y sea el mejor

Crear con pasión en su negocio y en sus objetivos personales puede determinar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Si *usted* no está orgulloso de lo que está haciendo, ¿qué razón tendría el público para estar orgulloso?

No se limite tan solo a ir tras las ganancias y el crecimiento. Concéntrese en ser el mejor haciendo lo que hace y el resto vendrá por añadidura.

4. Diviértase y cuide a sus colaboradores

La diversión es uno de los ingredientes más importantes —y menos tenidos en cuenta— del éxito de cualquier empresa. Si usted no se divierte, lo más probable es que haya llegado la hora de cerrar la tienda —literalmente— y dedicarse a otras cosas.

Si los miembros de su equipo están comprometidos, se están divirtiendo y se interesan genuinamente por los demás, con seguridad disfrutarán su trabajo y lo harán mejor. Es así de sencillo. Busque gente que ve lo positivo de los demás y prefiera elogiar antes que criticar. Busque gente a la que le guste hacer lo que hace.

5. No se rinda

En cada una de las aventuras que emprendido —ya sea montar un negocio, volar alrededor del mundo en un globo de aire caliente o cruzar los mares a altas velocidades— siempre he tenido momentos en que lo más fácil habría sido tirar la toalla y retirarme.

El simple hecho de continuar adelante, sacudirse el polvo y continuar intentándolo otra vez le permitirá llegar a niveles que usted ni siquiera había sospechado.

6. Escuche, tome muchas notas y siga asumiendo nuevos retos

Escuche más y hable menos. Tome notas, ¡muchas notas! Si usted no escribe sus propias ideas espontáneas (y las de otras personas), estas se esfumarán en un abrir y cerrar de ojos. Haga listas para llevar un registro de sus metas.

Le sorprenderá ver la cantidad de retos que se pueden superar gracias a una cultura corporativa que está dispuesta a escuchar.

7. Delegue y pase más tiempo con su familia

El arte de delegar es una de las habilidades claves que cualquier emprendedor debe dominar. “Contrate gente que no tenga sus debilidades”. Si usted encuentra personas que pueden hacer las tareas para las cuales usted no es bueno, dispondrá de más tiempo para hacer planes hacia el futuro. Eso también le dará tiempo para pasarlo con su familia, que es realmente lo más importante de todo.

Y, desde luego, no olvide pedir el aporte de su familia respecto a alguna idea “genial”, como los condones vírgenes, por ejemplo.

8. Apague su computador y su iPhone y vaya a poner el derrière

En lugar de quedarse sentado frente a una pantalla toda la vida, apáguela con cierta regularidad y salga al mundo. Empiece por su propio jardín y luego expanda su campo de visión.

“La vida no es un ensayo general es nuestra presentación definitiva”. Con tanta gente fascinante por conocer, tantas aventuras emocionantes por vivir y retos interesantes por asumir, no hay tiempo que perder.

9. Comuníquese, colabore y vuelva a comunicarse un poco más

No se complique y prefiera lo simple y, sobre todo, actúe. Tal vez los champiñones crezcan en lugares oscuros y con una dieta de estiércol, pero eso no funciona con la gente.

Recuerde a Steve Jobs y la *piazza* del edificio de Pixar: cree espacios de trabajo abiertos que inviten a su gente a mezclarse y a compartir sus visiones.

10. Haga lo que a usted le gusta y tenga un sofá en la cocina

Siempre y cuando usted esté rodeado por la gente que quiere y haciendo lo que le gusta, en realidad no importa mucho donde se encuentre. Cuando estamos en la isla de Necker, pasamos la mayor parte del tiempo en la cocina. Añádale un dormitorio y una persona que usted ama y no necesitará mucho más.

Bueno, ahora debo volver a mi hamaca y seguir haciendo negocios. Por acá, a eso le llamamos “el estilo de las Islas Vírgenes”.

AGRADECIMIENTOS

Escribir un libro sobre las artes de escuchar, aprender, reírse y liderar me ha llevado a hacer conciencia, una vez más, de esa increíble fortuna que he podido disfrutar a lo largo de los años que es contar con la presencia de montones de colegas maravillosos. El estilo Virgin jamás habría visto la luz del día si no fuera por esas decenas de miles de personas maravillosamente talentosas y dedicadas.

Me he pasado toda mi vida adulta escuchándolas y aprendiendo de ellas. Al entrar en negocios nuevos sobre los cuales no tenía mucho conocimiento directo (o, en muchos casos, ningún conocimiento en absoluto), tenía que aprender muchísimas cosas nuevas (por fortuna, un loro viejo sí puede aprender a hablar). Muchas veces se me da más crédito individual del que merezco por el éxito de estas compañías cuando, en realidad, el éxito se debe a que el estilo Virgin les da a nuestros colaboradores la libertad para expresarse y permitir que su imaginación vuele.

En todas las etapas del camino, desde nuestra revista *Student* hasta Virgin Galactic y todos los negocios en el medio, hemos pasado momentos maravillosos juntos y nos hemos reído mucho (en no pocas ocasiones estas risas han sido a mis expensas, como sucedió aquella vez que pasé una noche en una estación de policía de Londres). En Virgin, la risa es un elemento esencial y este libro es un tributo a ese indomable sentido comunitario del humor que ha permitido que estos cuarenta años hayan transcurrido en un abrir y cerrar de ojos.

En lo que respecta a liderar, en más ocasiones de las que puedo recordar me he preguntado quién es el que lidera un proyecto en particular. En todo caso, independientemente de que sea yo

quien dirija o que me deje dirigir, lo importante es que hemos logrado hacer el trabajo y nos hemos divertido en el camino. Esa es la esencia del estilo Virgin.

Sacar tiempo para poner mis pensamientos por escrito y, finalmente, en las páginas de un libro siempre ha sido un gran reto para mí. Para ello debo contar con las largas horas de vuelo no interrumpido y en esos días en que puedo sacar algunas horas libres en la isla de Necker para escribir en mi iPad o hacer el mismo proceso, a mano, en mis fieles cuadernos.

Se le debe a Ed Faulkner, de Virgin Books, la idea de este libro y también se le debe a él que se haya podido terminar gracias a su increíble espíritu indulgente y sus inagotables capacidades de edición. Como siempre, la ayuda de Nick Fox fue invaluable, con sus constantes frases de estímulo y apoyo, como: “oye, esa es una idea que debes desarrollar para el libro”, o también: “oye, espero que no estés pensando poner *eso* en el libro”. De la misma manera, mi viejo amigo (perdón, tal vez debería decir mi amigo de toda la vida) y antiguo colega David Tait, cuya ayuda ha sido fundamental para unificar el contenido. Él no solamente disfruta corrigiendo mi uso del lenguaje sino que goza también rectificando mis recuerdos, con comentarios poco sutiles como: “¿en serio, Richard? Yo estaba ahí ese día y no recuerdo que las cosas hubieran ocurrido exactamente así”.

También están mi asombrosa madre, mi fantástica esposa y mis hijos, colegas del pasado y del presente, amigos, competidores y muchísimas otras personas que no podría nombrar en un espacio tan reducido, quienes generosamente me dieron parte de su tiempo para refrescar mi memoria en aspectos relacionados con la forma como funciona el estilo Virgin, mediante ejemplos pertinentes de nuestra práctica en la gran familia de compañías Virgin.

Les agradezco a todos y cada uno de ustedes.

RICHARD

España

Av. Diagonal, 662-664
08034 Barcelona (España)
Tel. (34) 93 492 80 00
Fax (34) 93 492 85 65
Mail: info@planetaint.com
www.planeta.es

Paseo Recoletos, 4, 3.ª planta
28001 Madrid (España)
Tel. (34) 91 423 03 00
Fax (34) 91 423 03 25
Mail: info@planetaint.com
www.planeta.es

Argentina

Av. Independencia, 1668
C1100 Buenos Aires
(Argentina)
Tel. (5411) 4124 91 00
Fax (5411) 4124 91 90
Mail: info@eplaneta.com.ar
www.editorialplaneta.com.ar

Brasil

Av. Francisco Matarazzo,
1500, 3.º andar, Conj. 32
Edificio New York
05001-100 São Paulo (Brasil)
Tel. (5511) 3087 88 88
Fax (5511) 3087 88 90
Mail: ventas@editoraplaneta.com.br
www.editoriaplaneta.com.br

Chile

Av. 11 de Septiembre, 2353, piso 16
Torre San Ramón, Providencia
Santiago (Chile)
Tel. Gerencia (562) 652 29 43
Fax (562) 652 29 12
www.planeta.cl

Colombia

Calle 73, 7-60, pisos 7 al 11
Bogotá, D.C. (Colombia)
Tel. (571) 607 99 97
Fax (571) 607 99 76
Mail: info@planeta.com.co
www.editorialplaneta.com.co

Ecuador

Whymper, N27-166,
y Francisco de Orellana
Quito (Ecuador)
Tel. (5932) 290 89 99
Fax (5932) 250 72 34
Mail: planeta@access.net.ec

México

Masaryk 111, piso 2.º
Colonia Chapultepec Morales
Delegación Miguel Hidalgo 11560
México, D.F. (México)
Tel. (52) 55 3000 62 00
Fax (52) 55 5002 91 54
Mail: info@planeta.com.mx
www.editorialplaneta.com.mx
www.planeta.com.mx

Perú

Av. Santa Cruz, 244
San Isidro, Lima (Perú)
Tel. (511) 440 98 98
Fax (511) 422 46 50
Mail: rrosales@eplaneta.com.pe

Portugal

Planeta Manuscrito
Rua do Loreto, 16-1.º Frte.
1200-242 Lisboa (Portugal)
Tel. (351) 21 370 43061
Fax (351) 21 370 43061

Uruguay

Cuareim, 1647
11100 Montevideo (Uruguay)
Tel. (5982) 901 40 26
Fax (5982) 902 25 50
Mail: info@planeta.com.uy
www.editorialplaneta.com.uy

Venezuela

Final Av. Libertador con calle Alameda,
Edificio Exa, piso 3.º, of. 301
El Rosal Chacao, Caracas (Venezuela)
Tel. (58212) 952 35 33
Fax (58212) 953 05 29
Mail: info@planeta.com.ve
www.editorialplaneta.com.ve