

1 LA LEY DEL TOPE

La capacidad de liderazgo determina el nivel de eficacia de una persona

A MENUDO COMIENZO MIS CONFERENCIAS sobre el liderazgo explicando la Ley del Tope, porque esta ayuda a la gente a entender el valor del liderazgo. Si usted puede asirse de esta ley, podrá visualizar el impacto increíble del liderazgo en cada aspecto de la vida. La capacidad de liderazgo es el tope que determina el nivel de eficacia de una persona. Cuanto menor es la capacidad de dirigir de un individuo, tanto más bajo está el tope de su potencial. Cuanto más alto está su nivel de liderazgo, tanto mayor es su eficacia. Por ejemplo, si su liderazgo obtiene una puntuación de 8, su eficacia no puede obtener más de 7. Si su liderazgo es únicamente de 4 puntos, su eficacia no es de más de 3. Su capacidad de liderazgo —para bien o para mal— siempre determina su eficacia y el impacto potencial de su organización.

Permítame referirle una historia que ilustra la Ley del Tope. En 1930, dos jóvenes hermanos llamados Dick y Maurice se mudaron de New Hampshire a California en busca del Sueño Americano. Acababan de salir de la escuela secundaria y eran muy pocas las oportunidades que había en su pueblo natal. De modo que partieron rumbo a Hollywood donde finalmente encontraron empleo en el plató de un estudio de cinematografía.

Después de un tiempo, el espíritu empresarial y el interés en la industria del entretenimiento que tenían los hermanos los impulsaron a abrir un teatro en Glendale, una ciudad a cinco millas al noreste de Hollywood. Sin embargo, a pesar de todos sus esfuerzos, no les fue posible hacer que el negocio resultara rentable. En los cuatro años que dirigieron el teatro no pudieron generar de manera continua suficiente dinero para pagar el alquiler de cien dólares que les

cobraba el propietario.

UNA NUEVA OPORTUNIDAD

Los hermanos tenían un fuerte deseo de buen éxito, de modo que siguieron buscando mejores oportunidades para un negocio. Finalmente, en 1937, se les ocurrió algo que sí funcionó. Abrieron un pequeño restaurante “drive-in” en Pasadena, al este de Glendale. La gente del sur de California se había hecho muy dependiente de sus autos, y la cultura estaba cambiando para adaptarse a esta realidad, lo cual incluía los negocios.

Los restaurantes “drive-in” constituyeron un fenómeno que surgió a principio de los años treinta, y se estaban haciendo muy populares. Los clientes no entraban a un comedor a comer, sino que entraban en su automóvil a un estacionamiento alrededor de un restaurante, ordenaban lo que deseaban a un camarero que se les acercaba, y recibían sus alimentos en bandejas dentro de sus autos. Se usaban platos de loza, vasos de vidrio y cubiertos de metal. Esta era una idea oportuna en una sociedad que se volvía cada vez más móvil y acelerada.

El pequeño restaurante “drive-in” de Dick y Maurice resultó un buen éxito extraordinario, y en 1940, los hermanos decidieron mudar sus operaciones a San Bernardino, ciudad a cincuenta millas al este de Los Angeles donde la clase trabajadora experimentaba una prosperidad repentina. Construyeron una instalación más grande y expandieron su menú de “perros calientes”, papas fritas, y batidos, para incluir emparedados de carne y cerdo a la barbacoa. El negocio floreció. Las ventas anuales llegaron a los \$200.000, y cada hermano recibía una ganancia de \$50.000 cada año ?suma que los colocó en la élite económica de la ciudad. En 1948, la intuición les dijo que los tiempos estaban cambiando, e hicieron modificaciones a su negocio. Eliminaron el servicio en los autos y comenzaron a servir a los clientes en el interior del local. También aumentaron la eficiencia del proceso de servicio. Redujeron su menú y se concentraron en

vender hamburguesas. Eliminaron los platos, los vasos de vidrio, y los cubiertos de metal e introdujeron productos de cartón. Redujeron los costos y el precio a los clientes. También crearon lo que llamaron el Sistema de Servicio Rápido. La cocina se convirtió en algo así como una línea de ensamblaje, en la que cada persona se concentraba en servir con rapidez. La meta de los hermanos era servir la orden de cada cliente en treinta segundos o menos. Y tuvieron buen éxito. A mediados del decenio de los cincuenta, el ingreso anual llegó a \$350.000, y ya para entonces Dick y Maurice recibían cada uno una ganancia anual de \$100.000.

¿Quiénes eran estos dos hermanos? En aquellos días, usted hubiese podido conocerlos si hubiera llegado en su auto al pequeño restaurante que tenían en la esquina de la calle Catorce y la Calle E en San Bernardino. Al frente del pequeño edificio octagonal colgaba un letrero de neón que simplemente decía McDonald's hamburgers. Dick y Maurice McDonald habían ganado el premio gordo norteamericano. Y el resto, como se dice, es historia, ¿no es cierto? Incorrecto. Los McDonald no llegaron más lejos porque su débil liderazgo puso un tope a su capacidad de triunfo.

LA HISTORIA DETRAS DE LA HISTORIA

Es muy cierto que los hermanos McDonald tenían su futuro económico asegurado. Su restaurante era uno de los más rentables en todo el país, y no hallaban cómo gastar todo el dinero que hacían. La genialidad de los hermanos consistía en el servicio al cliente y la organización de la cocina. Ese talento contribuyó a la creación de un nuevo sistema de servicio de comida y bebida. De hecho, aquel talento era tan conocido en los círculos de servicios de alimentos, que la gente comenzó a escribirles y a visitarlos de todas partes del país para aprender más de sus métodos. Llegaron a un punto en que recibían trescientas llamadas y cartas cada mes.

Esto les dio la idea de lanzar al mercado el concepto McDonald's. La idea de la franquicia de restaurantes no era nueva. Había estado

en funcionamiento durante varias décadas. Para los hermanos McDonald era una forma de hacer dinero sin tener que abrir ellos mismos otro restaurante. Comenzaron a poner en práctica esta idea en 1952, pero el esfuerzo resultó un fracaso catastrófico. La razón fue muy simple. No tenían el liderazgo necesario para aplicar la idea en forma eficaz. Dick y Maurice eran buenos propietarios de restaurantes. Sabían cómo dirigir un negocio, crear sistemas eficientes, reducir costos, y aumentar las ganancias. Eran gerentes eficientes. Pero no eran líderes. Sus patrones de pensamiento pusieron un tope a lo que hubieran podido hacer y llegar a ser. En la cumbre de su buen éxito, Dick y Maurice se hallaban exactamente contra la Ley del Tope.

LOS HERMANOS SE ASOCIAN CON UN LIDER

En 1954, los hermanos cerraron un trato con un hombre llamado Ray Kroc, quien sí era un líder. Kroc había estado dirigiendo una pequeña compañía que él mismo había fundado, dedicada a la venta de máquinas para hacer batidos. El conocía a los McDonald. El restaurante de estos era uno de sus mejores clientes. Tan pronto visitó el negocio, tuvo la visión de su gran potencial. Pudo ver en su mente al restaurante en toda la nación, en cientos de mercados. Al poco tiempo cerró un trato con Dick y Maurice, y en 1955 creó McDonald's System, Inc. (llamado posteriormente McDonald's Corporation).

Kroc inmediatamente compró los derechos a una franquicia a fin de poder usarla como modelo y prototipo para vender otras franquicias. Entonces comenzó a formar un equipo y a erigir una organización para convertir a McDonald's en una entidad nacional. Reclutó y empleó a la gente más hábil que pudo encontrar, y cuando su equipo creció en tamaño y capacidad, sus asociados reclutaron a otras personas con capacidad de liderazgo.

En los primeros años, Kroc sacrificó mucho. Aunque tenía más o

menos cincuenta y cinco años, trabajaba largas horas exactamente como lo había hecho al entrar en los negocios treinta años atrás. Eliminó asuntos superfinos en casa, como su afiliación en el club campestre, lo cual, según dijo él después, añadió diez golpes a su juego de golf. Durante sus primeros 8 años con McDonald's, no recibió salario. Y no sólo eso, sino que personalmente pidió dinero prestado al banco y contra su seguro de vida para ayudar a cubrir los salarios de unos cuantos líderes clave que deseaba mantener en el equipo. Su sacrificio y su liderazgo dieron buenos resultados. En 1961, por la suma de \$2.7 millones, Kroc compró los derechos exclusivos de los hermanos McDonald's, y procedió a convertir

la compañía en una institución norteamericana y una entidad mundial. El “tope” en la vida y el liderazgo de Ray Kroc era obviamente mucho más alto que el de sus predecesores.

En los años que Dick y Maurice McDonald habían intentado otorgar la franquicia de su sistema de servicio de comida, solamente pudieron vender el concepto a quince compradores, y sólo 10 de estos realmente abrieron restaurantes. Y aun en esa pequeña empresa, su liderazgo y visión limitados representaron obstáculos. Por ejemplo, cuando su primer concesionario, Neil Fox de Phoenix, les dijo que deseaba llamar McDonald's a su restaurante, la respuesta de Dick fue: “¿Para qué? McDonald's no significa nada en Phoenix”.

Por otra parte, el tope del liderazgo en la vida de Ray Kroc iba por las nubes. Entre 1955 y 1959, Kroc tuvo buen éxito en la apertura de cien restaurantes. Cuatro años después, había quinientos McDonald's. Hoy la compañía ha abierto más de veintiún mil restaurantes en no menos de cien países.¹ La capacidad de liderazgo —o más específicamente, la falta de capacidad de liderazgo— fue el tope de la eficacia de los hermanos McDonald.

BUEN EXITO SIN LIDERAZGO

Creo que el buen éxito está al alcance de casi todo el mundo. Pero también creo que el éxito personal sin capacidad de liderazgo sólo produce una eficacia limitada. El impacto de una persona representa sólo una fracción de lo que podría ser si esta tuviese un buen liderazgo. Cuanto más alto desee escalar, tanto más necesita el liderazgo. Cuanto más alto sea el impacto que desee causar, tanto mayor influencia necesitará. Lo que alcance estará restringido por su capacidad de dirigir a otros.

Permítame darle una ilustración de lo que quiero expresar. Digamos que en lo que se refiere al buen éxito, usted obtiene una puntuación de 8 (en una escala de 1 a 10). Esta es muy buena puntuación. Creo que sería justo decir que los hermanos McDonald estaban en esa categoría. Pero digamos, también, que su capacidad de liderazgo es sólo de 1. Su nivel de eficacia sería algo así:

Para aumentar su nivel de eficacia, usted tiene varias alternativas. Podría trabajar muy duro para aumentar su dedicación al buen éxito y a la excelencia —trabajar para llegar a la puntuación de 10. Es posible que usted pueda llegar a este nivel, aunque según la Ley de los Rendimientos Decrecientes, el esfuerzo que tendría que hacer para aumentar esos últimos dos puntos podría exigirle más energía de la que usó para alcanzar lo primeros 8 puntos. Si realmente hizo un esfuerzo sobrehumano, pudo aumentar su buen éxito ese veinticinco por ciento.

Pero usted tiene otra opción. Digamos que en vez de hacer lo anterior, trabaja duro para aumentar su nivel de *liderazgo*. Con el transcurso del tiempo, usted se desarrolla como líder, y finalmente, su capacidad de liderazgo llega a obtener, digamos, un 6. Visualmente, los resultados serían así:

Al aumentar su capacidad de liderazgo,—sin aumentar su dedicación al buen éxito en lo más mínimo—usted puede aumentar su eficacia original ¡quinientos por ciento! Si fuera a aumentar su liderazgo a 8, y empatara su dedicación al buen éxito, podría

aumentar su eficacia ¡setecientos por ciento! El liderazgo tiene un efecto multiplicador. Una y otra vez he visto su impacto en todo tipo de negocios y organizaciones sin fines de lucro. Y por eso he enseñado acerca del liderazgo por más de veinte años.

PARA CAMBIAR EL RUMBO DE LA ORGANIZACIÓN, CAMBIE EL LÍDER

La capacidad de liderazgo siempre es el tope de la eficacia personal y dentro de una organización. Si el liderazgo es fuerte, el tope es alto. Pero si no lo es, entonces la organización está limitada. Por eso, en momentos de dificultad, obviamente las organizaciones buscan un nuevo liderazgo. Cuando el país experimenta tiempos difíciles, elige un nuevo presidente. Cuando una compañía está perdiendo dinero, emplea un nuevo jefe principal. Cuando una iglesia está confusa, busca un nuevo pastor principal. Cuando un equipo deportivo pierde una y otra vez, busca un nuevo director.

La relación entre liderazgo y eficacia es evidente en los deportes. Por ejemplo, si usted observa las organizaciones deportivas profesionales, verá que rara vez se cuestiona el talento del equipo. Casi todos los equipos tienen jugadores sumamente talentosos. El liderazgo del director —y de varios jugadores clave— es lo que hace la diferencia. Para aumentar la eficacia del equipo, se eleva el liderazgo del director. Esta es la Ley del Tope.

Notre Dame es un equipo deportivo con una larga trayectoria de liderazgo y eficacia. Los equipos de fútbol americano de esta escuela han ganado más campeonatos que ningún otro equipo del país. A lo largo de los años, los Fighting Irish han ganado más de tres cuartos del total de sus juegos (un increíble porcentaje de 0,759 juegos ganados). De hecho, dos de sus antiguos directores, Knute Rockne y Frank Leahy, tienen los más altos porcentajes de juegos ganados en la historia de la NCAA [National *Collegiate Athletic Association*-Asociación Atlética Universitaria Nacional].

Al principio de los años ochenta, Notre Dame empleó a Gerry Faust como director del equipo de fútbol americano. Sucedió a dos grandes directores: Ara Parseghian y Dan Devine, quienes habían ganado campeonatos nacionales durante el desempeño de sus cargos y finalmente habían sido incluidos en el Salón de la Fama de la Fundación Nacional de Fútbol Americano. Antes de llegar a Notre Dame, Faust había acumulado un récord increíble de 174–17-2 durante sus dieciocho años como director del equipo de la Escuela Secundaria Moeller. Sus equipos permanecieron invictos durante siete temporadas y ganaron 6 títulos del estado de Ohio. Cuatro de los equipos que entrenó eran considerados los mejores del país.

Sin embargo, poco después de haber llegado a Notre Dame, Faust dio muestras de que su nuevo puesto estaba por encima de su capacidad. Era eficaz como entrenador y estratega, pero no tenía la capacidad de liderazgo necesaria para triunfar a nivel universitario. Durante sus 5 temporadas en la universidad, acumuló un récord de 30–26-1 y un porcentaje de juegos ganados de 0,535, el tercer peor en más de cien años de historia de fútbol americano universitario de Notre Dame. Después de esta experiencia, Faust sólo entrenó otro equipo universitario, la Universidad de Akron, donde terminó con un récord global de derrotas de

43–53-3. Faust fue otra víctima de la Ley del Tope. Dondequiera que mire, usted podrá encontrar personas inteligentes, talentosas y exitosas que sólo llegan hasta allí debido a las limitaciones de su liderazgo. Por ejemplo, cuando Apple inició operaciones a fines de los años setenta, Steve Wozniak era el cerebro detrás del computador Apple. Su tope de liderazgo era bajo, pero ese no era el caso de su socio, Steve Jobs. Su tope era tan alto que erigió una organización de categoría mundial y le dio un valor de nueve cifras. Ese es el impacto de la Ley del Tope.

Hace algunos años, conocí a Don Stephenson, presidente de Global Hospitality Resources, Inc., de San Diego, California, una compañía

internacional de asesoría y consultoría en servicios de hospitalidad. Durante el almuerzo le hice preguntas acerca de su organización. En la actualidad es consultor principalmente, pero al comienzo había asumido la gerencia de hoteles y centros de turismo a los que no les iba bien económicamente. La compañía supervisaba muchas instalaciones excelentes como La Costa en el sur de California.

Don dijo que cuando ellos asumían la gerencia de una organización, siempre comenzaban haciendo dos cosas: Primero, capacitaban a todo el personal para mejorar su nivel de servicio a los clientes; y segundo, despedían al líder. Cuando él me dijo eso, al principio me sorprendí.

“¿Siempre lo despiden?”, pregunté. “¿Todas las veces?” “Sí. Todas las veces”, dijo él. “¿No hablan primero con la persona —para ver si es un buen líder?” Dije yo. “No”, respondió él. “Si fuera un buen líder, la organización no estuviera en el caos en

que está”. Yo pensé: *Por supuesto. Es la Ley del Tope*. Para alcanzar el nivel más alto de eficacia,

usted debe elevar el tope —en una forma u otra. La buena noticia es que el despido del líder no es la *única* forma. Así como enseñé en

mis conferencias que hay un tope, también enseñé que usted puede elevarlo —pero eso es tema de otra ley del liderazgo.