

Introducción:

Los signos inconfundibles de una «estrella» en ascenso

Andrea Jung se graduó en la Universidad de Princeton en 1979 con el título de licenciada en literatura inglesa, y aceptó un puesto en Bloomingdale, donde participó en su programa de formación para gerentes. Después de destacarse en Bloomingdale, finalmente desempeñó algunos cargos ejecutivos en I. Magnin y luego en Neiman Marcus. Pero en 1993, respondió a una llamada de Avon que le propuso trabajar como consultora de marketing. Ese mismo año fue designada jefa de la división de comercialización del producto, con una misión fundamental: ayudar a modernizar la compañía.

Desde sus inicios en 1887, Avon había sido una empresa rentable y exitosa, pero a comienzos de los años noventa, la compañía de cosmética había declinado notoriamente en el mercado. Los investigadores de la compañía señalaron un problema persistente y serio que había surgido con la marca, la cual era considerada por muchos como una línea de cosméticos «baratos» que sólo usaban las abuelas.

Esta percepción del público y la disminución de las ventas requería que Avon hiciera cambios significativos para mejorar sus líneas de productos y la imagen de la marca. Pero una de las primeras medidas más cruciales era comunicar esta estrategia a las representantes de venta locales de Avon, a fin de ayudarles a comprender y aceptar los cambios. Avon se había iniciado como una compañía que ayudaba a las mujeres a desarrollar sus posibilidades. La compañía usaba una propuesta de venta directa que dependía de las representantes locales,

quienes a menudo trabajaban a tiempo parcial, para vender los productos a sus amigas y vecinas. Sin el apoyo de las representantes de ventas, cualquier iniciativa de cambio aprobada por las oficinas centrales estaba destinada al fracaso.

Andrea Jung sabía que era aquí donde debía empezar su misión. Tenía que ayudar a las vendedoras de Avon a comprender y aceptar el plan, a fin de mejorar la posición de la marca en el mercado. Pero ésta no era una tarea fácil. Si bien la cuota de mercado de la compañía estaba declinando, muchas de las vendedoras locales todavía ganaban una cantidad considerable de dinero; un dinero del que dependían sus familias.

Uno de los primeros cambios importantes que debía introducir en el área de productos era el reemplazo de una vieja línea de fragancias por otra más nueva y costosa. Andrea lo explica más ampliamente:

«Cuando entré en Avon, en un puesto de marketing, los expertos en hábitos de consumo de la compañía dijeron que nuestra línea de productos era considerada barata. Barata y no costosa son dos cosas diferentes. Pero, de acuerdo con nuestra investigación, esta diferencia con respecto a nuestros productos había llegado a ser imprecisa, poco clara. Por lo tanto, necesitábamos corregir este problema de imagen.

Una de las primeras cosas que hice fue introducir una nueva línea de fragancia, superior. El perfume estándar de Avon se estaba vendiendo entre 10 y 12 dólares, y nuestras representantes de ventas vendían millones de unidades cada año. Entonces, decidimos reemplazar esa línea con una nueva fragancia que se vendería a 18,50 dólares.

Hubo una enorme resistencia. Todas nuestras vendedoras pensaron que era demasiado caro, y que perderían todas sus ganancias de Navidad, porque la vieja fragancia era algo fiable, que ellas podían vender cada

ño, particularmente durante las fiestas. Pero necesitábamos dar este salto para modernizar la compañía».

Si bien la investigación y las tendencias del mercado le mostraron a la gerencia de Avon que tenía un serio problema en sus manos, al personal de primera línea le costaba creer que la respuesta a las dificultades de la compañía era suprimir uno de sus artículos más vendibles.

En consecuencia, Jung se encontraba en una difícil posición. Sabía que imponer el cambio a través de edictos sería probablemente una medida perjudicial, porque ella necesitaba que esas vendedoras de Avon, «los rostros de la compañía para sus clientas», lo aceptaran realmente; de lo contrario había pocas esperanzas de que esta estrategia se pudiera aplicar con éxito. Esto tenía una importancia crucial, ya que la introducción de la nueva línea de fragancias sólo era el primero de una serie de cambios similares en los productos.

Así pues, Jung y su equipo se reunieron personalmente con los grupos de vendedoras de Avon e intentaron explicar la necesidad de hacer estos cambios. A pesar de la rigurosa presentación de los datos provenientes del estudio de mercado, que mostraban que las representantes ganarían más dinero con la venta de una línea de productos superior, hubo una tremenda resistencia. Muchas alegaron que la idea no surtiría efecto y que no podían comprender por qué la gerencia estaba tratando de «matar la gallina de los huevos de oro». Como recuerda Jung:

«Contemplé todos esos rostros frustrados en la sala y repentinamente empecé a comprender que esas mujeres no eran diferentes de nuestras clientas. Después de todo, ellas estaban vendiendo nuestros productos a sus amigas y familiares. De modo que les hice una simple pregunta:

“¿Cuántas de ustedes usan nuestra fragancia? Olvídense de lo que venden, ¿ustedes usan nuestros pro-

ductos? Consideremos la fragancia clásica, ¿ustedes volverían a comprar y usar Avon?” La sala permaneció en silencio.

Una vez que explicamos nuestro razonamiento desde una perspectiva que nuestras representantes pudieran comprender, ellas entendieron lo que estábamos tratando de hacer y por qué. Tenían que enfrentarse al hecho de que “ni siquiera estaban orgullosas de usar los productos que vendíamos”. Ésta fue la clave para lograr que vieran la necesidad de nuestra nueva estrategia.

Cuando más tarde oímos que esas mismas representantes habían empezado a decir al resto del personal, “ahora comprendo lo que ellos [la gerencia] están tratando de hacer”. Ésa fue la comunicación más importante que podíamos lograr, ya que el apoyo a esta iniciativa tenía que venir de ellas; sólo ellas podían hacerlo.

Desde ese instante, la comprensión del problema y la solidez de nuestra solución empezaron a fluir a través de la compañía. Éste fue un momento decisivo para la empresa».

La manera de resolver esta situación mostró que Jung poseía una habilidad particular y poco frecuente, y que no había perdido su talento en el liderazgo superior de Avon. Fue este tipo de talento excepcional lo que la condujo al puesto más alto de la empresa, como consejera delegada de Avon, después de sólo seis años en la compañía. Desde que Jung asumió su cargo en 1999, las ventas de Avon registraron un incremento del 45%: de 5.300 millones a casi 8.000 millones de dólares; las acciones de la compañía subieron un 164%, con cinco años consecutivos de un crecimiento de dos dígitos, incluyendo un crecimiento de las ganancias del 25% entre 2002 y 2005. La transformación de Avon es obvia e impresionante.

Andrea Jung ha llegado a ser uno de los consejeros delegados más respetados en el mundo, es miembro del consejo de administración de General Electric y del Comité Asesor Internacional de Salomon Smith Barney. Posee una gran capacidad de reflexión y un pensamiento claro que resulta inmediatamente evidente para todos los que la conocen. Sin embargo, jamás fue a una escuela de administración de empresas ni tuvo ningún tipo de formación empresarial tradicional. Entonces, ¿a qué se debe esa agudeza empresarial instintiva y brillante? Como otros ejecutivos excepcionales, Andrea Jung posee un tipo raro de inteligencia, una inteligencia que es esencial para el desempeño sobresaliente de una «estrella». Ese tipo de inteligencia se aborda en este libro.

El comienzo

«Todo lo que él dice tiene sentido y, francamente, encontrar a alguien semejante no es frecuente.»

WARREN BUFFETT, 2002

(COMENTARIO SOBRE JIM KILTS,
CONSEJERO DELEGADO DE GILLETTE)

Al principio de mi carrera, estuve trabajando en un estudio a gran escala con una de las firmas consultoras internacionales de más renombre. Era el único consultor externo en un equipo con ocho asociados, todos ellos graduados en instituciones académicas muy prestigiosas.

Como un observador objetivo de este grupo, enseguida advertí que la mayor parte de las mejores opiniones e ideas provenían de una persona. Se llamaba Bárbara. Era la única mujer en el grupo y, si bien no era la persona más asertiva ni carismática en la sala, todo el tiempo veía con una excepcional claridad lo que necesitábamos hacer y cómo hacerlo de la mejor manera.

Debido a su personalidad menos agresiva, no siempre se reconocía su contribución al grupo, aun cuando el observador menos atento podía advertir que ella era la fuente.

Si bien Bárbara tenía una experiencia laboral y antecedentes académicos semejantes a los otros miembros del equipo, estaba claro que poseía un tipo diferente de inteligencia, una inteligencia que no se podía identificar necesariamente con el pedigrí académico. Después de todo, sus colegas se habían graduado en las mismas prestigiosas instituciones. Sin

embargo, de las ocho personas presentes en la sala, ella era la única que daba todo el tiempo con las mejores respuestas.

Esta observación me dejó perplejo. ¿Cómo era posible que, en una institución que se enorgullecía de emplear sólo a las mentes más sagaces, las opiniones de una persona pudieran destacarse tan claramente del resto? Le hice esta pregunta a mi mentor, Michael Scriven, que había tenido una distinguida carrera académica de más de cinco décadas. Después de comunicarle con excitación y entusiasmo este misterioso fenómeno que había «descubierto», él dijo con una risa ahogada, «¿acaba de descubrirlo?»

Siguió explicándome que esta capacidad ha sido conocida y comentada durante décadas. Luego hizo una exhaustiva exposición de las investigaciones sobre la materia existentes hasta la fecha. Al ver mi decepción por haberme enterado de que este asombroso «fenómeno» ya había sido descubierto, me ofreció unas palabras de aliento. «Justin, es evidente que muchas personas han investigado este asunto con anterioridad», dijo. «Pero usted todavía puede contribuir con algo nuevo. Tendrá que avanzar en una dirección diferente. Podría considerar el papel que tienen la inteligencia y el pensamiento crítico en todo esto.»

Y de esta manera empecé a estudiar los componentes individuales de la inteligencia y el pensamiento crítico y su influencia en las decisiones empresariales. Como Scriven había sugerido, me sorprendió ver que muy pocos investigadores habían intentado comprender que ciertos aspectos del cociente intelectual (CI) podían dar la respuesta.

Los empleados que todas las empresas necesitan

Jim Collins, uno de los investigadores y comentaristas empresariales más influyentes del mundo, los llama las «personas apropiadas»¹. Para Jack Welch, el consejero delegado más exitoso del siglo XX, son las «estrellas»², mientras que el afamado autor y profesor Peter Drucker, los describe como «directores magistrales»³. Estos expertos están describiendo a las personas que realmente determinan si una organización prospera o fracasa.

¿Pero qué hace tan eficaces a estos ejecutivos «estrellas»? Si supiéramos la respuesta, podríamos identificar estas cualidades en los otros y, más importante aún, desarrollarlas en nosotros mismos. El problema es que nadie ha identificado con precisión las características fundamentales que hacen de alguien un «director magistral».

Se han formulado literalmente miles de teorías y se han publicado cientos de libros que intentan responder a esta pregunta. En muchas ocasiones nos han dicho que el secreto para el éxito de la gestión es la habilidad para liderar, prever el cambio, ser emprendedor, romper con las reglas, comunicar y ser compasivo, compensar las propias debilidades, fomentar la diversidad, expresar empatía, alentar la cooperación, coordinar los esfuerzos, introducir la innovación, fomentar la iniciativa y la decisión dentro de la organización, adquirir dominio sobre la logística, mejorar la destreza en el marketing, conocer a fondo la cadena de valor, aprovechar las ventajas propias, anteponer los intereses del empleado (y en primer lugar los del cliente), desarrollar un liderazgo útil, inculcar valores, comunicar una visión... y ésta es sólo una lista parcial.

Éste es un extenso inventario pero no contribuye a aclarar cuáles son los motores fundamentales para el éxito. Estas teorías no logran identificar lo que realmente produce la excelencia en el liderazgo. Por lo tanto, si realmente deseamos tener a las personas «apropiadas» en nuestros puestos ejecutivos o si intentamos llegar a ser una de esas personas, necesitamos descubrir los componentes *esenciales* que convierten a alguien en una «estrella».

En realidad, hay aptitudes cognitivas específicas que determinan en gran medida si un ejecutivo triunfa o fracasa. Y son estas aptitudes las que constituyen el fundamento de una nueva teoría de la inteligencia. No se trata del tipo de inteligencia que determina el éxito académico sino, más bien, de las habilidades cognitivas específicas del ambiente empresarial. Llamamos a esta nueva teoría inteligencia ejecutiva.

Este libro

- Presenta las habilidades cognitivas que diferencian a los grandes líderes empresariales del resto de nosotros.
- Analiza cómo los expertos han pasado por alto estas habilidades críticas, inundando el mercado de métodos y teorías que son inadecuados para diferenciar el talento empresarial.
- Revela cómo se mide la inteligencia ejecutiva.
- Explica cómo se puede enseñar la inteligencia ejecutiva.

Este libro, basado en una extensa investigación empírica y en entrevistas exclusivas con algunos de los líderes empresariales más hábiles del mundo, revelará una nueva y sustancial idea acerca de la «verdadera materia» que diferencia a los líderes estrella de todos los demás.

Los procedimientos incorrectos

En muchos aspectos, este libro es una condena del mundo de la ciencia empresarial, un mundo del cual soy parte. La ciencia empresarial es una gran industria, responsable de identificar las mejores prácticas de liderazgo, pero la especialidad ha llegado a estar dominada por modas pasajeras y por ideas no comprobadas.

Como veremos en este libro, durante mucho tiempo los investigadores han estado fascinados por ciertos atributos, como la personalidad y el estilo, que sólo están tangencialmente relacionados con la verdadera eficiencia de los ejecutivos en su trabajo. Por ejemplo, si bien el carisma o la simpatía pueden ser dos cualidades agradables en un líder, estos atributos no tienen nada que ver con su habilidad para dar con la respuesta «apropiada». Descubrir la verdad de lo que está ocurriendo es una responsabilidad fundamental de cualquier gerente, y la capacidad para conocer esa verdad está ampliamente determinada por su nivel de inteligencia. Por lo tanto, medir y cultivar esta habilidad debe ser el principal objetivo de la investigación sobre liderazgo.

Sin embargo, en nuestras prácticas de empleo y formación, no estamos haciendo lo necesario para atraer al personal inteligente, aun cuando no caben dudas de que la inteligencia es un factor determinante del éxito. Podemos discutir el porcentaje exacto de inteligencia en el desempeño de la tarea, pero nadie puede cuestionar que la inteligencia —la capacidad intelectual para hacer el trabajo— es uno de los principales factores determinantes del éxito o fracaso en la tarea del gerente.

De hecho, incluso la mera aplicación de los tests de cociente intelectual (CI), que ni siquiera fueron creados para medir la inteligencia empresarial, sigue siendo el medio más exacto de predecir el éxito de la gerencia.

La investigación ha mostrado que un test de CI de doce minutos puede predecir el desempeño en la tarea, casi tan eficazmente como la mejor entrevista laboral de dos horas.¹ Así pues, es evidente que los tests de CI miden algo importante. Este hecho ha quedado demostrado en numerosas ocasiones. Por ejemplo, en 2004, dos de los más respetados investigadores en las metodologías de evaluación, los profesores Frank Schmidt de la Universidad de Iowa y John Hunter de la Universidad del Estado de Michigan, publicaron un amplio estudio, donde se compara el poder de predicción de los tests de CI con el de otras metodologías de evaluación. Después de comparar los resultados de 515 estudios independientes, que incluían a 100.000 empleados, los investigadores declararon que los tests de capacidad cognitiva (CI) predecían el desempeño laboral «mejor que cualquier otra habilidad, característica o tendencia, y mejor que la experiencia laboral».²

Los tests de capacidad cognitiva han resultado ser un medio altamente eficaz de predecir el desempeño laboral en casi todas las profesiones. Además, la investigación ha demostrado que, a medida que aumenta la complejidad de una tarea, también aumenta la validez de la predicción de estos tests. En los puestos ejecutivos, considerados los más complejos de todos los grupos laborales, la evaluación de la capacidad cognitiva figura entre los indicadores del éxito más poderosos.³

Sin embargo, nadie ha intentado determinar por qué los tests de CI son tan reveladores y luego desarrollar esa idea como la base para una teoría de la inteligencia empresarial. Desde luego, los gerentes necesitan otras cualificaciones. Hay personas de treinta años que se califican en la categoría de genios, basada en las mediciones de inteligencia, pero sería una irresponsabilidad calificar al consejero delegado de una compañía *Fortune* 500 con ese mismo criterio. No obstante, nun-

ca deberíamos perder de vista que los ejecutivos no dirigen a las compañías con sus manos; las dirigen con sus mentes. Por consiguiente, un líder tiene pocas posibilidades de éxito si no posee la capacidad cognitiva requerida para el puesto.

Pero casi nunca estimamos cuánta inteligencia posee alguien antes de emplearlo o promoverlo. Es fácil comprender cuáles son los motivos, pues hasta la fecha no hemos tenido una forma de evaluación de la capacidad cognitiva que fuera aceptable para los ejecutivos. Aunque los tests de CI son poderosamente reveladores, estos instrumentos tienen demasiadas deficiencias para ser usados con el moderno personal ejecutivo.

Por ejemplo, es difícil apreciar la pertinencia inmediata de una pregunta típica de los tests en el ámbito laboral. Una pregunta como «¿El hombre es al simio como la mariposa es a qué?» parece totalmente incoherente con las decisiones que afronta un ejecutivo.

Además, muchos investigadores han puesto en duda la precisión de estas mediciones de inteligencia tradicionales y sugieren que los propios tests son a menudo parciales e imperfectos —en términos de raza, género o contexto económico—, y no reflejan exactamente la cantidad de inteligencia que posee una persona en particular.⁴

Los reparos que muchos ponen a la validez de los tests de CI para la evaluación profesional han creado una situación, donde el CI casi nunca se usa como una herramienta de selección de los ejecutivos. Más aún, el desprestigio de los tests de inteligencia, ha impedido a los expertos en liderazgo comprender las enseñanzas que pueden obtener de ellos. Esto ha creado un dilema: las empresas necesitan un medio para identificar y desarrollar el talento del liderazgo, pero no se les han proporcionado las herramientas para asegurar que los individuos tengan las capacidades requeridas para sobresalir.

En lugar de corregir los problemas que plantean los tests de inteligencia, hemos ido en una dirección completamente opuesta. Intentamos usar el instinto, las creencias personales

acerca del liderazgo («ella debería ser carismática» o «sim-pática»), o las mediciones de la inteligencia emocional para identificar a las personas que, de acuerdo con las palabras de Peter Drucker, serán «directores magistrales».⁵

La clave para resolver este problema es volver a introducir el concepto de inteligencia dentro del ámbito empresarial en una forma aceptable. Y eso es lo que ha dado lugar a la aparición de un nuevo concepto: el de inteligencia ejecutiva. En este sentido, no he hecho ningún intento de adaptar los tests originalmente destinados a medir el potencial académico de los estudiantes, sino que he procurado desarrollar una nueva teoría de la inteligencia que sea apropiada para el ámbito empresarial; una teoría que pueda dar una medición exacta de la capacidad cognitiva de un gerente, o de su talón de Aquiles.

La inteligencia ejecutiva puede proporcionar una medición de referencia que permite la comparación de los individuos, y las capacidades empresariales que son esenciales para el desempeño de la tarea. La teoría especifica las aptitudes que permiten a algunos gerentes tomar la medida «apropiada» en cada circunstancia. Y el hecho de identificar y comprender estas habilidades fundamentales nos da la oportunidad de mejorarlas en nosotros mismos y en los otros.