

Bob Davids, Brian M. Carney
e Isaac Getz

Liderazgo sin ego

Cómo dejar de dirigir y empezar a liderar

Traducido por Àlex Guàrdia Berdiell

arpa

SUMARIO

Prefacio	13
Prólogo	19
Águilas	21
Amor vs. respeto	22
Aprender de los errores	24
Auténtica función del director general	26
Bajas expectativas	28
Cabecilla	29
Café	30
Calidad adecuada	32
CEO	33
Coches y otras cosas	34
Comercializar tu creatividad	35
Compartir la visión	36
Comunicación	37
Comunicación: tu pegamento	40
Confianza y contratos	42
Control	44

Cosas que no podemos hacer	46
Crecimiento interno	47
Cultura de la responsabilidad	48
Cultura y confianza	50
Decisiones: la apropiación indebida	51
Detectores de mentiras	53
Diferencia	55
Difusión de información	57
Dimisiones I	58
Dimisiones II	59
Dineral	60
Directivos incontrolables	62
Directores generales visionarios vs. contables	63
Directores: los que te aguarán la fiesta	65
Disciplina	66
Dobles raseros, o Nadie es especial	67
Ego: generales y presidentes	69
El componente más pequeño	70
El factor de dejar aparcado	72
El instante en que se van	73
El número dos	74
El tiempo cura	75
Embaucar	76
Empujar al polluelo para que salga del nido	77
Empujones para motivar y para frenar	78
Enfrentarse a los enemigos: el <i>counting coup</i>	79
Entrevistas de trabajo	80
Errores	81
Escucha e ideación	82

Escucha y creatividad	84
Esposas y escaleras dobles	85
Evaluaciones del rendimiento	88
Excepción del 1 %: recurrir a la emoción	89
Excusas	90
Éxito y diversión	92
Flechas	94
Fundar un negocio	96
Ganar: qué significa	98
Gigantes cansados	99
Hacer mejor a la gente	101
Honestidad: el primer paso para ser un líder	102
Hora de tomarse un respiro	103
Horizonte temporal	104
Idiotas: cómo crearlos	105
Idiotas: sus virtudes	106
Igualdad	107
Informes del director general	108
Ingenio y placeres de la vida	110
Ingredientes e inventario	111
Innovación de escopeta	112
Inspiración vs. transpiración	115
Jefes vs. líderes	116
Jugo	117
Juntos en el jardín	118
Karma	120
La pregunta correcta	121
Las innombrables	122
Lecciones paternas	123

Límites al pensamiento... esposado	124
Llavero de preocupaciones	125
Llegar a la cúspide	126
Llegar tarde	127
Loco	128
Malas manos	131
Maldad	133
Marcas registradas, no patentes	135
Mejor	137
Mentiras	138
Momentos de abrocharse el cinturón	139
Moral: la gota en la sopa	141
Motivación: diplomacia	142
Motivación: los pañales	144
Motivar es imposible	146
Negociación al alza	149
Negociación con alas	151
Negociaciones: tus dos cartas	152
Nueve hombres y un bebé	153
Oportunidades para la plantilla	154
Opresión en General Motors	155
Paga y no la pifies	156
Pagar por mejorar(se)	158
Pasearse vs. tener un MBA	159
Perros	161
Personas externas	162
Planificación excesiva	163
Playa vs. cursillos	164
Poca monta	165

Poder supremo	166
Pregunta trampa	167
Prensa gratis	168
Preservar el crecimiento	169
Preservar la cultura	171
Prestar atención	172
Privilegio	173
Problemas con el director general	175
Proveedores: perros amansados	176
Putas de claqué	178
Que te lo quiten de las manos	179
Razonamiento por flotación	180
Recursos del Caltech	181
Reloj de arena	182
Repartición de ganancias	183
Represión: di no	184
Responsabilidad, con autoridad	185
Reuniones: cómo rebajar la tensión	186
Riesgo	187
Sábados libres	189
Salida como comienzo	191
Salir vs. entrar	192
Secreto para convertirse en director general	193
Sentido común	194
Sentidos e influencia	196
Sindicatos	197
Síndrome de la leche derramada	198
Suciedad	199
Talento natural	200

Tamaño	202
Tamaño y diversión	204
Técnica negociadora: pescar vs. trabajar	207
Teoría X	209
Trajes	210
Transparencia	212
Trucha	213
Tubo de desarrollo de productos	214
Tumbarse en el sofá	217
Un solo pueblo	219
Utopías, duran poco	221
Vaguedades	222
Vida propia	224
Vinicultura: no es ningún hobby	225
Visionario vs. emprendedor	226
Zona de salida	227
Epílogo	229

Prefacio

Desde Ulises hasta Steve Jobs, durante largo tiempo hemos venerado a nuestros líderes como figuras míticas y heroicas. No obstante, en el mundo de los negocios esta creencia ha empezado a cambiar. Se trata de un cambio no impulsado por la gente de a pie, sino por los propios líderes.

Este es un libro sobre la transformación del concepto del liderazgo durante las dos últimas décadas: un cambio de mentalidad respecto a la mejor manera de liderar y un cambio radical en las prácticas de liderazgo. Es algo que ya ha cambiado la suerte de cientos de negocios y la vida de decenas de miles de empleados y que tiene el potencial de transformar totalmente la forma de liderar las organizaciones (e incluso el gobierno). De hecho, ya ha convertido el peor ministerio de Bélgica en el mejor del país.

Este cambio consiste nada más y nada menos que en dar la vuelta a nuestras concepciones comunes sobre el liderazgo. Bob Davids, director de seis empresas a lo largo de su carrera, manifiesta lo siguiente en este libro: «Si te crees especial, no lo eres. A las tropas no las embauca nadie. Las tropas te calan en cuanto abres la boca. Es mejor si formas

parte de ellas. Un auténtico líder se subordina a la plantilla. En la guerra, los generales son los últimos en comer». No hemos escogido las palabras de Bob para plasmar este cambio solo porque sea coautor de este libro. Es coautor porque sus actos y su trayectoria ejemplifican a la perfección este nuevo concepto de liderazgo.

Pero Bob no es un líder sobrehumano. Pese a los éxitos ocasionales, estos líderes mantienen a sus organizaciones en un estado permanente de fragilidad, a merced de su salida o de su muerte. No, consiguió lo que consiguió gracias a que era un líder muy humano que no actuó cuando a otros les habría resultado irresistible hacerlo. Confando en que sus empleados serían tan buenos como él —mejores incluso— y dejándoles actuar, Bob desató un potencial humano que nadie más veía ni sospechaba.

Aun así, este liderazgo no significa no hacer nada. Como señala otro líder empresarial inspirado por la filosofía china, «actuar sin actuar es un *laissez-faire* que no implica quedarse de brazos cruzados, sino crear las condiciones para que las cosas sucedan solas». Lo que descubrirás en este libro es cómo Bob Davids creó las condiciones para que las cosas sucedieran solas y cómo se pueden aplicar sus enseñanzas a otras organizaciones de cualquier sector, de cualquier tamaño y en cualquier lugar del mundo.

El liderazgo consistente en «actuar sin actuar» suena demasiado bien para ser cierto, como una especie de paradoja. Quizás pienses que, si realmente fuera superior, ya lo habrían adoptado compañías y organizaciones de todo el mundo. Pero no es el caso. Y el motivo es que es una paradoja. Hay muchos ejemplos de jefes ambiciosos y autoritarios que generan problemas... tanto como hay historias puntuales de éxito. Pero la idea de que el liderazgo eficaz pueda

implicar apartarse —irse a pescar en vez de afrontar asuntos urgentes— todavía parece una paradoja. Parece lo contrario de liderar, así que ignoramos la alternativa.

Bob dedica mucho tiempo a pescar, sobre todo durante la jornada laboral. Para empezar, dice que «pescar es una forma estupenda para que se te ocurran ideas para el negocio». Así que es trabajo —incluso trabajo estratégico—, porque las ideas que Bob está persiguiendo atañen a la visión de la compañía. Pero hay más paradojas. Cuando le nombran jefe de un nuevo negocio, Bob no sale tanto a pescar.

Una de las revoluciones que logró consumir Bob fue en un casino de Nevada que, según descubrió enseguida, era el lugar de reunión de traficantes de drogas y otros delincuentes. Despidió enseguida a todos los traficantes conocidos y los reemplazó por gente de bien. Así, sustituyó a los maleantes uno a uno hasta que llegó a tener más o menos un 70 % de personas buenas (según su estimación), entonces y los tunantes que quedaban se fueron por su propio pie. Hasta ese momento Bob no empezó a salir a pescar, porque, según dice, «cuando aciertas con la cultura, cuando todos se comunican bien, tienen confianza mutua y resuelven sus propios problemas, [...] debes dar un paso al lado; habrás triunfado cuando te puedas sentar en el banquillo y ver a tu equipo ganar». O cuando puedas sentarte en un barquito...

Todo ello puede parecer simple; e incluso simplista. Pero no lo es. Si lo fuera, habría más líderes que crearían excelsas culturas y que desatarían la energía de los empleados para lograr un rendimiento sin parangón. Bob tardó cinco años en crear una cultura así en su empresa china Radica. Pero ni siquiera todo el tiempo del mundo resulta suficiente si uno no es un auténtico líder, alguien que se subordina a su equipo. Bob se convirtió en uno. También se ha esfor-

zado mucho en plantearse y codificar lo que hace falta para ser un líder así.

Igual que permite que los amigos que visitan las bodegas Sea Smoke degusten el vino que envejece en las barricas, a veces comparte sus impresiones sobre el liderazgo con algunos elegidos. Con algunos amigos, pero también con jóvenes CEO que peregrinan para verle, con periodistas y con escritores. Brian e Isaac, dos integrantes del último grupo, cayeron hechizados por el vino y la sabiduría de Bob en materia de liderazgo. También se percataron de que, a diferencia del vino —que se puede pedir en restaurantes norteamericanos de tres estrellas Michelin—, la sabiduría de Bob no se había embotellado nunca. Y de aquellos polvos, este libro.

El vino Sea Smoke de Bob es radical. Se elabora con uva pinot noir de Borgoña bajo el abrasador sol del interior de California. Tuvo que dar muchas vueltas y hacer muchas intentonas hasta que encontró una fórmula de éxito para presentar el producto al mercado internacional. Lo mismo puede decirse de este libro. Así como los grandes vinos narran historias intensas sobre su origen y su fabricación, la sabiduría de Bob en el campo del liderazgo es extremadamente sagaz, conmovedora e ilustrativa. Cuando charlas con él, le sale a borbotones, y pide a gritos un formato diferente del que tienen los libros argumentativos tradicionales sobre el liderazgo.

He aquí el primer ingrediente de la receta de este libro: fragmentos cuidadosamente seleccionados y editados de más de cien horas de entrevistas grabadas con Bob. Con todo, la fórmula no está completa si el libro final no resulta una aventura cautivadora y un aprendizaje para el lector que aspira a convertirse en verdadero líder. Aquí aparece el segundo ingrediente: las entradas del libro se ordena alfabé-

ticamente, un formato que tomamos prestado de *Arriba la organización*, escrito por el amigo de Bob y gran experto en liderazgo Robert Townsend. El libro conduce al lector desde las nociones más básicas y accesibles hasta lo que un cata-dor de vinos llamaría el final complejo. Como el consabido río de Heráclito, al que no se puede entrar dos veces, una vez acabada una botella no se puede beber de ella otra vez. Pero el índice alfabético que añadimos permite acceder al libro y volver a disfrutar de él en cualquier momento u ho-jearlo como referencia. Así pues, como dijo Buda, contem-poráneo de Heráclito, «no es ni la misma agua ni el mismo bañista»: cada vez que releas algún fragmento del libro, lo harás como una persona cambiada.

BOB DAVIDS, BRIAN M. CARNEY e ISAAC GETZ
Mayo de 2018

Prólogo

Una cadena: En las diversas compañías en las que he estado, siempre he presentado a los jóvenes líderes una versión del conocido dicho del general Eisenhower: «Si coloco una cadena sobre la mesa y luego la empujo, ¿en qué dirección irá?». Te pueden responder de muchas formas, pero la respuesta correcta es: «No lo sé». Luego preguntaba: «Y si tiro del extremo de la cadena, ¿hacia dónde irá?». Todos contestaban lo mismo: «Hacia ti». Eisenhower utilizaba este ejemplo para demostrar a sus comandantes el concepto del liderazgo.

Un recurso escaso: Lo que más escasea en el mundo no es ni el petróleo ni la comida; es el liderazgo. ¿Por qué es un recurso tan escaso? Porque el ego se entromete. La mayoría de las personas en una posición de poder se creen mejores que el resto, piensan que merecen algo mejor que los demás. Los activos económicos, el estatus... todas esas cosas que impiden a las personas que están en la cumbre subordinarse por completo a las personas que lideran. No es socialismo. Los líderes cobran mucho más que aquellos a quienes lideran; cobran por su conocimiento y su habilidad, pero eso no quiere decir que sean mejores como personas.

Águilas

Si te codeas con águilas, volarás. Si te codeas con perros, cojerás pulgas. Es decir, cuando pasas tiempo con personas que no te pueden ayudar a crecer, empiezas a pensar o a ser percibido como esa clase de persona o compañía. Por tanto, que no te asocien con esa gente (o ese tipo de negocio). Que te asocien con personas modelo y que puedan ser una inspiración para el crecimiento. En Sea Smoke estamos tan centrados en la calidad que no atendemos a la gente que quiere visitar nuestra bodega. Solo hacemos excepciones con la gente que sabe de vino... ¿Por qué íbamos a hablar con los que no entienden la calidad del vino? ¡Quizás os parezca drástico!

MESA REDONDA

Brian e Isaac: A diferencia de la mayoría de las bodegas de California, Sea Smoke no tiene ningún establecimiento para alojar a visitantes, ni para contemplar su espectacular viña de Santa Rita Hills ni para degustar el vino de ensueño en la bodega de Lompoc. Es una paradoja, porque el turismo vinícola es una de las claves del éxito del Napa Valley en el norte. Además, en general se sabe que puede atraer a clientes y aumentar las ventas. Pero la paradoja se entiende si recordamos que el propósito de las bodegas Sea Smoke no es el volumen de ventas, sino la extraordinaria e inimitable calidad. Esta calidad, como ha demostrado Sea Smoke, ha bastado para generar unas ventas y unos beneficios estupendos.

Bob: He dirigido un casino y tengo mucha experiencia con el público. No quiero que mis fantásticos empleados pierdan el tiempo enseñando a gente inexperta.

Amor vs. respeto

Como director general, no deberías aspirar a ser amado ni a gustar, pero si no te puedes ganar el respeto de todas las personas, deberías dimitir. Serías un fraude como líder. ¿Y cómo te ganas el respeto? Pues siendo ecuánime. ¿Y cómo consigues ser ecuánime? Tomándote el tiempo necesario para compartir la información con todo el mundo a fin de lograr un consenso. Cuando todos hemos recibido la información, todos podemos sumarnos. Y cuando todos nos hemos sumado, todos remamos en la misma dirección. Si todos recibimos la información de referencia adecuada, todos optamos a recibir la misma respuesta. Hace falta tiempo para compartir suficiente información, información que genere una decisión para que esas personas puedan ponerse en tu lugar y decir: «Dada la situación, esta cosa y esta otra, yo tomaría esta decisión; y ahora que veo la posición en la que te encontrabas, creo que fuiste ecuánime haciendo lo que hiciste».

Así pues, el tiempo invertido en compartir información es la clave para ganarse el respeto y ser un magnífico líder. Los líderes meten la pata cuando no entienden el respeto, cuando se niegan a tomar asiento e invertir tiempo con el equipo para lograrlo. Es un error.

MESA REDONDA

Brian: John Wooden sostiene que «a nadie le importa cuánto sabes hasta que no ve el amor que le pones a algo». En este caso, el amor no tiene por qué ser nada sensiblero. Como señalaba antes Bob, el amor puede ser tomarte el tiempo para

mantener informado a todo el mundo. Si ocultas información, estás enviando dos señales: una, que no confías en mí; y dos, que no aprecias en absoluto lo que podría aportar en caso de saber lo que tú sabes. Ambos simbolizan una falta de celo y ambos están destinados a hacer que la gente se distancie de ti y de su trabajo. Respeta a la gente tratándola igual que te gustaría ser tratado a ti y te resarcirán con intereses. Como dice Wooden: «Sé ecuánime, justo y honesto y serás un líder que inspire lealtad, alguien digno de la confianza de aquellos a quienes supervisa»¹.

1 *The Essential Wooden, ib.*, págs. 38-39, 88.

Aprender de los errores

Mi norma es que solo debes pillar a una persona cuando hace algo bien. Cuando hace algo mal, le enseñas. Esta es una experiencia de aprendizaje, porque no aprendes del acierto, sino del error. Así que te sientas y preguntas: «¿Cómo podemos aprender de forma que, cuando lo volvamos a ver venir, no hagamos lo mismo?». Lo vamos a diseccionar, a desmontar, echaremos un vistazo a la dinámica y la recordaremos. La próxima vez que veamos acercarse el mismo problema, estaremos inmunizados contra él. Estamos fabricando anticuerpos contra esto y no vamos a volver a contraerlo. ¡Nadie debería meterse en un embrollo por cometer un error! Los mayores problemas aparecen cuando los empleados no toman decisiones.

MESA REDONDA

Gordon Forward: Te voy a decir cómo acabar con la creatividad: Si alguien comete un error, penalízale. No habrá más errores, aunque ya sabes que, si no se cometen errores, no se va a ningún sitio¹.

Isaac: El caballo de batalla del entrenador Wooden es la preparación, incluida la preparación para el fracaso. Esto es lo que escribe: «Les enseñaba a anticipar el fracaso, a fallar el tiro y a estar preparados para lo que iba a venir a continuación: un palmeo, un rebote, un contrataque... En cualquier

1 Entrevista personal del 25 de septiembre de 2007.

contexto, en el baloncesto o en los negocios, lo que pasa después de una oportunidad perdida, un error o un fracaso es crucial. La perfección es imposible. El provecho que se saca de la imperfección —de los errores— marca toda la diferencia. Las personas a quienes entrenaba no necesitaban imaginar el éxito. Si tenían cuidado con todo lo demás, incluida la preparación para el fracaso, el éxito se solucionaría solo... No prepararse para el fracaso puede impedir el éxito»².

Según Wooden, la preparación iba más allá de lo que sucedía en la pista. También abarcaba aprender a atarse bien los cordones de las zapatillas porque, si lo haces mal, te pueden salir ampollas. «Imaginar el éxito» puede llevarte fácilmente a soñar despierto, cosa que, de hecho, puede hacer que los reveses sean más difíciles de digerir. Una preparación adecuada implica prever el fracaso, quedarse corto para estar vacunado cuando suceda.

Brian: Michael Jordan, la leyenda de la NBA, lo expresó a la perfección en un anuncio (¡de zapatillas!): «En toda mi carrera he fallado más de nueve mil canastas. He perdido casi trescientos partidos. En veintiséis ocasiones me han confiado el último tiro para ganar el partido y he errado. A lo largo de mi vida, he fallado una y otra vez. Y por eso he triunfado».

2 *The Essential Wooden, ib.*, págs. 70-71.