

BEST SELLER INTERNACIONAL

CONSIGUE
LO QUE
QUIERES

FRANQUEZA RADICAL

DICIENDO
LO QUE
PIENSAS

«RADICAL CANDOR,
EL NUEVO LENGUAJE
EMPRESARIAL QUE TRIUNFA
EN TODO EL MUNDO.»
EL ECONOMISTA

KIM SCOTT

Franqueza radical

Consigue lo que quieres diciendo lo que piensas

Kim Scott

Traducción de Gemma Deza Guil

Título original: *Radical Candor. Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity*

© Kim Scott, 2019

Publicado de acuerdo con St. Martin's Publishing Group en asociación con International Editors' Co. Barcelona. Todos los derechos están reservados.

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.

En **Grupo Planeta** agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan seguir desempeñando su labor. Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puedes contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Primera edición: enero de 2024

© de la traducción del inglés, Gemma Deza Guil, 2024

© de esta edición: Edicions 62, S.A., 2024

Ediciones Península,
Diagonal 662-664
08034 Barcelona
edicionespeninsula@planeta.es
www.edicionespeninsula.com

MARIA GARCIA - fotocomposición
Impresión y encuadernación: CPI Black Print
Depósito legal: B. 21.266-2023
ISBN: 978-84-1100-218-9

Printed in Spain - Impreso en España



ÍNDICE

Prefacio a la edición revisada: Franqueza radical sobre <i>Franqueza radical</i>	11
Introducción	25
Cómo usar este libro	41

PARTE I

UNA NUEVA FILOSOFÍA DE LA GESTIÓN

1. Forja relaciones basadas en la franqueza radical <i>Sé tú mismo en el trabajo</i>	47
2. <i>Feedback</i> en todas direcciones <i>Cómo crear una cultura de comunicación sincera</i>	71
3. Descubre qué motiva a cada miembro de tu equipo <i>Ayuda a los demás a perseguir sus sueños</i>	107
4. Fomenta la colaboración para lograr resultados <i>Decirles a los demás lo que tienen que hacer no funciona</i>	153

PARTE II
HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

5. Relaciones	211
<i>Cómo establecer relaciones de confianza con tus subalternos directos</i>	
6. Feedback	235
<i>Ideas para hacer, recibir y alentar elogios y críticas constructivas</i>	
7. Equipo	301
<i>Técnicas para evitar el aburrimiento y el desgaste</i>	
8. Resultados	339
<i>Qué hacer para sacar el trabajo adelante juntos... y más rápido</i>	
Primeros pasos	377
Epílogo de la edición revisada: Cómo implementar la franqueza radical	387
Capítulo adicional: Evaluación del desempeño con franqueza radical	425
Agradecimientos	459
Índice analítico	467
Esquema de la Franqueza radical	485

PARTE I

UNA NUEVA
FILOSOFÍA
DE LA GESTIÓN

1

FORJA RELACIONES BASADAS EN LA FRANQUEZA RADICAL

Sé tú mismo en el trabajo

SE LLAMA GESTIÓN, Y ES TU TRABAJO

Normalmente, solía notar una punzada de placer al salir del ascensor que conducía al espacioso antiguo almacén del East Village que alquilamos para instalar la oficina de Juice Software, la *startup* que cofundé en 2000. Pero aquel día estaba estresada.

Los ingenieros habían trabajado por las noches e incluso los fines de semana en una primera versión «beta» de nuestro producto que estaría lista en una semana. El equipo de ventas tenía a treinta clientes importantes haciendo cola a la espera de probarla. Si esos clientes apostaban por nuestro producto, podríamos obtener un nuevo ciclo de financiación. En caso contrario, nos quedaríamos sin fondos en seis meses.

Sin embargo, había otro impedimento: yo. La noche anterior, uno de nuestros ángeles inversores, Dave Roux, me había dicho que nuestras tarifas no le parecían correctas. «Piensa en la última vez que compraste un coche de segunda mano, uno que te costara menos de 10.000 dólares. Y ahora piensa en el tipo que te lo vendió. Tu equipo comercial será

ese tipo. Será quien te represente en el mercado.» Una corazonada me decía que Dave tenía razón, pero no podía presentarme ante mi equipo de ventas o la junta directiva y cambiarlo todo por una corazonada. Tenía que sentarme y analizar la situación... y rápido. Despejé la agenda de reuniones aquella mañana para poder hacerlo.

Apenas había puesto el pie en la oficina cuando un colega se me acercó corriendo. Necesitaba hablar conmigo de inmediato. Acababa de saber que podía necesitar un trasplante de riñón y estaba alteradísimo. Una hora y dos tazas de té después, parecía más tranquilo.

Al dirigirme a mi mesa, pasé por delante de un colega cuyo hijo estaba en la UCI. Y tenía que preguntarle cómo se encontraba. «¿Qué tal ha pasado tu hijo la noche?», me interesé. No había mejorado, y cuando me explicó cómo había transcurrido la noche a los dos se nos anegaron los ojos de lágrimas. Así que le convencí de que se tomara el día libre y se dedicara una hora a sí mismo antes de regresar al hospital.

Me alejé de su mesa emocionalmente exhausta. De camino a mi despacho, pasé por delante del responsable de control de calidad. Las noticias de su hija eran más alentadoras: había conseguido las mejores notas de todo el estado en un examen de matemáticas estandarizado. Quería explicármelo todo. Sentí un latigazo emocional al saltar de la compasión al júbilo.

Cuando por fin llegué a mi mesa, no tenía ya ni tiempo ni reservas emocionales para ponerme a pensar en tarifas. Me importaban todas aquellas personas, pero me sentía agotada, y frustrada por no haber hecho nada «de provecho». Horas después telefoneé a mi *coach* de directores ejecutivos, Leslie Koch, para desahogarme.

«¿En qué se supone que consiste mi trabajo? —le pregunté—. ¿En crear una empresa que funcione o en hacer de niñera?»

Leslie, una antigua ejecutiva de Microsoft con una determinación férrea, no pudo contenerse: «No estás haciendo de niñera —me respondió—. ¡Se llama gestión, y es tu trabajo!».

Cada vez que me invade la sensación de que tengo algo más «importante» que hacer que escuchar a los demás, recuerdo las palabras de Leslie: «¡Es tu trabajo!». He utilizado la frase de Leslie con decenas de nuevos directivos que me han venido a ver al cabo de unas semanas de asumir su nuevo cargo lamentándose de sentirse como «niñeras» o «psicólogos».

Infravaloramos la «labor emocional» de ser jefe. Ese término suele reservarse para personas que trabajan en el sector de los servicios o de la sanidad: psiquiatras, enfermeros, médicos, camareros, azafatos de vuelo... Pero en las páginas que siguen te demostraré que esa labor emocional no solo forma parte de tu trabajo, sino que es la clave para ser un buen jefe.

CÓMO SER UN BUEN JEFE

Dada mi línea de trabajo, casi todo el mundo a quien conozco me pregunta cómo ser un mejor jefe, mánager, directivo o dirigente. Me lo preguntan personas que trabajaron para mí, los directores ejecutivos a quienes he hecho de *coach* y gente que ha asistido a clases o a charlas que he impartido. Y me lo preguntan también personas que nos exponen sus dilemas de gestión a través de nuestra página web (radicalcandor.com). Pero también me lo ha preguntado alguna madre o algún padre junto a quien me he sentado a ver la obra de la escuela de nuestros hijos, agobiado porque no sabe cómo decirle a la canguro que no les dé tanto azúcar a los niños; y un proveedor frustrado porque su equipo no se presenta a la hora convenida; o una enfermera a quien acaban de ascender a supervisora y me explica lo apabullante que es su nuevo empleo (mientras me toma la presión sanguínea, tengo la sensación

de que debería ser yo quien se la tomara a ella); o el ejecutivo que habla con una paciencia exagerada por el móvil mientras subimos a un avión, luego lo cierra de golpe y lanza al aire la siguiente pregunta: «¿Por qué contrataría yo a este idiota?»; y me lo pregunta también la amiga a la que sigue acechando la expresión de un empleado a quien despidió hace años. Independientemente de quién formule estas preguntas, siempre tienden a revelar una inquietud subyacente: mucha gente cree que la parte de gestión de su trabajo no se le da tan bien como su trabajo «de verdad». A menudo temen estar fallándoles a sus subalternos directos.

Y aunque detesto ser testigo de este tipo de estrés, estas conversaciones me parecen productivas porque sé que puedo ser de ayuda. Al final de estas charlas, la gente se siente mucho más confiada en que puede ser un buen jefe.

Las preguntas suelen estar precedidas por un preámbulo divertido, porque a la mayoría de las personas no les gustan las palabras que definen su papel: *jefe* evoca injusticia; *mánager* suena burocrático, y *directivo* suena a egolatría. Yo prefiero la palabra *jefe* o *jefa*, porque las diferencias entre dirección y gestión tienden a definir a los directivos como inútiles que no pegan sello y a los *mánager* como tristes ejecutores de sus órdenes. Además, existe también una diferencia jerárquica problemática implícita en ambas palabras, como si, una vez que los directivos alcanzan un cierto nivel de éxito, ya no tuvieran que gestionar nada y quienes asumen una nueva función de *mánager* ya no tuvieran que dirigir. La biografía que Richard Tedlow escribió de Andy Grove, el legendario consejero delegado de Intel, sostiene que la gestión y el liderazgo son como el golpe del derecho y el golpe del revés en el tenis. Tienes que dominarlos ambos para ganar. Espero que, cuando acabes de leer este libro, tengas una relación más positiva con las tres palabras: *jefe*, *mánager* y *directivo*.

Una vez despachadas las cuestiones semánticas, la siguiente pregunta suele ser muy básica: ¿qué hacen los jefes, *mánager* y directivos? ¿Ir a reuniones? ¿Enviar correos electrónicos? ¿Decirles a los demás lo que tienen que hacer? ¿Idear estrategias y delegar su ejecución en otras personas? Resulta tentador imaginar que se dedican a estar de brazos cruzados.

Pero, en última instancia, los jefes son los responsables de los resultados. No logran esos resultados haciendo ellos todo el trabajo, sino encauzando a sus equipos. Un jefe da *feedback* para guiar a su equipo a conseguir resultados.

Las preguntas que suelen formularme a continuación se apiñan alrededor de cada una de estas tres áreas de responsabilidad de los *mánager*: guía, equipo y resultados.

Empecemos por el *feedback*.

Las pautas de guía o asesoramiento suelen recibir el nombre de *feedback*. A la gente, el *feedback* le da absoluto pavor. Les asusta recibirlo, tanto si se trata de elogios, que pueden interpretar como comentarios condescendientes, como, en especial, si consiste en críticas. Pero también les aterroriza darlo. ¿Y si quien lo recibe se pone a la defensiva? ¿Y si empieza a gritar? ¿O amenaza con demandarnos? ¿O rompe a llorar? ¿Qué pasa si la persona se niega a aceptar la crítica o no es capaz de determinar qué hacer para solucionar el problema? ¿Qué pasa si no existe una sola solución sencilla al problema? ¿Qué se supone que debe decir un jefe entonces? Es más, la situación no mejora cuando el problema en efecto es sencillo y evidente. ¿Por qué la persona no se da cuenta por sí sola de que existe un problema? ¿De verdad tengo que decírselo yo? ¿Soy demasiado simpático? ¿Soy demasiado exigente? Todas estas preguntas proyectan una sombra tan larga que la gente a menudo olvida que necesitan pedir *feedback* a los demás, y alentar a que intercambien impresiones entre ellos.

En segundo lugar, el equipo.

Construir un equipo cohesionado implica meditar bien quiénes son las personas idóneas para los puestos idóneos: contratar, despedir y ascender. Pero una vez se tiene a las personas adecuadas colocadas en los empleos adecuados, ¿cómo se las mantiene motivadas? En especial en Silicon Valley, las preguntas suenan así: ¿por qué todo el mundo anda siempre detrás de cambiar de trabajo cuando aún no domina el que está haciendo? ¿Por qué los *millennials* esperan que su carrera profesional venga con unas instrucciones como un set de construcción Lego? ¿Por qué la gente deja el equipo en cuanto le coge el tranquilo? ¿Por qué nunca salen bien las cosas? ¿Por qué no se dedica cada cual a hacer su trabajo y me dejan a mí hacer el mío?

Y, en tercer lugar, los resultados.

A muchos mánager les frustra que todo parezca siempre más difícil de lo que debería ser. Acabamos de duplicar el tamaño del equipo, pero los resultados no son el doble de buenos. De hecho, son peores. ¿Qué ha pasado? Algunas cosas se mueven demasiado despacio: mis empleados se pasarían la vida debatiendo si los dejara. ¿Por qué les cuesta tanto tomar decisiones? En cambio, otras veces, las cosas se mueven demasiado aprisa: no hemos llegado a la fecha que teníamos marcada porque al equipo no le ha dado la gana de hacer un poco de planificación; insistían en seguir disparando sin ton ni son, sin apuntar, sin diana. ¿Por qué no piensan antes de actuar? O bien parece que funcionan con el piloto automático puesto: están haciendo exactamente lo mismo este trimestre que el trimestre pasado, que fue un desastre. ¿Qué los lleva a pensar que ahora los resultados serán distintos?

Guía, equipo y resultados: esas son las responsabilidades de cualquier jefe. Y lo mismo ocurre con cualquiera que dirija a personas, desde directores ejecutivos hasta mandos intermedios y personas que acceden por primera vez a un puesto de liderazgo. Los directores generales pueden tener pro-

blemas más generales que tratar, pero siguen trabajando con otros seres humanos, y todas sus peculiaridades, capacidades y debilidades son tan visibles y relevantes para su éxito en su cargo de alto nivel como cuando consiguieron su primer empleo de gestión.

Es natural que los *mánager* que se preguntan si están actuando correctamente en relación con sus subalternos directos quieran hacerme preguntas acerca de estos tres temas. Los abordaré en detalle a lo largo de este libro.

LAS RELACIONES, Y NO EL PODER, SON LO QUE TE HACE AVANZAR

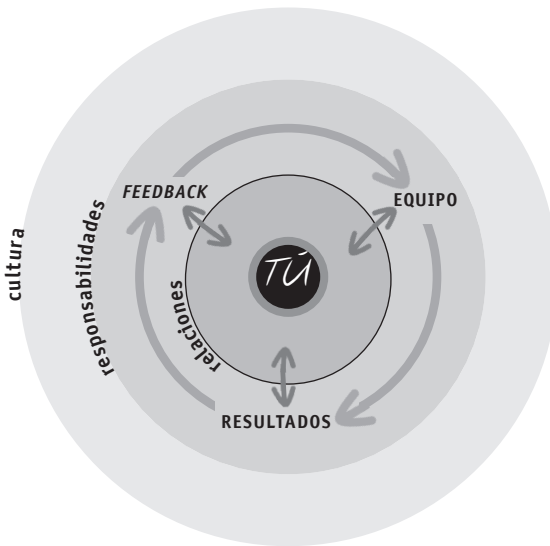
Pero la pregunta más importante, la esencial para ser un buen jefe, normalmente no se formula. Mención aparte en este aspecto merece Ryan Smith, director general de Qualtrics. La primera pregunta que me hizo cuando empecé a hacerle de *coach* fue: «Acabo de contratar a varias personas para ocupar cargos de dirección en mi equipo. ¿Cómo puedo establecer una relación personal con cada una de ellas rápidamente para poder confiar en ellas y que ellas confíen en mí?».

Muy pocas personas ponen el foco en la dificultad esencial de la gestión que abordó Ryan: establecer una relación de confianza con cada uno de tus subalternos directos. Si diriges una gran empresa, no puedes tener una relación con todo el mundo, pero sí puedes llegar a conocer de verdad a las personas que ocupan el escalón inmediatamente inferior al tuyo. No obstante, hay muchas cosas que lo dificultan: la primera de ellas, y más importante, es la dinámica de poder, pero también se suman el miedo al conflicto, la preocupación por establecer los límites de lo que se considera adecuado o «profesional», el temor a perder la credibilidad o la presión del tiempo.

Pese a todo, estas relaciones son fundamentales para tu trabajo. Determinan si eres capaz de cumplir tus tres responsabilidades como *mánager*: 1) crear una cultura del *feedback* (con elogios y críticas constructivas) que permita a todo el mundo avanzar en la dirección correcta; 2) entender las motivaciones de cada miembro de tu equipo lo bastante bien como para evitar que se quemen o se aburran y mantener al equipo cohesionado; y 3) fomentar la colaboración para lograr resultados. Si crees que puedes hacer estas cosas sin unas relaciones sólidas, estás engañado. No pretendo decir con ello que el poder, el control o la autoridad sin restricciones no puedan funcionar. De hecho, funcionan especialmente bien en una manada de babuinos o en un régimen totalitario. Pero si estás leyendo este libro es porque ese no es tu objetivo.

Entre tus responsabilidades y relaciones se establece un ciclo virtuoso. Las relaciones se refuerzan aprendiendo la mejor manera de dar *feedback*, solicitarlo y alentar su intercambio entre los demás; colocando a las personas indicadas en los puestos indicados en tu equipo, y alcanzando de manera colectiva resultados que ni siquiera podríais soñar con alcanzar de manera individual. Por supuesto, también puede darse un círculo vicioso entre las responsabilidades y las relaciones. Cuando no logras brindarle a la gente el *feedback* que necesita para desempeñar bien su trabajo, cuando colocas a personas en puestos que no quieren o para los cuales no están preparadas o cuando las fuerzas a alcanzar resultados que les parecen poco realistas, erosionas la confianza.

Tus relaciones y responsabilidades se refuerzan mutuamente de manera positiva o negativa, y esta dinámica es lo que te impulsa a avanzar como *mánager*... o hace que todo vaya a la deriva. Tus relaciones con tus subalternos directos afectan a las relaciones que ellos tienen con sus subalternos directos y, por ende, a la cultura del equipo. Tu



capacidad para establecer conexiones humanas y de confianza con tus subalternos directos determinará la calidad de todo lo demás.

Definir esas relaciones es básico. Son profundamente personales y son distintas del resto de las relaciones de tu vida. Pero muchos de nosotros no tenemos ni idea de cómo establecerlas. La franqueza radical, el concepto fundamental de este libro, puede ayudarte a conseguirlo.

FRANQUEZA RADICAL

Para generar confianza no basta con «hacer a, b y c, y conseguir una buena relación». Como todos los vínculos humanos, las conexiones entre los jefes y sus subalternos directos son impredecibles y no se rigen por reglas absolutas. Pero he identificado dos dimensiones que, combinadas, te ayudarán a avanzar en una dirección positiva.

La primera dimensión radica en no limitarse a «ser profesional». Se trata de implicarse de verdad, de compartir algo más que tu yo laboral y de invitar a tus subalternos a hacer lo mismo. No basta con preocuparse solo de la competencia de las personas para desempeñar su trabajo. Para mantener una buena relación, tienes que mostrarte entero e implicarte con las personas que trabajan para ti como los seres humanos que son. No se trata solo de trabajo; es algo personal, profundamente personal. Yo denomino esta dimensión «implicación personal».

La segunda dimensión comporta interpelar a tus empleados cuando no están haciendo un trabajo aceptable, y alentarlos cuando su trabajo es bueno; implica también decirles que no conseguirán el nuevo puesto al que aspiraban o que vas a contratar a un nuevo jefe que estará «por encima» de ellos; y explicarles que los resultados no justifican una mayor inversión en el proyecto que tienen entre manos. Proporcionar un *feedback* sincero, dejar claro quién hace qué en un equipo y mantener el listón alto con relación a los resultados: ¿no es ese claramente el trabajo de cualquier *mánager*? Sin embargo, a la mayoría de las personas les cuesta hacer todas estas cosas. En general, cuestionar a los demás les incomoda y, de buen principio, no parece una buena manera de entablar una relación o de demostrar tu «implicación personal». No obstante, interpelar a las personas suele ser la mejor manera de demostrarles tu implicación como jefe. Yo denomino esta dimensión el «cuestionamiento directo».

La franqueza radical es el resultado de combinar la implicación personal con el cuestionamiento directo. La franqueza radical genera confianza y abre la puerta al tipo de comunicación que te ayuda a alcanzar tus metas. Y aborda directamente los temores que la gente me transmite cuando me formula preguntas sobre los dilemas gerenciales que afronta. Resulta que cuando los demás confían en ti y creen que te

importan de verdad, es mucho más probable que: 1) acepten tus elogios y críticas constructivas y actúen en consecuencia; 2) te digan lo que de verdad piensan que estás haciendo bien y, si cabe más importante, qué no estás haciendo bien; 3) adopten este mismo comportamiento entre ellos, lo cual evitará tener que empujar la roca colina arriba una y otra vez; 4) asuman su función en el equipo, y 5) se concentren en obtener resultados.

¿Por qué «radical»? Elegí este término porque muchos de nosotros estamos condicionados a evitar decir lo que realmente pensamos. En parte, esto es una conducta social adaptativa que nos permite eludir el conflicto o el bochorno. Pero, en el caso de un jefe, ese tipo de elusión tiene consecuencias desastrosas.

¿Por qué «franqueza»? La clave para conseguir que todo el mundo se acostumbre a ser directo cuando cuestiona a los demás (¡y a ti!) estriba en hacer hincapié en que es necesario comunicarse con la claridad suficiente para que no quede espacio para la interpretación, pero también desde la humildad. Elegí el término «franqueza» en lugar de «verdad» porque no me parece que creerse conocedor de la verdad sea ejemplo de humildad. Franqueza lleva implícita la noción de que simplemente estás planteando tu visión de lo que está sucediendo y esperas que los demás actúen de igual manera. Y si resulta que eres tú quien está equivocado, quieres saberlo. Al menos, ¡espero que quieras saberlo!

Lo más asombroso de la franqueza radical es que sus resultados suelen ser lo opuesto de lo que temes. Te da miedo que la gente se enfade o se vuelva vengativa y, en lugar de ello, suele mostrarse agradecida por tener la oportunidad de hablar del tema para solucionarlo. E incluso aunque al principio sí reaccione con enojo, resentimiento u hosquedad, esas emociones son pasajeras cuando la persona sabe que te importa de verdad. A medida que tus subalternos directos se

expresen con una franqueza más radical entre ellos, tendrás que invertir menos tiempo en hacer de mediador. Cuando es el jefe quien fomenta y apoya la franqueza radical, la comunicación fluye, los resentimientos enquistados afloran a la superficie y se resuelven, y las personas no solo empiezan a apreciar su trabajo, sino también a sus colegas y el lugar donde trabajan. Y cuando todo el mundo hace su trabajo a gusto, el equipo obtiene mejores resultados. La felicidad resultante es el éxito más allá de todo éxito.

IMPLICACIÓN PERSONAL: LA PRIMERA DIMENSIÓN DE LA FRANQUEZA RADICAL

Mi primera lección acerca de por qué es importante implicarse personalmente la aprendí en Moscú el 4 de julio de 1992, mientras me encontraba de pie bajo una carpa guareciéndome de la lluvia con diez de los mejores talladores de diamantes del mundo a quienes intentaba contratar. Por entonces yo trabajaba para una empresa de diamantes de Nueva York. Me había licenciado en Literatura Rusa dos años antes. Mi educación había parecido irrelevante para mi situación actual. Mi encargo solo requería aplicar el sentido común, no tener un hondo entendimiento de la naturaleza humana. Tenía que convencer a aquellas personas de dejar la fábrica de propiedad estatal rusa que les pagaba en unos rublos que prácticamente carecían de valor. Yo, por mi parte, podía pagarles en dólares estadounidenses, y grandes sumas. Y así es como se motiva a la gente, ¿no? Con dinero.

Pues resulta que estaba equivocada. Los talladores de diamantes quisieron hacer un pícnic.

Así que allí estábamos, bajo la carpa, comiendo *shashblyk* (trozos de carne asada) y unas manzanas pequeñas y ácidas y pasándonos de mano en mano una botella de vodka mientras

los talladores me acribillaban a preguntas. Su primer encargo sería tallar un diamante de 100 quilates para hacer un par de pendientes único en el mundo. «¿Y quién podría comprar unas joyas de tanto valor?», quisieron saber los talladores. Les expliqué que eran un regalo de un jeque saudí a su esposa, que iba a dar a luz a gemelos. ¿Qué sabía yo de usar láseres para tallar diamantes? Les prometí llevarlos a Israel para ver la última tecnología, que seguía siendo menos eficiente que los antiguos discos de cobre que utilizaban ellos. Querían aprender inglés. Les prometí enseñarles yo misma. «¿Sería también posible comer juntos una vez a la semana, más o menos?» Por supuesto. Mientras dábamos cuenta de la botella de vodka, surgió otra pregunta. «Si todo se fuera al carajo en Rusia, ¿nos sacaríais de aquí a nosotros y a nuestras familias?» Entendí que aquella era la única pregunta que importaba de verdad. Al final de aquel pícnic era plenamente consciente de que mi principal baza, con la que el Estado no podía competir, era implicarme personalmente. Ni más ni menos.

Los talladores de diamantes aceptaron el encargo. De repente, todas aquellas noches leyendo largas novelas rusas hasta bien entrada la madrugada cobraron relevancia para la carrera profesional con la que había tropezado. Me había mostrado muy ambivalente con respecto a asumir un papel de responsabilidad porque concebía a los jefes como robots destructores de sueños, como *aplastaalmas* a lo *Dilbert*. Pero entonces me di cuenta de que la pregunta que me había impulsado a estudiar literatura rusa —por qué algunas personas viven de manera productiva y alegre mientras que otras se sienten, en palabras de Marx, alienadas de su trabajo— era central para mi empleo de jefa. De hecho, parte de mi trabajo consistía en averiguar cómo generar más alegría y menos desdicha. Mi calidad humana era un atributo para ser eficiente, no un lastre.

Dos años después de aquel pícnic, había organizado el primer viaje de aquellos hombres fuera de su patria y los había

ayudado a encajar la disonancia entre el mundo que veían y el que la educación soviética que habían recibido los había llevado a esperar, a mejorar su dominio del inglés y a reunirse con sus familias. Y ellos habían tallado para nuestra empresa diamantes por valor de más de cien millones de dólares anuales.

Parece evidente que los buenos jefes deben implicarse personalmente con sus subalternos directos. Muy pocas personas empiezan sus carreras profesionales pensando: «Me importan un bledo los demás, así que seguro que seré un buen jefe». Y, sin embargo, con excesiva frecuencia se trata a los empleados como simples peones en un tablero de ajedrez o como inferiores, no solo en la jerarquía corporativa, sino a un nivel humano fundamental.

En parte, el motivo por el que la gente no se «implica a nivel personal» es el requerimiento de «limitarse a lo profesional». Esa expresión niega algo esencial. Todos somos seres humanos, con sentimientos humanos e, incluso en el trabajo, necesitamos que nos contemplan de ese modo. Y cuando eso no ocurre, cuando tenemos la sensación de que debemos reprimir quiénes somos realmente para ganarnos la vida, nos alienamos. Y eso nos hace odiar ir a trabajar. Para la mayoría de los jefes, ser profesional significa: llegar puntuales a la oficina, hacer su trabajo y no mostrar sentimientos (a menos que se participe en alguna actividad de «motivación» o con algún fin en concreto). Y la consecuencia es que nadie se siente cómodo siendo como verdaderamente es en el trabajo.

Fred Kofman, mi *coach* en Google, tenía un mantra que contradecía el lema de «limitarse a lo profesional», tan destructivo para tantos *mánager* y cargos directivos: «Sé tú mismo en el trabajo». En inglés, esta frase, «*Bring your whole self to work*», se ha convertido en un meme; búscala en Google y obtendrás más de ocho millones de resultados. Sheryl Sandberg

hizo alusión a ella en su discurso en la ceremonia de graduación del 2012 en Harvard, el escritor Mike Robbins le dedicó una charla TEDx en 2016 y Stewart Butterfield, el director general de Slack, la ha convertido en una prioridad en su empresa. Sé tú mismo en el trabajo es uno de esos conceptos difíciles de definir con precisión, pero que resulta fácil de entender cuando empiezas a aplicarlo. Suele implicar modelar tu propia conducta mostrando cierta vulnerabilidad ante tus subalternos directos (por ejemplo, admitiendo que no tienes un buen día) y crear un espacio seguro para que los demás hagan lo mismo.

Además de la devoción obsesiva por la «profesionalidad», hay otro motivo menos virtuoso por el cual las personas no se implican a nivel personal. Algunas personas, cuando asumen un cargo de responsabilidad, de manera consciente o inconsciente empiezan a creerse superiores o más listas que quienes trabajan para ellas. Esa actitud imposibilita ser un buen jefe y, en realidad, lo único que consigue es que a los demás les den ganas de patearte el trasero. Pocas cosas hay más perjudiciales para las relaciones personales que tener complejo de superioridad. Por eso yo detesto la palabra *superior* como sinónimo de *jefe*. Y también evito utilizar el término *empleado*. Una vez trabajé para un hombre que me dijo: «En toda relación hay uno que jode y uno al que joden». Huelga decir que no trabajé para él durante mucho tiempo. Por descontado, si eres jefe, algo de jerarquía hay. Carece de sentido fingir lo contrario. Basta con que recuerdes que ser jefe es tu trabajo, no un juicio de valor.

Implicarse a nivel personal es el antídoto tanto frente a la profesionalidad robótica como frente a la arrogancia del *mánager*. Pero ¿por qué añadir ese «a nivel personal»? ¿Por qué no hablo solo de implicarse? Porque no basta con preocuparse por el trabajo que desempeña la persona ni por su trayectoria profesional. Solo cuando uno se implica de verdad en todas las facetas de la vida de la persona puede forjarse una relación.

La implicación personal no consiste en memorizar los cumpleaños y los nombres de los familiares. Ni tampoco en compartir los detalles sórdidos de tu vida íntima ni en sentirte obligado a chismorrear en eventos sociales a los que preferirías no asistir. La implicación personal consiste en hacer lo que ya sabes hacer. Consiste en reconocer que todos somos personas con vidas y aspiraciones que trascienden lo relacionado con el trabajo que compartimos. Consiste en encontrar tiempo para mantener conversaciones de verdad, en conocerse a nivel humano, en averiguar qué le importa al otro, en compartir lo que nos estimula a levantarnos por la mañana e ir al trabajo y también lo que nos genera el efecto contrario.

Ahora bien, no se trata solo de que tu manera de abordar tus responsabilidades refleje tu implicación personal; debes sentir verdadero interés por las personas y, al mismo tiempo, prepararte para que te odien. La película *El milagro*, que se centra en el entrenador principal del equipo masculino estadounidense de hockey sobre hielo que participó en los Juegos Olímpicos de 1980, lo retrata bastante bien. El entrenador principal, Herb Brooks, une a su equipo obligándolos a esforzarse tanto que acaba convirtiéndose en su enemigo común. Al ver la película queda claro cuánto le importan sus jugadores, cada uno de ellos, y resulta doloroso ver cuánto tardan estos en darse cuenta. A veces ser jefe puede comportar transitar por una solitaria calle de un solo sentido, sobre todo al principio. Pero no pasa nada. Si consigues encajar los golpes, es más probable que los miembros de tu equipo sean también buenos jefes con sus subalternos, cuando los tengan. Una vez que las personas entienden lo que significa ser un buen jefe, les resulta más natural ponerlo en práctica. Tal vez nunca te lo recompensen, pero seguro que los siguientes sí que le sacarán partido. La recompensa de ver a la gente que te importa florecer y ayudar a otros a florecer es inmensa.

CUESTIONAMIENTO DIRECTO: LA SEGUNDA DIMENSIÓN DE LA FRANQUEZA RADICAL

El filósofo Joshua Cohen, que impartió clases a ejecutivos en Twitter y Apple y a estudiantes en Stanford y el MIT, explica muy bien por qué cuestionar al otro es esencial no solo para hacer un buen trabajo, sino para forjar grandes relaciones. A menudo recurre a esta cita de John Stuart Mill:

[La] fuente de todo lo que hay de respetable en el hombre, bien como ser intelectual, bien como ser moral, [...] le hace conocer que sus errores son corregibles. El hombre es capaz de rectificar sus errores por la discusión y por la experiencia. No solamente por la experiencia; es necesaria la discusión para mostrar cómo debe ser interpretada la experiencia.

Cuestionar a los demás y alentarlos a que te cuestionen ayuda a entablar relaciones de confianza porque demuestra: 1) que estás tan implicado como para señalar tanto las cosas que no funcionan como las que sí, y 2) que estás dispuesto a admitir tus errores y a corregir los que tú u otras personas podáis haber cometido. Pero como el cuestionamiento a menudo implica discordar u oponerse, este planteamiento incorpora el conflicto, en lugar de evitarlo.

El ex secretario de Estado estadounidense Colin Powell señaló en una ocasión que ser responsable a veces comporta que la gente se enfade contigo.¹ Tienes que aceptar que, en ocasiones, los miembros de tu equipo se enojarán. De hecho, si nadie se enfada nunca contigo, probablemente no estés cuestionando lo suficiente a tu equipo. La clave, como en cual-

1. Oren Harari, *Colin Powell: los secretos de ser un líder* (trad. de Claudia Fuentes Zarate y Luis Héctor Esqueda Huerta), Madrid, McGraw-Hill Interamericana de España, 2002.

quier relación, radica en cómo proceses ese malestar. Cuando lo que dices es doloroso, reconoce el dolor de la otra persona. No finjas que no hace daño ni le digas que «no debería dolerle»; límitate a demostrarle que te preocupas por ella. Elimina de tu vocabulario la expresión «no te lo tomes como algo personal», porque es insultante. En lugar de ello, ofrécete a ayudarla a resolver el problema. Pero no edulcores un problema solo para que la otra persona se sienta mejor. Al final, implicarse a nivel personal con los demás, incluso aunque ello comporte interpelarlos, te ayudará a forjar las mejores relaciones de tu carrera profesional.

La parte del «cuestionamiento directo» de este programa puede resultar particularmente peliaguda, sobre todo al principio. Es posible que tengas que criticar el trabajo de alguien o moverlo de posición mientras estás en el proceso de afianzar esa confianza. A lo largo de este libro voy a dedicarle tiempo a este aspecto para demostrarte cómo conseguirlo. Ahora bien, esa no es la parte más ardua. La parte más ardua de generar confianza consiste en invitar a los demás a cuestionarte a ti, y de manera tan directa como tú los cuestionas a ellos. Tienes que alentarlos a interpelarte sin rodeos, hasta el punto de que seas tú quien se enfade o se entristezca. Se tarda un tiempo en acostumbrarse a ello, sobre todo en el caso de los jefes más «autoritarios». Pero si lo incorporas como un elemento de tu metodología de trabajo, descubrirás que aprenderás mucho sobre ti mismo y sobre cómo te perciben los demás. Y, de manera infalible, este conocimiento os permitirá tanto a ti como a tu equipo lograr mejores resultados.

Recientemente, Russ, el cofundador de mi empresa, contrató a Elisse Lockhart para asumir las riendas de las estrategias de marketing de contenidos de Candor, Inc. Russ es muy

obstinado con nuestra aplicación de la franqueza radical. Elisse era nueva en el equipo, motivo por el cual no se atrevía a expresar su opinión. Russ, consciente no solo de esta dinámica sino también del hecho de que era su jefe, se aseguró de alentar a Elisse a interpelarnos tanto a mí como a él con la misma contundencia con la que nosotros la interpeábamos a ella.

Generar la confianza suficiente para que las personas sean capaces de cuestionarse de manera recíproca al margen de sus relaciones jerárquicas requiere tiempo y atención. Yo presencié una victoria en la consolidación de esa confianza un día que Russ y Elisse estaban coescribiendo una publicación para el blog de nuestro sitio web. Elisse no estaba de acuerdo con parte de la redacción que proponía Russ, y así lo manifestó. La revisaron varias veces y, en un momento dado, dio la sensación de que Elisse iba a ceder. Al percibirlo, Russ le dijo: «Si tenemos datos que sustenten qué funciona, echémosles un vistazo; pero si solo tenemos nuestra opinión, apliquemos la tuya», inspirándose en Jim Barksdale, de Netscape, pero aplicando la receta contraria. Russ aceptó los cambios de Elisse y los datos sobre la recepción del texto demostraron que ella tenía razón.

Envalentonada, la siguiente vez que defendió su perspectiva lo hizo con más convicción, tanto que le preocupó haberse pasado de la raya con su jefe. No lo había hecho y, para dejárselo claro, Russ le envió el fragmento de *Jerry Maguire* de «Ayúdame, ayúdate». En la película, Jerry y su cliente, Rod, se enzarzan en una acalorada discusión y la frase definitiva la pronuncia Rod, que le dice a Jerry: «Esa es la diferencia entre tú y yo... Tú crees que discutimos y yo creo... ¡que por fin hablamos!».

QUÉ NO ES FRANQUEZA RADICAL

Hemos hablado acerca de la importancia de la humildad. La franqueza radical no es una licencia para ser duro de manera gratuita o para «apuñalar por la cara». Ni tampoco estarás aplicando la franqueza radical solo por empezar diciéndole al otro «Déjame ser muy sincero contigo». Si ese inicio va seguido de frases como «Eres un mentiroso y no confío en ti» o «Eres un gilipollas», lo que has hecho es actuar como un capullo común y corriente. No es franqueza radical si no demuestras tu implicación personal.

La franqueza radical tampoco es una invitación a ser quisquilloso. Cuestionar a la gente de manera directa conlleva un desgaste de energía, no solo de las personas a quienes interpeles, sino también tuya. Así que hazlo solo cuando sea realmente necesario. Una buena regla general para cualquier relación es dejar tres cosas poco importantes sin decir cada día.

La franqueza radical no entiende de jerarquías. Para practicarla, debe darse en todas direcciones: hacia arriba, hacia abajo y de lado. Aunque tus jefes y tus compañeros no suscriban este método, puedes crear un microcosmos de franqueza radical para ti y las personas de tu equipo. Y, por supuesto, tienes todo el derecho a aplicarla con un poco más de cautela con tu jefe y tus colegas. Aun así, si compruebas que no puedes ser radicalmente franco con tu jefe y tus colegas y tienes oportunidad, te recomendaría que buscaras un entorno laboral diferente.

La franqueza radical no pasa por congraciarse, ni por desplegar una extroversión infinita que acabe por agotar a las personas introvertidas de tu equipo o te acabe agotando a ti, si el introvertido eres tú. No se trata de emborracharse, hacer un circuito de karts, jugar a dispararse con pistolas láser ni salir a cenar mil veces con los colegas. Estas estrategias pueden servir para aliviar presión, pero las actividades de este tipo roban mucho tiempo y no son la manera más eficaz de

conocer a las personas con quienes trabajas ni de demostrarles tu implicación personal.

La franqueza radical no es exclusiva de la cultura de Silicon Valley, ni tampoco de la cultura estadounidense. Es un comportamiento humano. De hecho, yo empecé a desarrollar mi pensamiento acerca de la franqueza radical en una época en la que trabajaba para una empresa israelí.

LA FRANQUEZA RADICAL ES UN RASGO HUMANO UNIVERSAL, PERO MODULADO POR LA CULTURA Y POR LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Ambas dimensiones de la franqueza radical dependen del contexto. Se miden por lo que escucha el receptor, no por lo que dice el orador. La franqueza radical no es un tipo de personalidad ni un talento o un juicio cultural. La franqueza radical solo funciona si la otra persona entiende que tus esfuerzos por implicarte a nivel personal y cuestionarla de manera directa están expresados de buena fe.

Tenemos que ser siempre conscientes del hecho de que lo que a una persona o un equipo le puede parecer un ejercicio de franqueza radical, para otra persona u otro equipo puede resultar ofensivo (o demasiado íntimo). La franqueza radical exige un mayor ajuste cuando se cambia de una empresa a otra, y aún más cuando se cambia de un país a otro. Lo que funciona en una cultura no tiene por qué funcionar igual en otra.

* * *

Exploremos ahora la franqueza radical al estilo israelí. Poco después de licenciarme por la escuela de negocios, empecé a trabajar en Deltathree, una *startup* de voz sobre protocolo de Internet con sede en Jerusalén. Yo me crié en el Sur de Esta-

dos Unidos, donde la gente normalmente hace todo lo posible por evitar el conflicto o las discusiones. En Israel, ocurría justo lo contrario. Las conversaciones parecían regirse por una sinceridad apabullante. Nunca olvidaré el día que oí por casualidad a Noam Bardin, director de operaciones de Deltathree, gritándole a un ingeniero: «Ese diseño podría ser quince veces más eficaz. Y sabes perfectamente que podrías haberlo hecho mejor. Ahora vamos a tener que desarmar lo que has hecho y empezar de nuevo. Hemos perdido casi un mes y ¿para qué? ¿En qué estabas pensando?».

Me pareció durísimo. Grosero, incluso...

Pero empecé a entender mejor la cultura israelí cuando Jacob Ner-David, uno de los cofundadores de Deltathree, me invitó a cenar a su casa en Jerusalén un Sabbat. Su esposa, Haviva Ner-David, estaba estudiando para convertirse en rabiña, algo poco habitual en la comunidad ortodoxa. Haviva había recibido ataques de varias personas de su sinagoga. Jacob la apoyaba sin fisuras y, juntos, los dos explicaron su planteamiento de la doctrina tradicional. El modo como Jacob y su mujer cuestionaban las interpretaciones antiguas de las escrituras me recordó a cómo había interpelado Noam a aquel ingeniero. No pasaba nada por cuestionar y reinterpretar la doctrina de Dios, y, por supuesto, discutir con vehemencia no denotaba falta de respeto. Yo me había criado en una cultura muy distinta. Donde yo crecí no era extraño creer que Dios creó el mundo en exactamente siete días y considerar herejía cualquier mención de la teoría de la evolución. Yo no era más creacionista que Noam judío ortodoxo, pero, de algún modo, las culturas religiosas de nuestra juventud habían influido en nuestra voluntad de cuestionarnos mutuamente en el trabajo. Y me di cuenta de que debía interpretar los cuestionamientos de Noam no como una señal de descortesía, sino de respeto.

Tuve una experiencia muy distinta en la época en que dirigí un equipo en Tokio unos años después. El equipo estaba

muy frustrado por el planteamiento que el Departamento de Producto de la sede estadounidense de Google había adoptado con respecto a la publicidad en aplicaciones móviles. Yahoo! estaba expandiendo su negocio a gran velocidad y había varios competidores japoneses que le iban a la zaga. Sin embargo, el equipo japonés era demasiado educado para exponer con claridad los problemas al equipo responsable de la gestión de productos, a resultas de lo cual no los estaban solucionando. Cuando los alenté a cuestionar el abordaje de las aplicaciones móviles en la sede de Google, se me quedaron mirando como si me hubiera vuelto loca.

Intentar que el equipo de Tokio desafiara la autoridad como Noam Bardin hacía en Jerusalén no habría funcionado. El tipo de discusión que en Tel Aviv se habría interpretado como una señal de respeto habría resultado ofensivo en Tokio. Incluso la expresión «franqueza radical» se habría antojado demasiado agresiva. El haberme criado en el sur de Estados Unidos me resultó útil para entender la perspectiva japonesa: ambas culturas ponían un énfasis enorme en los modales y en no contradecir a los demás en público. De manera que insté al equipo de Tokio a ser «persistentes con educación». Ser educados era su manera preferida de demostrar su implicación personal. Y siendo persistentes era como se sentían más cómodos para poner en entredicho las directrices con respecto a los productos de Google.

Me reconfortó comprobar los resultados. El equipo de Tokio no solo se volvió persistente, sino implacable en su campaña por hacerse oír. Y en parte gracias a su insistencia desde la educación, un nuevo producto vio la luz: AdSense para aplicaciones móviles.

Otra de mis anécdotas favoritas relacionadas con la franqueza radical es la de Roy Zhou, que trabajó para Russ y lideró el equipo de AdSense en China. Al principio, Roy nos trataba a Russ y a mí con una deferencia extrema, pero una vez

se convenció de que realmente queríamos que nos cuestionara, se soltó. Era un placer trabajar con él, y fue uno de los *mánager* más radicalmente francos en Google. Hace unos años se le presentó la oportunidad de asumir la presidencia de Yoyi Digital, una plataforma de publicidad en línea en Pekín con una plantilla de quinientas personas. Al cabo de pocos meses, detectó algunos problemas de calado en la empresa. Se los expuso sin dobleces a la junta directiva y al conjunto de la plantilla. Roy hizo lo imposible por demostrarle a su equipo su implicación personal y su voluntad de hacer cuanto estuviera en su mano para ayudarlos a lograr el éxito. Y no solo se aseguró de que obtuvieran un capital significativo, sino que hipotecó su propia vivienda antes de la nueva ronda de financiación para poderles pagar a tiempo. Ahora Roy dirige uno de los negocios más boyantes de China.

Yo he liderado equipos en todo el mundo. Lo que más me ha sorprendido averiguar es que los británicos, pese a su célebre corrección, tienden a ser incluso más francos que los neoyorquinos. Y eso es gracias a un sistema educativo que potencia tanto la argumentación oral como escrita. Aun así, he sido testigo de primera mano de que es tan posible adaptar la franqueza radical en Tel Aviv como en Tokio, en Pekín como en Berlín.