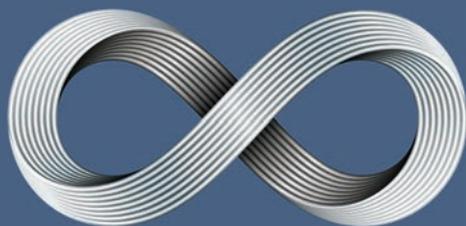


JOSÉ
MARCILLA

LIDERAZGO INFINITO

IMPULSANDO EQUIPOS
HACIA EL ÉXITO



Prólogo de Alfons Cornella,
cofundador de Edgers

Liderazgo infinito

Impulsando equipos hacia el éxito

JOSÉ MARCILLA

G2000

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 continuar desempeñando su labor. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

© José Marcilla, 2024

© del prólogo: Alfons Cornella

© Centro de Libros PAFP, SLU., 2024

Gestión 2000 es un sello editorial de Centro de Libros PAFP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Primera edición: junio de 2024

Depósito legal: B. 8.593-2024

ISBN: 978-84-9875-577-0

Composición: Realización Planeta

Impresión y encuadernación: Huertas Industrias Gráficas, S. A.

Printed in Spain - Impreso en España



Sumario

Prólogo	11
Preludio	15
Introducción. El mundo necesita nuevos líderes.....	17
1. ¿Cuándo te conviertes en un líder?	21
1.1. De contribuidor individual a líder.....	25
1.2. ¿Has empezado a escalar la Segunda Montaña? .	28
1.3. Características de los mejores líderes.....	30
2. La importancia del propósito	41
2.1. ¿Cómo puedes descubrir tu propósito?	43
3. Las cuatro C del liderazgo: cultura, cambio, confianza y <i>coaching</i>	49
3.1. Cultura.....	50
3.2. Cambio.....	53
3.3. Confianza.....	63
3.4. <i>Coaching</i>	71
4. Liderar con visión estratégica	77
4.1. ¿Cómo desarrollar la visión estratégica?	80
4.2. Modelo de liderazgo estratégico	82
4.3. La visión estratégica en tiempos de crisis	93
5. Liderando desde el corazón más allá de la tecnología..	101
5.1. El líder del futuro: humanizando el liderazgo....	101

5.2. ¿Cómo liderar desde el corazón?	114
5.3. ¿Cómo liderar más allá de la tecnología?	126
6. Innovación en liderazgo: ¿qué he aprendido del ecosistema emprendedor y de las <i>start-ups</i> ?	133
6.1. Liderar la empresa vs. liderar sólo un departamento	136
6.2. <i>Growth hackers</i>	138
6.3. La obsesión por el cliente	139
6.4. Son rebeldes	140
6.5. Trabajan en eco-sistemas, no en ego-sistemas	141
6.6. Juegan al Tetris	143
6.7. Aprenden rápido	146
6.8. Disruptores	147
6.9. Gestión del fracaso.	150
7. Curiosidad: la necesidad insaciable de aprender, desaprender y reaprender	153
7.1. Fomentar la curiosidad	154
7.2. Aprender, desaprender y reaprender	156
7.3. Del liderazgo en «I» al liderazgo extendido en «T»	164
8. Desarrollo y atracción de talento	169
8.1. Desarrollo de talento	172
8.2. Atracción de talento.	183
9. Equilibrio de la vida profesional y personal	189
Conclusiones	205
Bibliografía.	209

¿Cuándo te conviertes en un líder?

Ojalá hubiera más como tú. Mi vida sería mucho más fácil.

OSCAR WILDE, escritor

Existen muchos libros sobre liderazgo, y cada uno de ellos suele proporcionar una definición sobre lo que significa. Es un concepto muy amplio del que existen diferentes visiones, por lo que probablemente no exista ninguna definición perfecta. Me identifico especialmente con la descrita por John Quincy Adams: «If your actions inspire others to dream more, learn more, do more and become more, you are a leader» («Si tus acciones inspiran a otros a soñar, aprender, hacer y crecer más, tú eres un líder»).

Si tuviera que dar yo una definición, diría que el liderazgo es conseguir inspirar a personas para que te sigan y alcancen retos que ni ellas mismas podían imaginar.

Como sabemos, existen muchos tipos de liderazgo (visionario, pragmático, directivo...), y no hay ninguno perfecto, cada uno tiene sus ventajas e inconvenientes. Por ejemplo, un líder visionario puede resultar muy inspirador y estratégico, pero quizá no preste excesiva atención a la importancia de obtener resultados a corto plazo.

La clave radica en adaptar tu estilo de liderazgo a la situación en la que te encuentras. Eso se denomina «liderazgo situacional».

Para diagnosticar rápidamente el marco general en que te estás moviendo, siempre me ha resultado muy útil el libro *Los primeros 90 días: Estrategias de éxito decisivas para nuevos líderes*, de Michael Watkins. En esta obra se describen las cuatro situaciones que encontrará un ejecutivo cuando comienza en un nuevo cargo, y que determinarán su manera de liderar. Las resume en un modelo denominado STAR:

- ***Start-up***. Te contratan para crear un departamento nuevo en una empresa (por ejemplo, el departamento digital) construyendo todo desde el inicio.
- ***Turnaround***. El equipo ha cosechado malos resultados durante cierto tiempo y debes conseguir que rápidamente vuelva a alcanzar los objetivos.
- ***Accelerated growth***. El directivo comienza en un rol en el que el equipo o la compañía han sido exitosos; el reto es mantener este buen hacer en el futuro y llevar la organización al siguiente nivel.
- ***Realignment***. En este escenario, el equipo que vas a dirigir necesita un cambio de estrategia o de enfoque (por ejemplo, cuando se ha producido una variación significativa en el mercado o la entrada de un nuevo competidor).

El libro de Watkins ofrece una serie de recomendaciones sobre buenas prácticas de liderazgo y sugerencias de comportamientos deseados para cada una de estas situaciones.

En el campo de la medicina se dice que lo más difícil no es proporcionar el mejor tratamiento a un paciente, sino realizar el mejor diagnóstico. En la gestión de equipos sucede algo parecido: es crítico realizar un análisis acertado sobre cuál es el contexto para adaptar tu estilo de liderazgo.

En una ocasión, siendo director de Unidad de Negocio en España, me encontré con un claro escenario de *turnaround*... No se estaban alcanzando los objetivos de ventas, los comerciales

no cobraban los incentivos y entraba en el mercado un nuevo competidor. Reinaba un ambiente de desconfianza entre los distintos departamentos. La gente quería cambiar a otras unidades de negocio, o bien marcharse de la compañía. Sobre todo, les faltaba ilusión, confianza y creer en ellos mismos.

En esta situación, por ejemplo, Michael Watkins recomienda tomar decisiones rápidas, aun a riesgo de equivocarte, y modificar la estrategia sin esperar a poseer todos los análisis que necesitarías en un escenario más estable. Propone despedir rápidamente a aquellos que el líder perciba que no volverán a estar comprometidos con el proyecto. En definitiva, se trata de asumir riesgos para cambiar la dinámica del grupo antes de que sea demasiado tarde.

Esto es precisamente lo que implementé con aquel equipo. Nos funcionó. En menos de seis meses volvimos a crecer en ventas, ganar cuota de mercado y conseguir que fuera un orgullo trabajar en esta Unidad de Negocio. Cometimos errores al operar con mucha velocidad en todas las áreas, pero, claramente, los beneficios de este enfoque fueron superiores a haber tomado decisiones más pausadas.

En otras ocasiones, por ejemplo cuando trabajé como director general, me encontré con el escenario de *sustaining success*. En aquel caso era una organización que funcionaba bien, con gente de mucho talento y que superaba las expectativas de la compañía. En este tipo de situaciones, el libro recomienda por el contrario no tomar decisiones de forma precipitada ni realizar cambios inmediatamente. Sugiere dedicar suficiente tiempo a entender el negocio, la cultura y por qué las cosas se realizan de una determinada manera. Es después de un exhaustivo análisis estratégico y de una reflexión con el equipo de liderazgo cuando deberías determinar las áreas de mejora y hacer progresivamente los cambios.

Siendo la misma persona, mi forma de liderar fue totalmente distinta en el primer caso y en el segundo, ya que la adapté a cada uno de los dos contextos anteriormente explicados. Probablemente, si preguntaras al equipo que tenía cuando era director general sobre mi estilo de liderazgo, te dirían que fui una perso-

na que escuchaba mucho, que buscaba el consenso para tomar decisiones y que promovía la implementación de cambios de forma gradual. En contraste, el *feedback* del grupo de la Unidad de Negocio diría que realicé transformaciones rápidas, asumiendo muchos riesgos y sin alinear a muchas personas con las decisiones.

En definitiva, no existe una forma ideal de liderar, la clave es adaptarla al contexto en el que te encuentres.

Además de este liderazgo situacional, mi recomendación a los futuros líderes es que posean un estilo que sea único, reconocible y con el que se encuentren cómodos según su personalidad y sus valores. Siempre con el objetivo de que sea memorable, un estilo en el que tus prioridades estén claramente definidas y con el que se obtengan los mejores resultados. Tu equipo ha de comprender lo que esperas de él, qué te agrada y qué te disgusta. La indiferencia es de las peores características que se pueden atribuir a un ejecutivo.

Liderar buscando agradar a todo el mundo es un método que suele llevar al fracaso. La crítica como líder es algo que debes esperar, no temer. Y de la que se puede aprender. Nunca he tenido miedo de asumir mi responsabilidad y actuar pensando en qué es lo mejor para la compañía y sus accionistas. Este comportamiento puede acarrear cierto descontento en algunos empleados, pero aquí radica la habilidad del líder para minimizarlo todo lo posible.

Soy consciente de que poseo seguidores de mi estilo de liderazgo, pero igualmente detractores. Aunque parezca extraño, creo que esto es positivo, pues confirma que poseo un estilo marcado y propio. Por supuesto que me encantaría agradar al mayor número de personas posible, pero liderar implica tomar decisiones difíciles o poco populares, afrontar de inmediato los problemas o entablar conversaciones complicadas. Cuando he cambiado de cargo, siempre he esperado que haya una mayoría descontenta porque me voy, pero también que haya algunas personas felices por esta misma razón. Esto es un indicador de que he conseguido crear impacto.

En su primera rueda de prensa en 2015, cuando comenzó su etapa en el Liverpool F. C., Jürgen Klopp, uno de los mejores

entrenadores de fútbol del mundo, dijo algo que me fascinó: «No es importante lo que la gente piensa de ti cuando llegas a un lugar, lo más importante es lo que piensan cuando te marchas». Una gran reflexión de lo que es el liderazgo y el legado.

1.1. De contribuidor individual a líder

Personalmente creo que la transición más difícil en una carrera profesional es el momento en el que pasas de ser un contribuidor individual (o, a continuación, a gestionar un equipo de personas) a convertirte en un auténtico líder. Se trata de una metamorfosis que sucede normalmente en tres fases; de experto en un departamento pasas a jefe, para finalmente, si lo logras, transformarte en un líder.

Creo que todos los líderes hemos trascendido por estas tres etapas. En mi caso empecé en el área comercial, convirtiéndome con el tiempo en un experto en marketing y ventas. La primera vez que gestioné un equipo fue en el año 2008 en Estados Unidos, precisamente en el departamento de ventas. Cometí muchos errores y, echando la vista atrás, veo que actué por supuesto como un jefe, y no como un líder. Me acuerdo de que mi prioridad era conseguir los mejores resultados y no dedicaba tiempo a desarrollar las otras dimensiones del liderazgo. Curiosamente, una reestructuración de la empresa en 2009 que provocó que me cambiaran de equipo de ventas fue una oportunidad para «empezar de cero» y corregir muchos de los errores que había cometido. Fue en ese momento cuando, tras más de un año de duros aprendizajes, empecé realmente a liderar un grupo.

Un aprendizaje que tuve de aquel cambio fue darme cuenta de que, cuando bajo tu gestión un equipo adquiere ciertos hábitos, como, por ejemplo, no enviar algunos informes en la fecha acordada, es difícil reconducir dichos hábitos si ha pasado cierto tiempo. En cambio, cuando empiezas con un equipo nuevo, aunque eso plantee algún inconveniente, como el hecho de tener que conocer en profundidad desde cero a todos sus miembros, tienes la oportunidad de definir con claridad desde el principio

tus expectativas, tu forma de trabajar y tus temas innegociables (y negociables).

El liderazgo no es una ciencia, sino un arte, y es lo más complicado que existe en el mundo empresarial. Hay un pensamiento de Albert Einstein relacionado con esta información: «La teoría es cuando todo se sabe pero nada funciona. La práctica, cuando todo funciona pero nadie sabe por qué». La teoría sobre cómo liderar con éxito probablemente la conozcamos todos, pero, como hemos demostrado con los datos anteriormente expuestos, no funciona en todos los casos. Sin embargo, la práctica y el aprendizaje constante son la clave para convertirte en un directivo admirado.

Una de las preguntas que hago a alguien de la audiencia en mis charlas de liderazgo es: «¿Por qué quieres ser un líder?». Las respuestas son siempre variadas; algunas son inspiradoras, como, por ejemplo, cuando dicen que quieren luchar contra la pobreza infantil, y otras no lo son tanto, tipo «me lo ha dicho mi jefe» o «por ganar más dinero». En mi opinión, necesitas poseer una fuerte motivación interior y el valor para dar este paso tan importante de dejar de ser un actor secundario para convertirte en protagonista.

Al hilo de este tema, existe un artículo titulado «How managers become leaders», escrito por Michael Watkins, quien describe precisamente las «7 transformaciones» que se producen en los *managers* cuando se convierten en verdaderos líderes. Echando la vista atrás, me veo reflejado en muchas de estas evoluciones.

- ***Specialist to generalist*** ('de especialista a generalista'). Ésta es la transición que sucede cuando ya no se espera que conozcas todas las respuestas de una determinada área funcional, sino que dispongas de un conocimiento interdisciplinar que te permita realizar las preguntas adecuadas.
- ***Analyst to integrator*** ('de analista a integrador'). Pasar de ser un analista de datos a ser capaz de traducirlos en información relevante y que genere una ventaja competitiva.

- ***Tactician to strategist*** ('de táctico a estratega'). Como *manager*, sueles estar focalizado en completar en tiempo y forma los proyectos asignados. Tu pensamiento está dirigido a la acción y al corto plazo. Cuando, además de preocuparte por lo que ocurrirá en los próximos meses, empiezas a analizar las implicaciones a largo plazo de tus decisiones, probablemente estés convirtiéndote en un líder.
- ***Bricklayer to architect*** ('de albañil a arquitecto'). Los líderes poseen una mirada global de lo que ocurre en una organización. Están capacitados para construir visiones y objetivos a largo plazo, involucrando a todos los departamentos e inspirando a otros para que los sigan.
- ***Problem solver to agenda setter*** ('de solucionar problemas a definir la agenda'). Los *managers* suelen ser reactivos y van por detrás de los problemas. Por el contrario, los líderes los convierten en oportunidades. Son capaces de marcar las prioridades en la agenda de sus equipos. Lo urgente nunca quita espacio a lo importante.
- ***Warrior to diplomat*** ('de guerrero a diplomático'). En los inicios de mi carrera, reconozco que me involucraba activamente en muchos de los conflictos o discusiones que sucedían en mi empresa. Creía que esto era lo correcto, pues mi intención siempre era mejorar el negocio y que más pacientes pudieran acceder a nuestros tratamientos. A pesar de esta loable voluntad, frecuentemente lo que conseguía era crear disputas innecesarias o romper lazos con otros colegas a raíz de cuestiones que, vistas en perspectiva, no eran críticas o se podían solucionar de forma distinta a la que yo pensaba. Trabajando en Estados Unidos aprendí a *pick my battles* ('elegir mis batallas'); es decir, a expresar una opinión divergente sólo en los asuntos que considerara prioritarios o que no se encontraran alineados con los valores de la compañía. Siempre de una forma honesta y transparente, sin dañar la imagen pública de los demás y manteniendo las relaciones.
- ***Supporting cast member to lead role*** ('de actor secundario a protagonista'). Pasas a ser un líder cuando tomas

un papel protagonista en la gestión de la empresa. Asumes la responsabilidad, incluso más allá de tu puesto de trabajo, y eres reconocido como un referente por las personas de tu organización.

Convertirte en un líder conlleva una gran responsabilidad por el impacto que tienes en la vida de los que te rodean. Nos encontramos siempre como en un balcón, expuestos constantemente a las miradas no sólo de nuestros equipos, sino también de la sociedad. Aunque no nos demos cuenta, la gente observa con suma atención todo lo que hacemos.

Por ejemplo, soy consciente de que, cuando llego a la oficina y camino hacia mi mesa (por cierto, una práctica que recomiendo es saludar con una sonrisa a todos los empleados mientras recorres el pasillo), aunque la gente esté con la vista puesta en la pantalla de su ordenador, muchos estarán mirándome de reojo. Incluso analizando la expresión de mi cara, o mi tono de voz si voy hablando por teléfono. Igualmente, cuando te encuentras en la cantina comiendo, se fijarán hasta en el menú que eliges.

Además de por sus trabajadores, los líderes son monitoreados por los clientes, proveedores y otros *stakeholders*. Con el desarrollo y la expansión de las redes sociales, actualmente se está mucho más expuesto, y debes ser muy cuidadoso con tu imagen pública.

1.2. ¿Has empezado a escalar la Segunda Montaña?

Además de cuando experimentas estas transformaciones, te conviertes en un verdadero líder cuando empiezas a escalar la «Segunda Montaña», un concepto que me explicó hace años mi amigo Ekki Kuppel, fundador de la consultora Sum People.

Tu carrera profesional comienza escalando lo que se denomina la «Primera Montaña». Ésta es la etapa en la que estás enfocando en lograr los mejores resultados posibles, en alcanzar promociones rápidamente, ganar más dinero, buscar el reconocimiento...

Tu prioridad eres siempre tú. Por esta fase te aseguro que hemos transitado todos, la diferencia es cuánto tiempo permaneces en esta Primera Montaña. En mi caso fue durante los primeros años de mi vida laboral, sobre todo en los que trabajé en el departamento de marketing. Sólo me preocupaba que el producto del que era responsable tuviera los mejores resultados posibles y de ser siempre el primero en todo. Lo demás me parecía irrelevante.

En un determinado momento de la vida, y aunque sea difícil de explicar por qué o cómo, te empiezas a dar cuenta de que tu satisfacción en el trabajo ya no viene de lo que hasta ahora te complacía. Pasas de querer ser el mejor del mundo a querer ser el mejor para el mundo. Disfrutas cuando sientes que estás desarrollando a tu equipo, cuando los ves promocionar, o bien disfrutas con el éxito de los demás más que con el tuyo propio.

Es en ese instante cuando estás comenzando a escalar la famosa Segunda Montaña. Únicamente en ese preciso momento es cuando puedes empezar verdaderamente a liderar equipos. Ese instante apareció en mi vida aproximadamente al cabo de un año de gestionar por primera vez un equipo de personas en Estados Unidos. Aunque en aquel momento desconocía este concepto, me identifico con las sensaciones que aparecen en este lugar.

Con el tiempo me he percatado de que existe una «Tercera Montaña», todavía más allá. Es una etapa de tu vida profesional y personal en la que has descubierto, como dicen en la cultura japonesa, tu *ikigai*, o 'propósito'. Significa la intersección que se produce al combinar cuatro dimensiones: lo que te gusta hacer, en lo que eres bueno, por lo que te pueden pagar un salario y lo que el mundo necesita.

Es estando en esta Tercera Montaña cuando encuentras tu razón de ser, descubres cuáles son tus valores y lo que verdaderamente es importante. Te mueves en una longitud de onda diferente a la mayoría y lideras desde otra perspectiva mucho más holística, siendo consciente de que las consecuencias de tu gestión van más allá de tu propia empresa. Liderando ya no sólo desde la razón, sino sobre todo desde el corazón y la emoción. Aquí te afectan menos las críticas de la gente, y no te preocupas tanto por lo que piensen de ti. Eres tú, y no la empresa, el que

marca tu camino y decide hacia dónde quieres dirigir tu desarrollo profesional.

En esta fase disfrutas cada instante, el ahora, las conversaciones o reflexiones con personas interesantes, las relaciones afectivas... Ya no piensas constantemente cuándo será tu próxima promoción o la cuota de mercado que deberás conseguir el año próximo. Tu vida cambia, y puedes también cambiar la de los que te rodean.

Hasta que no llegué a escalar esta Tercera Montaña no fui capaz de darme cuenta de lo que era para mí verdaderamente importante, cuáles debían ser mis prioridades en la agenda, para organizar mi tiempo en consecuencia. Fue entonces cuando descubrí mi propósito, *desarrollar líderes para mejorar el mundo*, que más adelante explicaré cómo lo encontré. Ésta es la razón que me animó a escribir este libro.

En esta Tercera Montaña estuve cómodo, por ejemplo, diciendo «no» a cargos o proyectos que me ofrecieron, pues no estaban alineados con mis prioridades o con mi propósito. Sin ningún miedo ni temor a las consecuencias, o a lo que la gente pudiera pensar. Simplemente ahora yo decido mi futuro.

1.3. Características de los mejores líderes

Uno de los tópicos más tratados en la bibliografía del *management* son las cualidades que predominan en los líderes más admirados. Existen muchos estudios, libros y artículos relacionados con este tema. Uno de los que más me gustan es el artículo «What sets successful CEOs apart», escrito por Elena Lytkina, Kim Rosenkoetter, Stephen Kincaid y Dina Wang; es un estudio sobre más de dos mil CEO y unos diecisiete mil ejecutivos en el que analizaron y definieron las cuatro competencias más comunes entre ellos:

- **Confiabilidad:** existe una relación directa entre lo que dicen y lo que hacen.
- **Velocidad:** implementan decisiones de forma rápida y con convicción.

- **Adaptabilidad:** son expertos en la gestión del cambio.
- **Impacto:** lideran para crear valor para los accionistas y para la sociedad.

Con base en mi experiencia trabajando en varios países y con líderes de diferentes estilos, si tuviera que describir las cinco aptitudes más frecuentes que he observado en los mejores directivos, serían las siguientes:

- Imaginar
- Liderar con impacto
- Creer en sí mismos
- Humanismo
- Gestión del cambio

Imaginar

Los mejores líderes son capaces de imaginar y crear lo que se denomina *moonshots* (que tanto alude a un lanzamiento a la Luna como a algo cuya consecución puede ser ardua). Un concepto que nació cuando John F. Kennedy, en su discurso en la Rice University de Estados Unidos, visualizó enviar a un hombre a la Luna. Desde entonces, *moonshot* hace referencia a un reto difícil de lograr, pero lo suficientemente estimulante como para poder alcanzarlo. Desafíos que tengan el potencial de mejorar el mundo. Tu habilidad para concebir *moonshots*, y después inspirar a la gente para que te siga, marcará el calibre de líder que podrás llegar a ser.

Muchos de estos sueños suelen empezar con un *what if...?* ('¿qué pasaría si...?') o con un *why not...?* ('¿por qué no...?'), o cuando alguien dice «eso es imposible». Francisco Ballester, presidente de la Región Internacional de Sandoz, me enseñó que siempre hay que pensar en grande y que no hay nada imposible. Si lo crees, lo podrás conseguir. Nunca abandones tus sueños.

Liderar con impacto

Los grandes líderes tienen claras sus prioridades y lo que quieren lograr. Aspiran a dejar huella después de su tiempo en este mundo. Comunican constantemente el legado que quieren construir, como Juan Roig, el fundador de Mercadona. En 2012 lanzó un proyecto llamado «Legado», para contribuir con su patrimonio personal al desarrollo de la sociedad con numerosas iniciativas en el ámbito del emprendimiento, la formación, la cultura o el deporte.

La primera vez que escuché hablar de este concepto fue cuando me nombraron director general de Novartis en Argentina. En mi primera reunión junto con el entonces jefe de Latinoamérica y Canadá, Andrés Graziosi, éste me transmitió su expectativa de que, cuando en el futuro me marchara de aquel maravilloso país, dejara un legado del que me sintiera orgulloso y que perdurara en el tiempo.

Xavier Marcet escribió un artículo extraordinario denominado «Construir legado», que resume muy bien su significado. Según Marcet, es aquello que el líder entrega en la carrera de relevos que es toda organización; puede ser un salto en el posicionamiento, en la forma de hacer, en una innovación que cambie las reglas del juego o en una nueva cultura. Los líderes que construyen legados con propósito saben que no pueden hacerlo solos. Los legados se construyen con los demás, y resultan diferenciales cuando cambian positivamente la vida de los demás.

Para conseguir resultados extraordinarios no hay que hacer cosas excepcionales. Curiosamente, éste es uno de los desafíos más comunes a los que se enfrentan las empresas y los directivos. Especialmente en grandes corporaciones se inician en multitud de iniciativas pero se finalizan pocas, y aún peor, pocas veces se mide su impacto. Por lo tanto, creo que se debería «empezar menos, acabar más», o en otras palabras, «hacer menos y luego obsesionarse». El reto es que «lo más importante es que lo más importante sea lo más importante».

Las prioridades no deberían ser más de tres (es lo máximo que la gente suele recordar), y hay que estar constantemente haciendo referencia a ellas. Todo lo que no se encuentre alineado

con estas prioridades no debería ser parte de la agenda. Por ejemplo, mientras lideraba el grupo de países del centro, este y sur de Europa, las tres que definimos y donde nos centrábamos eran exclusivamente las siguientes:

- Crecimiento
- Innovación
- Desarrollo de talento

El resto de los temas podían ser importantes, pero no eran prioritarios. En aquel momento, al estar focalizados en acelerar nuestro acceso al mayor número de pacientes, en las reuniones de revisión de negocio no aludíamos a cómo iba progresando el margen operativo de cada país. No significa que no fuera relevante, pero, al no ser una prioridad, lo mejor era no hacer referencia a ello. En el momento que dedicas tiempo a algo con tu equipo, inevitablemente provocará que le presten atención, y por tanto no podrán centrarse en lo acordado como lo más crítico.

Fijar prioridades significa renunciar a algo, supone tener el coraje de decir «no», y esto les cuesta a muchos ejecutivos. Normalmente queremos reducir, pero no eliminar. Hay que ser valiente y dejar de hacer cosas para que la organización se enfoque en lo que crea mayor valor.

Liderar con impacto supone hacer la transición de concentrarse en los *outputs* a pasar a los *outcomes*. Un *output* es cualquier actividad que realiza una compañía, mientras que el *outcome* es la creación de valor que proporciona ese *output*. Un ejemplo de *output* en la industria farmacéutica sería, por ejemplo, el número de médicos que asisten a una reunión científica para conocer un nuevo medicamento que mejora la supervivencia de las pacientes con cáncer de mama. Para un directivo de este sector, el número de profesionales sanitarios participantes en ese evento no debería ser una métrica de éxito. Lo importante sería la creación de valor, el *outcome*, en este caso, el número de mujeres que se beneficiarán de este tratamiento tras la conferencia.

En las primeras etapas de la carrera profesional sueles centrarte en generar el mayor número posible de *outputs*. Como eje-

cutivo, estás satisfecho cuando ves a tus equipos realizando numerosos proyectos o trabajando muchas horas, e intentas motivarlos para hacer todavía más. Es fácil olvidarse de que la calidad es mejor que la cantidad, y que lo crítico son los *outcomes*, ya que es lo que crea valor para los accionistas y la sociedad. Cambiar este paradigma en las organizaciones es difícil y lleva tiempo.

Los directivos que lideran con impacto no evitan ni posponen las decisiones difíciles. He visto a muchos que, pensando que permanecerán sólo unos tres años en su posición, no afrontaban las situaciones complicadas, sobre todo las relacionadas con personas. Dilatan estas conversaciones, como la de proporcionar un *feedback* negativo o transmitirle a alguien que no se le está considerando para una promoción. La técnica que suelen utilizar en estos casos es la de posponer los temas. Son típicos los comentarios del tipo «eso ya lo veremos más adelante» o «vamos a pensarlo un poco más». Están centrados en no asumir riesgos para no cometer errores que les impidan conseguir su próximo ascenso. Se preocupan más del *looking good* ('parecer buenos') que del *doing good* ('hacer lo bueno'). Ya le corresponderá a su sucesor afrontar el problema o tomar la decisión.

Mi aprendizaje es que dilatar y no afrontar este tipo de situaciones, además de un signo de falta de coraje y liderazgo, desgasta, ya que, aunque intentes evitarlo, no paran de rondar en tu cabeza y no te permiten focalizarte en lo importante. Por ello, cuanto antes enfrentes estos asuntos complejos, mejor.

Humanismo

Especialmente en esta era de las nuevas tecnologías y del mundo digital, los grandes líderes son empáticos y muestran compasión con sus empleados. Son capaces de generar un entorno de confianza y seguridad psicológica. Son, además, buenas personas; no me he encontrado a ningún gran profesional que no sea una buena persona.

Hablaremos en detalle de esta cualidad en el capítulo 5 de este libro.

Creer en sí mismos

Los mejores directivos poseen un alto nivel de autoconfianza, especialmente en tiempos de dificultad. Destacan por ser optimistas, con una mirada positiva del futuro.

Las crisis personales o profesionales son algo que debes esperar en tu vida. La clave será cómo las gestionas. El famoso tenista español Rafael Nadal explica que, cuando estás jugando un mal partido, no debes perder la paciencia y debes pensar siempre en positivo. Si consigues aguantar y no derrumbarte, en algún momento empezarás a jugar mejor y tendrás la oportunidad de ganar el juego.

Efectivamente, en los momentos duros, o cuando las cosas no resultan como las habías planificado, es cuando más debes creer en ti. Probablemente es cuando te encontrarás más solo, y, por ello, no hay que perder nunca la confianza en uno mismo, si no se perderá todo. En mis clases siempre les digo a mis alumnos que no duden en llamarme si en algún momento pierden esa confianza, pues soy capaz de animar a cualquiera. Siempre existe una parte positiva en todas las cosas que nos suceden, sólo hay que encontrarla.

Personalmente, cuando algo, por las circunstancias que sean, no me resulta según lo esperado o simplemente tengo un mal día, lo que hago es remitirme a mi propósito. Eso me ayuda a poner todo en perspectiva y a estar tranquilo, ya que para mí es eso lo verdaderamente importante. Muchos directivos se focalizan sólo en algunas escenas de la serie o película interminable que son las empresas, sin tener en cuenta que lo importante es cómo acaban las historias. Algunas escenas a las que nos enfrentamos pueden no ser muy agradables y hay que gestionarlas, pero debes elevarte y tener una mirada global y a largo plazo de todas las situaciones.

A lo largo de una trayectoria profesional, tendrás altos y bajos dentro de tu empresa. Es decir, habrá momentos en los que estarás bien reconocido y otros, por las razones que sean, objetivas o subjetivas, en los que no serás parte de la gente que promocionan o la que aparece en los planes de sucesión. Ni cuando seas

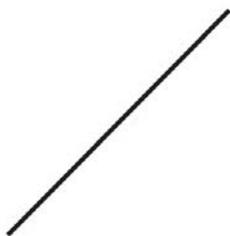
uno de los talentos más valorados debes creértelo demasiado o ser arrogante, ni cuando no eres parte del centro de atención debes desanimarte o pensar que ya no tienes futuro. Ricky Rubio, el jugador de baloncesto, expresó algo que me pareció muy inspirador: «Never too high, never too low» ('Nunca demasiado alto, nunca demasiado bajo').

Muchos creen que una carrera profesional exitosa significa estar en permanente crecimiento, conseguir promocionarse aproximadamente cada dos años. Sin embargo, la realidad es que, a veces, por alguna circunstancia, debes dar un paso atrás. Si esto sucede, hay que tomarlo como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento. Si tu desarrollo profesional no progresa como esperas, puedes cambiar de empresa o acometer nuevos desafíos en otro sector o actividad. Por cierto, tu felicidad no está ligada a un cargo, y no conseguir una promoción no es sinónimo de fracaso. En la vida hay cosas mucho más importantes que el trabajo.

En los valles profesionales es donde la confianza en ti mismo juega un papel fundamental para ser resiliente y no abandonar nunca tu sueño. De hecho, he conocido casos en los que, un tiempo después, en otro contexto o con otros líderes, estas personas han progresado excelentemente en su compañía gracias a esta experiencia. En ocasiones hay que dar un paso atrás para luego dar dos hacia adelante.

Gráfico 1.1. Cómo funciona el éxito

**Cómo imaginamos
el éxito**



**Cómo sucede
realmente**



Fuente: Elaboración propia.

Siempre he tenido mucha confianza en mí mismo. A pesar de que he reflexionado mucho, no he sido capaz de encontrar las razones que me llevan a ello. No sé si es por la educación de mis padres o del colegio, por mi infancia, mis amigos, por las experiencias que he vivido, o si incluso pudiera ser algo genético. El caso es que siempre he confiado en mi potencial, además de disponer de una alta autoestima que creo que me ha ayudado en mi desarrollo profesional. Algo que me ayuda en este aspecto es hacer siempre las cosas lo mejor que puedo. Sólo tú sabes cuándo estás dando tu mejor versión, y opino que, cuando das todo lo que tienes, no se te puede pedir más, y esto me reconforta.

Gestión del cambio

La habilidad para anticipar y gestionar cambios con éxito se ha convertido en la principal característica de los líderes más admirados. De hecho, el 70 por ciento de los procesos de cambio fracasan. Hablaremos en detalle de cómo gestionar transformaciones en el capítulo 3.

Como líder, cuando consigues reunir la mayoría de estas características emerge la «magia», con el equipo y la empresa. Es una sensación difícil de explicar, pero sucede cuando logras que todo fluya en tu organización. Juan Carlos Cubeiro, en su libro *La sensación de fluidez*, explica muy bien este concepto: surge cuando sientes que todo funciona como a ti te gustaría y ves reflejados tus valores en tu equipo. Se trata de una sensación que aparece cuando te encuentras en la frontera entre el control y el caos. Un lugar que te obliga a dar lo mejor de ti y a mejorar cada día. Es desafiante, no estás cómodo, pero te genera una tensión positiva y controlada que te permite disfrutar.

En estos últimos años, fruto de los aprendizajes que he adquirido, he podido saborear este agradable efecto. A continuación, citaré algunos de los ejemplos en los que he sentido que me encontraba en esa línea muy delgada que es la «sensación de fluidez».

El primero que citaré es cuando era director de la Unidad de Negocio en España. Narraré más adelante algunos de mis apren-

dizajes, pero avanzo que, en una situación muy difícil de *turnaround* de un equipo, y junto con un grupo de profesionales excepcionales, conseguimos en poco tiempo revertir la situación. Sentí que era capaz de crear un equipo, generar ilusión y, sobre todo, que creyeran que el desafío que se nos había encomendado no era imposible como pensaba la mayoría.

Otro fue durante mi estancia en Argentina, cuando creamos el propósito «Argentina 20-40-20». Consistía en aspirar a aumentar el acceso de nuestros medicamentos de veinte a cuarenta millones de personas en el año 2020. Recuerdo que había quienes me paraban por los pasillos y me decían que querían formar parte de ese reto. Es otro ejemplo de cómo conseguir llevar un propósito corporativo a la realidad.

También ocurrió cuando tuve el privilegio de dirigir Novartis Oncology España, donde construimos uno de los mejores equipos de la historia, un grupo de directivos diverso, comprometidos e innovadores, que nos acabamos convirtiendo en amigos. Logramos realizar proyectos increíbles, como crear un modelo de innovación interno y externo. Fuimos capaces de integrarnos en el ecosistema emprendedor a través de una alianza con una de las mejores aceleradoras de *start-ups* de España (Conector, fundada por el emprendedor de éxito Carlos Blanco). Logramos exportar nuestro talento a otros países, atraer profesionales de otros sectores y, sobre todo, obtener unos resultados excepcionales.

Disfruté mucho mi etapa como líder del proyecto denominado «Transformation for Growth» en el año 2022. Un plan que Novartis anunció públicamente en abril de 2022 y que consistía en integrar las divisiones de Farma y Oncología en todo el mundo. Trabajé de la mano de la entonces presidenta mundial de la División Farma, Marie-France Tschudin. Yo carecía de experiencia en el área de *project management*, pero, cuando ella me llamó por teléfono para ofrecerme el puesto, no lo dudé ni un instante. Fue un honor que pensara en mí para liderar ese equipo, y cuando cuentas con un líder de ese calibre, tienes confianza y sabes que todo va a salir bien.

No fue fácil estar al frente de un proyecto que, tal como explicó la compañía suiza en diversos medios, desgraciadamente pro-

vocaría que muchas personas perdieran su trabajo, al tener que integrar todos los departamentos de las dos divisiones. Sin embargo, junto con unas cincuenta personas, conseguimos crear un equipo de alto rendimiento en un corto espacio de tiempo. Era un grupo diverso de profesionales en el que, desde el primer momento, confiamos los unos en los otros. Cada uno desde su área funcional, todos colaboramos al máximo para que el proyecto fuera un éxito y que las personas se sintieran lo mejor posible, sobre todo las que dejarían la compañía. A pesar de la enorme tensión y la atención que recibíamos, conseguimos crear esa fluidez de la que hablaba anteriormente. En perspectiva, acepté el cargo con algo de preocupación, porque nunca había realizado una función similar, pero siempre en mi vida me han apasionado el reto y aprender cosas nuevas. Mi aprendizaje es que quien no arriesga no gana.

Por último, en mi etapa como vicepresidente sénior de los países de Europa Central, del Sur, del Este y Rusia de Novartis, he tenido la suerte, que pocas veces sucede en la vida, de poder elegir a cada uno de los miembros de mi equipo, ya que veníamos de la integración de las dos divisiones. Era un grupo excepcional y con la ambición de que los pacientes en estos países tuvieran el mismo acceso a los medicamentos innovadores que en los países más desarrollados; un equipo en el que prioricé los perfiles innovadores y diversos, por ejemplo, contratando a un 50 por ciento de mujeres en los puestos de dirección general. Vi reflejado en ellos mi propósito de *desarrollar líderes para mejorar el mundo* y mis valores, convencido, además, de que la mayoría llegaría a altos puestos de responsabilidad en Novartis o en otras empresas.

*Ideas fuerza del capítulo 1:
¿cuándo te conviertes en un líder?*

- **Te transformas en un líder cuando eres capaz de inspirar a otros para conseguir lo que creían que era imposible**, cuando los haces crecer y generan un impacto positivo en el mundo.

- **Se alcanza cuando estás escalando la Segunda Montaña de tu vida profesional**, aquella etapa en la que tu motivación y satisfacción están fundamentadas en el éxito de los demás más que en el tuyo propio.
- Los mejores líderes poseen las siguientes **cinco habilidades**: la de imaginar desafíos motivantes, la de liderar para obtener resultados extraordinarios para sus empresas y la sociedad, la de creer fuertemente en sí mismos, la de trabajar con un enfoque humanístico y la de ser expertos en la gestión del cambio.
- Todo ello con la aspiración de dejar **un legado que los trascienda** y que perdure en el tiempo.