

20 DE ABRIL DE 2010

# LIDERAZGO GUARDIOLA

---

RESEÑA DEL LIBRO DE  
Juan Carlos Cubeiro  
y Leonor Gallardo

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor y  
Know Square S.L.

## Introducción

Libro con título oportunista –no exento de cierto riesgo por la selección adversa que puede generar en algunos directivos– pero que encierra perlas en su interior que merecen la pena ser analizadas y valoradas oportunamente. Juan Carlos Cubeiro y Leonor Gallardo son grandes profesionales, y el trabajo que subyace, más allá de la anécdota de aplicarlo al caso Guardiola, requiere ser revisado con detenimiento.

## Comentario

Nassim Nicholas Taleb nos dice en “El Cisne Negro” (Editorial Paidós, 2008), que la historia es opaca, que se ve lo que aparece, no el guión generador de la historia. La mente humana padece tres trastornos cuando entra en contacto con la historia: (1) la ilusión de comprender, (2) la distorsión retrospectiva, y (3) la valoración exagerada de la información factual. El análisis aplicado y minucioso del pasado no nos dice gran cosa sobre el espíritu de la historia, sólo nos crea la ilusión de que la comprendemos.

Otra falacia que apunta Taleb, relacionada con nuestra forma de entender los acontecimientos, es la de las pruebas silenciosas. La historia nos oculta tanto los Cisnes Negros como su capacidad de generarlos. La historia no es más que cualquier sucesión de acontecimientos vistos con el efecto de la posteridad. Pero nos afecta a todos en nuestra forma de construir muestras y reunir pruebas: es el sesgo, o diferencia entre lo que se ve y lo que hay. No tiene sentido, por tanto, leer demasiado sobre *historias de éxito*, porque no vemos la imagen en su totalidad. El talento de estas personas, seguramente, es menos exclusivo de lo que pensamos. Y además el sesgo tiene un atributo despiadado: se puede ocultar mejor cuando su impacto es mayor.

Algo así creemos que puede ocurrir al escribir un libro de liderazgo sobre un personaje tan conocido, de un éxito espectacular, es verdad, y sobre el que se pueden confirmar teorías escritas por otros, engranando acontecimientos para demostrar por qué ha tenido éxito. Y es que no se habla de la suerte, ni de cómo reaccionará ante el primer fracaso sonoro. Nos parece que, quizás, el libro ha sido algo “temprano” en ese sentido, ya que es tal vez en momentos de tensión y problemas cuando se confirma el liderazgo de una persona; en el caso de este entrenador, todavía no hemos observado su reacción ante una temporada sin títulos, por ejemplo.

## Algunas ideas extraídas del libro y que merecen una reflexión

- Ver, mirar y admirar. Ver y mirar son dos cosas distintas, como lo son oír y escuchar. Ver y oír son sensaciones de información de los sentidos; mirar y escuchar imponen una selección consciente por parte de la persona, son percepciones elegidas voluntariamente. Admirar es distinto de envidiar, puesto que aunque ambas emociones surgen de la comparación social, la envidia es una emoción negativa.
- Según los expertos, los siete criterios clave para que una empresa sea admirada son:
  1. se toman muy en serio su misión
  2. saben que el éxito atrae el éxito
  3. incorporan el talento que requieren y necesitan
  4. promueven preferiblemente desde dentro
  5. mejoran el clima a través del liderazgo
  6. gestionan el desempeño profesionalmente
  7. retribuyen equitativa y competitivamente.

- Una Marca es una promesa de valor.
- La palabra éxito viene del latín “*exitus*”, salida, y significa el resultado feliz de un negocio; si bien es difícil de definir, es más fácil de apreciar. Se nota en cuanto se ve.
- Para Carol Dweck, profesora de la Universidad de Stanford, el éxito no es cuestión de inteligencia ni de habilidades especiales. Es una cuestión de esfuerzo, de ideas claras, de perseverancia: el que la sigue la consigue. Sólo fracasan los que no insisten lo suficiente.
- Haz de tu pasión tu profesión.
- Talento es poner en valor lo que uno sabe, quiere y puede hacer.
- Una de las claves del éxito está en la intersección de tres círculos: lo que puedes hacer mejor, lo que dirige tu modelo y lo que te apasiona profundamente.
- Claves para avanzar en la meritocracia:
  1. una estrategia clara
  2. perfiles de talento en cada responsabilidad
  3. un sistema de promoción transparente
  4. una gestión del desempeño profesional
  5. un liderazgo versátil a todos los niveles
  6. un sistema de retribución variable autofinanciado
  7. el líder como *coach*, como facilitador del cambio y como implantador de la estrategia.
- Niveles de liderazgo de Jim Collins:
  1. Nivel 1: el de un individuo capaz de contribuir con su talento, su conocimiento, sus capacidades y sus buenos hábitos de trabajo
  2. Nivel 2: el de un trabajador de equipo
  3. Nivel 3: es de un gestor competente, que sabe organizar personas y recursos para alcanzar los objetivos
  4. Nivel 4: el de un líder eficaz, que cataliza el compromiso
  5. Nivel 5: obtienes resultados excepcionales y sostenibles, preparan el futuro, muestran una sincera humildad, asumen su responsabilidad.
- “*La sonrisa cuesta menos que la electricidad, y da más luz*” (proverbio escocés).
- Efecto Pigmalión en las organizaciones: es el poder de las expectativas sobre los demás. Si crees que los miembros de tu equipo son buenos, se comportarán así. Si crees que son mediocres, harán lo posible por darte la razón.
- Es esencial disponer de un mapa de talento y retribución. Una empresa que no gestiona proactivamente el talento que debería atraer, con perfiles de competencia bien definidos y conectada con las fuentes adecuadas, puede estar perdiendo grandes oportunidades y, a medio y largo plazo, despreciando su valor.
- Oliver Wendell Holmes: “*Lo que haces habla tan alto que no me deja oír lo que dices*”.
- Decálogo de un equipo de alto rendimiento:
  1. clarificar las expectativas
  2. otorgar confianza para recibirla
  3. mostrar serenidad
  4. tener honestidad para aprender de los errores
  5. sentir respeto por el competidor
  6. generar concentración
  7. sentido del mérito
  8. presentarse con humildad
  9. agradecer
  10. comunicar

- John Kotter, en “Liderando el cambio”: A menos que el líder inculque un sentimiento de urgencia, es poco probable que la gente influyente dentro de la compañía se ponga a la orden.
- Teoría de Gilson, Pratt, Roberts y Weymes, “PPO Theory”, o teoría del *Peak Performance Organization* (organización de alto rendimiento), con cuatro principios: (1) Propósito: un reto, un sueño inspirador (2) Práctica: crear el futuro (3) Potencia: armonía, pasión y fluidez (4) *Performance*: rendimiento, atención a los detalles, ideas rompedoras y grandes resultados.
- De todos los que componen esta teoría, la fluidez es el ingrediente nuclear. En la teoría PPO, el propósito reemplaza a la misión y a la visión, el foco sustituye a la estrategia, la fluidez reemplaza a la motivación, y, por último, la inspiración sustituye al liderazgo. El *storytelling* (la forma de contar historias) y no la gestión del cambio, muestra la hoja de ruta para el éxito.
- El alto rendimiento lo consigue un líder inspirador. La inspiración es la capacidad que tiene un individuo de motivar a los demás, es la competencia más poderosa del liderazgo, por tres motivos:
  1. Es la más predictiva
  2. Es la cualidad mejor valorada por los empleados
  3. Es el factor que más correlaciona con la satisfacción y el compromiso de los profesionales.
- Un líder, como decía Napoleón, es un mercader de esperanzas. Un líder con visión de futuro, que sabe trasladar esa visión coherente con la misión y los valores de la organización a una estrategia integral, que comunica eficazmente, que sintoniza emocionalmente con su equipo, que desarrolla a sus profesionales, que fomenta la innovación y consigue que a los suyos les compense la aventura. Ése es el líder inspirador que obtiene resultados extraordinarios, que hace que su equipo sea especialmente admirado por lo que logra y por cómo lo logra.
- *Proverbio árabe: “Un ejército de corderos liderado por un león derrotaría a un ejército de leones liderado por un cordero”.*

En resumen, un libro que se lee fácil, en un par de sentadas, y que dejando al margen la anécdota de aplicar los conceptos compartidos al protagonista del mismo, aporta numerosas teorías y mensajes de aplicación directa para el directivo de hoy que, aunque no suele ser portada de revistas y medios de comunicación, desde el silencio y la humildad lidera como si fuera un gran campeón.