

Simon Sinek

Los líderes comen al final



Por qué algunos equipos funcionan bien y otros no

Simon Sinek

Los líderes comen al final

Por qué algunos equipos
funcionan bien y otros no

EMPRESA ACTIVA

Argentina – Chile – Colombia – España
Estados Unidos – México – Perú – Uruguay –
Venezuela

Título original: *Leaders Eat Last – Why Some Teams Pull Together and Others Don't*

Editor original: Portfolio / Published by the Penguin Group, Penguin Group (USA) LLC, New York

Traducción: Daniel Menezo García

1.ª edición Enero 2015

Copyright © 2014 by Sinek Partners LLC

All Rights Reserved

© 2014 de la traducción by Daniel Menezo García

© 2014 by Ediciones Urano, S.A.

Aribau, 142, pral. – 08036 Barcelona

www.empresaactiva.com

www.edicionesurano.com

Depósito Legal: B 24876-2014

ISBN EPUB: 978-84-9944-800-8

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.

Para los hombres y mujeres que he conocido
en la Fuerza Aérea de Estados Unidos.
Me habéis enseñado más sobre lo que significa
ser persona de lo que jamás lo han hecho
los que se visten de civil.

Contenido

Portadilla

Créditos

Dedicatoria

Prefacio

La fuerza

 Parte 1. Nuestra necesidad de sentirnos seguros

 Parte 2. Las fuerzas poderosas

 Parte 3. La realidad

El camino que elegimos

 Parte 4. Cómo llegamos a este punto

 Parte 5. El desafío de la abstracción

Los desafíos y la tentación

 Parte 6. La abundancia destructiva

El abismo

 Parte 7. Una sociedad de adictos

 Parte 8. Cómo convertirse en líder

Agradecimientos

Bibliografía

Prefacio

No conozco un solo estudio de caso en la historia que describa una organización a la que haya sacado de una crisis sólo la buena gestión. Todas ellas contaron con un líder. Sin embargo, hoy día buena parte de nuestras instituciones docentes y programas de formación se centra no en el desarrollo de grandes líderes, sino en la formación de directivos eficaces. Los beneficios a corto plazo se consideran indicadores del éxito, y el crecimiento y la viabilidad organizacionales a largo plazo son, simplemente, la forma de obtener ingresos. *Los líderes comen al final* es un intento de cambiar este paradigma.

En *Los líderes comen al final*, Simon Sinek no propone ninguna teoría nueva del liderazgo ni ningún principio esencial. Al escribir este libro tiene un propósito mucho más elevado. Simon quisiera hacer de este mundo un lugar mejor para todos nosotros. Su visión es sencilla: crear una nueva generación de hombres y mujeres que entiendan que el éxito o el fracaso de una organización se basa en la excelencia de sus líderes, no en la perspicacia de la gestión.

No es casualidad que Simon se valga de las fuerzas armadas estadounidenses y, en particular, del Marine Corps, la Infantería de Marina de Estados Unidos¹, para explicar la importancia que tiene que los líderes se centren en su gente. Estas organizaciones poseen culturas firmes y valores compartidos, entienden la importancia del trabajo en equipo, crean confianza entre sus miembros, mantienen una visión y, lo que es más importante, entienden la importancia

que tienen las personas y las relaciones para el éxito de su misión.

Además, estas organizaciones están en una tesitura en la que el coste de un fracaso puede ser catastrófico. No pueden permitirse un fracaso de la misión. Sin duda, son las personas quienes proporcionan el éxito a nuestras fuerzas armadas.

Cuando uno se reúne con los *marines* a la hora de comer, se da cuenta de que se sirve primero a los más jóvenes, y luego a los más veteranos. Cuando uno ve esto también se apercibe de que nadie les ha ordenado hacerlo así. Los *marines* lo hacen, y punto. Este acto tan sencillo se fundamenta en la manera en que el Marine Corps entiende el liderazgo. Todos esperan que los líderes de los *marines* coman al final, porque el verdadero precio del liderazgo es la disposición de anteponer las necesidades ajenas a las propias. Los grandes líderes se preocupan de verdad por aquellos a quienes tienen el privilegio de dirigir, y entienden que el verdadero valor del privilegio del liderazgo es a expensas del interés propio.

En su libro anterior, *La clave es el porqué*, Simon explicaba que para que una organización alcance el éxito sus líderes deben comprender el verdadero propósito de su organización, el porqué. En *Los líderes comen al final*, Simon nos lleva al siguiente nivel: comprender por qué a algunas organizaciones les va mejor que a otras. Lo hace al detallar todos los elementos del reto al que se enfrentan los líderes. Dicho en pocas palabras, no basta con conocer «el porqué» de una organización; usted debe conocer a sus empleados y ser consciente de que son algo más que un recurso contingente. En resumen, la competencia profesional no basta para ser un buen líder; los buenos líderes deben preocupar-

se de verdad por las personas que han sido confiadas a su cargo.

Es evidente que la buena gestión no basta para sustentar a una organización a largo plazo. La explicación profunda que hace Simon de los elementos de la conducta humana demuestra a las claras que existen razones de peso por las que una organización puede prosperar durante un tiempo breve, para luego fracasar: los líderes no han conseguido crear un entorno en el que las personas sean realmente importantes. Como señala Simon, las organizaciones donde las personas comparten valores y son valoradas tienen éxito a largo plazo, tanto en los buenos como en los malos momentos.

John Quincey Adams hubiera entendido el mensaje de Simon, porque es evidente que comprendía lo que significa ser líder, como se desprende de estas palabras: «Si tus actos inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y ser más, eres un líder». Creo que en esta cita encontrará contenido el mensaje de *Los líderes comen al final*. Cuando los líderes inspiran a quienes les siguen, la gente sueña con un futuro mejor, invierte tiempo y esfuerzo en aprender más, hacer más por sus organizaciones y, entre tanto, se convierten ellos mismos en líderes. Un líder que cuida de los suyos y no pierde de vista el bienestar de la organización nunca puede fracasar. Tengo la esperanza de que, después de leer este libro, los lectores se sientan motivados a comer siempre al final.

GEORGE J. FLYNN

Teniente general (jubilado), Marine Corps

1 Un ejército diferenciado de la Marina; el cuarto, junto al de Tierra y al del Aire

**PARTE
1**

NUESTRA NECESIDAD DE SENTIRNOS SEGUROS

1

La protección de lo alto

Un denso banco de nubes tapaba cualquier resquicio de luz. No brillaban las estrellas ni lucía la luna. El equipo caminaba lentamente por el valle, porque el terreno rocoso impedía avanzar a mayor ritmo que el de un caracol. Lo peor es que sabían que les observaban. Todos estaban con los nervios de punta.

Aún no había transcurrido ni un año desde los ataques del 11 de septiembre. El gobierno talibán acababa de venirse abajo después de que las fuerzas estadounidenses lo

bombardearan por negarse a entregar al líder de Al Qaeda, Osama bin Laden. En la zona se habían desplegado muchos equipos de las fuerzas de Operaciones Especiales que realizaban misiones que, hasta día de hoy, continúan siendo de carácter secreto. Aquél era uno de esos equipos, y aquélla una de las misiones.

Lo único que sabemos es que ese equipo de veintidós hombres actuaba muy dentro del territorio enemigo, y que hacía poco había capturado lo que el gobierno define como «un objetivo valioso». Ahora avanzaban por un valle profundo en la zona montañosa de Afganistán, escoltando a su objetivo valioso hasta un refugio seguro.

Volando por encima del grueso manto de nubes estaba el capitán Mike Drowley¹, o Johnny Bravo, como se le conoce por su indicativo de llamada o su apodo. Exceptuando el zumbido que producían los motores, allá en lo alto reinaba la calma. Miles de estrellas tachonaban el cielo, y la luna iluminaba la parte superior de las nubes con tanto fulgor que parecía que estaban cubiertas por un manto de nieve recién caída. Era un espectáculo hermoso.

Johnny Bravo y su compañero de ala iban describiendo círculos a bordo de sus aviones A-10, esperando a ver si los necesitaban los de abajo. Conocido afectuosamente como Warthog («jabalí»), el A-10 no es técnicamente un caza de combate; es un avión de ataque. Se trata de un avión acorazado que vuela relativamente lento, y pilotado por un solo tripulante, diseñado para proporcionar apoyo aéreo cercano a las tropas desplegadas en tierra. A diferencia de otros cazas de combate, no es ni rápido ni molón (de ahí su apodo), pero hace bien su trabajo.

Lo ideal tanto para los pilotos de los A-10 como para los soldados de infantería es que puedan verse mutuamente.

El hecho de ver el avión en el cielo, saber que alguien cuida de ellos, proporciona a las tropas en tierra una mayor sensación de confianza. Y ver a los soldados en tierra permite a los pilotos estar más tranquilos sabiendo que, en caso de que les necesiten, podrán ayudarles. Pero dada la espesa capa de nubes y el terreno accidentado, aquella noche en Afganistán la única manera de que ambas partes supieran de su mutua presencia era mediante el esporádico contacto que mantenían por radio. Sin tener línea de visión, Johnny Bravo no veía lo mismo que los soldados, pero percibía cómo se sentían por los comentarios que escuchaba por la radio. Y aquello le bastó para incitarle a actuar.

Siguiendo su instinto, Johnny Bravo decidió que debía ejecutar un descenso meteorológico, es decir, descender por debajo de las nubes para poder echar un vistazo a lo que sucedía en tierra. Era una maniobra temeraria. Teniendo en cuenta las nubes densas y bajas, unidas a las tormentas repartidas por la zona y al hecho de que Johnny Bravo tendría que volar por un valle que reduciría su campo de visión debido a las gafas de visión nocturna que llevaba, realizar un descenso meteorológico en tales condiciones era exageradamente traicionero para incluso el piloto más experimentado.

A Johnny Bravo no le dijeron que realizase aquella maniobra tan arriesgada. Como mucho, seguramente le ordenaron que se mantuviera en posición y aguardase hasta que recibiera la petición de ayuda. Pero Johnny Bravo no es como la mayoría de los pilotos. A pesar de que estaba a cientos de metros de altura, en la crisálida segura de su cabina, percibía la ansiedad de los hombres desplegados en tierra. Sin tener en cuenta los peligros, sabía que lo que tenía que

hacer era un descenso meteorológico. Para él, eso significaba que no tenía otra opción.

Entonces, justo cuando se disponía a atravesar las nubes para bajar hacia el valle, su reacción instintiva quedó justificada. Por la radio le llegaron tres palabras. Tres breves palabras que hacen que a un piloto le baje un escalofrío por la columna: «Tropas en contacto».

«Tropas en contacto» significa que alguien que está en el suelo tiene problemas. Es la llamada que usan las tropas de infantería para comunicar a otros que las están atacando. Aunque Johnny Bravo había escuchado esas palabras muchas veces durante su entrenamiento, esa noche, el 16 de agosto de 2002, fue la primera vez que escuchó las palabras «tropas en contacto» en una situación de combate.

Johnny Bravo había encontrado una manera que le ayudaba a relacionarse con los soldados en tierra, a sentir lo que sentían. Durante todos los ejercicios de entrenamiento, mientras volaba por encima del campo de batalla, siempre repetía en su mente aquella escena de *Salvad al soldado Ryan* cuando las tropas aliadas desembarcan en las playas de Normandía. Imaginaba el descenso de la rampa de la lancha Higgins, a los hombres que corrían hacia la playa enfrentándose a un muro de proyectiles alemanes. Las balas zumbando a su alrededor. El repiqueteo de las balas perdidas que impactaban en los cascos de acero de las lanchas. Los gritos de los heridos. Johnny Bravo se había preparado para pensar que, cada vez que escuchaba las palabras «tropas en contacto», la escena que se desarrollaba era precisamente ésa. Teniendo grabadas a fuego en su mente esas imágenes, Johnny Bravo reaccionó a la petición de ayuda.

Le comunicó a su compañero de ala que se mantuviera por encima de las nubes, anunció su intención a los contro-

ladores de vuelo y a las tropas en el suelo e hizo descender su avión atravesando la capa nubosa. Mientras la atravesaba, las turbulencias se cebaron en él y en su aeronave. Un empujón brusco hacia la izquierda. Una caída súbita. Un latigazo hacia la derecha. A diferencia de los aviones comerciales en los que volamos nosotros, un A-10 no está diseñado para que el pasajero vaya cómodo, y su avión botaba y retemblaba con fuerza mientras atravesaba la capa de nubes.

Volando hacia lo desconocido, sin tener ni idea de qué podía encontrarse, Johnny Bravo concentró su atención en sus instrumentos, intentando absorber la máxima información que le fuera posible. Su vista recorría un dial tras otro, y luego echaba un vistazo rápido por el parabrisas delantero. Altitud, velocidad, rumbo, parabrisas. Altitud, velocidad, rumbo, parabrisas. «Por favor. Que esto salga bien. Por favor. Que esto salga bien», musitaba para sí.

Cuando logró por fin atravesar la capa de nubes, estaba a menos de cuatrocientos metros del suelo, sobrevolando un valle. La visión que se presentó ante sus ojos no se parecía a nada de lo que hubiera visto antes, ni durante la formación ni en las películas. El fuego enemigo destellaba desde ambas vertientes del valle. Había tantos proyectiles trazadores que sus estelas (las líneas luminosas que producen las balas en movimiento) iluminaban toda la escena. Balas y cohetes dirigidos hacia el centro del valle, apuntados directamente a las fuerzas de Operaciones Especiales atrapadas en el fondo.

En 2002, la aviónica de las aeronaves no era tan sofisticada como lo es actualmente. Los instrumentos con los que contaba Johnny Bravo no le impedirían chocar contra las paredes del valle. Peor aún, volaba según unos viejos ma-

pas soviéticos que habían quedado en Afganistán después de la invasión de la década de 1980. Pero ni se le pasaba por la cabeza abandonar a aquellos soldados. «Hay destinos peores que la muerte», diría él. «Un destino peor que la muerte es matar accidentalmente a tus propios hombres. Otro destino peor que la muerte es volver vivo a casa cuando hay otros veintidós que no vuelven.»

Así que, aquella noche oscura de agosto, Johnny Bravo empezó a contar. Conocía su velocidad y la distancia que le separaba de las montañas. Hizo unos cálculos mentales rápidos y contó en voz alta los segundos de que disponía antes de impactar contra los muros del valle. «Uno mil, dos uno mil, tres uno mil...» Fijó sus armas en una posición desde la cual veía que provenían muchos disparos del enemigo y presionó el gatillo de su ametralladora Gatling. «Cuatro uno mil, cinco uno mil, seis uno mil...» En el mismo momento en que se quedó sin espacio, tiró de la palanca de mando y realizó un viraje cerrado. Su avión rugió mientras él volvía a zambullirse en las nubes, su única opción para evitar estrellarse contra la montaña. Mientras se disponía a dar la vuelta, las fuerzas G presionaron con fuerza su cuerpo contra el asiento.

Pero no oía nada por la radio. El silencio era ensordecedor. ¿Ese silencio quería decir que sus disparos no habían servido de nada? ¿Significaba que el operador de la radio había caído? O, lo que era peor, ¿quería decir que habían abatido a todo el equipo?

Entonces llegó el contacto. «¡Buen blanco! ¡Buen blanco! ¡Sigue adelante!» Y eso hizo. Hizo otra pasada, de nuevo contando para evitar chocar con las paredes rocosas. «Uno mil, dos uno mil, tres uno mil...» Otro giro cerrado y otra pasada. Y otra. Y otra. Estaba consiguiendo buenos