

RICHARD BRANSON

A photograph of Richard Branson, smiling and resting his chin on his hand, wearing a white shirt and blue jeans, centered on a red background.

EL ESTILO VIRGIN

ESCUCHAR, APRENDER, REÍR Y LIDERAR

PAIDÓS EMPRESA

Richard Branson

El estilo Virgin

Escuchar, aprender, reír
y liderar

Traducción: María Mercedes Correa

PAIDÓS EMPRESA

Título original: The Virgin Way. How to Listen, Learn,
Laugh and Lead

© Sir Richard Branson, 2014

© Virgin Books, 2014

Publicado en español mediante acuerdo con Virgin Books,
una compañía de Penguin Random House.

© Editorial Planeta Colombiana S.A.

Calle 73 No. 7-60, Bogotá

Primera edición en el sello Paidós Empresa: abril de 2016

ISBN 13: 978-958-42-4938-8

Traducción: María Mercedes Correa

Diseño cubierta original: Two Associates

Fotografía de cubierta: David Johnson/Corbis Outline

Adaptación de cubierta: Departamento de Diseño, Editorial
Planeta Colombiana, con autorización de Virgin Books

Desarrollo e-pub: Hipertexto Ltda.

Impreso en Colombia – Printed in Colombia

No se permite la reproducción total o parcial de este libro,
ni su incorporación a un sistema informático, ni su
transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea
éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u
otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor.

*Pruébalo todo al menos una vez. Salvo el incesto y el folk
dance.*

SIR THOMAS BEECHAM

PREFACIO

—

La vida es demasiado corta Si no lo disfruta, no lo haga

Desde mi primera aventura comercial, cuando fundé la revista *Student* a mis dieciséis años de edad, hasta las empresas de mayor peso de hoy, tales como Virgin Galactic y el turismo espacial, siempre me he basado en una filosofía esencial: si un nuevo proyecto o una nueva oportunidad de negocios no me emociona y no me estimula las glándulas del emprendimiento y la innovación, si no me parece que pueda marcar una diferencia, al mismo tiempo que me divierte creativamente “en serio”, prefiero dejarlo pasar de largo y dirigirme hacia algo que sí me emocione.

Frente a la escritura de los libros tengo una actitud similar: si no disfruto escribiéndolos me parece que es muy probable que a nadie le genere mayor felicidad leerlos. El hecho sencillo es que si uno no se goza lo que hace y no está a gusto con la gente que lo rodea, no hay manera de que produzca algo tan bueno como cuando disfruta lo que hace.

Como dijo en cierta ocasión una persona muy sabia: “*la vida no es un ensayo general*”. ¡Esta es nuestra presentación definitiva! Así, pues, a menos que usted esté planeando hacerlo mejor en su siguiente vida (suponiendo que tenga la suerte de gozar de una segunda oportunidad), no va-

le la pena que desperdicie su breve tiempo en esta tierra haciendo cosas que no lo apasionan.

Nunca deja de sorprenderme que tanta gente viva la vida ya sea mirando hacia el pasado o diciendo que las cosas van a ser mejores en el futuro. Por supuesto que no tiene nada de malo disfrutar y atesorar los recuerdos, aprender con esperanza de las experiencias del pasado, o hacer planes para el futuro, que es algo que todos debemos hacer, pero es muy importante vivir en el hoy. Con demasiada frecuencia, el ahora se pierde en la lucha frenética por alcanzar el mañana. Hay que asumirlo: estos son los “viejos tiempos” que usted estará mirando con nostalgia dentro de veinte años. Así las cosas, ¿por qué no remover cielo y tierra para disfrutarlos mientras los tiene?

Mahatma Gandhi es uno de mis grandes héroes y hay una cita de él —que leí por primera vez en una clase de historia en el colegio— que me ha marcado desde entonces: *“Vive como si fueras a morir mañana. Aprende como si fueras a vivir por siempre”*. Este buen consejo se ha abreviado así: *“Vive hoy como si fuera tu último día”*, que evoca un sentimiento maravilloso, aunque se ha convertido en el grito de batalla de los buscapleitos que preconizan que no importan las consecuencias. Recuerdo muy bien una ocasión en la que (como aprendiz de buscapleitos) traté de usar esa frase con mi mamá, como excusa por alguna diablura que hice. “Pero, mamá”, imploré, “yo solo estaba haciendo lo que dice Gandhi”. Sin dejarse impresionar y poniendo una cara de expresión impasible, me respondió: “¡Vuelve a salirme con esas, Ricky, y te aseguro que hoy será tu último día!”.

En realidad, la mejor cita sobre vivir cada día como si fuera el último es de Steve Jobs, quien dijo en un discurso durante una ceremonia de graduación la Universidad de Stanford, en 2005: "Si vives cada día como si fuera el último, algún día terminarás teniendo razón". Sería gracioso si no fuera por el hecho de que estas palabras las dijo tan solo doce meses después de haber recibido el diagnóstico de un cáncer que acabó con su vida seis años más tarde.

Todos los seres humanos, falibles como somos, cometemos errores y nos metemos en líos como producto de nuestras decisiones erradas, pero en la mayoría de las situaciones tenemos la capacidad para hacer una pausa, reflexionar y decir: "Lo lamento pero no estoy feliz con esto, así es que me voy". Reconozco que en muchas circunstancias—sobre todo en aquellas donde están implicados la familia o los amigos— es muy fácil pensarlo pero es difícil pasar a la acción y tomar una decisión drástica, que por lo general requiere de mucho coraje. Sin embargo, como dice el viejo refrán, "al mal paso darle prisa".

En varias ocasiones me han dicho: "Claro, Richard, para ti es fácil decir esas cosas ahora que has construido tu negocio y te ha ido bien en la vida". Mi respuesta ante esta objeción siempre es algo así como: "Sí, eso es verdad... hasta cierto punto. Pero, ¿por qué crees que tengo todas esas compañías? No las tendría si no me hubiera plantado en mis trece y no me hubiera negado a desperdiciar el tiempo en cosas que no son para mí". Uno de los primeros ejemplos de una situación en la que yo me sentía como mosca en leche se remonta a mis épocas de colegio. A mis dieciséis años, para sorpresa de mis padres y mis amigos,

me salí del prestigioso colegio Stowe. Lo hice con los ojos bien abiertos, para cristalizar mi sueño de fundar mi propia revista. En lo profundo de mi corazón, sabía que para que la revista *Student* fuera un éxito no se necesitaba que yo siguiera desperdiciando mi tiempo precioso sentado en un salón asfixiante. La idea de pasar otros dos años memorizando aburridos datos librescos, luchando con las dichas del cálculo y definiendo raros verbos en latín me parecía totalmente irrelevante para mi vida futura, así es que decidí escaparme para no correr el riesgo de perder la cordura.

Les pido a los lectores no malinterpretar esta frase como una diatriba contra la educación: es todo lo contrario. Sacar partido de la mejor educación posible es un imperativo, sobre todo en el mundo comercial ultracompetitivo de hoy en día. Sin embargo, cuando yo fui al colegio, aprender se reducía a memorizar y regurgitar datos, a diferencia de lo que ocurre ahora. El viejo sistema era todo un reto para personas como yo, que tengo dislexia y un grado leve de déficit de atención. Había varios profesores excelentes que le imprimían vida a sus materias, pero yo, con mi entusiasmo empresarial en plena efervescencia, ya estaba mentalmente en otro lado. El aspecto paradójico de este asunto es que desde que abandoné el colegio me he pasado la vida saciando una sed enorme de aprendizaje respecto a nuevas cosas, negocios, gentes y culturas. La gran diferencia, por supuesto, es que mi proceso de aprendizaje implica experimentar todos estos universos de manera personal y directa, en lugar de leer sobre ellos en los libros o a través de terceros que nunca han vivido fuera de la academia.

Aunque me costaba trabajo prestarles atención a mis profesores del colegio, cuando decidí independizarme tuve que aprender pronto a perfeccionar mis dudosas capacidades para escuchar. Una de las primeras y múltiples tareas que asumí en la revista *Student* fue la de reportero. Así, cuando debía entrevistar a alguien, no tenía más remedio que escuchar atentamente mientras garabateaba unas notas que a veces resultaban indescifrables. Ya se tratara de John Lennon o de John le Carré, debía adquirir rápidamente el arte de llevar a cabo de manera simultánea las tareas de escuchar, escribir y pensar en mi próxima pregunta. Era un poco como hacer malabares con platos chinos, pues debía mantener todos los elementos dando vueltas al tiempo si quería evitar quedar totalmente perdido. Esa habilidad de concentrarme y escuchar me ha servido toda la vida. Aunque parece ser un arte olvidado, considero que escuchar es una de las aptitudes más importantes para cualquier profesor, padre de familia, líder, emprendedor o cualquier persona que tenga un corazón que late.

El concepto dado a conocer en varias de nuestras compañías como "el estilo Virgin" ha evolucionado desde el primer día. Cuando una persona comienza a trabajar con nosotros y sale de su primera reunión de estrategia o de producto, por lo general bastante informal, dice: "bueno, ustedes sí que hacen las cosas de manera diferente, ¿eh?", y la respuesta suele ser: "sí, ese es el estilo Virgin", acompañada con una sonrisa y un guiño cómplice.

Como el lector comprenderá (eso espero), una de las claves de nuestro "estilo" para hacer las cosas es algo tan sencillo como escuchar: escuchar atentamente a todo aquel

que tenga una opinión para compartir y no solo a los auto-proclamados expertos. También implica aprender del otro, del mercado y de los errores que se cometen a fin de llegar a un lugar original y radicalmente nuevo. Quizá lo más importante sea hacerlo divirtiéndose, con D mayúscula. Hacer las cosas al “estilo Virgin” muchas veces trae consecuencias impredecibles y nos lleva a lugares donde otras operaciones más “sensatas” no se atreverían a aventurarse. Con una marca que ahora es tan visible, esto equivale a liderar desde la vanguardia y estirar el cuello de formas que muchos estilos de liderazgo no consideran “prudentes”, adjetivo que yo uso con muy poca frecuencia.

No pretendo ni por un instante afirmar que tengo algún tipo de fórmula secreta o panacea para los retos de los negocios en general. Lo que escribí en las páginas de este libro proviene de aquello que, en mi variada experiencia, me ha servido muy bien a mí y, por extensión, a Virgin en la mayoría de las ocasiones. En el corazón del estilo Virgin está eso que nosotros llamamos “divertirse en serio”, y jamás pediré excusas por ello. Sentir pasión y compromiso por lo que uno hace y gozarse cada minuto es una cuestión de actitud —una chispa— que no se puede pedir a domicilio, entrenar o poner en una descripción de cargo o en un manual de recursos humanos. Es algo que la persona lleva en su ADN o no y, por lo tanto, debe venir desde dentro.

Si usted es de los que creen en hacer las cosas a su manera y en divertirse haciéndolo, entonces ya va por buen camino y es poco lo que otros puedan decir para modificar su rumbo más de algunos grados. Eso sí, yo le insistiría en escuchar más de lo que habla, en no temer a mostrar abier-

tamente sus pasiones y en confiar en su instinto cuando lo asalte la duda.

Menciono esto porque quiero ser totalmente transparente sobre la manera como he vivido mi vida y poner en el contexto adecuado mi forma —poco menos que tradicional— de escuchar, vivir, reír y liderar. He hecho montones de cosas alocadas en botes o globos de aire caliente, o pruebas como saltar de rascacielos y otras que tenían el potencial de acortar mi vida. Habrá quienes los consideren como actos de irresponsabilidad, pero prefiero pensar que son “riesgos calculados”. De cualquier forma, lo cierto es que a muchas de esas aventuras pasadas les pondría la advertencia de “no intentarlo en casa”. Con todo, una característica que considero esencial para cualquiera que tenga aspiraciones de emprendimiento es la voluntad inquebrantable de confiar en su propio instinto y seguir su estrella, aunque en ocasiones parezca que nos conduce derecho a un precipicio.

Por supuesto que mi estrella me ha guiado hacia algunos abismos y en direcciones bastante disparatadas, razón por la cual debo confesar que desde muy joven mi idea de la diversión quizá no sea como la de muchas personas. Ya sean retos físicos o financieros o, en ocasiones, de ambos tipos, para mí, la diversión o, más precisamente, la excitación siempre ha estado inextricablemente ligada a correr riesgos, a veces hasta descabellados. El problema es que cuando a mí me dicen “tienes que estar loco para intentar eso” yo siento lo que quizá debe sentir un toro cuando le agitan el capote rojo frente a los ojos. Sin importar si se trata de montar una finca para la siembra de árboles de Navi-

dad, un negocio de uso intensivo de capital como una aerolínea, hacer *kitesurfing* por el Canal de la Mancha a mis sesenta años, luchar para reducir la huella de carbono que está matando a nuestro planeta o buscar comercializar los viajes al espacio, nada me gusta más que esos retos de apariencia disparatada. Tal como lo atestiguará cualquiera de mis compañeros de trabajo en Virgin, en mi diccionario personal la expresión “presumiblemente imposible” se define como “algo que será muy divertido desmentir”.

Después de dar un paseo en bote de vela alrededor de la isla de Necker, uno de mis invitados frecuentes (que prefiere mantenerse en el anonimato) me dijo entre risas: “¡Uf, Richard! Después de esa experiencia ya entiendo por qué Virgin es diferente. Tú te tomas muy en serio eso de que la distancia más corta entre dos puntos es una línea recta”. Al preguntarle qué quería decir exactamente con eso me dijo que cuando yo le había propuesto que saliéramos a navegar no se imaginó ni por un segundo que iríamos a hacer algo que a mí me fascina, que es navegar a toda velocidad por entre las rocas que rodean la isla (y a veces sobre ellas). Lo que pasa es que, a mi modo de ver, cualquiera puede trazar una ruta segura y escoger con cuidado el camino para evitar los obstáculos... pero no le veo la gracia a eso.

Mi forma de navegar alrededor de la isla de Necker es quizá una buena analogía para expresar lo que opino respecto al liderazgo en los negocios. Si lo que usted tiene en mente es llegar a una playa distante donde nadie ha puesto los pies, debido a los arrecifes que la rodean, de nada le servirá guiarse con los viejos mapas que han usado antes los demás. Las cantidades enormes de información sobre

cualquier tema tienden a darle a la gente más razones para no hacer algo que se salga de los objetivos convencionales. Me he pasado la vida entera haciendo cosas no convencionales y dirigiéndome hacia objetivos que mis colegas y mis amigos consideraban malas ideas. ¿Me convierte eso en un tipo al que simplemente le gusta llevar la contraria? Tal vez. Sin embargo, hacer las cosas de cierto modo cuando los demás las hacen de otra forma es parte de mi ADN, y hasta la fecha eso me ha funcionado bastante bien, por lo menos la mayor parte del tiempo.

No he tomado ningún curso de negocios ni he leído libros sobre liderazgo para decidir cómo salir adelante en la vida, así es que les advierto a los lectores que tal vez las páginas que siguen no sean para todo el mundo. Aunque no clasificaría este como un “libro sobre liderazgo”, en un momento dado sentí el impulso de buscar el término en Amazon y me sorprendieron mucho los resultados. El día que hice la búsqueda, ¡encontré 93 467 resultados! Debo confesar, además, que no creo haberme leído ni uno solo de esos libros. En conclusión, no tengo ni idea de lo que esos 93 467 autores tienen para decir, pero podría asegurar que muy pocos de ellos, o quizá ninguno, han gozado una milésima parte de lo que me he divertido yo en los más de cuarenta años que llevo liderando las compañías del grupo Virgin.

Luego se me ocurrió que tal vez la palabra “liderazgo” no era la apropiada para dar cuenta de mi práctica. Volví nuevamente a Amazon y busqué: *“divertirte mientras creas un negocio global ampliamente diversificado, con una fa-*

milia extensa de gente sencillamente maravillosa". No encontré ni un solo resultado. ¡Por lo menos hasta ahora!