

Emmanuel Gobillot

ESTE
NO ES
UN LIBRO
DE
LIDERAZGO



20 reglas
para el éxito

Desclée De Brouwer

Liderazgo  Empresa

ESTE NO ES UN LIBRO DE LIDERAZGO

20 reglas para el éxito

Emmanuel Gobillot

DESCLÉE DE BROUWER

This is Not a Leadership Book

20 Rules of Success

All Rights Reserved

Authorised translation from the English language edition published
by Routledge, a member of the Taylor & Francis Group LLC

© 2024 Emmanuel Gobillot

Traducción: Ramón Alfonso Díez Aragón



© EDITORIAL DESCLÉE DE BROUWER S. A., 2025

Henao, 6 - 48009 Bilbao

www.edesclee.com

info@edesclee.com

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos –www.cedro.org–), si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-330-3971-2

Depósito legal: BI-1170-2025

Impresión: Grafo S. A. - Basauri



Índice

Agradecimientos	11
Introducción: El mundo no necesita otro libro de liderazgo...	13
 PRIMERA PARTE: Qué	 19
Regla 1. Tú puedes tener éxito.....	23
Regla 2. Alinea los tornillos.....	33
Regla 3. <i>-ísimo</i> y <i>más</i> no expresan el valor.....	41
Regla 4. Liderar es un acto moral	51
Regla 5. La autenticidad está sobrevalorada	59
 SEGUNDA PARTE: Cómo.....	 69
Regla 6. La empatía está muy sobrevalorada.....	73
Regla 7. Solo la muerte desmotiva.....	81
Regla 8. Potenciar(se).....	91
Regla 9. Ver y ser visto	101
Regla 10. ¡Cuidado! Recién pintado.....	109
Regla 11. Lo que se cuantifica nunca se hace.....	119
Regla 12. Seguir el dinero, no la moda.....	127
Regla 13. Todos ganan o nadie gana.....	137

Regla 14. <i>Ambos</i> es la única respuesta a las preguntas del tipo <i>o lo uno o lo otro</i>	145
Regla 15. <i>Depende</i> es la respuesta a todas las demás preguntas	155
Regla 16. Liderar es elegir	163
 TERCERA PARTE: Por qué	 171
Regla 17. Suficiente > más	175
Regla 18. Contratado, estancado, despedido	185
Regla 19. Eres prescindible	195
Regla 20. Fracasarás	203
 Conclusión: Ahora te toca a ti	 213
Índice de materias y onomástico	221



Introducción: El mundo no necesita otro libro de liderazgo

Los libros de liderazgo no te harán triunfar. No tienes por qué creerme. Solo mira las pruebas.

Un gran liderazgo está estrechamente correlacionado con un alto compromiso de los empleados y, sin embargo, año tras año, los empleados de todos los sectores, de todas las industrias, de todas las partes del mundo, informan de niveles abismales de compromiso. El auge de los libros sobre liderazgo, artículos, pódcast, cursos de formación y programas de desarrollo no ha hecho mella en el gran muro de la mediocridad del liderazgo contra el que nos estamos estrellando.

Aunque no me atrevería a argumentar que existe una fuerte causalidad entre el aumento de la literatura sobre liderazgo y la falta de grandes líderes, no puedo dejar de notar la pobre (en el mejor de los casos) o inversa (en el peor) correlación entre ambos. Se publican libros de liderazgo, pero no se hacen grandes líderes. La razón es sencilla.

Los libros de liderazgo son superficiales, de miras estrechas, tendenciosos o, lo peor de todo, ¡las tres cosas a la vez!

Son superficiales porque se centran en un elemento del liderazgo en detrimento de las interacciones que pueda tener con los demás elementos.

La mayoría cubren una sola idea que cabría en un artículo y luego la mejoran con ejemplos y consejos, de forma que esa única idea puede convertirse en un libro. Esa única idea puede ser increíblemente valiosa. Por ejemplo, no se puede ser un gran líder sin inteligencia emocional. Pero el valor de una sola idea también es limitado. La inteligencia emocional solo te hará triunfar si posees todas las demás habilidades y propiedades que necesitan los grandes líderes. Necesitarás más de un libro para conocerlas.

El problema de los libros superficiales, de una sola idea, es que leer dos tampoco ayuda. A menudo se contradicen. ¿Qué vas a hacer si lees «El líder autoritativo. Dirigir tu camino hacia el éxito» seguido de «El líder colaborativo. Empoderar a los equipos para obtener resultados duraderos»? Uno hace hincapié en el mando y el control mientras que el otro promueve la colaboración y la capacitación. ¿Cuál te conviene leer para seguir tu camino hacia el éxito? Y dado que es probable que ambos tengan razón, ¿cómo sabes cuándo hacer qué?

Con los libros poco profundos, tu éxito dependerá de la correcta evaluación de tus necesidades (poco probable si eres como la mayoría de los seres humanos), así como de disponer de una enorme cantidad de tiempo (también improbable) para leer un número excesivo de libros que cubran esas necesidades.

Debido a que son superficiales, los libros de liderazgo se centran en aspectos de este sin vincularlos nunca al conjunto. Solo podrás tener éxito si comprendes para qué sirven los líderes. Los libros superficiales no lo permiten.

Los libros de liderazgo son de miras estrechas porque examinan el liderazgo aislado de su contexto.

Cuando estaba pensando en mi primer libro, el primer editor que conocí me pidió que le describiera qué tipo de libro estaba escribiendo. Le dije que estaba trabajando en un libro sobre liderazgo y eficacia

organizativa. Me paró en seco y me dijo: «Antes de seguir adelante tienes que entender que en las librerías hay un estante para el liderazgo y otro para la eficacia organizativa. Elige tu estante».

Mientras que hoy en día las librerías suelen tener menos estantes para libros de negocios, los libreros en línea tienen secciones aún más segmentadas. En Amazon hay más de veinte subcategorías en la categoría de gestión empresarial y liderazgo. Ya no se trata de elegir una estantería, sino de elegir una ubicación exacta en ella. Sin embargo, el éxito depende de la aplicación de las habilidades de liderazgo adecuadas, en el momento oportuno y en el contexto adecuado. ¡Son al menos tres estantes!

Acudir a un programa de liderazgo que no esté adaptado a tu entorno es siempre poco óptimo y, sin embargo, los libros de liderazgo están diseñados de esta manera. Puede que te ayuden con el elemento de las habilidades, pero cuando se trata de aplicarlas en el momento adecuado y en el contexto apropiado, estás solo. Tendrás que hacer el trabajo, suponiendo que dispongas del tiempo y la inclinación para hacerlo sin garantía de éxito.

Lo veo a menudo con los tomos escritos por académicos. Se basan en pruebas, son fruto de concienzudas investigaciones, a menudo son testados y suelen estar bien escritos. Son profundos, pero de miras estrechas. Se centran en un aspecto (ya sea psicológico, contextual, estructural...) del liderazgo y lo desgranán. Puede que sean *de lectura obligada*, pero hay muchos y los necesitas todos para hacerte una idea completa.

Sin una visión integral, de manera aislada, los libros de miras estrechas tienen más probabilidades de confundir que de ayudar. Los académicos entienden que el liderazgo es inherentemente complejo, pero el profesional necesita soluciones sencillas. En su intento de dar sentido a lo complejo, los académicos olvidan el contexto.

Solo podrás tener éxito si sabes cómo debes actuar en tu momento y en tu contexto. Los libros de miras estrechas no se ocupan de eso.

Pero quizás lo peor de todo es que los libros de liderazgo no contribuirán a tu éxito porque son tendenciosos.

Tomemos como ejemplo el estudio realizado en 2023 por McKinsey and Company, la consultora conocida por líderes principales de todo el mundo (entre otras cosas porque bastantes de ellos solían trabajar allí). En un artículo titulado «New leadership for a new era of thriving organization» [Un nuevo liderazgo para una nueva era de organizaciones prósperas], los autores argumentan que los líderes necesitan hacer cinco cambios esenciales: de beneficios a impacto, de competencia a cocreación, de mando a colaboración, de control a evolución y de expectativas a integridad.

No voy a discrepar de las conclusiones; defendí prácticamente los mismos cambios en mi libro *Leadershift* [Reinventar el liderazgo], publicado hace unos quince años. No pretendo afirmar que soy más previsor que estos autores (podría decirse que antes era parcial), ni que en quince años nada haya cambiado. Simplemente quiero señalar que estos cambios no han representado ni representan la realidad que vive hoy gran parte de la población trabajadora. Lo que yo hacía cuando escribí aquel libro, y lo que el artículo de McKinsey hace ahora, era describir el liderazgo no como es, sino como podría o debería ser.

Los escritos de liderazgo de los consultores hacen esto todo el tiempo. Puede que no intenten venderte directamente un producto o un servicio, pero sí quieren venderte una idea. Los libros tendenciosos están diseñados para venderte un enfoque, un conjunto de comportamientos o un modelo que representa a un líder ideal. Puede que sean fruto de una investigación sistemática y puede que tengan razón, pero representan un estado aspiracional. Los libros tendenciosos tratan de una visión ideal más que de una visión real del liderazgo actual.

Hay otros sesgos en juego en la literatura sobre liderazgo. Es probable que los libros escritos por líderes reales, o sobre líderes reales, te hagan

descarrilar en tu camino hacia el éxito. Su experiencia es real, sus historias son de primera mano, pero su metodología y su intención están sesgadas. Están sesgados tanto en su mirada retrospectiva como en su atribución.

Son comparables al hecho de prestar tus gafas de lectura a alguien. Sería una suerte increíble que prestárselas le ayudara a ver perfectamente. El número de variables ambientales que tendrían que alinearse para que la experiencia de otra persona se ajustara a tu contexto es tan enorme que sus consejos serán, en el mejor de los casos, poco útiles y, en el peor, te convertirán a ti en una copia deficiente de otra persona.

Solo podrás tener éxito si sabes por qué quieres liderar hoy. A los libros tendenciosos eso no les importa.

Así que, si los libros superficiales, de miras estrechas y tendenciosos no ofrecen –ni atienden a, ni se preocupan por– lo que tú necesitas para tener éxito, puedes ver por qué no necesitamos otro libro de liderazgo.

Seguro que conoces el cuadro del pintor surrealista belga René Magritte titulado *La traición de las imágenes*. Muestra la imagen de una pipa con la leyenda «Ceci n'est pas une pipe» («Esto no es una pipa») escrita debajo. Considera este libro como «La traición de los libros». Puede parecer un libro de liderazgo, pero no es un libro de liderazgo.

Considéralo un libro sobre liderar más que sobre el liderazgo.

No es un libro que pretenda ser simplista acerca del liderazgo. Es un libro que busca la simplicidad en su práctica. No es un libro sobre el liderazgo de otras personas. Se trata de ti liderando en tu contexto. Y lo que es más importante, no es un libro sobre cómo tendría que –o debería– ser el liderazgo. Se trata de liderar tal cual.

Es un libro sobre para qué sirven los líderes, cómo llegan a ser grandes y por qué, con dedicación y el enfoque correcto, tú también puedes tener éxito.

Se basa en ejemplos reales de más de veinte años ayudando a construir, desarrollar y hacer crecer a líderes y organizaciones. He sido consultor en todo el mundo, en organizaciones del sector privado y del sector público. He conocido a miles de ejecutivos y he trabajado estrechamente con cientos de ellos.

Para evitar cualquier posibilidad de que este libro sea superficial, de miras estrechas o tendencioso, he aplicado varias estrategias. He analizado las notas que he tomado a lo largo de mi carrera. He leído los libros de negocios que probablemente no tendrás tiempo de leer y los artículos académicos para los que probablemente no deberías reservar tiempo con el fin de leerlos. He identificado las variables (ya sean de comportamiento, del entorno o basadas en las habilidades) que contribuyeron al éxito. He investigado la relación entre ellas y he determinado el número mínimo de variables con el máximo impacto.

He acabado seleccionando las veinte reglas de este libro. He ilustrado cada una de ellas utilizando una historia profesional personal. He suprimido los nombres de las personas o empresas implicadas para poder contar las historias tal y como sucedieron, eliminando así la necesidad de editar elementos y, por tanto, de crear sesgos.

Las reglas están organizadas en tres partes tituladas *Qué*, *Cómo* y *Por qué*, puesto que abarcan a grandes rasgos tres temas: *Qué* se necesita para ser un líder de éxito (es decir, las reglas básicas), *Cómo* convertirse en un líder de éxito (es decir, las acciones) y, por último, *Por qué* quieres ser un líder de éxito (es decir, la motivación). Se analizan en ese orden. No es necesario leer el libro secuencialmente, aunque, dado que algunos capítulos contienen referencias cruzadas a reglas distintas de las tratadas en el capítulo en cuestión, probablemente sea mejor hacerlo así.

Finalmente, para que puedas elegir las reglas en las que más quieras centrarte, he terminado cada capítulo con un breve resumen.

He trabajado para que el libro sea legible, informativo y eficaz, pero, sobre todo, veraz.



Primera parte

Qué

«¿Qué querías ser cuando eras pequeño?» no es una pregunta tan frecuente como «¿Qué quieres hacer de mayor?». Sin embargo, su relativa rareza no la convierte en una pregunta menos legítima. De hecho, la respuesta a «¿Qué querías ser cuando eras pequeño?» revela mucho más sobre una persona que preguntarle a un niño por su sueño.

He sido testigo de innumerables «charlas junto a la chimenea». Ya sabes, la sesión en un taller en la que un líder sénior entra en una sala y se sienta entre empleados impacientes para contarles su trayectoria de liderazgo. Seguro que has asistido a unas cuantas. Si no lo has hecho, no te preocupes demasiado; seguro que lo harás. Quién sabe, algún día puede que incluso tú, sentado allí, cuentes la historia de tu vida.

Lo que una y otra vez me ha llamado la atención en estas sesiones es cómo parece que las vidas explicadas en una mirada retrospectiva siempre tienen sentido. Invariablemente, la historia sigue de modo indefectible lo que los novelistas y guionistas llaman un arco narrativo perfecto.

Comenzará con el *planteamiento*. La lideresa revelará algo sobre su educación para introducirte en su mundo. Seguirá con un incidente, un *nudo* o momento clave de su vida en el que algo sale mal o no estaba previsto. Este momento la envalentonará para realizar alguna acción.

La tensión aumentará hasta un punto de crisis. Aquí es donde llegamos al clímax. La emoción de la historia. La parte en la que ella se da cuenta de que no todo está perdido y de que, si consigue vencer sus miedos, conquistará el mundo. El *desenlace* y la resolución vendrán en un paquete bien organizado que explica por qué ella está hoy aquí y es capaz de compartir la sabiduría que adquirió a través de una vida bien vivida.

Es ordenado. Es atractivo. Es poderoso. También es una mentira.

El filósofo Søren Kierkegaard escribió una célebre sentencia: «La vida solo puede entenderse hacia atrás, pero debe vivirse hacia delante». ¿Quién soy yo para discrepar? El problema es que estas charlas junto a la chimenea no tratan de vidas entendidas. Son sobre vidas racionalizadas. Rara vez contienen los golpes de suerte, la inacción, el seguir la corriente, el «Lo hice porque no podía hacer otra cosa», el «Era lo único disponible», las dudas y el «No tengo ideas».

Escuchar a tales ejecutivos te hace pensar que están viviendo un sueño. Casi se puede oír al narrador de la película, hablando con esa voz profunda con el obligado acento estadounidense, diciendo: «Desde los cinco años, ella siempre soñó con convertirse en directora financiera. La vida tenía otros planes, pero ella no iba a permitir que eso se interpusiera en su camino». Por ello la pregunta «¿Qué querías ser cuando eras pequeño?» es tan valiosa. Seguro que cuentacuentos dotados podrán pasar de «veterinario» a «director financiero» en unos pocos capítulos, pero la historia tendrá que dar algunos giros inesperados.

¿Qué querías ser cuando eras pequeño? Probablemente querías ser un sustantivo o un adjetivo.

El sustantivo habría sido una ocupación. Lo más probable es que fuera una vocación. Querías ser veterinario, profesor, médico, cantante o conductor de ambulancias. Pocos niños quieren ser contables, o profesionales del desarrollo del liderazgo, para el caso. Yo quería ser empleado de un surtidor de gasolina, si quieres saberlo.

El adjetivo habría sido un resultado. Puede que hubieras querido ser famoso, feliz, rico o simplemente tener éxito. Cualquiera que fuera tu respuesta, habría sido tanto un reflejo de la cultura en la que creciste como un reflejo de tus deseos interiores.

Lo mismo ocurre con los relatos de éxito que los líderes comparten en las charlas junto a la chimenea. Sus historias reflejan la cultura en la que habitan a la vez que transmiten la que tratan de crear. Lo que cuentan no es principalmente su historia, sino más bien una historia de lo que creen que deben ser los líderes. Su éxito no se explica ante todo para reflexionar, sino que más bien se racionaliza para influir. Se centran más en el *porqué* de sus historias (es decir, por qué te estoy contando esto) que en el *qué* (es decir, qué ocurrió).

Pero, al igual que los niños, si queremos tener éxito, necesitamos volver a conectar con lo que queremos llegar a ser. Definirlo nos ayudará a decidir si somos el producto de fuerzas culturales (es decir, sentimos que debemos serlo) o si realmente estamos trazando nuestro camino (es decir, queremos serlo). Al igual que los niños, debemos distinguir entre los sustantivos y los adjetivos. Mientras que los sustantivos informan de la posición, los adjetivos nos darán la motivación.

La primera parte de este libro contiene las reglas que te ayudarán a definir tu *qué*. Analizaremos qué significa el éxito, qué es el liderazgo, qué valor aportas y qué valores tienes. Esta parte está diseñada para ayudarte a responder a las dos preguntas que importan en tu camino hacia el éxito:

- ¿sabes para qué te estás preparando?,
- ¿tienes lo que hace falta para lograrlo?