

LOS
GRANDES LÍDERES
NO TIENEN
REGLAS

KEVIN KRUSE

**LOS
GRANDES LÍDERES
NO TIENEN
REGLAS**

LOS 10 ANTIPRINCIPIOS DEL NUEVO LIDERAZGO

Título original: *Great Leaders Have No Rules*

© 2019, Kevin Kruse

Prólogo: Travis Bradberry

Esta traducción es publicada por acuerdo con Rodale Books, un sello editorial de Random House, una división de Penguin Random House LLC

Traducción: Eloy Pineda Rojas

Diseño de portada: Planeta Arte & Diseño / Christophe Prehu

Fotografías de portada: © iStock

Fotografía del autor: © Kathrin Wirth-Torrente

Diseño de interiores: Sandra Ferrer

Derechos reservados

© 2021, Editorial Planeta Mexicana, S.A. de C.V.

Bajo el sello editorial PLANETA M.R.

Avenida Presidente Masarik núm. 111,

Piso 2, Polanco V Sección, Miguel Hidalgo

C.P. 11560, Ciudad de México

www.planetadelibros.com.mx

Primera edición en formato epub: enero de 2021

ISBN: 978-607-07-7203-0

Primera edición impresa en México: enero de 2021

ISBN: 978-607-07-7179-8

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 este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*.

La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Arts. 229 y siguientes de la Ley Federal de Derechos de Autor y Arts. 424 y siguientes del Código Penal).

Si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra dirijase al CeMPro (Centro Mexicano de Protección y Fomento de los Derechos de Autor, <http://www.cempro.org.mx>).

Impreso en los talleres de Litográfica Ingramex, S.A. de C.V.

Centeno núm. 162, colonia Granjas Esmeralda, Ciudad de México

Impreso y hecho en México – *Printed and made in Mexico*

*Para Amanda, Natalie y Owen,
quienes ya lideran con empatía,
amabilidad y amor.*

Índice

Prólogo.....	9
Introducción.....	13
1. Cierra tu política de puertas abiertas.....	17
2. Apaga tu celular.....	41
3. No tengas reglas.....	61
4. Sé agradable, no busques agradar.....	89
5. Lidera con amor.....	105
6. Llena tu agenda.....	127
7. Ten favoritos.....	147
8. Revela todo (hasta los salarios).....	169
9. Muestra debilidad.....	197
10. El liderazgo no es una elección.....	219
Conclusión.....	235
Recursos adicionales.....	238
Acerca de LEADx.....	239
Agradecimientos.....	240
Obras citadas.....	244

Capítulo 1

Cierra tu política de puertas abiertas

El 10 de mayo de 2017, Steve Harvey, anfitrión de un programa de entrevistas de la televisión estadounidense, rompió el internet.

No de manera literal, por supuesto. Desde las redes sociales hasta las noticias nocturnas, la gente expresó indignación por lo que la revista *Variety* llamó un «memorando impactante» que Harvey envió a su personal (Wagmeister, 2017). En él, informó a todos de manera directa que quería que lo dejaran solo. Escribió, en parte:

Me gustaría que todos revisen y se adhieran a las siguientes notas y reglas para la quinta temporada de mi programa de entrevistas.

- No habrá reuniones en mi camerino. Nada de detenerse ni aparecerse por aquí. NADIE.
- No vengan a mi camerino, a menos que los invite.
- No abran la puerta de mi camerino. SI LA ABREN, ESPEREN QUE LOS CORRA DE AQUÍ.
- Mi equipo de seguridad detendrá a todos los que se paren ante mi puerta con la intención de verme o hablar conmigo.

- Quiero que las emboscadas se detengan ya. Eso incluye al personal de televisión.
- Deberán agendar una cita.

Aunque su memorando se volvió viral y provocó indignación universal, a mí me llamó la atención que todos se sorprendieran. Steve Harvey tenía razón.

¿Lo pudo redactar diferente? Por supuesto. Hasta mis hijos adolescentes saben que escribir todo en mayúsculas nunca es buena idea.

Pero entiéndase que Harvey tiene 60 años y es anfitrión de un programa de radio, del programa de entrevistas de televisión *Family Feud*, del programa de talentos *Little Big Shots* y varios otros. Viaja a diario entre Los Ángeles, Chicago y Atlanta para producir esos programas. Tiene hijos y nietos.

Yo soy 10 años más joven y necesito una siesta con solo pensar en su agenda.

Todo el personal de Steve Harvey debía estar consciente de ello. Es necesario que esté lleno de energía, que sea divertido y creativo; no que se dedique a resolver detalles del programa o a firmar autógrafos.

Incluso resulta sorprendente que tuviese que enviar ese memorándum. ¿Qué no cuenta con un asistente bien pagado (que sirva como jefe de personal) para optimizar su tiempo? ¿Por qué el productor del programa no actúa como portero frente al resto del personal?

Uno puede darse cuenta de que Harvey escribió el memorándum con honestidad emocional, en medio de un momento de frustración. Pero no se equivocó.

«¿TIENES UN MINUTO?»

Aunque yo no sea el anfitrión de un programa televisivo de entrevistas, definitivamente puedo entender el problema de las citas no agendadas.

La pregunta de tres palabras que solía provocarme un escalofrío era «¿Tienes un minuto?».

Estoy trabajando en el plan estratégico y el presupuesto del próximo año. ¿Cómo logrará mi compañía pasar de cinco a 10 millones anuales en ventas en tan solo un año? Ese es el objetivo fijado por mi socio estratégico —quien financiará el crecimiento— y depende de mí mostrar cómo lo haremos.

«Veamos... Si agrego dos representantes de ventas más en la columna X, a 90 mil dólares anuales por cabeza, y cada uno aumenta las ventas a partir del sexto mes en...».

Toc, toc, toc.

—¿Tienes un minuto?

Quiero apoyar a los integrantes de mi equipo. Quiero ser un buen líder. Así que...

—Claro, Tracy, ¿qué pasa?

Entra y despliega una imagen 3D de un exhibidor para conferencias.

—Me estoy preparando para aprobar el diseño final del exhibidor. Hicieron los cambios que pedimos la semana pasada. ¿Te parece bien?

—Te dije la semana pasada que estaba de acuerdo con los cambios.

—Lo sé, pero este es el diseño *final-final*. Antes de gastar 10 mil dólares pensé que debería confirmar...

—Tracy, adelante. El presupuesto está bien y el diseño es adecuado.

—Muy bien, gracias.

Exhalo.

«Okey, ¿dónde estaba? El resultado de contratar a más representantes de ventas. ¿Qué columna era la de la cantidad de representantes en esta hoja de cálculo? Aquí..., columna X. Si agrego dos...».

Toc, toc.

—¿Tienes un minuto?

¡¿Es en serio?!

EN BUSCA DE COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA

Una política de puertas abiertas se refiere a la práctica de los líderes empresariales u organizacionales de dejar la puerta de su oficina abierta para que los empleados se sientan bienvenidos para pasar y reunirse de manera informal, plantear preguntas o analizar asuntos que ocupan su mente.

En estos días con entornos de oficinas abiertas, espacios de trabajo compartido e integrantes de equipo remotos que trabajan por todo el mundo, la «política de puertas abiertas» es más metafórica que nunca. El equivalente de pasar caminando por una puerta abierta en muchas organizaciones es ahora enviar un mensaje de texto por *smartphone*, un mensaje directo en Facebook o Slack, un mensaje instantáneo en Skype o un saludo en Basecamp.

Sin importar si la interrupción se hace al cruzar una puerta real o una digital, la teoría es que una organización usa esa apertura para generar una cultura de confianza, colaboración, comunicación y respeto, sin importar la jerarquía del individuo. El acceso a los ejecutivos debería reducir los chismes y rumores en el lugar de trabajo.

Los objetivos de una política de puertas abiertas son admirables. ¿Quién no la querría?

Sin embargo, aunque los objetivos sean nobles, las desventajas son reales. Cuando hice una encuesta entre 100 mil suscriptores de mi boletín electrónico y mi comunidad en línea, terminé inundado con historias sobre cómo las puertas abiertas resultan contraproducentes tanto para los administradores como para los contribuyentes individuales.

¡PERO NO QUIERO LEVANTAR LA VOZ!

¿Los miembros del equipo en verdad quieren que la puerta esté abierta?

Hace más de una década, el profesor James Detert, de la Universidad de Virginia, y la profesora Amy Edmondson, de Harvard, se propusieron descubrir por qué algunos empleados comparten ideas con sus jefes y otros no. Entrevistaron a casi 200 personas en una empresa de alta tecnología y descubrieron que prácticamente la mitad de ellas prefería contenerse y no compartir información que podría ser benéfica para la compañía (Detert y Edmondson, 2007). ¿Por qué? Los profesores lo explican de la siguiente manera.

En una palabra: autopreservación. Aunque resulta obvio que los empleados temen plantear ciertos temas, como acusar a alguien más de algo, encontramos que el instinto protector innato es tan poderoso que también inhibe el hablar de cosas que evidentemente podrían haber tenido la intención de ayudar a la organización. En nuestras entrevistas, el riesgo de alzar la voz se percibía como algo extremadamente personal e inmediato por parte de los empleados, y el posible beneficio futuro para la organización de compartir sus ideas

les parecía incierto. De modo que, instintivamente, la gente solía jugar a la segura y se mantenía callada. Su conclusión frecuente parecía ser: «Si dudas, quédate callado».

Algunos trabajadores les contaron a Detert y Edmondson mitos de sus empresas, según los cuales ciertos individuos que habían compartido sus ideas en público habían dejado la compañía «súbitamente».

Gerry, por ejemplo, es un lector que me envió un *mail* para contarme qué pasó cuando usó la política de puertas abiertas del jefe de su gerente.

En una reunión con él, le conté algunos de los problemas de desempeño y comunicación que tenía con mi superior inmediato, quien era nuevo e inexperto. También sugerí algunas soluciones... Días después le contó a mi jefe lo que yo había dicho. Eso creó una situación incómoda entre los dos. Pronto, mi jefe dejó la empresa y unos meses después también yo me vi forzado a salir.

¿Hay algo de cierto en las historias de los despidos por el uso de la política de puertas abiertas? En realidad no importa. Si existe esa percepción, entonces se garantiza el riesgo de que los empleados se queden callados.

Conscientes o no, los empleados comparan el riesgo y el beneficio potenciales de sus acciones. Solo si el segundo supera por mucho al primero, cruzarán de manera proactiva la puerta abierta. Si dejas la responsabilidad en esos individuos para que comuniquen abiertamente sus problemas o sugerencias, mantendrás en silencio a la mitad de tu equipo.

SALTAR LA CADENA DE MANDO

Si solo la mitad de las personas en el mundo corporativo se sienten cómodas con la política de puertas abiertas, puede que sea aún peor en el ejército, sobre todo cuando se usa para saltar al jefe directo y llevar un problema a un oficial superior.

El concepto de la política de puertas abiertas incluso está descrito en la política de mando del ejército de Estados Unidos. La Regulación 600-20, capítulo dos, segundo párrafo, dicta: «Los comandantes establecerán una política de puertas abiertas dentro de sus comandos [...] El comandante determinará la oportunidad, el conducto y los procedimientos específicos» (US Army, 2014).

Pero aun si se trata de una política escrita y oficial —un requisito de mando—, los soldados siguen haciendo el mismo análisis riesgo-recompensa descrito por los profesores Detert y Edmondson. Al parecer, la mayoría piensa que no vale la pena correr el riesgo. He aquí una muestra aleatoria de puntos de vista en foros militares:

No puedes confiar en tus superiores. A menudo dicen que tienen políticas de puertas abiertas, pero deben usarse con precaución extrema. Cualquier cosa que digas será usada en tu contra. He conocido a muchos superiores con «políticas de puertas abiertas», pero por sus antecedentes parece ser más una «política de puertas directas a la trampa» (K., 2012).

El problema más común es que los soldados sienten que habrá consecuencias negativas después de usar la política de puertas abiertas. Tal vez no inmediatas, sino indirectas (Shephard, 2014).

Incluso en el mundo empresarial es fácil comprender que se corren grandes riesgos al saltarse la cadena de mando.

Digamos que tienes un problema con tu jefe, Fred. O tan solo que tienes una gran idea que sientes que Fred no lleva a la práctica. Así que vas «con un superior» para tratar el problema: con la jefa de él, Judith. En la mayor parte de las organizaciones es posible que se presente uno de dos escenarios, y ninguno de ellos es bueno para ti.

JUDY: ¿Trataste este problema con Fred? ¿Sí? Muy bien, entonces estoy de acuerdo con su decisión, regresa a trabajar. Y ahora sé que eres un empleado quejumbroso y problemático con mal juicio.

O:

JUDY: ¿Trataste este problema con Fred, tu jefe? ¿Sí? Bien, me da gusto que insistas y me llames la atención sobre él. Voy a hacer a un lado su decisión y le haré saber que necesitamos tomar el tema de _____ con más seriedad en el futuro.

Entonces tu jefe, Fred, pensará de ti: «Siempre supe que era un empleado quejumbroso y problemático».

¿Puede despedirte tu jefe? Tal vez no. ¿Puede ignorarte, darles los trabajos más deseados a otros en tu equipo, dedicar un escrutinio adicional a tu trabajo, negar tus solicitudes para trabajar en casa en un día nevado y encontrar otras maneras de hacerte sentir miserable? Por supuesto.

En cualquiera de los dos escenarios, tú pierdes.

POR QUÉ LOS ATLETAS NO HABLAN

No es frecuente que un equipo deportivo de Rutgers sea la noticia principal en la cadena televisiva ESPN o que recibiera atención en todo Estados Unidos. Yo lo sé —porque me gradué de la Universidad Rutgers en 1989—, de modo que cuando en 2013 Rutgers apareció en las noticias debido a una razón lamentable, no me sorprendí del todo.

El programa *Outside the Lines* de ESPN presentó al aire una selección de momentos clave entre varias horas de video, que mostraba al entrenador de básquetbol de Rutgers, Mike Rice, abusando verbal y físicamente de los jugadores durante sus sesiones de práctica (Van Natta, 2013). Puede verse a Rice empujar a varios, casi ahorcar a uno y patear a otro, y lanzarles pelotas a la cabeza a tan solo metros de distancia. Los menospreciaba de manera verbal, con groserías e insultos homofóbicos. Al principio, Rutgers multó a Rice y lo suspendió tres juegos; una vez que el video se volvió viral, lo despidieron. El abuso a los jugadores en Rutgers duró de 2010 a 2012, hasta que salió a la luz.

Más perturbadores son los casos de jóvenes atletas que sufrieron abuso sexual por parte de entrenadores y miembros del personal, como lo ocurrido con Jerry Sandusky, en Penn State, y Larry Nassar, antiguo doctor del equipo de gimnasia de Estados Unidos, quien fue condenado por abusar sexualmente de más de 100 chicas durante más de dos décadas.

A menudo, cuando estos horribles incidentes salen a la luz, escucho a adultos (padres) preguntar: «¿Por qué los chicos no se lo dijeron a alguien?».

Una vez más: considérese el riesgo y la recompensa.

Los jugadores temen que los envíen a la banca, los saquen del equipo, los sometan a novatadas o algo peor. Los atletas

universitarios tienen miedo de perder sus becas. En casos de abuso sexual, puede añadirse a ello las emociones relacionadas con la vergüenza. Todo esto se sopesa contra la posibilidad muy real de que la gente no crea las acusaciones o de que no se detenga al abusador. De hecho, en el caso de Nassar resultó que muchas de las jóvenes gimnastas le habían contado del abuso a sus padres, *coaches* y entrenadores, pero a varias solo se les respondió que tenían suerte de estar bajo el cuidado de un doctor tan estimado, que él les proporcionaba tratamiento médico legítimo y que no debían continuar acusándolo.

Una política de «puertas abiertas» es pasiva. Lo que se necesita es una de comunicación activa y segura. ¿Cuántos directores atléticos envían encuestas anónimas a todos sus jugadores, con preguntas específicas sobre novatadas, acoso o abuso? ¿Podría ocurrir que un jugador, molesto por no tener más tiempo en la cancha, usara la encuesta anónima para hacer acusaciones falsas? Por supuesto. Y un hecho aislado podría verse como lo que es. Sin embargo, si un director atlético, el presidente de una liga, quien sea, ve que un elevado porcentaje de jugadores hace la misma acusación, entonces podría investigarse y actuar cuando fuera necesario.

MEJOR LO CONSULTO ANTES CON EL JEFE

Para algunos empleados, el problema no es el miedo a pasar por la puerta abierta, sino que *siempre* quieren pasar. En su deseo de compartir todos sus problemas, ideas y decisiones con la administración, estos individuos se vuelven excesivamente dependientes de los líderes de la empresa.

En esencia, desarrollan miedo para tomar la mayor parte de las decisiones sin hacer que pasen primero por sus superiores.

El legendario *coach* de liderazgo Marshall Goldsmith explora las razones de esto en un ensayo que escribió para la *Harvard Business Review* (Goldsmith, 2010). Como lo señala, los empleados conocen mejor su trabajo que cualquier otra persona en una organización, pero no todos se sienten cómodos al tomar decisiones, y he aquí lo fundamental:

No es posible que un líder «empodere» a alguien para que se haga responsable y tome buenas decisiones. La gente tiene que empoderarse a sí misma. Tu papel consiste en estimular y apoyar el ambiente de toma de decisiones, además de dar a los empleados las herramientas y el conocimiento que necesitan para tomar sus propias decisiones y actuar de acuerdo con ellas. Al hacerlo, ayudas a tus empleados a alcanzar un estado de empoderamiento.

En ocasiones, una política de puertas abiertas es un sustituto perezoso (e ineficiente) de la inversión inicial en la capacitación y la atención necesarias para tus empleados. En cambio, si proporcionas a la gente las herramientas y el *coaching* que necesita para tomar buenas decisiones, eso es lo que hará.

Si, por el contrario, descuidas a esas personas a favor de una política donde simplemente pueden venir a buscarte cuando lo necesitan, obstaculizas su desarrollo y su capacidad para tomar decisiones.

Nick, gerente de un negocio familiar en Australia, trató de modernizar la cultura de la compañía mediante una política de puertas completamente abiertas. Describió el resultado:

Estaba trabajando más de 70 horas a la semana; sin advertirlo, había creado una cultura de dependencia para cada problema que surgía, aun el más pequeño... Los miembros más fuertes (y valiosos) del personal no se sentían empoderados o siquiera confiados en sus papeles, era probable que estuvieran pensando en irse. Y los más débiles (los menos valiosos) solo se volvieron más dependientes. Lo anterior significaba que el personal más fuerte se iría y el más débil se quedaría. Al parecer, mi política de *management* de puertas abiertas básicamente se había convertido en un mecanismo para que el personal delegara sus problemas ¡a quienes tomamos las decisiones!

Como líder, tienes la responsabilidad de compartir experiencia y conocimiento valiosos mediante capacitación y *coaching*... en momentos adecuados. Dejar las puertas abiertas desalienta a los trabajadores para que sean proactivos y limita las oportunidades que necesitan para crecer.

DRAMA Y TERAPIA

Este problema de productividad se amplifica cuando no se limita la política de puertas abiertas.

En *The LEADx Leadership Show* entrevisté a Cy Wakeman, experta en liderazgo y autora de *bestsellers*, sobre el costo en pérdidas de productividad que se origina por el drama laboral. En tono divertido, me comentó que la gente conducía hacia la política de puertas abiertas en sus BMW (en inglés: *bitching*, *moaning* y *whining*; quejas, gemidos y protestas). Afirmó: «Me di cuenta muy rápido de que las puertas abiertas eran un portal hacia el drama. Alimentaban el ego, avivaban los sentimientos de victimización y contribuían a la baja moral» (Wakeman, 2017).

Paul es un gerente de planta que compartió conmigo los desafíos que los integrantes del equipo le presentaban en forma de problemas personales. Explicó:

[Es] una verdadera arma de dos filos. Por un lado, conozco casi todo lo que hace que mis empleados trabajen y trato de ser lo más abierto y honesto posible con ellos. Por otro, he tenido que sentarme y escuchar a hombres llorar por lo que su novia o su esposa les hizo, lo poco respetados que se sienten y la razón por la que deben tomarse el día. Y la lista sigue y sigue. Como tal vez fui demasiado lejos con mi política de puertas abiertas, se ha borrado la línea entre un jefe comprensivo y uno «obligado a ser un amigo».

Una vez hablé con un capitán de submarino que me contó que cualquier persona bajo su mando podría hundir la nave, de modo que su trabajo consistía en saber exactamente lo que pasaba con todos los que se encontraban a bordo, tanto de manera profesional como personal. Pero si tu equipo no corre los mismos riesgos, rápidamente puede salirse de control tener una puerta abierta que permita que la gente entre a tu oficina por cualquier razón.

UNA PESADILLA DE PRODUCTIVIDAD PARA LOS GERENTES

Los empleados no son los únicos dañados por las políticas tradicionales de puertas abiertas; en realidad, los líderes de equipo y los ejecutivos son quienes cosechan los efectos más adversos. Como podrás imaginar, esta política crea una pesadilla de productividad. Varias investigaciones indican que cualquier oficinista se ve interrumpido entre 50 y 60

veces al día, y que el tiempo promedio entre interrupciones es de casi tres minutos.

Una gerente llamada Connie me contó que su equipo se quejaba si no estaba siempre disponible. Su frustración llegó en un *mail*:

Soy una gerente con política de puertas abiertas. La desventaja más grande que enfrento es que no logro completar casi nada. Tardo una eternidad en concretar cualquier tarea; esto, por supuesto, afecta mi productividad, mis correos electrónicos y mi sentido de logro.

Otra gerente, Tina, me contó: «Apoyo la política de puertas abiertas aunque significa que, cada vez que me interrumpen, me toma 15 minutos regresar a lo que estaba haciendo».

Los investigadores que estudian la productividad tienen diversos estimados del alcance de las interrupciones. La estimación más elevada es de Gloria Mark, profesora de Informática en la Universidad de California, quien encontró que le toma a un oficinista un promedio de 25 minutos regresar por completo a una tarea después de que se le interrumpió (Mark *et al.*, 2008). Y esa investigación no atiende la manera en que las interrupciones afectan la calidad de nuestro trabajo.

No se necesita ser matemático para entender cómo incluso unas pocas reuniones imprevistas pueden destruir el flujo de tu trabajo a lo largo del día.

¿DEBE AZOTARSE LA PUERTA PARA CERRARLA?

Así que, con todos los problemas derivados de una política de puertas abiertas, ¿es hora de dar un portazo y cerrarlas por completo? ¿Los líderes deben rechazar las reuniones personales no agendadas? ¿Deben mantenerse distantes y apartados?

Por supuesto que no.

El peligro está en que los gerentes mal capacitados acepten la versión más sencilla de la política de puertas abiertas. Pueden usarse muchos métodos para mejorarla o complementarla, y que esta satisfaga los objetivos de transparencia, colaboración y confianza. La política de puertas abiertas puede corregirse.

SOLUCIÓN A LAS PUERTAS ABIERTAS NÚMERO 1: HORAS DE OFICINA PROGRAMADAS

Como hemos visto, las políticas tradicionales de puertas abiertas pueden llevar rápidamente a importantes pérdidas de productividad para gerentes y ejecutivos. ¿Y si un simple giro lograra conservar todos los beneficios, sin afectar de manera decisiva la productividad?

Si tu puerta está siempre abierta, aunque sea de manera figurada, no podrás organizar tu día. En contraste, definir horarios de puertas abiertas permitirá mantener el control y evitar que otros interrumpan el flujo de tu trabajo. Además, al reducir la disponibilidad, obligas a la gente a confiar en sus instintos para resolver asuntos de menor importancia y a buscar guía o consejo solo si el problema es lo suficientemente grande.