



JAMES KERR

“LOS LÍDERES REALES CREAN LÍDERES”

En 2010, James Kerr fue —casi— un All Black. Durante cinco semanas, el consultor especializado en *top management* —de los Navy Seals a las principales multinacionales del *showbiz*— tuvo la oportunidad de seguir de cerca a una de las vacas sagradas de la ovalada mientras se preparaba para dar, probablemente, la batalla más decisiva de su trayectoria: el Mundial de Rugby de 2011, con sede en su Nueva Zelanda natal. A pesar de un impresionante promedio de victorias del 75 por ciento en 100 años, el único Mundial que habían podido conseguir hasta ese momento había sido el de 1987 y, para peor, venían de la eliminación en cuartos de final a manos de la selección francesa en Cardiff 2007. La Ferrari deportiva había chocado contra un paredón *bleu* y, esta vez, ya no había lugar para la derrota.

Algo tenía que cambiar. “No podés trabajar toda la semana y después tener libre de sábado a lunes para emborracharte”, se quejaba Guilbert Enoka, el *coach* psicológico de los All Blacks. Sólo un ejemplo: en 2004, y luego de una apabullante derrota (40-26) contra sus rivales de Sudáfrica, algunos de los All Blacks volvieron al hotel para, literalmente, ahogar sus penas. Algunos terminaron tan borrachos por los pasillos del cinco estrellas que los Springbocks, sus verdugos en la cancha, tuvieron que asistirlos por miedo a que se produjeran incidentes más graves. Algo tenía que cambiar. Estaba claro. Pero, ¿qué?

¿QUÉ HACEN LOS ALL BLACKS DESPUÉS DE GANAR UN PARTIDO? BARREN EL VESTUARIO. LITERALMENTE, “LIMPIAN SU PROPIA MUGRE”. ES UN EJERCICIO DE DISCIPLINA PERSONAL VINCULADO A LAS 15 LECCIONES QUE PROPONE ‘EL GURÚ DE LOS CEOS’ EN *LEGADO*, SU *BEST SELLER*. POR QUÉ EL CASO DE ÉXITO DE UNO DE LOS MEJORES EQUIPOS EN LA HISTORIA DEL DEPORTE PUEDE INSPIRAR A LAS EMPRESAS.

Txt: Cecilia Filas

Después de todo, ningún equipo alcanza un 75 % de eficiencia sin dominar su juego. Tras aquella derrota y borrachera célebre, 8 figuras clave del *team* se citaron en la sede de la Unión de Rugby de Nueva Zelanda, “para arreglar las cosas”. ¿Los participantes? Graham Henry, el emblemático entrenador de los All Blacks; sus ayudantes, Wayne Smith y Steve Hansen; Enoka; Darren Shand, el manager del equipo; Brian Lochore, excapitán; Tana Umaga y Richie McCaw, capitán y subcapitán respectivamente. Luego de tres días de deliberaciones, surgió la idea fuerza que marcaría ese

momento transicional: “Mejores personas hacen mejores All Blacks”. No fue un cambio de juego: fue un cambio de cultura.

¿Cuán importante es la cultura para conseguir resultados exitosos en una organización?

Obviamente, es muy difícil medir el efecto de la cultura en resultados comerciales, pero una de las cosas que nos permiten los deportes es tratar de medir algo de ese impacto. En el libro (*NdR: Legado. 15 lecciones sobre liderazgo, editado en castellano por Club House*) escribo sobre los All Blacks entre 2004 y el presente. Es el período en que realmente tuvieron una renovación cultural —en ese momento relanzaron el Haka—, hicieron una introspección y analizaron cuáles eran sus valores más profundos, cuál era su propósito y cómo debía ser el liderazgo del equipo en términos de qué ambiente querían crear. En 2004 eran, probablemente, el equipo más exitoso en la Historia del deporte: tenían un promedio de victorias del 75 % en 100 años. Diez años más tarde, habían ganado casi el 95 % de todos los partidos jugados. Es decir: mejoraron casi en 20 % una de las estadísticas deportivas más impresionantes gracias a hacer foco no en el rugby sino en los aspectos blandos, como liderazgo, carácter, cultura.

¿Cómo se concilia identidad con flexibilidad en tiempos de cambio constante del mercado?

En un mundo cambiante, el código bajo el que vivís —la cultura y la identidad— se vuelve todavía más importante. Y esto se ve en los militares: los

Navy Seals entran en ambientes muy difíciles o entornos VUCA (*NdR: Volatile, uncertain, complex and ambiguous, por sus siglas en inglés, o volátil, incierto, complejo y ambiguo*) como los llaman, y no están muy seguros de qué les espera, así que sus principios, el *ethos* que tienen, es lo que los mantiene unidos. De una forma extraña, la constancia es su identidad en un mundo cambiante. Hoy, hay empresas que se dedican a negocios muy distintos de los que alguna vez pensaron que estarían haciendo. Por ejemplo, las automotrices están un poco también en la industria de las computadoras, los GPS y las baterías, entre otros. Así que lo que mantiene a esa compañía organizada, coherente y unida, tiene que ver con la forma en que hacen las cosas, el *ethos*, la energía. Diría que, mientras más cambios haya, se vuelve cada vez más importante enfocarse en la cuestión de la cultura organizacional. Y, por supuesto, los cambios tampoco tienen que ser siempre revolucionarios. Creo que otra de las grandes lecciones que las empresas pueden aprender del deporte es el concepto de sumatoria de ganancias marginales: las pequeñas cosas que hacés todos los días y que marcan una diferencia enorme a largo plazo, sobre todo a nivel colectivo. Sean Fitzpatrick, un antiguo capitán de los All Blacks, dijo: “La excelencia son mejorías mínimas hechas de manera consistente”. Entonces, ¿cómo las empresas pueden encontrar esas pequeñas formas de mejorar todos los días? Ese pensamiento de “cambiar el juego cuando estás al tope de tu liga” puede ser una manera: no necesita haber un giro revolucionario a cada momento, pero sí un pequeño cambio todos los días.

¿Qué tan importante es la mística que la empresa crea sobre sí misma?

Asesoro a muchos equipos y empresas, y una de las frases que suelo usar es: “La historia que te contás a vos mismo, muy pronto termina siendo la historia que los todos los demás cuentan sobre vos”. Hay ciertos momentos transicionales en la vida en que necesitamos evaluarnos y decir: “Bueno, ya no soy esa persona. ¿Quién soy ahora? ¿Por qué estoy acá? ¿Cuáles son mis valores más

profundos? En este corto tiempo que tengo en la Tierra, ¿qué quiero hacer? ¿Cómo quiero usar mi tiempo?”. Si podés responder esas preguntas y transformarlas en una narrativa poderosa —ya sea individualmente, con un equipo, una organización o un país—, se transforma en una bandera para ciertas acciones y comportamientos. Creo que las historias son lo que realmente motiva y mueve a los seres humanos: te dan un propósito, expresan tus valores y comunican quién sos. La gente se conecta a través de las historias, y esa conexión alrededor de un mismo sistema de creencias es lo que hace grandes a los equipos y a los países.

¿Qué rol juega el concepto de legado en una corporación del siglo XXI?

A medida que las personas maduran, tienden a ser más buenas, más compasivas, más humanas o más interesadas en otros seres humanos. Cuando tenemos familia, ya no se trata tanto de nosotros sino de qué podemos hacer por nuestros hijos, por la próxima generación. Seguro que hay muchos narcisistas infantiles manejando empresas —o incluso algunas democracias que no mencionaremos por ahora—, y se advierte el efecto que eso tiene. Steve Kerr, de los Cleveland Cavaliers, dice que una de las cosas básicas que buscan en su reclutamiento son personas que hayan superado su ego. ¡Esa es una posición muy poderosa! Porque las personas engrdeidas generalmente son las que tienen la autoestima más baja. Pero los que están seguros de sus propias habilidades no necesitan alardear ni imponerse porque están felices y cómodos en su propia piel. Es carácter y personalidad.

Transferir responsabilidad implica ceder cierta cuota de poder. ¿Por qué a un líder le conviene, estratégicamente, delegar?

Los Navy Seals me dijeron una frase que me quedó grabada: “La valentía del liderazgo es la valentía de soltar”. Delegar el poder con la con-

fianza de que, en realidad, sos lo suficientemente poderoso para hacerlo, ¡eso es empoderamiento! Cuando estoy seguro de mis propias habilidades, no necesito acaparar el poder: puedo delegarlo un poco y eso tiende a dar resultados. Los líderes reales crean líderes. En los negocios se le dice empoderamiento, y tiene una connotación como de color rosa, pero en el ejército le dicen *mission command*. La doctrina fundamental del liderazgo militar es sobre el empoderamiento: cómo conseguir a la gente correcta para tu organización, que tenga el entrenamiento y los recursos apropiados, que entienda cuál es su propósito y pueda descubrir cómo hacer que las cosas funcionen. Esa sensación de autoconfianza y compromiso es irremplazable.

De las 15 lecciones sobre liderazgo que aplican los All Blacks, ¿cuál es más urgente de incorporar en los negocios?

La metáfora que quería usar es que hay 15 jugadores en un equipo de rugby y que ellos son los 15 principios: porque lo realmente importante es cómo funcionan juntos. Podés establecer cuáles son tus valores pero, si no los hacés reales para la gente, entonces es como si estuvieran simplemente escritos en la pared. Al final, todo se reduce a los valores: ¿qué vas a defender y qué no vas a defender? Uno de los valores de Enron era la integridad... ¡Y mirá lo que pasó! La distancia entre sus valores y sus acciones, o entre sus creencias y sus comportamientos, era muy amplia y eso se volvió desastroso. Lo que observé, no sólo en los All Blacks sino en muchos otros equipos de alto rendimiento, es que tienden a estar muy conectados con sus valores: buscan formas de hacerlos reales. Si te separás de tus valores, terminás como Enron o —con suerte no me demandan— Volkswagen: se supone que la integridad es una gran parte de la empresa pero manipulaban los niveles de emisión. Sus valores y su comportamiento estaban muy alejados y eso les ha costado u\$s 20 mil millones hasta ahora. Creo que el punto de partida para las empresas es encontrar esa relación entre lo que defienden y lo que no, para vivir de acuerdo a eso todos los días. ♦

GURÚ

A principios de agosto, James Kerr dictó su primera conferencia en Buenos Aires, enfocada en liderazgo e implementación de valor para empresas y emprendimientos. El encuentro fue organizado por PEyC, consultora especializada en programas ejecutivos y *coaching* dirigida por Alejandro Oneto Gaona, abogado y *coach* ontológico especializado en equipos de alto rendimiento de fútbol y rugby.



Ph: Gentileza PEyC y Shutterstock