

Prólogo a la edición española

Más que hablar de este libro que ya cuenta con una excelente introducción de Howard Schultz, quiero aportar mi visión sobre lo que me ha hecho sentir y la relevancia de mi experiencia en Starbucks.

Cuando me incorporé a Starbucks en 2003, un año después de abrir en España, Howard Behar ya no se ocupaba del día a día de la compañía. Me imagino que ya ejercía más como consejero que como ejecutivo. Pero siempre fue una persona que estaba en boca de todos.

Desde el principio, sentí gran curiosidad por cómo los grandes líderes de la compañía que fui conociendo hablaban con profundo respeto de su legado cultural y de los pensamientos que dejaba a diario.

Ahora sé, cinco años después, que lo mucho que he aprendido sobre las personas, cómo dirigir las, motivar las, transmitirles pasión, y principalmente cómo respetar las, se lo debo a él.

Starbucks me ha enseñado no sólo a ser mejor líder profesionalmente, sino también a reflexionar mucho más como ser humano, en mis conductas diarias y en mi relación con los demás. En este tiempo, también he aprendido que los valores de una empresa dan fortaleza a las personas. He adquirido conocimientos para intentar conseguir que todos den lo mejor de sí mismos, procurando darles lo mejor de mí. Me he esforzado en no defraudar y en buscar siempre a los mejores jugadores para el equipo. Starbucks me ha enseñado a vivir la empresa con pasión y compromiso, y haciéndolo he disfrutado. Y os

quiero decir que hasta el día de hoy mi experiencia ha sido enormemente enriquecedora.

Dicho esto, y una vez leído el libro de Howard, también debo confesaros que todos los principios que enuncia, valores de los que habla y conductas que promueve están vivos y son reales en la cultura de Starbucks. Podremos estar cerca o lejos de cumplir nuestros más ambiciosos ideales, pero lo que sí sabemos es la dirección que debemos seguir. Su lectura me ha hecho reflexionar sobre el camino que aún me queda por recorrer hasta dirigir una compañía humanamente perfecta, y al mismo tiempo meditar sobre cómo mejorar mi propio desarrollo.

Recomiendo la lectura de este libro a toda persona que comparta la idea de que trabajar con equipos, nutrirlos, ponerlos en primer lugar, desarrollarlos, respetarlos y defenderlos debe ser una máxima para cualquier proyecto. También animo a leerlo a aquellos que no piensen así, porque tendrán una buena oportunidad de contrastar opiniones.

Yo no he conocido a muchas personas que tengan la capacidad de influir tan positiva y profundamente como Howard. Y lo ha hecho en una organización como Starbucks. Por ello, os invito a leer *No es por el café...*

A Howard Behar, gracias por darme la oportunidad de escribir unas líneas para la edición española de tu libro.

ÁLVARO SALAFRANCA
Consejero Delegado de Starbucks Coffee España

Prólogo

Me siento honrado y orgulloso de escribir este prólogo para el libro sobre los principios del liderazgo de Howard Behar, que él practicó durante toda su carrera en Starbucks. Behar es la persona más sensata, auténtica y modesta que he conocido. Es fiel a la verdad, cualquiera que pueda ser. Tiene un estilo serio y profundo que rápidamente pasa por alto los detalles que no son pertinentes. También es una persona apasionada y emocional, y no puede ocultar sus sentimientos. Usted siempre sabe cuál es su posición. Además, no escatima esfuerzos para cooperar ante cualquier reto personal o institucional.

Howard Behar es un genuino líder: un líder natural con un conjunto de habilidades que supera al de cualquiera de los ejecutivos en muchas compañías. En 1989, tomó la decisión afortunada para mí —y creo que para él— de unirse a Starbucks, cuando todavía éramos una pequeña compañía regional. Desde sus primeros días en la compañía, siempre sostuvo y nos recordó que «estábamos en el negocio de las personas que sirven café, no en el negocio del café que se sirve a las personas».

Este manual práctico y estimulante *No es por el café...* es sobre las personas y la importancia de considerarlas en primer lugar. Es sobre el papel que todos desempeñamos en la creación de la cultura de una compañía, que hace posible y sostiene su desarrollo y dirección.

En Starbucks, Howard Behar siempre ha demostrado que una gran empresa es una empresa con conciencia. Y ha asumido las funciones de liderazgo durante más de treinta años de un modo que se puede considerar sobresaliente. Gracias a su

asociación y enseñanza, he llegado a ser un líder mucho más eficaz. También sé que no sólo fue su experiencia, sino también su gran amistad y afecto lo que le permitió ejercer esa profunda influencia en mí, en nuestro personal y en todas las personas a las que servimos.

Si usted analiza la historia y el éxito de Starbucks, advertirá que hemos tenido una gran oportunidad. En primer término, siempre hemos sido capaces de atraer a la persona apropiada en el momento oportuno y para el puesto adecuado. Si Howard Behar, junto con Orin Smith, no hubieran llegado en el momento en que lo hicieron, la compañía habría sido muy diferente de lo que es hoy. Estoy seguro de que no sería tan próspera. Indudablemente, no habríamos tenido esa química especial que los tres hemos desarrollado, el nivel de comprensión casi implícito que hemos logrado sobre aquellas cosas que deseábamos hacer y cómo deseábamos hacerlas.

Para comprender mejor la dinámica existente entre nosotros, creo que tenemos que empezar con el hecho de que yo tenía grandes sueños y quería tenerlos aún más grandes, mientras que Howard tenía grandes sueños, pero luego daba cinco pasos atrás para ver cuáles podrían ser los inconvenientes (aun cuando él deseaba apasionadamente que una idea se convirtiera en realidad). Esa dinámica, con todos sus conflictos creativos, nos dio una mejor perspectiva, un mejor proyecto para la compañía porque teníamos optimismo así como cautela. Nunca tomábamos las curvas a gran velocidad. La compañía tenía diferentes puntos de vista, pero siempre avanzábamos en la misma dirección. Jamás nos cuestionamos hacia dónde estábamos yendo, sino cómo íbamos a llegar allí.

Orin Smith proporcionaba el equilibrio entre los diferentes puntos de vista, además de la dirección financiera y los conocimientos técnicos que necesitábamos. A pesar del hecho de que yo estaba formalmente a cargo de la compañía, nos or-

ganizábamos de tal manera que había un profundo respeto entre nosotros y nunca intentábamos imponernos o dividirnos. Nos uníamos para formar una entidad que muchos en la compañía llamaban apropiadamente H2O (por Howard, Howard y Orin). Llegamos a ser un ingrediente esencial, como el agua para el café.

En la comunicación entre Howard y yo siempre hubo un alto nivel de confianza. Había un conocimiento mutuo de los sacrificios necesarios para desarrollar una organización que pocas personas comprendían. Como líder, uno siempre intenta desarrollar confianza, de modo que la vulnerabilidad y las dudas que abrigamos no son cosas fáciles de revelar, y eso puede hacernos sentir incómodos y muy solos. Howard y yo nos consultábamos a menudo. Nuestras conversaciones eran sobre estrategia, pero también estaban estructuradas en torno a nuestra propia dinámica. Los resultados obtenidos surgieron de esas conversaciones.

Por otra parte, nadie como Howard para hacer que las cosas sucedieran. Una de las historias que pocas veces abordamos fue el hecho de que casi perdemos la compañía a fines de 1989. Fuimos a Chicago para mostrar a los inversores potenciales que el concepto de Starbucks no era un fenómeno local. Pero fracasamos precisamente cuando estábamos intentando reunir más dinero. Howard me dijo: «Me mudaré a Chicago y no me iré de allí hasta que hayamos resuelto el problema». Él sabía que allí las personas necesitaban creer en lo que estábamos haciendo, para comprender que la causa era más importante que su papel o negocio individual, y para saber que sus esfuerzos eran necesarios.

A través de su iniciativa de trasladarse a Chicago, Howard mostró su proverbial habilidad para el desarrollo de equipos y demostró los principios de este libro. Su capacidad para comprometer a las personas, junto con su compromiso total con

nuestras metas, elevó la moral en toda la compañía e influyó considerablemente en nuestro rendimiento.

Su fe inquebrantable en nuestra causa, en la realización de nuestros proyectos y en la verdad, significaba que siempre tenía en cuenta a *todas* las personas, en cualquier situación. Además, nos enseñó cómo escuchar a todas las personas a las que servíamos, y nos ayudó a poner nuestros valores en acción.

Howard comprende la importancia de reconocer la condición humana y respetar a las personas por quienes son. Los empleados trabajan a gusto con él porque los hace sentir mejor consigo mismos. Tiene una fórmula para que las personas tengan éxito. Si usted sigue sólo algunos de los principios abordados en este libro, será un líder más prudente y eficaz y un ser humano más próspero y popular.

Pienso que este libro es una lectura obligada para:

- Todos los propietarios de empresa y los hombres de negocios. La primera etapa es la fase más importante en la vida de cualquier empresa. Es cuando se imprimen la cultura y los valores en la empresa.
- Cualquiera que se encuentra en una primera etapa o periodo de crecimiento y necesita comprender lo que significa abrigar grandes sueños. Este libro puede ayudarle a identificar y desarrollar sus propios valores, competencias y metas, y a asegurarse de que ellos guíen su vida y su carrera.
- Cualquier persona o miembro de un equipo que necesita comprender la importancia de la conducta humana y procura elevar la moral y los resultados dentro de su propio grupo u organización.
- Todos los líderes empresariales que están tratando de abrirse paso con su cultura o su propuesta de valor. Éste es un buen libro para recordarle lo que es posible.

Prólogo

- Cualquier organización (no sólo una compañía comercial) que busca buenos recursos para manejar al personal y desarrollar una empresa que perdure.

Este libro ofrece un conjunto de principios concretos que pueden guiar las medidas de liderazgo que usted toma en su propia vida. Es un manual para crear vidas, lugares de trabajo y un mundo de los que podamos estar orgullosos. Y, para ello, no hay un maestro mejor que Howard Behar.

HOWARD SCHULTZ

Introducción

Se trata de las personas; de todas las personas

No cabe la menor duda de que un pequeño grupo
de ciudadanos reflexivos y comprometidos
puede cambiar el mundo.

MARGARET MEAD

«Todos somos seres humanos» es una frase sagrada que lo expresa todo para mí. En realidad, ninguno de nosotros es cliente, empleado, gerente o jefe. Somos personas. Somos seres humanos.

En Starbucks estamos en una empresa de servicios humanos, no en una empresa de servicios al cliente. Esto significa que el café tiene que ser excelente, desde la fuente y el cultivo hasta el tostado y la preparación. La visión debe tener un contenido y ser capaz de motivar a nuestros socios*, a las comunidades de las que formamos parte y a todas las personas a las que servimos. Nuestras finanzas tienen que estar en orden para poder hacer el trabajo que amamos. Pero sin las personas, no somos nada. Con ellas, tenemos algo mucho más importante que el café.

Si usted hace crecer a las personas, ellas hacen crecer a la empresa. Ésta es la prioridad número uno. Si sus empleados

* En Starbucks se llaman socios (*partners*) a los empleados, por razones que se explican más adelante en el libro. (*N. del E.*)

son mejores seres humanos, serán mejores socios de la compañía. Si usted considera a sus clientes como personas, tendrá una mejor conexión con ellos, y volverán una y otra vez para disfrutar del café y de la experiencia. Si usted contribuye significativamente al mundo que le rodea, esa dedicación volverá a usted en especie.

Durante toda mi vida he sentido el impulso de aprender, crecer y liderar. En mi niñez era un soñador. Siempre estaba motivado para hacer cosas, ya fuera barrer la tienda de comestibles de mi familia, aprender todo lo relacionado con el negocio de los muebles en la empresa de mi hermano y mi cuñado, o encontrar a la mejor persona en el negocio de los muebles para trabajar con ella, lo cierto es que así fue como estuve preparado para afrontar retos más importantes.

Descubrí que siempre había personas dispuestas a enseñarme cosas. Por una combinación de deseo y necesidad, llegué a aprender a analizarme a mí mismo y a las otras personas. Ponía en práctica todo lo que aprendía: desde el establecimiento de metas y el conocimiento que tenía de mí mismo hasta la importancia de desarrollar confianza y expresar la verdad. Y desde luego aprendí mucho acerca de los éxitos y fracasos, y cómo manejarlos. Pero, ojo, también aprendí de mis errores; una y otra vez. Descubrí en qué podía tener éxito y cuáles eran los obstáculos para mí y para los otros. Y todavía estoy aprendiendo.

De hecho, sólo después de fracasar en una empresa que me gustaba tuve la oportunidad de poner en práctica, en una organización, los principios del liderazgo que había aprendido. En esa época, mi pasión y capacidad para motivar a las personas y desarrollar un espíritu de comunidad no fueron suficientes para superar la cultura de una nueva dirección y su dominante ten-

Introducción

dencia a incrementar las ganancias a expensas de su personal. Entonces busqué un lugar donde pudiera prosperar.

A menudo me quedaba sentado en la tienda Starbucks de Bellevue, en las afueras de Seattle, meditando sobre mi próxima medida. Pero mientras estaba allí, planeando un nuevo negocio minorista, tomaba mentalmente notas acerca de la tienda Starbucks donde me encontraba sentado: *No es demasiado elegante, aunque tiene una buena organización. Necesita más sillas.*

Cuando estaba por terminar los trámites para iniciar mi propia empresa, una meta que había perseguido y postergado varias veces, quiso mi estrella que fuera contratado por Starbucks en 1989, a la edad de 44 años. Mis sueños y el sueño de Starbucks resultaron ser una feliz combinación. Vivíamos, fomentábamos y enseñábamos los principios de una organización centrada en las personas. Cada día poníamos nuestra filosofía en acción y la comprobábamos.

Mi futuro llegó a ser más claro a medida que se afianzaba nuestro proyecto de crear una organización centrada en las personas. Trabajé más intensamente para compartir lo que sabía con las personas con las que trabajaba y convivía cada día. Persuadí, alenté, enfrenté y escuché a las personas. Salí del limitado círculo de mi oficina y salas de conferencia para hacer llamadas por teléfono y visitar los locales. Hablé en las pequeñas y grandes reuniones para compartir lo que había aprendido y estimular a los otros.

Cada semana, visitaba tantos locales de Starbucks como podía. Descubrí que mi ansia de conocimiento acerca de las dimensiones humanas del liderazgo y el desarrollo de una organización próspera había crecido con el paso de los años y había trascendido los límites de la compañía.

También sé por mi propia experiencia que hay una amplia brecha entre saber lo que es correcto y hacer lo correcto. Los

principios que aprendí y enseñé pueden parecer simples porque se basan en verdades humanas básicas. Pero ponerlos en práctica no es fácil, porque los seres humanos evitamos decir la verdad, tanto a nosotros mismos como a los otros.

Usted tiene que descubrir *su* verdad y, cuando lo haga, podrá utilizar su pasión y sus fuerzas inexploradas para crecer, liderar, alcanzar sus metas y encontrar su potencial para el éxito personal y el de su organización.

Los diez principios del liderazgo personal

En Starbucks hay un pequeño folleto verde, llamado *The Green Apron Book (El libro del delantal verde)*, que establece los principios rectores para todas las personas que trabajan en la compañía.

Es un libro sin pretensiones, apenas un folleto, pero nunca alguien se ha quejado de su simplicidad. Los principios son meramente advertencias sobre lo que proponemos y sostenemos en nuestras tiendas Starbucks: lo que *podemos* hacer, no lo que debemos o no podemos hacer.

A medida que nuestro pequeño grupo crecía hasta convertirse en un gran equipo de personas comprometidas, *The Green Apron Book* llegó a ser un medio de registrar y anotar las cosas que nos importaban acerca de nuestra misión y el tipo de compañía que estábamos creando. Del mismo modo, los principios del liderazgo personal que se presentan en este libro son principios que *todos* pueden adoptar. Personalmente, los he usado como piedras de toque de la claridad y honestidad de mi visión.

Además, han superado la prueba de fuego de mi liderazgo en Starbucks. Estos principios están literalmente fusionados con nuestro modo de trabajar, cooperar, tomar decisiones, afrontar los problemas, perseverar y crear oportunidades para

nuestro futuro. Este libro y estos principios son indicadores fiables que pueden establecer el rumbo del lector en el turbulento mar de los negocios, el comercio y la vida.

He usado estos principios mientras formaba a cientos de líderes de todos los niveles. No todos los principios serán igualmente significativos o desafiantes para que usted los tenga en cuenta y los practique. Pero puedo garantizarle que no se equivocará si usa estos diez principios como una guía básica para orientarse como líder, y para liderar a otros, si ésa es su meta.

1. SEPA QUIÉN ES USTED: *asuma una posición*

Nuestro éxito se relaciona directamente con nuestra claridad y honestidad sobre quiénes somos, quiénes *no* somos, adónde queremos ir y cómo llegar allí. Cuando las organizaciones son claras acerca de sus valores, propósito y metas, encuentran la energía y la pasión para hacer cosas importantes.

2. SEPA POR QUÉ ESTÁ AQUÍ: *hágalo porque es lo correcto, no porque es apropiado para su currículum*

El éxito surge de hacer las cosas por las razones correctas. Usted no puede tener éxito si no sabe lo que está tratando de lograr y sin el apoyo de todos para alcanzar la meta. Descubra el propósito y la pasión en usted mismo y en las personas que lidera. Si ellas no están comprometidas, haga algo.

3. PIENSE CON INDEPENDENCIA: *la persona que barre debería elegir la escoba*

Las personas no son «activos», son seres humanos que tienen la capacidad de obtener resultados imprevisibles. Necesitamos liberarnos de las reglas —reales e imaginadas— y fomentar el pensamiento independiente en los otros y en nosotros mismos.

4. DESARROLLE CONFIANZA: *demuestre interés por los demás, que sí le importan*

Demostrar interés no es un signo de debilidad sino más bien de fortaleza, y no se puede fingir; demuéstrelo dentro de una organización, con las personas a las que servimos y en nuestras comunidades locales o globales. Sin confianza e interés jamás sabríamos lo que podría haber sido posible. Sin liberarnos del temor, no podemos soñar ni desarrollar todo nuestro potencial.

5. ESCUCHE LA VERDAD: *las paredes hablan*

Dedique un tiempo a escuchar, incluso aquello que no se dice, y obtendrá resultados asombrosos. De este modo sabrá lo que sus clientes desean y por qué se está perdiendo el entusiasmo y la pasión en su organización, y también descubrirá las soluciones a ciertos problemas que han estado allí, a la espera de ser resueltos.

6. SEA RESPONSABLE: *solamente la verdad suena como tal*

No debe haber secretos, ni mentiras por omisión, ni límites, ni evasivas. Asuma la responsabilidad y diga lo que se debe decir, con consideración y respeto.

7. ACTÚE: *piense como una persona de acción y actúe como una persona que piensa*

Encuentre el incentivo de la pasión, el propósito y la perseverancia. Las personas necesitan acción, no solamente ideas. Sienta, haga, piense. Encuentre el equilibrio, pero actúe.

8. AFRONTE EL RETO: *ante todo somos seres humanos*

Use todos los principios para guiarse en los momentos difíciles. Si el reto es demasiado grande, si usted se encuen-

tra atascado, dé pasos más pequeños. Pero considere en primer lugar los intereses de las personas, y encontrará la guía que necesita.

9. PRACTIQUE EL LIDERAZGO: *el gran ruido y la pequeña voz*

Liderar puede ser como la ruidosa exclamación «¡Aquí estoy!» Pero nunca olvide que los líderes son sólo seres humanos corrientes. No permita que el ruido acalle la verdad. Escuche su pequeña voz. Que ésta sea su guía.

10. ATRÉVASE A SOÑAR: *diga «sí», la palabra más poderosa en el mundo*

Los grandes sueños significan grandes metas, grandes esperanzas y grandes alegrías. Significa decir sí, disfrutar de todo lo que usted hace, y ayudar a los otros a hacer lo mismo.

Recordatorios valiosos

Como saben todas las personas que han pasado por mi oficina durante estos años, mi manera de recordar el verdadero objetivo y propósito de mi vida era escribir sobre las paredes de mi despacho las palabras interesantes que usaba como guías para mi carrera.

Cuando oía un consejo o leía algo que me inspiraba, lo escribía y lo usaba como una fuente de información para enseñar y aconsejar a los otros. Estas citas no se convertían en lemas de la compañía en pasillos o salas de descanso. A veces eran palabras directas, y a veces enigmáticas, que llegaron a ser plataformas de lanzamiento de muchas conversaciones positivas y difíciles que tuve con el personal y que formaron parte de la memoria institucional para los que desarrollaron la cultura de Starbucks.

En estos años, enmarqué y colgué muchas de estas citas, y otras personas empezaron a añadir otras sugerencias a lo que ahora es una extensa colección de cuadros con citas que son importantes para ellos o para mí.

Esta colección es realmente un mapa de mi vida. Las citas representan mi formación. Aprendí del conocimiento y las experiencias de los mentores y de los viejos empleados. El hecho de hacer que estas lecciones fueran permanentes y que estuvieran donde pudiera verlas cada día reforzó lo que era importante para mí. Esto no es tan diferente a acudir a una iglesia, a una mezquita o a un templo: todos necesitamos que nos recuerden lo que es importante, las lecciones que hemos aprendido, y las cosas que nos guían en nuestro trabajo y en nuestras vidas.

Estas enseñanzas —y las conversaciones difíciles, desafiantes y emocionales que a menudo comenzaban en mi oficina debajo de los cuadros— han sido recordadas, adoptadas y aprobadas por el personal de Starbucks en todo el mundo.

En mi opinión, necesitamos estas lecciones más que nunca, y el personal necesita compartirlas tan ampliamente como sea posible. Han pasado los tiempos en que los líderes y los seguidores, los jefes y los empleados tenían diferentes funciones con diferentes requerimientos. Todos somos personas y todos somos seres humanos.

Ahora que el trabajo se ha hecho menos jerárquico, y que la economía mundial está cada vez más asociada con las relaciones y las conexiones personales, creo que los principios del liderazgo personal son más importantes que nunca. Si bien liderar a los otros es un honor, comienza con una obligación.

En primer lugar, es una obligación desarrollarse continuamente uno mismo y, en segundo lugar, es una obligación ayudar a los líderes en su desarrollo. No solamente a los líderes con una *e*le mayúscula —aquellos que tienen títulos oficiales

Introducción

y responsabilidades institucionales—, sino también a los líderes con una *e*le minúscula, que somos todos nosotros. Todos somos responsables de «liderarnos» a nosotros mismos para realizar todo nuestro potencial y hacer la mayor contribución posible al trabajo y al mundo que nos rodea.

Sin embargo, he aquí la ironía y la invitación. En su sentido más estricto, «se trata de las personas» siempre ha significado «no se trata de *mí*». Se trata de nosotros y de lo que podemos hacer juntos. Este libro y estos principios son sobre usted y sobre nosotros, todos los que estamos comprometidos en el juego de la vida y el trabajo. Todo lo que usted puede hacer en su empleo, en su carrera y en su vida, y todo lo que podemos hacer juntos es mucho más de lo que la mayoría podemos imaginar. Si sabemos quiénes somos y adónde vamos, y si lo hacemos con un espíritu de servicio, el esfuerzo llega a ser menos temido y mucho más satisfactorio.

1

Sepa quién es usted

Use un solo sombrero

Averigüe qué actitud mental particular le hace sentirse más intensamente vivo...

WILLIAM JAMES

Usar un solo sombrero es el epítome del liderazgo personal. Es el punto de partida y el punto final del largo proceso de descubrir quién es usted y qué representa. Cuando usted usa un solo sombrero:

- Sabe lo que le hace sentir más intensamente vivo.
- Se siente bien consigo mismo.
- No tiene necesidad de tener secretos, fingir o presumir.
- Puede liderarse a sí mismo y a los otros desde una posición clara y honesta.

Cuando usted usa un solo sombrero, asume una posición, toma un partido, prioriza quién es y se niega a ser menos que eso. Se valora a sí mismo y la tarea que hace. Cuando algo no es correcto, incluyendo su trabajo, usted también lo sabe. Y cuando sabe *quién* es, todo lo demás llega a ser más fácil, incluso los asuntos más complicados.

Todos tenemos demasiados sombreros en nuestros armarios, ya sean las gorras de Starbucks o del equipo de béisbol,

o los gorros con el logotipo de todas las ferias de muestras o reuniones de ventas a las que hemos asistido. Y a menudo oímos a la gente quejarse de que están usando demasiados sombreros.

Estar atareado con una serie de funciones diferentes puede hacernos sentir frustrados, ineficientes y nerviosos. El empresario principiante que es secretario, gerente financiero, director de *marketing* y presidente, puede tener una sobrecarga de trabajo y demasiadas obligaciones. Pero si todas esas funciones sirven a las mismas metas y valores, la persona puede adquirir habilidades y encontrar el apoyo necesario para desarrollar la empresa.

En *Six Thinking Hats (Seis sombreros para pensar)*, Edward de Bono analizó las diferentes maneras que tenemos de pensar, y las llamó «sombreros» para eliminar cualquier sentido de jerarquía. Los sombreros blancos representan el pensamiento neutral y objetivo, el sombrero negro representa al abogado del diablo, y el sombrero verde, el pensamiento fecundo y creativo. Su argumento era que el uso de sombreros simbólicos para indicar las diferentes perspectivas ayuda a los grupos y a las personas a crear un diálogo honrado.

El sombrero al que me refiero, que ha sido tan poderoso en mi vida y para las personas con las que he trabajado, es el sombrero que nos ayuda a encontrar la verdad en lo más profundo de nuestro ser y en nuestros valores. Nuestro sombrero personal es una metáfora de ser coherente con uno mismo. Lo que usted ve es lo que usted es. Un sombrero de liderazgo, como un sombrero de vida, es un sinónimo de honestidad, claridad y pasión, y de estar verdaderamente comprometido y vivo.

**Las personas que se sienten bien consigo mismas
producen buenos resultados.**

KENNETH H. BLANCHARD Y SPENCER JOHNSON,

El ejecutivo al minuto

En *El ejecutivo al minuto*, ese engañosamente simple compendio sobre liderazgo, Ken Blanchard y Spencer Johnson expresan muy claramente lo que yo he podido comprobar: «Las personas que se sienten bien consigo mismas producen buenos resultados». En efecto, nuestro éxito se relaciona directamente con nuestra claridad y honestidad acerca de quiénes somos, adónde queremos ir y cómo podemos llegar allí.

Lo mismo se puede decir de las organizaciones. Las organizaciones son un conjunto de personas. Una organización que usa «un» sombrero sabe cuál es su posición y posee la energía y claridad de propósito para tener éxito. Aquí no hay ningún secreto, ninguna ocultación, ninguna presunción, sólo el impulso honesto de realizar los sueños y metas de la organización y cumplir los sueños y metas de su personal.

¿De quién es el sombrero que está usando?

Antes de cumplir los treinta años, tuve mi primer puesto de nivel ejecutivo. En ese nuevo papel, dirigía una cadena de aproximadamente veinte tiendas de muebles instaladas en Portland, Oregón. En la década de 1970, la ciudad estaba creciendo rápidamente y el empleo era nuevo e interesante. Yo estaba casado, tenía un bebé y anhelaba tener éxito. Empecé a pensar que podría tener una carrera en algo: no sólo estaba dispuesto a trabajar, sino también a desarrollar una compañía en una industria que me gustaba.