

JUEGO DE TRONOS

PARA LOS NEGOCIOS



TIM PHILLIPS Y REBECCA CLARE

5 LECCIONES DEL MUNDO DE LOS 7 REINOS:
ESTRATEGIA, ÉTICA Y LIDERAZGO

conecta



1. LIDERA PARA SERVIR

Jorah Mormont: “Tienes un buen motivo, un título, un derecho de nacimiento, pero también algo más que eso: tienes un corazón gentil. No sólo serás respetada y temida, serás amada, alguien que puede y debería mandar. Siglos vienen y van sin que una persona semejante llegue a este mundo.”

Daenerys puede haber nacido con el liderazgo en la sangre pero también debe trabajar en sus habilidades en dicha área. Cuando la vemos por primera vez es una chica nerviosa, encorvada, aterrorizada ante Khal Drogo y amedrentada por su hermano. Todo lo que quiere es irse a casa, y cuando dice que su intención no es liderar un ejército para tomar el trono, simplemente es que quiere regresar a algún lugar seguro para poder terminar su exilio errante. Las circunstancias la fuerzan a cambiar su comportamiento y modificar su ambición: “Cruzar el Mar Estrecho y recuperar el Trono de Hierro”. Al menos al principio debe enfocarse en permanecer viva pero gradualmente se da cuenta de que puede hacer más que eso. Cuando su hermano Viserys intenta una vez más dominarla con el pretexto

de su derecho al trono y de su condición de simple esposa de un “salvaje”, ella se rebela; él dice que la furia de Daenerys ha despertado al dragón (refiriéndose al dragón que Viserys mismo lleva dentro), pero de hecho despierta al de ella pues le responde: “Soy la esposa del gran Khal y llevo a su hijo dentro de mí. La próxima vez que me levantes la mano será la última vez que tengas manos”. Se da cuenta que aun si Khal Drogo le diera a Viserys un ejército, él nunca sería capaz de liderarlo o de recobrar el trono de Poniente.

Daenerys no está motivada por una necesidad de poder, sino por lo que cree que es lo mejor para su gente: el “pequeño pueblo” de casa que cose estandartes y reza por el regreso del dominio de los Targaryen. De esta manera encarna los ideales de un líder-servidor, una idea descrita por primera vez por Robert Greenleaf en los setenta, la cual sugería que el líder ideal está motivado por la necesidad de servir y que sirve mejor (a una causa, al negocio, a su gente) al liderar. Esto contrasta notablemente con un modelo de liderazgo más del tipo “uno primero”, donde la meta primaria de un líder es ser el jefe. Greenleaf argumenta que una organización funciona mejor bajo un líder-servidor que bajo un líder que pone sus metas personales primero. La principal motivación de Daenerys es servir a su gente; puede hacerlo de la mejor manera al asegurarse de ser ella en lugar de Viserys, los Lannister o los Baratheon quien los lidere.

La Fe de los Siete, la religión oficial de Poniente, venera a una deidad de siete aspectos, los cuales representan ideales. De los tres aspectos femeninos la doncella representa pureza, amor y belleza mientras la madre personifica la misericordia, la paz, la fertilidad, el parto y la fortaleza de las mujeres. Conforme avanza la serie vemos a Daenerys hacer su transición de “doncella” a “madre”. Gana su verdadera maternidad al perder a su hijo y a su esposo y convertirse en la “Madre de Dragones”. Sin embargo, su maternidad no para ahí. Cuando libera a los esclavos en Yunkai la cargan en alto coreando “¡Mhysa, Mhysa!”,

lo cual Missandei explica que en su lengua significa “madre”. Aunque diferente a Daenerys en muchos otros aspectos, la actual canciller de Alemania, Angela Merkel, es llamada afectuosamente por su gente *Mutti*: “mamá”. Aunque posee relativamente poco carisma, Merkel es claramente una líder que inspira amor, alguien con quien el pueblo alemán se siente en buenas manos y que vela por sus intereses. Daenerys liberó a los esclavos; Merkel mantuvo la economía alemana sana a lo largo de la recesión y la resultante crisis de la Eurozona.

Tanto Cat Stark como Cersei son mujeres fuertes que harían lo que fuera por sus hijos; como Cersei indica, “a veces vamos a extremos cuando se trata de nuestros hijos”. Cat defiende a Bran contra un asesino armado con un cuchillo al costo de unas manos muy cortadas. Así como un liderazgo de servicio no significa servilismo, un estilo de liderazgo maternal no significa suavidad. Un líder débil no puede defender su negocio contra un rival, y en cuestiones internas un gerente que deja a sus empleados hacer lo que les plazca pronto los encuentra incontrolables. Pero una mano firme que es también afectuosa inspira confianza en la gente de tal forma que te siguen por amor. Susan Wojcicki, CEO de YouTube, propiedad de Google, se ve a sí misma como la “mamá” de Google al hablar de su estilo de administración (además de haber sido la primera *googleana* en tener hijos); sin embargo, sus ex colaboradores señalan que eso no significa que fuera blanda. Se le conoce por ser amable, pero como dice Tim Armstrong, CEO y presidente de AOL, “debajo de eso ella es una competidora realmente feroz”. Esto no debería ser una sorpresa: no llegas tan lejos en una compañía como Google simplemente por ser “amable”, y desde su ascenso en febrero de 2014 ella ha tenido que reestructurar, con la inevitable consecuencia de los despidos.

El estilo de liderazgo maternal no es sólo para mujeres. Para llevarlo a cabo necesitas tener don de gentes, pero si lo ejerces correctamente tus empleados te seguirán a cualquier parte por amor y no por deber.



2. LIDERA PARA GANAR

Tywin Lannister: “¿Te has ablandado, Clegane? Siempre pensé que tenías talento para la violencia. Quema aldeas, quema granjas. Déjales saber lo que significa elegir el lado incorrecto.”

El estilo maternal de liderazgo no es para cualquiera; si la misericordia y la paz no funcionan para ti, ¿por qué no pruebas suerte en el otro extremo? Pero ten cuidado, esta ruta no es para los de ánimo débil.

La Mano del Rey Tywin Lannister es el gobernante de los Siete Reinos en todo menos de nombre. Es un pragmático: al justificar el asesinato de Robb Stark y su familia en la boda de Edmure Tully y Roslin Frey, dice: “Explíqueme por qué es más noble matar a diez mil hombres en batalla que a doce en una cena”. Tywin es también un maestro de la estrategia y el más alfa de todos los machos alfa de esta historia. Para él es una fuente constante de irritación estar rodeado de moralistas temerosos. Su enteramente justificada

creencia en su propia superioridad lo vuelve dictatorial, y brutal con subalternos, rivales e incluso con sus propios hijos. Al lamentar que Tyrion sea su carga, al tratar a Cersei como una “yegua de cría”, al decirle a Jaime que ya es tiempo de que se convierta en hombre, no hace el menor intento de disimular su frustración con todos ellos; sólo quiere que lo enorgullezcan a él o, más precisamente, al apellidado Lannister. Ha sido muy exitoso pero nunca fue rey, aunque sólo un “tonto” podría creer que el rey es el hombre más poderoso en Poniente. Tiene la fortaleza y la valentía que requiere un buen líder pero ha debido mantenerse a un lado y ver cómo a un rey loco le sigue uno borracho y luego un niño porque tenían “buenas” razones para gobernar. Así que se esfuerza constantemente en nuevas metas y está impaciente por lograr sus objetivos, y en este contexto puedes ver por qué le frustra lo que percibe como inutilidad en todos los demás.

En tiempos de crisis un líder como Tywin tiene sus méritos; la gente necesita estar motivada para triunfar pero no es momento para un enfoque de formación de equipo, en el que necesidades y metas de todo el mundo son tomadas en consideración. Es lo que los científicos de la administración Blake y Mouton denominaron “produce o perece” en su malla gerencial: en ella representan la preocupación por la gente contra la preocupación por la producción. Las compañías más exitosas logran obtener los más altos niveles de producción y al mismo tiempo crear una alta satisfacción en el trabajo entre sus empleados; otras con menos éxito mostrarán diferentes niveles de ambas cosas. El estilo de Tywin apunta a una alta “producción”, pero en época de crisis, como líder de un nuevo equipo, no tiene tiempo para proponerse nada más que terminar el trabajo. Sentarse por ahí tratando de asegurarse de que todo el mundo sea feliz en su rol podría significar que perdieran una ventaja, una batalla o la guerra. En la era de los líderes-servidores el

estilo de Tywin parece incómodamente autoritario y victoriano, así que sin duda alguien que hoy tratara de manejar un negocio a la manera de Tywin no duraría mucho, ¿cierto?

Pues piénsalo de nuevo. El fundador de Apple, Steve Jobs, fue uno de los más exitosos emprendedores de todos los tiempos. Unas semanas después de su muerte se publicó una ingenua biografía escrita por Walter Isaacson. El libro fue redactado a petición de Jobs y contiene entrevistas no sólo con él, sino con sus colegas, rivales y miembros de la familia. Dependiendo de tu perspectiva, Jobs puede aparecer en el libro ya sea como decidido y orientado al éxito o como un completo cabrón. Por ejemplo, en el fallido lanzamiento del MobileMe de Apple, un servicio de suscripción que supuestamente sincronizaría en la nube la existencia completa del usuario en internet, Jobs humilló a los empleados encargados del proyecto frente a todo el auditorio por su fracaso en crear un mejor producto, diciendo: “Deberían odiarse entre ustedes por haberse fallado unos a otros”, antes de despedir al líder del equipo allí mismo. A pesar de éstas y otras tácticas repugnantes, como proclamar como suyas las buenas ideas de miembros del personal, inspiró en sus empleados un excelente trabajo y creó una compañía imbatible mundialmente que fabrica productos emblemáticos. Como su biógrafo dice al hablar de Jobs junto a otros emprendedores cabrones, como Edison, Ford y Disney: “Mucho después de que sus personalidades sean olvidadas, la historia recordará cómo aplicaron la imaginación a la tecnología y a los negocios”. Jobs tiene tantos acólitos de su estilo de gestión como detractores, y muchos aspirantes a emprendedores usan su estilo como modelo de éxito.

Pero aquí debemos expresar una acotación: Jobs fue en verdad excepcional y debido a eso una excepción a las normas de administración. Isaacson también menciona que “actuaba como si las reglas comunes no fueran aplicables a él”. En la mayoría de los

negocios el estilo intimidatorio de gestión de Jobs podría causar una disminución en la productividad y la creatividad: es difícil hacer bien tu trabajo si pasas la mayor parte de tu tiempo preocupándote por las humillaciones, el menosprecio o el despido. Es algo que describió Douglas McGregor en su libro *El lado humano de la empresa* como un estilo de liderazgo motivado por la “Teoría X”. Ésta supone que a los trabajadores inherentemente les desagrade el trabajo y por lo tanto necesitan ser controlados, obligados y dirigidos por la gerencia. Pero administrar desde este supuesto tiende a llevar a los trabajadores a comportarse de la forma en que esperas que lo hagan, es una profecía autocumplida. Después de todo, ¿qué sentido tiene intentar ser creativo e impresionar a un jefe no impresionable? (La teoría opuesta, la Teoría Y, sugiere que la gente funciona mejor si se le da espacio para crear, desarrollarse y asumir responsabilidad por su trabajo.)

El ex primer ministro británico Gordon Brown demostró lo inadecuado de este estilo de liderazgo con sus arrebatos de lanzar engrapadoras. Brown nunca ganó una elección general, heredó el cargo de primer ministro de Tony Blair, quien renunció como líder del Partido Laborista a la mitad de su gobierno, en junio de 2007 (esto puede pasar en el Reino Unido ya que ahí se eligen partidos, no líderes, y el primer ministro es el líder del partido que obtiene la mayor cantidad de escaños en la Cámara de los Comunes). Al haber alcanzado el puesto al que siempre aspiró pero dándose cuenta de que tenía un tiempo limitado para dejar su huella antes de la siguiente elección general en mayo de 2010, se entiende que estaría urgido de conseguir algunas cosas, pero esto no es realmente una excusa para el trato que dispensaba a su equipo. Al parecer Brown tenía cierto mal carácter y hacía frecuentes berrinches, lanzando teléfonos, plumas y engrapadoras al personal. Desafortunadamente para el nada carismático Brown, esto lo

hizo impopular en su propio partido y condujo a posteriores rumores y burlas en la prensa británica. El caso es que Steve Jobs pudo haber estado en lo correcto en este caso: cuando estás muy por encima del rebaño te puedes salir con la tuya mucho más que los simples mortales; las reglas comunes no se aplican a ti. Entonces, si planeas seguir su ejemplo, más vale que estés seguro de ser o bien el más rico del reino o un auténtico genio creativo.



3. NO MEZCLES NEGOCIOS Y PLACER

Tormund: “Te he visto deslizar una flecha a través del ojo de un conejo a doscientas yardas. Si ese chico aún está caminando es porque lo dejaste ir.”

Cuando Jon Nieve se infiltra en el campo de los salvajes queda prendado de la apasionada guerrera Ygritte. Todos sabemos que nada bueno puede resultar de eso: sus sentimientos por ella comprometen su juicio y a la larga tiene que escoger entre Ygritte y sus hermanos de la Guardia Nocturna. Aunque el resultado rara vez es tan devastador en los negocios, no poder trazar una línea entre tu vida personal y tu vida en el trabajo es llenarte de dificultades.

El juramento de la Guardia Nocturna incluye un voto de celibato por una buena razón: una relación romántica complica la vida de un hombre y el “escudo que cuida los reinos del hombre” no puede permitirse distracciones. Pero posiblemente Ygritte se ve en una peor situación que Jon. Ella cree que, debido a que ambos pueden

rastrear a sus ancestros hasta los Primeros Hombres, la única diferencia entre el Pueblo Libre y la gente del Norte es dónde estaban cuando se levantó el Muro, y por tanto es menos hostil hacia Jon de lo que aparenta y está más dispuesta a creer en él que sus camaradas. Tiene tres oportunidades de acabar con Jon, pero sus sentimientos por él la hacen fallar o titubear; la última vez que le apunta resulta muerta antes de que pueda matarlo.

Jon se une al grupo del Pueblo Libre dirigido por Mance Rayder para infiltrarse en su campo y descubrir dónde y cómo planean atacar el Muro. Ygritte debió matar a Jon al descubrir que no se había convertido realmente a su causa y aún era un “cuervo” en su corazón, pero todavía cree que sus sentimientos hacia ella probarán ser más fuertes que su juramento. La negativa de Jon a matar al viejo en el molino alerta a los otros miembros del grupo de avanzada del hecho de que los traicionará y de que deben evitar que Ygritte lo salve de ellos. Poco después ella lo alcanza mientras él bebe de un arroyo y tiene oportunidad de matarlo, pero de nuevo no puede hacerlo: aunque lanza tres flechas hacia él, ninguna causa un impacto fatal. Ygritte es una experta arquera y, como Tormund señala, de haber tenido intención de matar a Jon lo habría hecho; si no está muerto es porque ella no quería que muriera. Jon escapa y llega a casa al Castillo Negro, en mala condición pero vivo, es decir, puede compartir los planes del Pueblo Libre con sus hermanos de la Guardia Nocturna. Ygritte pasa la mayor parte de la cuarta temporada hablando de querer matar a Jon, pero cuando finalmente tiene oportunidad él la mira con sus ojos tristes y de nuevo ella titubea, aunque esta vez fatídicamente ya que uno de los compatriotas de Jon la hiere en la espalda. Con todo y su discurso amenazante Ygritte es una idealista y una romántica; muere deseando que ella y Jon puedan regresar a la cueva donde lo ayudó a romper su juramento hacia la Guardia Nocturna.

Sería muy bueno si pudiéramos compartimentar nuestras vidas de tal manera que una relación pudiera estar aislada de las otras y no afectar al resto, pero sabemos que no es así. Nuestras vidas de negocios y en el hogar tienen un efecto entre sí aun si es sólo en cuanto al equilibrio vida-trabajo. Las dificultades caen en dos amplias categorías: involucrar en el negocio a gente con la que tienes una relación fuera del trabajo, y el sexo en el lugar de trabajo. Este último es potencialmente más dañino y sin duda causa problemas; tan sólo pregúntale al ex presidente Clinton. Aunque no van a arrastrarte ante un comité del Senado o a transmitir el relato de tus prácticas sexuales al mundo, ¿es realmente una buena idea iniciar una relación en el trabajo? Algunos negocios están tan conscientes de los problemas causados por el sexo en el trabajo que, como la Guardia Nocturna, prohíben rotundamente las relaciones sentimentales en su interior.

Si empiezas una relación con alguien que está más arriba o más abajo que tú en el negocio, ¿cómo afectaría esto tanto al trabajo como a la relación? ¿Se mantendría en la relación la misma jerarquía del trabajo? Si obtienes un ascenso, ¿puedes realmente estar seguro de que fue solamente debido a tu trabajo? Si otra persona lo descubre, ¿cómo se vería que estás durmiendo con el jefe? Regresando al caso de Clinton, recuerda que no sólo fue Bill quien padeció. De hecho, más allá de las humillaciones obvias, pareció sufrir relativamente poco: siguió siendo parte de la poderosa pareja Clinton, completó su periodo como presidente y la gente aún parece quererlo. Pero una becaria que tiene relaciones sexuales con el presidente... “Esa mujer” debe de ser una zorra muy ambiciosa, ¿verdad?

Antes de que se descubriera el desliz, Monica Lewinsky se dirigía hacia una gran carrera; sin importar lo que la prensa haya dicho acerca de ella en ese momento, no le quitaron ser la mejor de los

becarios de la Casa Blanca. Desde el descubrimiento del escándalo en 1998 no ha tenido carrera. Logró disminuir su notoriedad por un rato pero se le hizo difícil obtener empleo donde quería, la mercadotecnia para organizaciones sin fines de lucro, debido a que siempre era reconocida e identificada sólo por una cosa. De hecho, un entrevistador efectivamente dijo que les habría encantado contratarla pero no podían hacerlo sin una carta de descargo de los Clinton; estaban preocupados por lo que podría significar para una organización emplear a Monica Lewinsky en caso de que Hillary Clinton llegara a ser presidenta.

Esto también afectó las relaciones de Lewinsky, como lo implica un artículo que escribió para *Vanity Fair* en junio de 2014; las vidas de sus amigos se habían movido hacia el matrimonio y los niños, pero no la suya. Los hombres dispuestos a involucrarse con la mujer que casi tumbó a un presidente, un chiste político, no son claramente fáciles de encontrar. Como declaró Lewinsky en el artículo: “Al principio de mis veinte era demasiado joven para entender las consecuencias en la vida real, y demasiado joven también para ver que sería sacrificada por la conveniencia política. Miro hacia atrás, muevo la cabeza con incredulidad y me pregunto: ¿en qué estaba (estábamos) pensando? Daría cualquier cosa por retroceder y rebobinar la cinta”.

Tal vez no amenazarás la presidencia o arriesgarás al negocio al iniciar una relación en tu trabajo, pero tu carrera sin duda sufrirá. Ciertamente, si después de pensarlo bien crees que “esta persona puede ser la elegida” y parece más importante que tu puesto en esa compañía, entonces sigue a tu corazón. Pero ve con mucho cuidado, mantén tu relación en el trabajo dentro de lo enteramente profesional y, si ello no es posible, entonces empieza a buscar uno nuevo.

***Juego de tronos*, fenómeno global con millones de seguidores, crea un mundo de fantasía poblado de dragones, monstruos de hielo y cabezas ensartadas en picos. A primera vista pareciera que no hay nada que pudiera ofrecer al mundo de los negocios, ¿o sí? Este libro retoma cinco estrategias de este universo que te convertirán en el rey de tu propia empresa.**

En *Juego de tronos para los negocios*, Tim Phillips y Rebecca Clare abordan el mundo de la empresa a través de un entretenido y fascinante análisis del liderazgo y las lecciones de *management* que la serie esconde. Ellos retoman algunos eventos de ese mundo fantástico para demostrar cómo podemos aprender del éxito obtenido por los personajes y, por supuesto, de los errores que cometen a lo largo de los episodios. Además, crean paralelismos con ejemplos del mundo empresarial moderno y los ilustran más allá de la propia serie de televisión; así, Bill Clinton es como Jon Snow, mientras que Netflix y Daenerys Targaryen comparten la misma estrategia de negocios. Sin duda, este libro es la herramienta por excelencia para todo aquel CEO que desea triunfar en el agresivo mundo corporativo.

«Tim Phillips y Rebecca Clare han retomado los poderes y a los psicópatas de Poniente para escribir *Juego de tronos para los negocios*»
The Guardian

ISBN 978-607-314-255-7



www.megustaleer.com.mx



/megustaleermexico



@megustaleermex

conecta