

Del aclamado autor de *TIENDE TU CAMA*

WILLIAM
H. McRAVEN

LA
SABIDURÍA
DE LA
RANA

LAS CLAVES PARA CONVERTIRTE EN UN LÍDER
GRANDIOSO EN TODAS LAS ÁREAS DE TU VIDA

DIANA

WILLIAM
H. McRAVEN

LA
SABIDURÍA
DE LA
RANA

LAS CLAVES PARA CONVERTIRTE EN UN LÍDER
GRANDIOSO EN TODAS LAS ÁREAS DE TU VIDA

DIANA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO UNO. Muerte antes que deshonra	19
CAPÍTULO DOS. No puedes generar confianza en un instante	35
CAPÍTULO TRES. Cuando estés al mando, manda	47
CAPÍTULO CUATRO. Todos tenemos nuestro flotador de rana	61
CAPÍTULO CINCO. El único día fácil fue ayer	77
CAPÍTULO SEIS. Corre al sonido de las armas	91
CAPÍTULO SIETE. <i>Sua sponte</i>	105
CAPÍTULO OCHO. Quien se atreve gana	119
CAPÍTULO NUEVE. La esperanza no es una estrategia	135
CAPÍTULO DIEZ. Ningún plan sobrevive al primer contacto con el enemigo	147
CAPÍTULO ONCE. Vale la pena ser un ganador	161
CAPÍTULO DOCE. Un pastor debe oler igual que sus ovejas	175

CAPÍTULO TRECE. Escucha a tus tropas	189
CAPÍTULO CATORCE. Espera encontrar lo que inspeccionas	207
CAPÍTULO QUINCE. Comunica, comunica, comunica . . .	221
CAPÍTULO DIECISÉIS. En caso de duda, sobrecarga . . .	239
CAPÍTULO DIECISIETE: ¿Puedes pararte ante la larga mesa verde?	251
CAPÍTULO DIECIOCHO: Ten siempre un compañero de natación	263
CONCLUSIONES	277
LA SABIDURÍA DE LA RANA	289
AGRADECIMIENTOS	293

CAPÍTULO UNO

Muerte antes
que deshonra





Lo más trágico en el mundo es que
un hombre ingenioso no sea un hombre de honor.

GEORGE BERNARD SHAW

Honor. La palabra suena un poco pintoresca en el habla coloquial actual. El honor de un caballero. El honor de una dama. Honrar a tu madre y a tu padre. El honorable juez fulano de tal. Pero durante miles de años, el honor ha tenido significado y valor. Ha sido considerado de suma importancia para la persona que eres. ¿Honras a tu familia siendo un hombre o una mujer con virtudes? ¿Honras a tu país sirviendo en tiempos de necesidad? ¿Honras tu fe siendo piadoso y reverente?

Cuenta la leyenda que la frase «Muerte antes que deshonor» comenzó con los estoicos griegos, quienes estaban dispuestos a morir antes que comprometer sus valores. Más tarde, Julio César diría: «Amo el

nombre del honor más de lo que temo a la muerte». Por su parte, los samuráis de Japón, inmersos en la tradición del honor, siempre estaban dispuestos a morir antes que deshonorar su servicio al emperador. Y ya en nuestros tiempos, el cuerpo de marines de Estados Unidos adoptó de forma extraoficial el dicho «Muerte antes que deshonra» después de que el legendario sargento de la infantería de marines John Basilone se tatuara el lema en su brazo izquierdo.

Desafortunadamente, a lo largo de los siglos ha habido hombres y mujeres disfrazados de «honor», pero que en realidad eran tan carentes de escrúpulos y viles como cualquier otro ser humano en la historia. Sin embargo, el verdadero honor (hacer lo correcto por las razones correctas) es la base de un gran liderazgo. Con él, tus colegas te seguirán en las pruebas y dificultades de tu misión. Pero sin honor, nada de lo que consigas tendrá un valor duradero. Y si deshonoras a tu empresa, a tu familia, a tu país o a tu fe, tu legado de liderazgo quedará empañado para siempre.



Al acercarme al podio en el Gran Salón de la Academia Militar de Estados Unidos, quedé impresionado

por los cadetes que estaban frente a mí. Estaba ante los mejores de Estados Unidos, ataviados de forma imaculada con su uniforme de gala gris, repleto de botones de latón y franjas doradas. Eran hombres y mujeres jóvenes que se habían ofrecido como voluntarios para alistarse en el ejército durante tiempos de guerra, con la conciencia de que al levantar la mano podrían encontrarse ellos mismos en combate durante sus años de servicio.

Alrededor de la sala había recordatorios de los destacados soldados que los habían precedido: Grant, Pershing, Eisenhower, Patton y MacArthur. Los símbolos del compromiso de Estados Unidos con los valores del deber, el honor y la patria colgaban de las paredes.

Era 2014 y, como comandante del Comando de Operaciones Especiales de Estados Unidos, me habían invitado como orador en la Noche número 500, una gala que marcaba los últimos quinientos días antes de que los jóvenes de West Point se graduaran. Al no ser egresado de la academia ni oficial del Ejército, para mí fue un gran honor dirigirme a ellos. Titulé mi discurso «A Sailor's Perspective on the Army» [La perspectiva de un marinero en cuanto al Ejército].

Debido a que los últimos 12 años de guerra había servido al lado de algunos soldados notables, pensé que podría brindarles cierta perspectiva a los jóvenes cadetes, una que no estuviera influenciada por mi uniforme de servicio.

Comencé dejando en claro que el ejército al que se enlistaban no era el de Hudson² ni el de los libros de historia, pero tampoco era el ejército retratado en los innumerables murales del campus. Este era el ejército de hoy, con los problemas de hoy, con los soldados de hoy, necesitados de un liderazgo real. El liderazgo suena simple en los libros, señalé, pero es bastante difícil en la vida real. Es difícil porque es una interacción humana y nada es más desalentador, más frustrante y más complejo que intentar liderar a hombres y mujeres en tiempos difíciles. Aquellos oficiales que lo hacen bien se ganan el respeto porque, por desdicha, hacerlo mal es muy común.

² *Army of the Hudson* es una referencia a un momento de la historia de EUA a principios del siglo xx en el que hubo múltiples protestas en todo el mundo, pero, sobre todo, una en territorio estadounidense que recorrió 400 km para concientizar a las mujeres y a la población en general sobre el derecho al voto de las mujeres. (*N. de la t.*)

Había elegido esas últimas palabras con cautela porque ese mismo día había pasado por el «Código de honor de los cadetes», que está grabado en vidrio en una pared de piedra que adorna los terrenos de la academia. El código es simple pero asombrosamente poderoso: «Un cadete no mentirá, engañará, robará ni tolerará a quienes lo hagan».

La misión de la Academia Militar de Estados Unidos se rige por el «Código de honor». La misión de West Point no es producir genios estilo Patton, generales de cuatro estrellas o presidentes de Estados Unidos, sino «líderes de carácter». Y es justamente el Código de honor la base de ese carácter, pues invita a hombres y mujeres jóvenes que aspiran a «vivir por encima del nivel común de vida».

Vivir por encima del nivel común de vida: ser noble cuando otros pueden carecer de principios; ser honorable cuando otros pueden ser desvergonzados; ser hombres y mujeres íntegros cuando otros pueden recurrir a la deshonestidad. Lo que descubrí al dirigir y ser dirigido por grandes oficiales de todas las ramas del servicio fue la importancia del carácter y de tener un código de honor personal que te ayude a guiarte en los momentos difíciles.

Cuando vemos caer a los generales, cuando sus debilidades se hacen públicas y sus fallas de carácter quedan al descubierto, es fácil creer que ese código no es más que una serie de palabras huecas para inspirar a hombres y mujeres jóvenes impresionables. Cuando aquellos a quienes consideramos héroes se derrumban, es fácil hartarse de la fealdad de la vida y volverse cínico. Pero no te equivoques, si quieres ser un gran líder, debes tener un código de conducta personal que sirva de ancla a tus decisiones y tus acciones. Un ancla que te ate a un buen lugar de regreso cuando te extravíes. Y ten por seguro que la mayoría de las personas nos extraviaremos en algún momento. Todos somos humanos, tomamos malas decisiones, actuamos de forma estúpida y nos arrepentimos de algo que hicimos; sin embargo, todos deberíamos esforzarnos —con vehemencia— por ser honorables.

Cuando me uní a los equipos SEAL en 1978, todos los operadores eran veteranos de Vietnam. Eran duros, malhumorados, irreverentes y, en ocasiones, insubordinados, pero aún existía en ellos un sentido de nobleza que moldeaba su carácter. Aunque habían enfrentado una guerra difícil y desagradable que en

ocasiones puso a prueba su humanidad, comprendieron la necesidad de ser hombres íntegros y de honor.

Y, al igual que sus antepasados sobrevivientes a Vietnam, los SEAL de hoy no están libres de panoramas oscuros, pero el *estándar* de conducta sigue siendo alto, de modo excepcional. En 2005, los SEAL modernos plasmaron esa norma de conducta en el código ético de los SEAL, el llamado *Navy SEAL ethos*, que, en parte, dice:

Sirvo con honor dentro y fuera del campo de batalla a [...]. La integridad sin concesiones es mi estándar [...]. Mi palabra es mi vínculo.

El código ético de los SEAL refleja el código de conducta de muchas otras unidades militares. El credo de los rangers del Ejército declara: «Siempre me esforzaré por defender el prestigio, el honor y el alto espíritu de mi regimiento de rangers». De manera similar, el credo de los Boinas Verdes afirma: «Me comprometo a defender el honor y la integridad del legado [de los Boinas Verdes] en todo lo que soy y en todo lo que hago». A su vez, el de los Marine Raiders sostiene: «Defenderé el honor del legado y el valor que me han

transmitido. Siempre haré lo correcto [...]. No me avergonzaré a mí mismo ni a aquellos a quienes sirvo».

Por supuesto, no se trata solo de los militares; la ley de las niñas exploradoras señala: «Haré todo lo posible para ser honesta y justa [...] [y] hacer del mundo un lugar mejor». El juramento de los niños exploradores sostiene: «Por mi honor, haré lo mejor que pueda [...] y [seré] moralmente recto».

Y creo que el juramento hipocrático original capta la importancia de un credo mejor que cualquier otro, pues en su párrafo final declara: «Si cumplo este juramento de forma fiel y no lo quebranto, que se me concedan los frutos de la vida [...] y me gane el respeto de todos los hombres para siempre. Sin embargo, si transgredo este juramento y lo violo, que mi destino sea lo contrario».

Siempre podemos referir ejemplos de personas exitosas, carentes de escrúpulos y de una brújula moral y que, sin embargo, han ganado miles de millones de dólares y han llevado sus industrias a nuevas alturas. Pero en múltiples ocasiones esa falta de integridad —hacer lo incorrecto en lugar de lo correcto— puede

manifestarse en una cultura laboral tóxica, un negocio fallido o una tragedia personal.

Si trasgredes tu juramento, tu código de conducta o la decencia básica con la que debes vivir tu vida y administrar tu negocio, con el tiempo perderás el respeto de los hombres y mujeres a quienes sirves, y *lo contrario se convertirá en tu destino*.

Hacer lo correcto es importante porque cuando un líder lo demuestra a diario, desarrolla la cultura de la institución y, a su vez, desarrolla la siguiente generación de líderes. Si eres una persona que carece de carácter, entonces se verá reflejado en la cultura de la organización y estarás preparando a la siguiente generación de líderes para el fracaso.

Con frecuencia escucho que es difícil saber qué hacer. *¡No, no lo es!* Siempre sabes lo que es correcto, pero a veces es muy complicado llevarlo a cabo. Es difícil porque tal vez necesites admitir un fracaso. Es difícil porque la decisión correcta puede afectar a tus amigos y colegas. Es difícil porque es posible que no te beneficies en lo personal al hacer lo correcto. Sí, es difícil. Eso se llama *liderazgo*.

Tener un conjunto de principios morales y ser una persona íntegra son las virtudes más importantes

para cualquier líder. En los términos más simples, estos siguen el código de honor de West Point: «No mientas, engañes, robes ni tolere a quienes lo hacen». Esto significa que debes ser honesto con tu fuerza laboral, tus clientes y el público. Sé justo en tus acuerdos comerciales. Sigue la regla de oro: trata a los demás como quieres que te traten. Si esto te parece el estilo de *Pollyanna* o como si estuvieras en la escuela dominical, que así sea. Ser una persona con una gran integridad es lo que diferencia a los grandes líderes de los comunes.

Después de 37 años como Navy SEAL, soy demasiado consciente de mis deficiencias como para ser en extremo moralista y decirte, lector, cómo comportarte. Sin embargo, a pesar de mis numerosos tropiezos en el camino, siempre descubrí que tener un conjunto de principios me ayudó durante los momentos más difíciles de mi vida y mi carrera.

Antes de que puedas dominar cualquiera de los otros axiomas de la sabiduría, primero debes esforzarte por ser una persona honorable e íntegra. Eso es lo que sitúa a los grandes líderes por encima de lo común. No será fácil, nunca lo es, pero tampoco es complicado.

LA SABIDURÍA DE LA RANA

1. Sé justo y honorable en tus acuerdos comerciales. Es la única manera en la que tú y tus empleados podrán dejar un legado del cual estén orgullosos.
2. Nunca mientas, engañes, robes ni tolere a quienes lo hacen. La cultura de tu organización comienza contigo.
3. Asume tus errores de juicio. Le ocurre a todo el mundo. Corrige el problema y vuelve a ser una persona honesta y confiable.