

NEW YORK TIMES *BESTSELLER*

CONVERSACIONES

Descubre la sabiduría de las personas
más influyentes del mundo



DAVID M. RUBENSTEIN

Autor de *THE AMERICAN STORY*

CONVERSACIONES

Descubre la sabiduría de las personas
más influyentes del mundo

**DAVID M.
RUBENSTEIN**

How to Lead
Conversaciones

Copyright © 2020 David M. Rubenstein
All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2021**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-17963-31-6

Edición en ebook
ISBN: 978-84-291-9638-2 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9639-9 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté
Traducción: Betty Trabal
Revisión de textos: M.ª Carmen G. Galott

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

*A Bettie y Bob, mis difuntos padres,
y a Camille y Grant, mis jóvenes nietos.*

Índice

Introducción ix

VISIONARIOS

Jeff Bezos	3
Bill Gates	21
Sir Richard Branson	40
Oprah Winfrey	52
Warren Buffett	67

CREADORES

Phil Knight	95
Ken Griffin	107
Robert F. Smith	120
Jamie Dimon	130
Marillyn Hewson	140

REVOLUCIONARIOS

Melinda Gates	153
Eric Schmidt	167
Tim Cook	178

Ginni Rometty 188

Indra Nooyi 202

MANDOS MILITARES

Presidentes George W. Bush y Bill Clinton 219

General Colin Powell 234

General David Petraeus 250

Condoleezza Rice 273

James A. Baker III 286

LÍDERES INSTITUCIONALES

Congresista Nancy Pelosi 303

Adam Silver 314

Christine Lagarde 327

Doctor Anthony S. Fauci 338

Juez Ruth Bader Ginsburg 363

EXPERTOS

Jack Nicklaus 384

Mike Krzyzewski, «Entrenador K» 399

Renée Fleming 411

Yo-Yo Ma 420

Lorne Michaels 429

Agradecimientos 446

Las personas entrevistadas 449

Índice 465

El autor 483

Introducción

Siempre me ha entusiasmado el tema del liderazgo y, en especial, lo que los líderes pueden lograr gracias a su inteligencia, sus capacidades, la fuerza de su personalidad o su poder de convicción.

Es indudable que esta fascinación la compartimos casi toda la población mundial durante la crisis de la COVID-19, mientras intentamos ver si determinadas personas estarán a la altura de las circunstancias al desarrollar las soluciones sanitarias, médicas, económicas, sociales y políticas para guiar a la humanidad a través de esta situación sin precedentes. Y está claro que algunas lo conseguirán.

Algo parecido ocurrió durante las protestas por la muerte de George Floyd, cuando muchos norteamericanos esperaban que sus líderes apaciguaran las tensiones raciales y aliviaran la angustia que sentía la población. También en esta ocasión, hubo líderes que estuvieron, de forma heroica, a la altura de las circunstancias.

El liderazgo adopta formas muy diferentes y se ejerce también de variadas maneras. Hay quienes comandan tropas, mientras que otros fundan y hacen crecer grandes empresas; algunas personas logran avances científicos que mejoran la vida de millones de individuos, o bien utilizan sus conocimientos para ayudar a la población a enfrentarse a nuevas y peligrosas enfermedades; también hay creadores en las artes visuales o escénicas que generan profundas emociones y llevan la expresión humana al más alto nivel; y muchos consiguen dominar técnicas deportivas que unen a seguidores de todo el mundo, mientras que otros transforman empresas ya existentes o hallan soluciones a problemas complejos. Por último, existe gente capaz de crear nuevas formas de comunicación o pensamiento.

Siempre me ha interesado saber cómo alguien llega a ser un líder y continúa siéndolo. Debido a mi inclinación por este rasgo de la personalidad humana, tengo la costumbre —tal vez la mala costumbre— de preguntárselo a los líderes que voy conociendo. ¿Cuáles fueron los factores clave para llegar a ser líder? ¿La suerte, la determinación, el talento, la formación, la experiencia o alguna otra cosa? ¿Cómo adquiriste esta habilidad y qué hiciste para cultivarla? ¿De qué forma la pusiste en práctica y a qué retos te enfrentaste? Lo cierto es que ninguno de esos líderes estaba preparado para responder de forma inmediata a mis preguntas.

Esta costumbre mía se dio a conocer cuando me nombraron presidente del Club Económico de Washington D. C. en 2008, y empecé a entrevistar casi cada mes a un destacado líder del ámbito empresarial, político o cultural. Para bien o para mal, mantuve mi interés en saber qué mueve a los líderes cuando empecé a hacer el programa de entrevistas *Peer to Peer* en Bloomberg TV, en 2016 (se emite también en PBS desde 2018).

Este libro, que es el resultado de dichas entrevistas, está pensado para ofrecer a los lectores las perspectivas de varios líderes, con la esperanza de inspirarles en la mejora de sus propias aptitudes de liderazgo. ¿Cómo construyeron Jeff Bezos y Bill Gates sus respectivos imperios tecnológicos contra todo pronóstico? ¿De qué manera consiguió Phil Knight levantar la mayor empresa de calzado deportivo a partir de una idea de su tesis para la escuela de negocios? ¿Cómo pudo la juez Ruth Bader Ginsburg superar los obstáculos legales a la igualdad de género y llegar a ser, tiempo después, toda una estrella del rock de la Corte Suprema? ¿De qué modo tomó Tim Cook el relevo del legendario Steve Jobs y fortaleció aún más su empresa? ¿Cómo llegó a ser Jack Nicklaus el mejor golfista del mundo? Y Condoleezza Rice, ¿cómo ascendió a los puestos más altos del Gobierno viniendo de una infancia en el segregado sur? ¿De qué modo lograron Bill Clinton y George W. Bush superar los tremendos retos a los que se enfrentaron como presidentes? ¿Cómo consiguió el doctor Anthony Fauci ser uno de los mayores y más

respetados expertos en enfermedades infecciosas como el ébola, el sida y ahora la COVID-19?

Es evidente que para ser líder no basta con leer un libro sobre liderazgo; sin embargo, los relatos de algunos de los líderes actuales más conocidos nos muestran que estas cualidades se desarrollan a lo largo de la vida y de la carrera profesional. Muchas de las personas que aparecen en este libro empezaron con poco más que una idea y una intención. Y sus historias nos hacen ver también hasta qué punto un líder puede contribuir, de manera muy positiva para la humanidad, a la resolución de un problema. Porque todas esas historias son, como mínimo, inspiradoras.

Llegados a este punto, la pregunta del millón sería: ¿por qué deberíamos aspirar a ser líderes?

Bien, en primer lugar, un líder es alguien capaz de generar la clase de cambios o de resultados que mejoran la vida de los demás. En segundo lugar, sabe motivar a otras personas para que también lleguen a ser líderes y, a su vez, mejoren la vida del resto. Y, por último, un líder puede experimentar tal sentimiento de realización personal y de logro que dé lugar a una intensa felicidad y plenitud.

He escrito *Cómo liderar* porque me interesa mucho la influencia positiva que ejercen en la sociedad estas personas fuertes, decididas y con talento. Pero también creo que mi propia trayectoria en puestos de liderazgo no es suficiente para inspirar a otros; sabía que sería mucho más práctico contar las de otros líderes extraordinarios, en sus propias palabras.

Dicho esto, me gustaría añadir que he podido poner en perspectiva mi propio viaje de «liderazgo», más modesto y cada vez más ecléctico: de hijo único en una familia de clase obrera a estudiante becado, abogado, asesor en la Casa Blanca, cofundador de un fondo de inversión, filántropo, presidente de una ONG, conferenciante, entrevistador y presentador de televisión, y autor. (Supongo que, al no ser demasiado bueno en ninguno de estos ámbitos, he tenido que probar muchos diferentes).

Desde muy pequeños, somos capaces de reconocer cuándo los adultos hacen algo impresionante. En realidad, casi todos los niños

se fijan en algunos líderes —o «héroes»— y quieren ser como ellos. En mi infancia, fueron personajes históricos como George Washington, Abraham Lincoln, Theodore y Franklin D. Roosevelt o Winston Churchill; también otros más contemporáneos, como John Wayne, Jonas Salk o Martin Luther King Jr; y otros más locales, como algunos deportistas de Baltimore, en concreto, Brooks Robinson, tercera base del Orioles, o Johnny Unitas, *quarterback* del Colts.

No obstante, ningún líder de mi infancia podía compararse con el joven, encantador y carismático presidente John F. Kennedy, que demostró su capacidad de liderazgo en la crisis de los misiles de Cuba en 1962: un conflicto entre Estados Unidos, la Unión Soviética y Cuba que a punto estuvo de desencadenar una guerra nuclear que habría matado a más de cien millones de personas (yo incluido). Mi profesora en el curso equivalente a 3º de la ESO estaba tan convencida de que iba a producirse esa crisis nuclear que no nos puso deberes durante varios días; decía que lo más probable era que no sobreviviéramos; y la verdad es que esa no era una razón muy estimulante para evitar los deberes.

Me preguntaba entonces (y sigo haciéndolo) qué hace que determinadas personas se conviertan en grandes líderes. ¿Qué hicieron para que sucedieran cosas que de lo contrario no habrían ocurrido? ¿Fue su personalidad, sus capacidades cognitivas o físicas, o la buena suerte de estar en el momento justo en el lugar adecuado? Y ¿por qué muchos de quienes fueron grandes líderes en su edad adulta no dieron muestras de ese potencial cuando eran más jóvenes? ¿Por qué no fueron delegados de clase, beneficiarios de una prestigiosa beca Rhodes o capitanes de un equipo deportivo? Creo que me preguntaba estas cosas con la esperanza de que, al no haber sido un líder en mi juventud, hubiera alguna posibilidad de serlo más adelante, cuando creía (y confiaba en) que importaba más.

Cuando hablo con líderes estudiantiles o, en general, con jóvenes suelo decirles que la vida se divide en tres etapas: en la primera, te educas para tu futura carrera; en la segunda, te centras en desarrollar tu carrera, perfeccionar tus conocimientos técnicos y ascender a

puestos de mayor responsabilidad y liderazgo; y en la última etapa obtienes los beneficios —económicos, psicológicos y de reconocimiento público— derivados de los logros alcanzados en la segunda.

Siempre les digo a los estudiantes que «ganar» en la primera etapa de la vida resulta gratificante, pero que quienes lo hacen no suelen ser luego los líderes que se podía esperar por esos tempranos resultados. Y añado que ser líder en la segunda y tercera etapa de la vida es mucho más importante y duradero, tanto para el individuo como para la sociedad.

Pero ¿por qué la mayoría de esos «líderes de la primera etapa» no son luego los líderes mundiales que parecían destinados a ser? Bueno, tal vez porque los estudiantes con una beca Rhodes, los delegados de clase, los redactores jefe del periódico universitario o las estrellas deportivas acaban quemándose en la primera etapa de su vida. O quizá es que llegan a la conclusión de que ser un gran líder no es lo que esperaban y deciden que no vale la pena esforzarse tanto en las siguientes dos etapas.

En cambio, quienes son líderes en esas dos últimas fases vitales (es obvio que con ciertas excepciones) no suelen serlo en la primera. ¿A qué se debe esto?

Bien, algunas personas maduran tarde, otras viven sus primeros años en situación de desventaja —por problemas familiares o de salud, escasez de recursos económicos, pocas oportunidades de educación, etc.— y otras simplemente no tienen la motivación o la ambición de ser líderes porque no cuentan con oportunidades o referentes.

Yo me incluiría en una categoría interesante, pero no excluyente: me habría gustado ser líder en mis primeros años; no me falta ambición y, de hecho, lo intenté, pero no poseía las capacidades, la habilidad ni tantos otros atributos necesarios que en aquel entonces valoraban mis compañeros (por ejemplo, una personalidad extrovertida, ciertas dotes para el deporte, una familia poderosa o un talento especial para un ámbito concreto). Más adelante, hacia el final de la segunda etapa y principios de la tercera, tuve la suerte inesperada (y probablemente inmerecida) de llegar a ser líder en el ámbito

de las finanzas, la filantropía y las ONG. Este éxito tardío sin duda habrá sorprendido a mis compañeros de clase y a mis amigos de la infancia, aunque muchos son demasiado educados para decírmelo.

Fui un estudiante bastante bueno, pero no excelente (si nos basamos en las calificaciones). También tuve más o menos buen nivel en los deportes... hasta los ocho años, cuando mis compañeros me adelantaron en tamaño y aptitudes, y pasé a ser un atleta mediocre. El caso es que participé en muchas actividades extraescolares y fui miembro de una asociación juvenil en Baltimore, pero nunca fui el típico líder que llega a la cima en esos ámbitos.

A pesar de todo, recibí una beca parcial (aunque no de baloncesto) para estudiar en la Universidad de Duke y una completa para la Facultad de Derecho de la Universidad de Chicago (necesitaba esas ayudas porque mi padre trabajaba en una oficina de correos y su salario era muy modesto). Tras graduarme, conseguí un trabajo en la prestigiosa firma de abogados Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison de Nueva York, que me atraía mucho por la presencia allí de prestigiosos abogados que habían trabajado para el Gobierno, como Ted Sorensen (que fue asesor del presidente Kennedy). En esa época, tuve la oportunidad de colaborar con los abogados sénior de la empresa y con los principales empresarios y autoridades de Nueva York cuando me asignaron el asunto de la pendiente quiebra de la ciudad de Nueva York.

Me gustó aquel trabajo y pensé que trabajar en el Gobierno sería más gratificante. No me preocupaba ganar menos, porque el dinero nunca me ha interesado demasiado: ni he tenido mucho ni ganar grandes sumas ha sido una aspiración para mí; me atraían más la política y los asuntos de interés público.

Si me hubiera quedado en Paul, Weiss, casi seguro me habrían hecho socio de la empresa y me habría jubilado allí cuarenta años más tarde. Pero esa plataforma, que tantos abogados codician, no me habría dado la oportunidad de servir desde el Gobierno federal. Así que, tan solo dos años después llegar, dejé el bufete para perseguir mi sueño de formar parte del personal de la Casa Blanca y asesorar al presidente, igual que lo había hecho Ted Sorensen.

Aquello era algo así como un imposible. No tenía contactos políticos ni nada parecido, prácticamente acababa de licenciarme, pero era un enamorado de la política, el interés público y la presidencia; el mundo de los negocios era lo que menos me interesaba.

Es posible que mi sueño empezase a tomar forma al escuchar el elocuente discurso de investidura del presidente Kennedy, el 20 de enero de 1961; en él hizo un llamamiento a la nación para enfrentarse a los nuevos retos del mundo e inspiró a toda una generación a comprometerse con el Gobierno y el bien común. Aquel discurso era pura poesía en prosa, sus palabras sobre intentar hacer algo por este país me resonaron en la cabeza durante toda mi juventud.

A veces los que arriesgan son los que ven la luz.

Gracias a una recomendación de Ted Sorensen, dejé Paul, Weiss para ser el asesor principal del Subcomité para la Constitución del Comité Judicial del Senado de los Estados Unidos —título largo que puede sintetizarse en: asistente legal del senador Birch Bayh para los asuntos del Comité Judicial—. Pero Birch era candidato a la presidencia de Estados Unidos, y en mi opinión estaba cualificado para ello, así que lo más probable era que me pidiera formar parte de su equipo en la Casa Blanca tras su inevitable elección.

Por desgracia, el destino quiso que el senador Bayh se retirase de la carrera hacia la presidencia (aunque espero que no fuese por haber elegido mal a su equipo del Comité Judicial), y con ello se puso fin a mis posibilidades de trabajar en la Casa Blanca. Pero como seguí en el Senado tuve la oportunidad de sentarme allí y observar a los más grandes de la época —como los senadores Scoop Jackson, Warren Magnuson, Phil Hart, Jacob Javits, Howard Baker y Ted Kennedy— hacer gala de sus aptitudes de liderazgo.

Cerca de las primarias de 1976, me llamó alguien que trabajaba para otro candidato, el gobernador Jimmy Carter, y me ofreció entrevistarme para entrar en su equipo si era elegido presidente. Pensé que las probabilidades de que un productor de cacahuets llegase a la casa Blanca eran escasas, pero no tenía nada que perder. Así que conseguí el puesto, me trasladé a Atlanta e hice lo posible por ayudar al director de campaña del gobernador Carter, Stuart Eizenstat.

Cuando me uní al equipo de la campaña, Carter estaba 30 puntos por delante del entonces presidente Gerald Ford; después de que yo interviniera, le ganaba solo por un punto.

Por suerte, no me culparon de aquello y pasé a ser secretario adjunto de Política Interior del presidente Carter, cargo para el que huelga decir que no estaba cualificado. Los puestos en la Casa Blanca suelen ocuparlos quienes trabajan en las campañas presidenciales, no necesariamente la gente más preparada.

Desempeñé ese cargo los cuatro años de la administración Carter y lo disfruté al máximo. Era imposible que, viniendo de una familia obrera y siendo el primer licenciado de mi casa, no me gustara trabajar en el ala oeste, viajar en el Air Force One y el Marine One, reunirme con el presidente y el vicepresidente, y ayudar a mi jefe, Stuart Eizenstat, a dirigir el equipo de Política Interior; y todo esto a mis escasos treinta años. ¿Podía ofrecer la vida algo mejor?

No estoy seguro de que aquella experiencia hiciera de mí un «líder» en la primera etapa de mi carrera profesional, pero sí es cierto que he logrado, con mucha suerte, impulsarla más allá de lo esperable si mi talento, inteligencia y cualidades de liderazgo hubieran sido el único criterio.

Pero al final, como suele ocurrir, la realidad me golpeó: pensaba que el presidente Carter ganaría la reelección y me ascenderían; entonces sí sería un verdadero «líder». No obstante, los dioses de las elecciones desecharon esa idea y Carter perdió frente a Ronald Reagan.

Estaba convencido de que Reagan no podía ganar, porque tenía setenta años. ¿Cómo iba a ser presidente alguien tan mayor? Yo tenía entonces 31 años; y ahora, que tengo 71, me veo más joven que como me imaginaba cuando tenía 31.

Un día era líder junior en la Casa Blanca, con la posibilidad de llegar pronto a sénior... y al día siguiente me había quedado sin trabajo. Porque los bufetes no estaban deseando contratar a un exayudante de Carter de 31 años con solo dos de experiencia como abogado. Así que enseguida me volví humilde y, por suerte, nunca he dejado de serlo.

Tardé varios meses en encontrar una firma que estuviera dispuesta a arriesgarse (aunque le dije a mi madre que tenía tantas ofertas que estaba pensando cuál aceptar). Cuando por fin me ofrecieron un empleo, me di cuenta de que nadie se moría de ganas de contratarme: no tenía apenas experiencia, no interesaba la opinión de la Casa Blanca de Carter en la era Reagan y, sin una especialidad ni formación legal verdadera, no iba a ser más que un abogado mediocre el resto de mi vida.

Así que decidí arriesgarme y abandonar la abogacía para crear una empresa de capital riesgo (en realidad, la primera) en Washington D. C.

Creo que los cinco factores que me motivaron a hacerlo fueron:

1. No me gustaba ejercer de abogado y reconozco que el verdadero éxito profesional depende de sentir pasión por lo que haces.
2. Había leído algo sobre la exitosa adquisición, por parte del exsecretario del Tesoro, Bill Simon, de la empresa de tarjetas de felicitación Gibson; unos resultados económicos así eran inalcanzables siendo abogado (en ese caso, una inversión de 300.000 dólares pasó a valer 70 millones en tan solo dieciocho meses).
3. Cada vez veía la abogacía más como un negocio que como una pasión, y pensaba que si iba a quedarme en el sector podía intentar algo más interesante y lucrativo que el ejercicio del derecho (mi antiguo desdén por el dinero había desaparecido: ahora tenía una familia que mantener).
4. Pensaba que existía poca competencia en el mundo de las adquisiciones en Washington —ya que no había firmas de capital riesgo—, así que tenía muchas posibilidades de éxito.
5. Había leído que los emprendedores solían abrir sus empresas hacia los 37 años, y que pasada esa edad dejaban de hacerlo; bien, era la edad que yo tenía en aquel momento.

En realidad, no había razón para que mi nueva firma de inversiones tuviera éxito. Para empezar, ese tipo de compañías solían estar en Nueva York; además, ninguno de mis socios contaba con experiencia en Wall Street o en el ámbito del capital riesgo; tampoco teníamos dinero al principio; ni siquiera un plan de negocio claro ni clientes para reunir capital.

Pero la empresa, The Carlyle Group, encontró la forma de despegar. Recluté a tres socios que tenían experiencia en inversiones; logré reunir los cinco millones de dólares necesarios para lanzar la firma en 1987; y nuestros primeros acuerdos funcionaron —lo que nos dio credibilidad para obtener más fondos y diversificar nuestra actividad en otros tipos de inversiones; al final nos convertimos en una firma de inversión global—. Para sorpresa de todos, también mía, llegamos a ser una de las compañías de inversión más grandes y famosas del mundo en los siguientes treinta y tantos años, lo cual me llevó a ser «líder» en la segunda y tercera etapa de mi vida, a pesar de las discretas aptitudes para el liderazgo que demostré tener de joven.

Pero, además de ser «líder» en el floreciente mundo del capital de inversión, el éxito de Carlyle también me dio la posibilidad, y tal vez la autoconfianza, de implicarme en causas benéficas y ONG.

En el ámbito de la filantropía, fui uno de los firmantes originales de la campaña The Giving Pledge (impulsada por Bill y Melinda Gates y Warren Buffett) y, básicamente, difundí el concepto de «filantropía patriótica» llevando a cabo acciones para recordar la historia y el patrimonio de nuestro país: compré la Carta Magna y se la ofrecí al Archivo Nacional; conservé copias originales de la Declaración de Independencia y de la Proclamación de Emancipación de Estados Unidos; y contribuí a la restauración de los monumentos a Washington, Lincoln, Jefferson, Monticello, Montpelier e Iwo Jima.

En lo que respecta a las ONG, he sido presidente del Consejo de la Universidad de Duke y del Instituto Smithsonian, así como copresidente del Consejo de Administración del Centro John F. Kennedy para las Artes Escénicas y del Consejo de Relaciones Exteriores; presidente del Club Económico de Washington D. C.;

miembro de la Harvard Corporation; y administrador de la National Gallery of Art, la Universidad de Chicago, la Johns Hopkins Medicine, el Memorial Sloan Kettering Cancer Center y el Institute for Advanced Study. También he trabajado en el sector académico formando parte del consejo directivo de cuatro importantes universidades y creando programas de becas en las de Duke, Harvard y Chicago, así como en las D.C. Public and Charter Schools.

Pero ¿qué rasgos me ayudaron a convertirme en un líder en la segunda y tercera etapa de mi vida sin haberlo sido en la primera?

Si bien autoanalizarse siempre conlleva ciertos riesgos y existe el peligro de darse palmaditas en la espalda sin merecerlo, los atributos que voy a citar a continuación son los mismos que he oído una y otra vez a los líderes que he entrevistado en mi programa:

1. *La suerte.* No hay duda de que los líderes de éxito tienen siempre algo de suerte. En mi caso fue un encuentro fortuito el que me llevó a entrevistarme con Stuart Eizenstat, que fue quien me dio el cargo en la Casa Blanca. Aunque aquello no acabó bien, el puesto me dio la suficiente visibilidad, seguridad en mí mismo y ambición para crear una firma de inversión sin tener experiencia en el sector. Y tuve, además, la suerte de seleccionar a dos socios a los que no conocía, Bill Conway y Dan D’Aniello, y que tenían mucha más experiencia financiera y credibilidad que yo. Es algo inusual —y casual— en el mundo empresarial que llevemos más de treinta años juntos.
2. *El deseo de prosperar.* Un líder también debe tener el deseo de avanzar, de conseguir algo grande, de dejar su impronta en el mundo, de crear un producto o servicio atractivo y valioso para otros. Tal vez mi objetivo fuera el mismo que el de la mayoría de la gente procedente de un entorno socioeconómico humilde: tener una vida más interesante y gratificante que la que tuvimos de jóvenes (por ejemplo, mis padres no tenían el bachillerato ni fueron a la universidad; vivíamos en una casa de 75 m² en una zona judía obrera de Baltimore).

3. *Lograr algo nuevo y único.* Un líder suele ser una persona que desea crear o construir algo, llegar adonde otros aún no han intentado ir. La idea de fundar una empresa de inversión en Washington, y hacerlo personas sin experiencia en Wall Street, parecía ridícula para muchos, pero la reacción típica fue, de hecho, favorable si la comparamos con la que hubo a mi idea posterior de ofrecer todo tipo de inversiones de capital riesgo (no solo adquisiciones) y en todo el mundo. Bueno, esto último todavía no lo hemos hecho.
4. *El trabajo duro.* No existen atajos para llegar a ser un líder. Dedicarte a algo y ser excelente en ello pasa, necesariamente, por trabajar muchas horas y de forma ardua. Es imposible desarrollar las aptitudes de un líder trabajando cinco días a la semana de 9 a 17 h.

Siempre he pensado que hay personas más brillantes e inteligentes que yo, y que la única forma de competir con ellas es trabajando más horas y más duro que ellas. Mi «adicción al trabajo» llamaba la atención durante mi carrera, pero supongo que también me alejó de las típicas tentaciones de esas edades, que no están pensadas para mejorar desde el punto de vista profesional. Bueno, un pequeño plus para los adictos al trabajo.

Aunque, en realidad, he aprendido que la adicción al trabajo solamente es un plus cuando la persona tiene otros intereses extralaborales que le proporcionan experiencias diferentes y placenteras, y un cierto estímulo intelectual. Incluso Einstein necesitaba tocar el violín a diario y navegar con frecuencia en verano.

5. *Centrar el foco de atención.* Enfoca tus energías en dominar una habilidad o un tema; no diversifiques tus áreas de conocimiento hasta que te hayas ganado la credibilidad de tus compañeros y de otras personas en el área que dominas. En Carlyle, decidí centrarme en reunir el capital necesario para incrementar el número de inversiones de firma en Estados Unidos y otras partes del mundo. Una vez dominada

esa capacidad para recaudar fondos, empecé a centrarme en otras necesidades de la empresa.

6. *El fracaso*. Todos los líderes fracasan alguna vez, pero aprenden de la experiencia y pretenden demostrar que el fracaso ha sido una anomalía. Para mí, haber formado parte de una Casa Blanca «fracasada» alimentó mi ambición de prosperar en la siguiente etapa de mi carrera. Además, el fracaso te enseña a ser humilde y aumenta tu deseo de ser mejor la próxima vez.
7. *La perseverancia*. Casi por definición, un líder es alguien que hace algo nuevo, diferente y único, y por eso se enfrenta a la resistencia de los que prefieren mantener el *statu quo*. La clave está en insistir cuando otros te dicen que no o luchan contra lo que quieres hacer.

A mí todo el mundo me decía que Carlyle no sería nunca la firma de inversión global que quería que fuera respecto al capital no financiero de Washington D. C. Y, cuanto más me lo decían, más decidido estaba a perseverar en mi sueño y mi ambición.

8. *La persuasión*. Es imposible ser líder si nadie te sigue. Debes saber convencer a los demás a través de alguno los tres medios de comunicación básicos: escribir algo que inspire a los lectores; decir algo que motive a los oyentes; o hacer algo que sea un ejemplo para los demás.

En concreto, la gente sigue a quienes son capaces de convencerla de los méritos o la sabiduría de sus opiniones o acciones. Y pocos lideran igual de bien en todos los medios; yo, por ejemplo, he intentado durante años, mediante la práctica y el ensayo-error, mejorar mis aptitudes como escritor y orador, y también he emprendido acciones con la esperanza de que otros me siguieran, sobre todo en el ámbito de la filantropía.

9. *La humildad*. A ciertos líderes su posición de autoridad les convierte en personas arrogantes; en cambio, otros reconocen que no son omnipotentes ni lo saben todo, y que la suerte los ha ayudado; por lo tanto, son más humildes. La humildad

es una forma mucho más efectiva de ganarse el respeto de los seguidores.

Es verdad que algunos de los líderes más relevantes del mundo no han sido personas agradables, en parte por culpa de su arrogancia. Pero, en mi opinión, los líderes más eficaces y duraderos son los humildes y los que reconocen sus debilidades y su buena suerte. Yo he intentado siempre ser modesto, en primer lugar, porque encaja en mi personalidad, y en segundo lugar porque es la mejor forma de que los demás te sigan.

10. *Compartir el mérito*. Los líderes más capaces reconocen que pueden lograr muchas más cosas si comparten el mérito con otras personas.

Como dijo John F. Kennedy: «La victoria tiene cientos de padres, pero el fracaso es huérfano». Es evidente que todo el mundo quiere atribuirse el mérito de los éxitos; y no hay nada de malo en ello, siempre que se comparta de manera adecuada. Ronald Reagan dijo algo parecido: «No existen límites para los logros humanos si se está dispuesto a compartir el mérito». Y yo he descubierto que es muy eficaz compartir el mérito de los éxitos y la culpa de los fracasos.

11. *La capacidad para seguir aprendiendo*. Los líderes necesitan incrementar sus conocimientos día a día —ejercitando su principal músculo: el cerebro—; de lo contrario, tendrán dificultades para estar al día en un mundo que cambia de forma vertiginosa y con la gran cantidad de información que es útil para seguir siendo un líder informado.

En mi caso, siempre intento seguir aprendiendo, sobre todo leyendo de forma un tanto compulsiva: seis periódicos diarios, una docena de revistas semanales y al menos un libro por semana (aunque muchas veces leo entre tres y cuatro libros al mismo tiempo). No hay nada que centre mejor la mente que un libro bien escrito.

12. *La integridad*. El grado de compromiso con la integridad y la ética varía entre los líderes, pero los más capaces son los que

tienen un comportamiento muy ético, porque eso mejora su capacidad de liderazgo.

Cuando empecé a ejercer de abogado, el líder de Paul, Weiss, el exjuez Simon Rifkind, nos dijo a todos los nuevos: «Se tarda toda una vida en construir una reputación y cinco minutos en destruirla. Por lo tanto, no asumáis riesgos éticos que puedan arruinar vuestra reputación (y vuestra vida)». ¿Qué más se puede decir? No escatimes en ética y serás un líder mucho más eficaz.

13. *Responder a las crisis.* En momentos de crisis es cuando más se necesita a los líderes. Lo hemos visto durante la pandemia de la COVID-19 y mientras se producían protestas por la muerte de George Floyd. Estar a la altura de las circunstancias en medio de una crisis puede marcar a un líder para siempre —Lincoln mantuvo unido a su país durante la Guerra de Secesión y Churchill para enfrentarse a los nazis. En mi caso y en una escala mucho menor, he intentado siempre, trabajando más y comunicando mejor, motivar a nuestros empleados en los momentos de mayor estrés financiero de la empresa.

Mi propia experiencia y lo que he podido observar en otros líderes me han proporcionado las ideas que acabo de describir. Otros tendrán ideas muy distintas, porque sus experiencias sean diferentes y también porque existe más de un tipo de liderazgo.

A lo largo de mi carrera profesional, mi experiencia de liderazgo ha consistido en fundar, desarrollar, hacer crecer y dirigir una firma de inversiones. Seguro que es diferente a las vivencias de las personas a las que he entrevistado para este libro.

Para simplificar, he dividido tales experiencias de liderazgo en seis categorías:

1. **Visionarios:** Jeff Bezos, Bill Gates, Richard Branson, Oprah Winfrey y Warren Buffett.
2. **Creadores:** Phil Knight, Ken Griffin, Robert F. Smith, Jamie Dimon y Marillyn Hewson.

3. **Revolucionarios:** Melinda Gates, Eric Schmidt, Tim Cook, Ginni Rometty e Indra Nooyi.
4. **Mandos militares:** George W. Bush y Bill Clinton, Colin Powell, David Petraeus, Condoleezza Rice y James A. Baker III.
5. **Líderes institucionales:** Nancy Pelosi, Adam Silver, Christine Lagarde, Anthony S. Fauci y Ruth Bader Ginsburg.
6. **Expertos:** Jack Nicklaus, Mike «Entrenador K» Krzyzewski, Renée Fleming, Yo-Yo Ma y Lorne Michaels.

En cada entrevista de este libro he tratado de indagar sobre cómo esa persona ha llegado a ser líder y cómo ha conseguido mantener su liderazgo. Todas las historias son diferentes, pero es evidente que algunas de las cualidades que citan como básicas para su éxito son las mismas que ya he mencionado. Las entrevistas han sido revisadas para adecuar su extensión y garantizar la coherencia, y también actualizadas cuando ha sido necesario, siempre informando de ello a las personas entrevistadas.

Confío en que mis lectores reconozcan que el liderazgo tiene sus dificultades y que no basta con «querer ser líder». Cualquiera, venga de donde venga, pueden llegar a ser líder; y los líderes con poder pueden hacer que el mundo sea un lugar mejor para vivir.

David M. Rubenstein, junio de 2020.

CONVERSACIONES

VISIONARIOS

Jeff Bezos

Bill Gates

Sir Richard Branson

Oprah Winfrey

Warren Buffett



JEFF BEZOS

Fundador y director ejecutivo de Amazon
Propietario del periódico *The Washington Post*

«Si puedes tomar una decisión habiéndola analizado, hazlo. Pero resulta que, en la vida, las decisiones más importantes son las que se toman por instinto, intuición, gusto y corazón».

Jeff Bezos no se inventó lo de vender libros por internet. Cuando fundó Amazon en 1994, otros ya lo estaban haciendo, pero él tuvo una visión: cómo utilizar mejor el software para que el proceso de venta fuera más eficiente. Aún más importante que esto es que Jeff decidiera vender todo tipo de productos online, en una época en la que este procedimiento estaba todavía en pañales.

Conocí a Jeff Bezos en 1995, en las modestas oficinas que tenía la *start-up* Amazon en Seattle. Fui para ver si podía renegociar el acuerdo que una de las compañías de Carlyle —Baker & Taylor, el mayor distribuidor de libros del país después de Amazon— había

roto con él unos dos años antes. Gracias a ese acuerdo, Baker & Taylor permitía a Amazon utilizar su catálogo para venderlo a través de internet.

La primera vez que Jeff habló con Baker & Taylor, apenas tenía dinero, así que les ofreció una participación en el capital social de la nueva compañía (en torno al 20 o 30%). Pero nuestro representado quería efectivo; al final llegaron a un acuerdo por 100.000 dólares al año durante cinco años.

Cuando empecé a darme cuenta de que una participación en el capital social de Amazon iba a ser mejor que el dinero contante y sonante, me decidí a visitar a Jeff en Seattle. Entonces me dijo, con mucha educación, que ya no dependía de un catálogo bibliográfico y que su empresa había crecido bastante; pero que, como Baker & Taylor le había ayudado en sus comienzos, estaba dispuesto a ofrecernos una participación de casi el 1% en Amazon, en lugar de los pagos anuales en efectivo. Por desgracia, no teníamos suficiente confianza en el futuro de Amazon y vendimos nuestra participación, tras la OPA en 1996, por unos 80 millones de dólares.

Ese ha sido mi mayor error empresarial. En la actualidad, nuestra participación (después de la división de acciones y la emisión de nuevas acciones) valdría unos 4000 millones de dólares.

A partir de aquel momento, Jeff ha ido transformando el mundo de la venta minorista, la tecnología informática y la exploración espacial, y se ha convertido en la persona más rica del mundo y una de las más famosas. A principios de 2020, Amazon tenía un valor de mercado superior al billón de dólares y más de 840.000 empleados a jornada completa o tiempo parcial; es una de las marcas más conocidas del mundo y prácticamente omnipresente en Estados Unidos; y en el resto del planeta cada vez más.

Con los años he ido conociendo mejor a Jeff y le he entrevistado en varias ocasiones (una de ellas fue en privado con Bill Gates, la primera vez que estos dos vecinos y líderes empresariales eran entrevistados juntos. Ojalá hubiera una grabación o una transcripción de esa entrevista, porque es mi favorita). Además de ser un gran líder, resulta muy agradable entrevistar a Jeff: se involucra, es