

1 1/2

**Habilidades emocionales para lograr
EL ÉXITO**

1 1/2

GARY VAYNERCHUK

Doce y medio

Habilidades emocionales
para lograr el éxito

Gary Vaynerchuk

REM / Reverté Management

TWELVE AND A HALF
Doce y medio

Copyright © 2021 by Gary Vaynerchuk
All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2022**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-17963-54-5

Edición en ebook
ISBN: 978-84-291-9704-4 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9705-1 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté
Traducción: Betty Trabal
Revisión de textos: M.^a del Carmen García Fernández

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.

Dedicado a todas las personas emprendedoras y fundadoras, al personal ejecutivo y directivo, trabajadores, madres, padres y otros familiares que son lo bastante valientes como para llegar a ser mejores líderes para quienes los admiran.

Contenido

Introducción ix

Mi «medio ingrediente»: la amable franqueza xvi

Primera parte:

Los ingredientes emocionales 1

Gratitud 3

Autoconocimiento 9

Responsabilidad 13

Optimismo 17

Empatía 21

Amabilidad 25

Tenacidad 29

Curiosidad 33

Paciencia 37

Convicción 41

Humildad 45

Ambición 49

Segunda parte:

Situaciones de la vida real 53

Tercera parte:

Ejercicios 149

Conclusión 165

¿Qué ha inspirado este libro? 171

Agradecimientos 173

Notas 175

El autor 177

Introducción

Hace años tuve con un cliente la conversación más difícil de toda mi carrera.

Era un alto cargo de una de las principales marcas con las que trabajábamos en VaynerMedia, la agencia de publicidad de la que soy director ejecutivo. Ese alto cargo me llamó y me preguntó si podíamos reunirnos en el centro de Manhattan; quería hablar cara a cara.

Aquel día, un trabajador recién llegado a mi compañía había publicado por error un tuit desde la cuenta de Twitter del cliente, pensando que lo hacía desde la suya personal. Era un tuit muy negativo sobre otra agencia con la que VaynerMedia estaba colaborando. Así que la idea que se transmitió fue que la marca de este cliente había hecho comentarios despectivos sobre la otra agencia.

La reunión fue muy breve. El ejecutivo me dijo que esperaba que no volviera a ocurrir y me instó a establecer los protocolos y sistemas adecuados para que así fuera.

Después me dijo: «Hemos pensado que la única manera de poder seguir trabajando juntos es que despidáis a la persona que publicó el tuit».

Tardé una centésima de segundo en pensármelo y le contesté: «No puedo hacerlo».

Yo soy el responsable de dirigir mi empresa y tomar decisiones sobre mi plantilla. Aquel directivo tenía todo el derecho del mundo a

dejar de trabajar con nosotros si lo consideraba necesario, pero era yo quien debía decidir sobre las consecuencias del tuit.

Se quedó muy sorprendido. En aquel momento su marca representaba casi un 30 % de nuestros ingresos.

En cuanto a mí, estaba mentalizado para perder a ese cliente, pero al mismo tiempo sabía que teníamos muchos otros contratos a punto de firmar y que podíamos permitirnos un año sin beneficios. Además, contábamos con suficientes ahorros como para cubrir gastos en caso de afrontar un año de pérdidas. Y, si éramos capaces de capear el temporal, le transmitiríamos a nuestro personal un mensaje claro sobre lo que de verdad valoramos.

Aquella conversación fue uno de esos momentos interesantes en los que tienes que decidir qué postura defender. Fijamos una conversación telefónica para el día siguiente y me mantuve firme. Por suerte, el cliente decidió seguir con nosotros.

Cuento esta historia porque la definición actual de una «decisión empresarial inteligente» está basada de un modo desproporcionado en el análisis racional. Los líderes empresariales suelen hallar seguridad en lo que es «blanco o negro»; se sienten cómodos con las matemáticas, las investigaciones estadísticas y todo aquello que se pueda reflejar en una hoja de cálculo.

Es cierto que en una organización resulta muy difícil medir las consecuencias de la empatía, la amabilidad o el autoconocimiento a 30, 60, 90, 365 o incluso 730 días, pero está claro que sus efectos son muy positivos. Cuando consigues librar a tu empresa del miedo, ten por seguro que ocurrirán cosas buenas. Una vez que los trabajadores no tienen que dedicarse a intentar quedar por encima del resto o machacar a sus colegas, disponen de tiempo suficiente para hacer lo que tienen que hacer. No sé si de pronto una adolescente de Tennessee inventará un sistema para medir esto, pero en algún momento alguien lo hará. Es una cuestión de sentido común.

Gran parte de las decisiones que se toman en las empresas, en especial en las grandes, están basadas en los resultados trimestrales. Esta práctica tiene su origen en las escuelas de negocios y en Wall Street, donde cada mes se evalúa tu rendimiento. La clave, pues, es el comportamiento a corto plazo, y ello a pesar de que la mayoría seguimos pensando en trabajar cinco, diez, veinte o cincuenta y pico años más.

Por desgracia, esta tendencia a centrarse en los resultados a corto plazo ha llevado también a que la inteligencia emocional sea algo que «está bien tener», no algo que «hay que tener». Esto da lugar a situaciones en las que los jefes hacen la vista gorda cuando alguien molesta a los demás o les hace la vida imposible, simplemente porque esa persona es quien genera más beneficios. Y lleva a que la gente crea que un comportamiento negativo y un coeficiente emocional (CE) bajo no son más que efectos secundarios de ser «bueno para los negocios».

En el mundo empresarial al que llegué a finales de los noventa lo principal era esa idea de blanco o negro; en aquel momento no se sabía que las habilidades sociales eran fundamentales para el éxito. No recuerdo a nadie que les diera importancia; al contrario, imperaba la competencia despiadada, aquello era una aventura en la que solo los fuertes sobrevivían.

Es curioso, yo *también* creo que solo los fuertes sobreviven; pero también creo que la humanidad es la auténtica fuerza que nos hará prosperar y desarrollarnos, y *no* gritarle a alguien en una sala de conferencias, ni negociar de forma arrogante y con palabras agresivas. Hoy por hoy, creo que el individuo más fuerte es el que es capaz de ser bondadoso. Los doce «ingredientes» que voy a describir en este libro (más adelante explicaré a qué me refiero con el «medio») son algunas de las habilidades que me han llevado al éxito y la felicidad en mi carrera profesional, además de otras que he podido observar y admirar en la gente que he conocido: gratitud, autoconocimiento,

responsabilidad, optimismo, empatía, amabilidad, tenacidad, curiosidad, paciencia, convicción, humildad y ambición. El blanco y negro sigue siendo muy importante, pero en mi opinión, lo es más dominar la escala de grises, es decir, las habilidades sociales.

Soy consciente de que existen otros muchos ingredientes que podía haber incluido en este libro, pero he querido destacar estos doce tras observar a otros líderes que no los ponían en práctica y comprobar cómo se sentía la gente a su alrededor. Muchas personas me han contado —en conferencias, comidas, cenas y vuelos— casos de gente que no ha usado estos doce ingredientes. Uno de los aspectos más tristes de la naturaleza humana es que el pesimismo es más potente que el optimismo. Así que uno de los propósitos fundamentales de mi vida ha sido invertir esa tendencia. Y una de las razones por las que he escrito este libro es fomentar y destacar la relevancia de tales rasgos en el mundo empresarial.

Lo que más me ha costado ha sido seleccionar estos ingredientes y definirlos; no son tangibles ni se pueden medir o registrar en una hoja de cálculo. De hecho, cuando entré a trabajar en la licorería de mi padre, en mayo de 1998, ni siquiera sabía lo que significaban.

A mi padre no le gusta mucho hablar, pero el fin de semana de Acción de Gracias de 2020 —momento en que iniciaba la preparación de este libro— me dijo que él no creía en la «cultura corporativa» cuando yo había empezado a trabajar con él. Mi padre procedía de la Unión Soviética, así que pensaba que el miedo y el dinero son los principales motivadores; y en función de ello orientó su carrera. Pero ¿y ahora? Ahora él cree en una cultura corporativa positiva por encima de cualquier otra cosa. Y, aunque no pueda expresarlo de manera natural y le cueste explicárselo a sus amigos, sabe que es crucial. Para mí esta confesión de mi padre fue pura poesía, sobre todo teniendo en cuenta lo raro que es que me hable de estas cosas.

Este libro ha resultado catártico para mí, porque me ha permitido hacer lo que me resulta imposible en las redes sociales, con su

estilo de comunicación fragmentado. Creo que la humildad es una de las principales razones de mi éxito; sin embargo, si ves un vídeo mío de un minuto, alardeando (con una convicción extraordinaria) sobre una oportunidad de negocio en TikTok, tal vez pienses: «A la porra este sabelotodo». Pero cuando termines este libro habrás descubierto que se puede ser humilde y curioso y, al mismo tiempo, estar convencido de aquello en lo que crees; no son cualidades excluyentes.

En la segunda parte juntaré estos doce ingredientes para formar un «menú» completo y te enseñaré cómo combinarlos ante los diferentes problemas que se te pueden presentar en tu empresa. Por ejemplo, la responsabilidad y la convicción suelen considerarse opuestos a la empatía y la amabilidad; son rasgos más potentes. También pares de cualidades como humildad y convicción, ambición y paciencia, gratitud y responsabilidad, se ven como incompatibles. Este libro te ayudará a comprobar que muchos de esos ingredientes en apariencia opuestos en realidad funcionan mejor unidos.

Por supuesto, hay que empezar por desarrollar cada ingrediente por separado, pero la clave es saber cómo «cocinarlos» juntos. Así, aunque poseas por naturaleza los doce ingredientes o los hayas adquirido con la experiencia, tendrás que aprender a combinarlos, a ser el «chef» que los «cocine».

Siempre hay un momento y un lugar para comerse un Big Mac, pero yo no lo serviría jamás en un almuerzo para veinticinco personas veganas. En otras palabras, cada «plato» que cocines tiene que estar pensado para el contexto en el que lo vas a servir. Del mismo modo, estas doce cualidades han de combinarse de manera diferente en función de la situación. Y eso es lo que yo hago siempre.

Imagina, por ejemplo, que diriges un bufete de abogados y has contratado a un chico que se ha criado «en un entorno humilde» y, como no conoce el protocolo de una comida elegante con un cliente, acabas perdiendo a ese cliente. En este momento es cuando debes

sacar la gratitud y la responsabilidad de tu «especiero». Tienes que estar agradecido de tener un negocio y de haber tenido la oportunidad de conseguir un nuevo cliente, y al mismo tiempo tienes que asumir tu responsabilidad al reconocer que tú contrataste a ese chico y no le diste la formación adecuada. Haciendo esto, todo lo demás será secundario.

Es imposible que ninguno de estos doce ingredientes funcione sin la paciencia como base. Si se tratase de hornear un pastel, la paciencia sería la masa. Hay quien cree que la ambición es lo opuesto a la paciencia, pero en mi opinión la paciencia es el camino idóneo para lograr las ambiciones personales.

Muchas veces la gente no cumple sus objetivos por su propia inseguridad. A causa del ansia por añadir victorias a su palmarés y aplausos del público, acaban tomando atajos. Así es difícil prosperar en los negocios, porque esas personas estarán demasiado centradas en ganar millones de dólares y en comprarse ropa, barcos y otros lujos sin haber cultivado la paciencia.

Sea cual sea tu profesión, lo normal es que le dediques la mayor parte de tu tiempo y, justo por eso, la paciencia es la forma más práctica de cumplir tus objetivos. Su falta, en cambio, genera una vulnerabilidad que te llevará a tomar malas decisiones.

A veces me doy cuenta de ello con mis proveedores de la Wine Library, cuando tomamos decisiones y negociamos acuerdos. Es fundamental reconocer que aquellos a quienes compramos el vino serán nuestros socios durante, digamos, los próximos cincuenta años. Por eso suelo ceder algo cuando negociamos un acuerdo, incluso perdiendo un poco de dinero. Si les hubiera apretado las tuercas a mis proveedores no tendrían conmigo la relación que tienen, y en el futuro gozaría de menos oportunidades con ellos.

De esto me di cuenta al principio de mi carrera, al observar a uno de nuestros jefes de compras, que se suponía que era un negociador maravilloso. Gracias a ello me percaté de que: (1) los proveedores

reaccionaban a su estilo de negociación subiendo el precio de salida, y (2) muchos se llevaban sus vinos a otras tiendas. En cambio, cediendo un poco conseguíamos los mejores vinos y partíamos de cierta ventaja en las negociaciones.

En un puesto de dirección ejecutiva o gerencia también hace falta paciencia para observar la evolución de tu equipo. Muchos de mis socios y trabajadores no han empezado siendo perfectos en sus funciones, pero más tarde las han llegado a dominar.

En cualquier caso, sobre todo deberás tener paciencia contigo mientras trabajas estos ingredientes. Quienes creen que se están quedando sin tiempo se dejan dominar por los nervios y acaban tomando malas decisiones. Viendo la serie *Gambito de dama* en Netflix me di cuenta de que, a medida que el temporizador de ajedrez avanzaba, los jugadores se ponían más nerviosos. Lo mismo les ocurre a los jugadores de ajedrez que veo en vídeos de Internet; su lenguaje corporal y la toma de decisiones se aceleran cuando el tiempo forma parte de la ecuación.

Creo que muchas de las personas que inician y desarrollan una empresa no tienen una buena percepción del tiempo, no lo suelen entender bien. Estas personas basan sus decisiones en situaciones de escasa probabilidad, como que las atropelle un autobús, y se olvidan de que quizá vivan hasta los noventa o cien años. En mi caso, la paciencia ha impedido que me obsesione con mis errores en los negocios y, por el contrario, me ha permitido trabajar en una empresa familiar pese a tener un sueldo inferior al que podría haber ganado en cualquier otra. Es lo que me ha permitido dar pasos atrás sin dejarme llevar por el desánimo.

Creo, sinceramente, que tengo mucho más tiempo para actuar. Y, sea o no así, lo cierto es que creerlo me hace muy feliz.

MI «MEDIO INGREDIENTE»: LA AMABLE FRANQUEZA

Paciencia y ambición; gratitud y responsabilidad; empatía y convicción. Siempre intento equilibrar estos ingredientes al hacer combinaciones. También he empezado a trabajar el equilibrio entre amabilidad y franqueza, y me he dado cuenta de que la amabilidad *sin* franqueza estaba fomentando ciertos privilegios o derechos en mi empresa. Por estar siempre dando refuerzo positivo, pero sin una crítica constructiva, estaba generando falsas expectativas de derechos.

Lo cierto es que la confrontación me genera un profundo rechazo, por eso siempre he evitado hacer comentarios críticos. Y, tras veinticuatro años como gestor de diferentes empresas, aún se me parte el corazón viendo a personas que no se sienten bien conmigo porque no he sido capaz de serles sincero. Antes despedía a la gente sin dar explicaciones, o generaba situaciones que les obligaban a marcharse.

Y es que no era capaz de ver la belleza de la franqueza, la humanidad que hay en ella. No entendía que la sinceridad *es* en realidad bondad. Recuerdo muchas situaciones en las que, de haber sido sincero, me habría ido mejor. Toda mi infelicidad en la vida y en el trabajo ha sido consecuencia de mi incapacidad para actuar con amable franqueza cuando era necesario. Esto es lo que denomino «mi medio ingrediente». Y digo «medio» porque nadie es un cero en nada; por mucho que te consideres un completo desastre, el simple hecho de reconocer una debilidad o un defecto es ya el primer paso para mejorar.

Por tanto, es mi medio ingrediente el que me ha convencido de la importancia de los otros doce. Porque reconocer que aún no se me da del todo bien ser sincero con amabilidad —o no lo suficiente como para cocinar el plato— me ayuda a ver que la falta de algún ingrediente me perjudica, me limita; es el indicador de mis vulnerabilidades.

Pero, por supuesto, no quiero que te vengas abajo cuando, al leer este libro, descubras tus medios ingredientes; lo que deseo es que te entusiasmes al pensar que si los trabajas todo irá mejor. A lo mejor

te das cuenta de que eres infeliz porque no eres amable; o empiezas a entender por qué estás todo el rato gritando a tu equipo; o descubres por qué te comportas de forma egoísta en el trabajo; o te percatas de que no sientes que tengas una vida plena. Yo agradezco haber trabajado mi amable franqueza, pues ha sido una maravillosa aportación a los otros doce ingredientes.

El crecimiento potencial de la mayoría de las empresas está limitado por la inteligencia emocional de sus líderes. Y esto es aplicable lo mismo a equipos deportivos, familias o naciones. Porque cualquiera que tenga un hijo es un líder, también si tienes hermanos pequeños, o una mascota. Cualquiera que tenga una persona a quien dirigir es un líder.

Este libro te ayudará a pulir tus ingredientes y a mejorar tus capacidades de liderazgo. Recuerda que el resultado final de tu plato dependerá de la calidad de los ingredientes que añadas y también de la manera de combinarlos.

Es fundamental que sepas que los doce ingredientes son igual de relevantes: si uno de ellos se deja en segundo plano, el plato no saldrá bien. ¿Qué importa más, el pescado o la sal? ¿Qué es más básico en una tarta, la harina o los huevos? La respuesta siempre es «ambos». Son todos igual de básicos, pero tendrás que utilizarlos en cantidades diferentes en cada situación. Y, con los años, deberás agregar distintos ingredientes en cada momento.

Gran parte de mis logros los he conseguido utilizando esos doce ingredientes. Pero la razón por la que no todos mis platos tenían un sabor perfecto era que me faltaba el ingrediente de la franqueza o sinceridad.

Cómo está estructurado el libro

En la primera parte del libro defino cada ingrediente y explico su efecto en tu vida y en tu carrera. Me gustaría destacar una idea clave

que tal vez sea la más importante del libro: *cuando entiendas la poca relevancia que tiene el trabajo en el esquema global de tu vida, podrás disfrutarlo más y ser mejor en él*. Mucha gente me ve como emprendedor y empresario sobre todo, pero si se olvidasen de esa etiqueta preconcebida y se limitaran a analizar las ideas que expongo en mis libros creo que la mayoría se sorprendería al ver que, en última instancia, los negocios me importan muy poco.

Antes de seguir, has de saber que cuando pones la vida en su totalidad por encima del éxito en los negocios, todo es muchísimo más fácil y divertido. Al anteponer la felicidad al dinero, al valor de las acciones en bolsa y a la admiración de los demás, tu labor cotidiana se volverá sostenible a largo plazo. En mi opinión, algunos de los más importantes emprendedores, directivos y fundadores de empresas acaban quemándose y fracasando por no haber usado bien estos ingredientes.

En la segunda parte presento una serie de situaciones reales para demostrar cómo combinar estos ingredientes de diferentes formas. También tendrás la oportunidad de reflexionar sobre tus reacciones a los retos de tu carrera profesional, y sobre qué cambiarías en tu forma de actuar tras haber leído este libro.

En la tercera parte hay una serie de ejercicios que te ayudarán a desarrollar cada ingrediente, incluida la amable franqueza. Estos ejercicios incrementarán tu convicción sobre tus capacidades y te ayudarán a identificar tus inseguridades, a descubrir tus «medios ingredientes» y a crecer en esos ámbitos. Si deseas obtener una lista completa de recursos adicionales, visita garyvee.com/twelveandahalfbook.

Mi punto de vista es en realidad bastante sencillo: pienso en el trabajo como en una obra de arte; cuando se hace bien, es tan bello como una sinfonía o un cuadro.

Pero para que el trabajo ocupe alguna vez ese lugar en la sociedad, hay que ser consciente de cómo los doce ingredientes emocionales y medio contenidos en este libro pueden convertirse en impulsores para el éxito en los negocios.

PRIMERA PARTE:

LOS INGREDIENTES
EMOCIONALES

