

The background of the entire cover is a vibrant orange color, overlaid with a pattern of thick, black, irregular vertical stripes that resemble the stripes of a tiger. The stripes vary in width and length, creating a dynamic and textured visual effect.

Renato Grinberg

**La estrategia
del
OJO DE
TIGRE**

**Actitud y método para el éxito en
la carrera profesional y en los negocios**

Libros de Cabecera

La estrategia del Ojo de Tigre

Renato Grinberg

Renato Grinberg es un músico brasileño que un día decidió cambiar el rumbo de su carrera con el propósito de llegar a ser un ejecutivo de éxito, ¡y lo consiguió!

La estrategia del Ojo de Tigre se basa en la historia personal del autor: cómo se abrió camino y consiguió puestos directivos en el competitivo sector del entretenimiento de Estados Unidos, a pesar de partir con desventaja frente a los candidatos locales. Su estrategia consistió en poner en valor sus fortalezas y, de forma ordenada, aplicar un conjunto de técnicas que le llevaron a formar parte de las más reconocidas multinacionales.

Este libro se fundamenta en la metáfora del tigre, como animal que se concentra en su objetivo, con el fin de transmitir fácilmente al lector un método y una actitud para alcanzar las metas. Los conceptos son simples, pero no simplistas, lo que permite acercarlos a la realidad de todos.

La estrategia del Ojo de Tigre es un manual válido tanto para las personas que empiezan su trayectoria profesional como para aquellas que se han propuesto una transición de carrera, además de cualquier persona que desee alcanzar un propósito en el contexto de la empresa.

Bestseller en Brasil, con 12 ediciones y más de 100 000 ejemplares vendidos

«En este libro aprenderás las estrategias de uno de los grandes expertos en carreras profesionales para descubrir tus debilidades y fortalezas, y aprender a gestionar esa dualidad; también aprenderás a fijar objetivos y adquirirás una nueva perspectiva sobre la creatividad y las oportunidades de construir tu propia carrera profesional exitosa».

Christian Barbosa. Emprendedor brasileño, conferenciante y escritor de varios libros sobre la productividad

IBIC: VSC
ISBN: 978-84-942397-3-1



Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

La estrategia del Ojo de Tigre

Actitud y método para el éxito
en la carrera profesional
y en los negocios

Renato Grinberg

Traducido por
Víctor M. Rodríguez Ardura

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Barcelona - Madrid - San Francisco

Traducción del libro original *A estratégia do olho de tigre: atitudes poderosas para o sucesso na carreira e nos negócios*, de Renato Grinberg, publicado por Editora Gente en São Paulo, Brasil (2011).

1ª edición: octubre 2014

© 2014 Renato Grinberg

© 2014 De la traducción al castellano Víctor M. Rodríguez Ardura

© 2014 Libros de Cabecera S.L.
Rambla de Catalunya, 53, 7º G
08007 Barcelona (España)
www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix
Editora: Virtuts Angulo y Carmelo Canales
Cubierta: P.A.R
Maquetación: Barreras&Creixell

ISBN papel: 978-84-942397-3-1
ISBN e-book: 978-84-942397-4-8
IBIC: VSC

Depósito Legal: B 21193-2014
Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp
Impreso en España - *Printed in Spain*

Dedico este libro a mis padres,
Roberto e Ira Grinberg, y a las
mujeres de mi vida: Dani,
Isabela y Mariana

Índice

Prefacio	9
Presentación	13
1. La decisión de ser un vencedor	19
2. El mundo salvaje de las corporaciones	25
Las excusas de los perdedores	28
3. Actúa como un cazador	37
Conoce tus fortalezas y tus debilidades	37
Transforma tus sueños en objetivos	52
¡La dedicación nunca está de más!	71
4. Sé mejor que tus competidores	83
Sé creativo: resuelve problemas	83
¡Aprovecha todas las oportunidades!	105
Identifica las oportunidades	108
5. Observa a los gigantes	127
Echar la red	127
No basta ser, es preciso parecer	143
La actitud es fundamental	158
Palabras finales	165
Referencias	171
Agradecimientos	173

Prefacio

Muchas veces en el pasado he escrito algunas críticas o resúmenes de libros de gestión y en muchos de mis artículos publicados suelo hacer referencias a otros autores. Sin embargo, esta es la primera vez que escribo sobre un libro cuyo autor conozco bien de manera profesional y personal. Renato es una persona excelente y muy profesional y trabajando con él, sabes que no faltarán ni historias, ni metáforas ni buenos ejemplos para ilustrar su punto de vista o ayudarnos a reflexionar. Renato domina ese espacio y permite que las reuniones con él se conviertan siempre en momentos de aprendizaje.

El Ojo de Tigre no es más que una clara representación de Renato... es un libro con historias, con ejemplos y con metáforas... algunas de ellas tuyas personales y algunas prestadas para la ocasión. Eso hace que la lectura sea fácil, motivadora y entretenida.

Renato consigue ofrecernos tres cosas con el Ojo de Tigre:

- ▶ una filosofía
- ▶ un método
- ▶ y una actitud

El Ojo de Tigre, es una filosofía sobre cómo afrontar problemas, situaciones, decisiones... una filosofía donde el resultado a largo plazo nos guía en el corto plazo... en definitiva, es una filosofía para afrontar la vida profesional y personal centrada en el objetivo y el crecimiento de la persona.

El Ojo de Tigre es también un método, porque se sugieren pautas, procesos y acciones para llevarte al éxito. Renato se asegura en cada apartado de no quedarse en lo abstracto o el concepto (lo importante de «ser mejor que tus competidores» o «actúa como un cazador»), sino que busca el «¿ahora que debo hacer?». Esto permite que los lectores decidan si quieren quedarse con las ideas y buscarse ellos mismos el camino o si prefieren consejos tácticos y directos.

Por último, el Ojo de Tigre es una actitud, una manera de percibir las situaciones, interpretarlas y actuar en consecuencia para conseguir un objetivo fijado. En la consultoría BTS, tras años de investigaciones en las organizaciones, hemos concluido que para que la ejecución de una iniciativa/estrategia sea exitosa, es necesario no solo asegurarse de que las personas de la organización estén alineadas y que tengan las capacidades relevantes sino que además deben tener el *Mindset* (compromiso mental). Sin este compromiso mental es muy difícil, hoy en día, asegurar el éxito. De hecho, este compromiso mental alimenta y se alimenta de la actitud de las personas hacia los cambios que implican conseguir la meta fijada.

Mi abuelo fue capitán en el ejército británico en Egipto durante la II Guerra Mundial y me contó que, en un lugar donde el ejército estaba protegiendo la construcción de un tren, los habitantes se manifestaban continuamente en contra de esta iniciativa. Mi abuelo fue a hablar con algunos de ellos y les dijo:

—Pero ¿no os dais cuenta de que ahora tardáis siete días en ir de esta ciudad a la otra y que con el tren podréis ir en un día?

A lo que la gente le contestó:

—...Y entonces, ¿qué haremos en los otros seis días?

Tengo que confesar que una de las partes que más me gusta del libro de Renato es la historia de *no me compensa*, quizás porque la he visto tantas veces y la seguiré viendo en la gente que entrevisto en el trabajo, en los profesionales de las empresas, en algunos amigos e incluso en familiares...

No te voy a contar lo que Renato relata en este apartado, ya que prefiero que lo leas tú mismo y disfrutes de ello. Solamente te diré que seguramente al hacerlo, te darás cuenta de por qué estoy sonriendo mientras pienso en ello y verás reflejadas a personas de tu entorno... y estarás de acuerdo en que tener el Ojo de Tigre es necesario si uno quiere llegar a su meta.

Gracias Renato por compartir con nosotros tus ideas con el Ojo de Tigre. Ojalá en los países hispanoparlantes haya otra gente con tu filosofía y actitud.

Philios Andreou es vicepresidente ejecutivo y socio global de la consultoría BTS (www.bts.com). Dirige las unidades de mercados emergentes (Asia, África, Australia y latinoamérica) así como la unidad del sur de Europa

Presentación

Mucho antes de ser ejecutivo y de llegar a ser presidente de empresa, yo era un músico profesional insatisfecho con mi carrera. Opté por la música instrumental, e incluso logré cierto reconocimiento en el medio, con la grabación de varios CD y la realización de algunas giras. No obstante, tenía grandes dificultades debido a que la música instrumental nunca fue muy apreciada.

Como la mayoría de los jóvenes artistas mi sueño era ser famoso. No quería ser solo un buen músico y tocar en bares, eventos o pequeños conciertos. Quería ser muy famoso. Sin embargo, a medida que pasaba el tiempo, me di cuenta de que eso no iba a suceder.

Entonces me encontré con un dilema: o bien conformarme con la vida de músico, independientemente de ser famoso o no, o bien cambiar de carrera. Pensando en esta cuestión descubrí que lo que realmente me movía era el objetivo de realizar *algo grande* y cuando vi la imposibilidad de alcanzarlo con la música, me quedó claro que debía cambiar mi carrera radicalmente.

Paralelamente a mi carrera artística, para complementar mis ingresos, organizaba eventos corporativos con música en vivo y también trabajaba con agencias de publicidad en campañas publicitarias. Por ello, al tener cierto contacto con el mundo de la empresa, me pareció viable buscar mi realización personal en el mundo de los negocios. Así que me decidí a perseguir el objetivo de ser un ejecutivo de éxito.

A partir de ahí, me embarqué en un arduo viaje de transformación de músico a ejecutivo, que me llevó a los Estados Unidos, donde cursé un MBA –*Master in Business Administration*– y trabajé en algunas de las más grandes corporaciones del mundo como Sony Pictures y Warner Bros. En Warner fui seleccionado para un programa de desarrollo ejecutivo de entre cientos de candidatos de los más prestigiosos MBA de todo el mundo, y me convertí en un director de una unidad de negocio que generó ingresos anuales de más de dos mil millones de dólares.

De vuelta a Brasil, continué escalando peldaños en el mundo corporativo y llegué a la presidencia brasileña de una multinacional, en el segmento de reclutamiento y selección.

Dirigiendo esa empresa desde el año 2008, tuve el privilegio de conocer a muchos ejecutivos que buscaban nuevas oportunidades de trabajo. Siempre oía cuidadosamente las razones por las cuales los profesionales dejaban su último trabajo y era común escuchar explicaciones en las que la persona nunca se hacía responsable de nada. El motivo de su salida siempre era *culpa* de sus colegas, la empresa, la economía, y así hasta el infinito. Sin embargo, también escuchaba explicaciones en el extremo opuesto, por ejemplo: «Perdí mi trabajo, ya que no era muy bueno con los números» o “no se me daba bien trabajar con los clientes” o “no estaba motivado con mi trabajo y por ello terminé abandonando».

Cuando preguntaba por qué entonces él o ella no hacía algo para remediar la deficiencia, a menudo la respuesta era «Ah, descubrí que no tengo talento para esto o aquello» o «en

realidad no estaba motivado para trabajar, y eso es exactamente lo que pasó».

Es obvio que las empresas no quieren contratar a un profesional arrogante o que siempre atribuye la culpa a los demás, pero por otro lado, ¿por qué iba alguien a contratar a un profesional que se menosprecia a sí mismo? Alguien que se minusvalora es alguien al que las empresas rechazan. Puedo decir sin falsa modestia que ayudé a un sinnúmero de ejecutivos a tener éxito en esta búsqueda de nuevos desafíos tan solo cambiando su discurso interno y, por lo tanto, su actitud hacia sus propias habilidades.

Analizando mi trayectoria desde mi cambio de carrera –incluyendo los años en que viví en el mundo corporativo de Estados Unidos–, y la de los numerosos ejecutivos que tuve la oportunidad de conocer, reflexioné profundamente acerca de la siguiente pregunta: ¿qué hace que un profesional destaque por encima de los demás en el mundo de la empresa, independientemente de su formación académica o su experiencia?

La búsqueda de la respuesta se convirtió en casi obsesiva. Con frecuencia, cuando estaba guiando a profesionales o ejecutivos con dificultades de carrera, me venía a la mente una escena del personaje de cine Rocky Balboa, el boxeador increíble interpretado por Sylvester Stallone desde la década de 1970. La serie de películas marcó tanto mi infancia y adolescencia que incluso llegué a tomar clases de boxeo.

En la escena en cuestión, en la que el protagonista estaba a punto de perder una pelea, su mánager se le acerca y le dice:

«¡Ojo de Tigre! Recuerda el Ojo de Tigre». Era la consigna para la gran sorpresa. La expresión resumía e ilustraba la saga de un personaje que tuvo que enfrentarse y superar las situaciones más difíciles posibles hasta la victoria final.

Desde entonces empecé a estudiar y asociar la idea del Ojo de Tigre a las luchas de la vida profesional. Y llegué a la conclusión de que este es el criterio que funciona realmente para detectar aquellos que van a tener éxito.

Y me di cuenta de que en mi caso, el concepto también funcionaba. Lo que me había llevado a donde estaba exactamente era el Ojo de Tigre, que en ocasiones significa ver un obstáculo aparentemente insuperable y aún así no sentir miedo y superarlo. En otros, es el coraje de reconocer tus limitaciones y la humildad para aprender de los propios errores. En las películas el boxeador caía, se levantaba, golpeaba y se entrenaba como un loco para conseguir el mejor rendimiento.

Básicamente, es lo que yo hago. Frente a un entorno adverso, aprovecho cualquier oportunidad para ir más allá de lo que se espera de mí y utilizar al máximo toda mi creatividad, energía y resiliencia para superar los obstáculos.

Así que cuando entrevisto a candidatos para formar mis equipos o recomendarlos a otras empresas, siempre me pregunto si esas personas tienen o no Ojo de Tigre y selecciono a aquellos que poseen esa garra por encima de la media, esa actitud enfocada a la victoria.

Descubrí el verdadero secreto que hay detrás de todos los profesionales de éxito: tienen Ojo de Tigre.

Y es este descubrimiento el que voy a compartir contigo, querido lector, a lo largo de este libro, para que también tú puedas alcanzarlo.

1. La decisión de ser un vencedor

Otro día amanecía y él tenía que usar toda su pericia para sobrevivir, en una pelea que se repetía cada amanecer. Para seguir con vida en aquel lugar era necesario recorrer territorios inexplorados, vencer a enemigos desconocidos y permanecer alerta en todo momento. Cada nuevo reto cumplido era una experiencia más que se acumulaba para ganar otro reto, que surgiría entonces aún más difícil.

Ese día, sin embargo, se encontró cara a cara con su destino. Nunca había estado tan cerca de alcanzar su meta, perseguida durante tanto tiempo. No podía fallar, pues una acción infructuosa podría hacérselo perder todo. Si no lo alcanzaba, todos sus esfuerzos se traducirían en el desperdicio de toda aquella preciosa energía invertida durante semanas en una persecución implacable.

Aquel era el momento de utilizar todas sus habilidades y recursos para lograr su propósito con éxito. Habría que ser extremadamente preciso y actuar con rapidez, y también sería necesario tener paciencia hasta que llegara el momento adecuado para el ataque final. Permaneció inmóvil durante unos segundos, totalmente enfocado en su objetivo, observando para evaluar todos los posibles riesgos y amenazas. Estaba confiado, sin embargo, de que él había elegido la estrategia correcta.

Finalmente, la oportunidad había llegado. Su destino estaba allí, concreto, al alcance de su visión y a la medida de sus fuerzas. Incluso podía sentir su presencia. Ya imaginaba la

sensación inigualable de la victoria después del combate. ¡Tan cerca, tan posible, tan deseable, pero al mismo tiempo tan difícil!

Entonces paró de pensar, calcular y vacilar. Sus opciones eran ganar o ganar. Respiró profundamente, aunó todas sus energías y se fue al ataque. Actuó sin dudarlo ni por un momento. Su oponente era fuerte y reaccionaba con fuerza, pero él luchó con valentía. Solo algunos movimientos más y pronto todo estaría resuelto.

Sus embestidas eran rápidas, precisas y sorprendentes, ¡pero las reacciones del oponente también! En un momento dado, sintió la fuerza de un contraataque y se dio cuenta de que estaba perdiendo. Si no tomaba ninguna medida en aquella fracción de segundo, ¡estaba perdido!

Entonces hizo una maniobra nunca utilizada antes. Se apartó de su adversario, y con astucia, estrategia, fuerza y sentido de la oportunidad, le atacó por un ángulo completamente nuevo y sorprendente.

Finalmente vio como las barreras caían. ¡Había llegado al tan anhelado objetivo! Así pudo disfrutar del triunfo, que aunque momentáneo, reafirmaba la posesión de su territorio.

Sin embargo, él sabía que al día siguiente sería necesario reiniciar una nueva batalla para lograr nuevos avances y conquistas.

Acciones como estas son parte de la vida cotidiana de un tigre en la selva en su lucha por sobrevivir. Sin embargo, esto es, en realidad, la descripción de la batalla librada cada día en el mundo de los negocios por profesionales, ejecutivos y empresarios que necesitan enfrentarse y superar obstáculos para alcanzar sus objetivos.

En la jungla corporativa cada día hay inmensos y urgentes problemas que resolver, obstáculos aparentemente insuperables que hay que superar y encrucijadas que implican decisiones muy difíciles. Son situaciones que requieren seguridad, precisión y rapidez. En la lucha por la promoción en la carrera profesional, esto pasa todos los días.

Hay momentos en que nada sale bien en el mundo profesional. Aquella oferta de empleo que se pierde porque se duda durante la entrevista; la promoción no conseguida porque *no estaba en el lugar correcto en el momento adecuado*; o la oportunidad en la que se pierde un gran negocio porque no se evaluó adecuadamente el potencial del proyecto.

En esas ocasiones, se tiene la sensación de que algo faltaba. Sin embargo, hay momentos en que todo va bien. Consigues superar los obstáculos, resolver problemas y ganar batallas. Consigues el empleo, la promoción o cierras finalmente el negocio deseado durante tanto tiempo.

En esas ocasiones, tienes la sensación de que algo te hizo ganar. Y es verdad. En aquellos días, había algo que te hizo distinguirse de todos los demás y destacarse: ser el ganador. En esos momentos, aplicas en la práctica lo que yo llamo *la estrategia del Ojo de Tigre*.

El Ojo de Tigre no es solo aquella garra que demuestras en el momento de la victoria. También es tu precisión al definir un objetivo y establecer la estrategia para lograrlo. Es tu conocimiento de ti mismo, que te hace reconocer tus fortalezas y tus debilidades, con el fin de alcanzar tu meta más rápido. Es tu dedicación y resiliencia, que te impiden desanimarte a pesar de los obstáculos. Es tu creatividad, que te permite presentar las mejores soluciones a los problemas más inusitados. Es tu sentido de la oportunidad, que te hace reconocer carreteras asfaltadas donde otros solo ven caminos de tierra. Es tu red de contactos, que te acorta las distancias. Es tu posicionamiento, que demuestra de la mejor manera posible tu marca personal.

Usar la estrategia del Ojo de Tigre marca la diferencia entre ser la presa o el cazador; entre ser un ganador o un perdedor.

Es posible desarrollar el Ojo de Tigre y utilizarlo a tu favor. Es por eso que escribí este libro. En estas páginas muestro paso a paso cómo desarrollar, formar y mantener vivo tu Ojo de Tigre. Te enseñaré métodos para aplicarlo en tu vida profesional y en los negocios, para que siempre puedas vencer.

Verás que el Ojo de Tigre no es algo que surge ocasionalmente o que es espontáneo. Es algo que se cultiva a lo largo de la vida y se aprende a manejar. Sin embargo, depende en primer lugar, de tomar la decisión de ser un ganador.

Por lo tanto, decide ser un ganador o bien cae como la presa en tu propia trayectoria. El mundo empresarial es una selva difícil en el que solo los más preparados sobreviven.

Decide desarrollar la estrategia del Ojo de Tigre y habrás optado por llegar a la cima, tanto en tu carrera como en los negocios.

En las siguientes páginas, te voy a enseñar cómo hacerlo.

El autor



Renato Grinberg (São Paulo, 1973) está especializado en gestión empresarial, liderazgo, motivación y desarrollo profesional.

Se graduó en música en la universidad Alcântara Machado de São Paulo (FAAM), cuenta con un posgrado en *marketing* por la University of California Los Angeles (UCLA) y un MBA por la University of Southern California (USC). Fue alumno de liderazgo de John Kotter en la Harvard Business School.

Ha desarrollado su carrera profesional en grandes multinacionales como Sony Pictures y Warner Bros en Estados Unidos, y también ha sido director general de Trabajando.com en Brasil. En la actualidad es director general de Liderazgo y Gestión de la consultoría BTS para América Latina (www.bts.com). Asimismo es profesor, conferenciante en distintos países, columnista del web de Harvard Business Review Brasil y autor de los libros *O instinto do sucesso* y *O líder alfa*.

Su web es www.renatogrinberg.com.br

El traductor



Víctor M. Rodríguez Ardura (Gijón, 1970) es consultor, formador de *management*, especialista en estrategia y cambio, y *coach*.

Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad de Barcelona e International MBA por el Instituto de empresa. También es *coach* certificado por ICF, y consultor y *trainer* certificado en el uso de las CTT (*Cultural Transformation Tools*) por el Barrett Values Centre.

Víctor es socio director de Spirit Consulting Group en España (www.spiritcg.com/sp). Está especializado en estrategia, *performance* organizacional, innovación, liderazgo, valores y cultura y en la gestión y facilitación de cambios y transformaciones organizacionales. Además es profesor y conferenciante en distintas escuelas de negocios y universidades españolas y europeas.

Su contacto en LinkedIn es: www.linkedin.com/in/victoruni

**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.