

El enfoque revolucionario de Fred sobre liderazgo comienza con un impulso poco convencional: el miedo a la muerte.

Fred muestra un camino hacia el liderazgo trascendente al analizar ejemplos del mundo real de empresas sin dirección y experiencias de servicio al cliente que han resultado terriblemente mal.

Este libro cambiará tu forma de pensar: tu trabajo no es tu trabajo, no es suficiente hacer tu mejor esfuerzo y triunfar. Aprenderás a descubrir tu propio sentido y serás capaz de animar a otros a alcanzar un propósito noble.

El enfoque de liderazgo de Fred es una mezcla de economía y teoría empresarial, en parte compuesto de comunicación y capacitación en resolución de conflictos, parte consejería familiar, parte meditación de conciencia plena.

Un libro que combina lo práctico con lo existencial, te ayudará a infundir sentido y dignidad a tu vida y tu trabajo.



FRED KOFMAN, PHD. en Economía egresado de la Universidad de California, Berkeley, es asesor de desarrollo de liderazgo en Google, director del Centro de Liderazgo Consciente en el Instituto Tecnológico de Monterrey, y fundador y presidente del Conscious Business Center International. Anteriormente fue vicepresidente de desarrollo ejecutivo en LinkedIn y cofundador de Axialent - desde donde impartió programas de liderazgo a más de 15.000 ejecutivos en todo el mundo. Fred es autor de la trilogía Metamanagement (2001), y La empresa consciente (2008).

PARA MÁS INFORMACIÓN, SOLICITUD DE ENTREVISTAS, RESEÑAS E IMÁGENES ESCRÍBANOS A: mercadeo@harpercollins.com

Si desea comprar copias del libro final por favor llame al **1-800-727-1309**

Este es un ejemplar preliminar no corregido, se les recuerda a los lectores que esta edición tendrá cambios antes que el libro final sea impreso. Si se cita alguna porción del libro en una reseña, esta debe verificarse en el libro final. La fecha, precios y detalles de impresión están sujetos a cambios o cancelación sin previo aviso. Prohibida su venta o distribución.

NEGOCIOS Y ECONOMÍA / Finanzas personales / General

ISBN: 9781418597955

Softcover: \$16.99

6 x 9 | 320 pp.

Fecha de Publicación:
9 DE DICIEMBRE, 2018

MUESTRA PRELIMINAR NO CORREGIDA. Prohibida su venta o distribución.

LA REVOLUCIÓN DEL SENTIDO

«Las enseñanzas de Fred han cambiado mi vida y carrera».
—Sheryl Sandberg

LA REVOLUCIÓN DEL

SENTIDO

FECHA
DE
PUB
DEC 9,
2018

EL PODER DEL

LIDERAZGO TRASCENDENTE

FRED KOFMAN

FRED KOFMAN

AUTOR DE *LA EMPRESA CONSCIENTE*

PRÓLOGO POR REID HOFFMAN





ELOGIOS PARA LA REVOLUCIÓN DEL SENTIDO

«*La revolución del sentido* defiende que el liderazgo no solo está en la mente. También está en el espíritu. El libro de Fred muestra que, cuando marcamos objetivos que reflejen nuestros valores a la vez que nuestros intereses, cuando nuestros equipos se esfuerzan en tener un impacto positivo en el mundo en conjunto, podemos conseguir algo más que el éxito. Podemos encontrar un significado y un propósito superiores.»

—Sheryl Sandberg, jefa de operaciones de Facebook y fundadora de LeanIn.org y OptionB.org

«Bienvenidos al razonamiento riguroso y al profundo sentimiento de la siempre brillante mente de Fred Kofman. Formado como economista, con algunas paradas en su trayectoria profesional como profesor de gestión y consultor, el título oficial de Fred en LinkedIn es el de Vicepresidente de Desarrollo Ejecutivo. Pero yo puedo decir lo que él hace de una forma más resumida. Yo lo llamo el Sumo Sacerdote del Capitalismo.»

—Reid Hoffman, fundador y anterior presidente de LinkedIn; miembro de la junta de Microsoft (autor del prólogo del libro)

«El “liderazgo trascendente” es exactamente el tipo de enfoque iluminado que los líderes de hoy en día deben acoger con los brazos abiertos para poder ganar en el lugar de trabajo y en el mercado.»





—Doug Conant, fundador y director ejecutivo de Conant Leadership; anterior director ejecutivo de Campbell Soup Company

«Creo que la cultura tiene que basarse en advertir las pasiones y sueños personales y usar la empresa como plataforma para perseguir estas pasiones. Fred Kofman explora esa noción incluso más profundamente a través de vívidas historias y reflexiones realmente profundas sobre el liderazgo en la empresa y el capitalismo consciente. ¿Cuál es tu noble propósito? ¿Tus hijos están orgullosos de la misión de tu empresa? ¿Por qué el mayor beneficiario de tu empresa pueden ser los empleados y clientes de tus competidores? ¡Léelo y lo sabrás!»

—Satya Nadella, director ejecutivo de Microsoft

«Como Fred Kofman deja brillantemente claro en *La revolución del sentido*, el liderazgo real no se basa en alcanzar cifras determinadas, sino en crear una cultura de propósito y significado e inspirar a los demás para que adviertan que pueden marcar una diferencia perdurable en el mundo que los rodea.»

—Arianna Huffington, fundadora y directora ejecutiva de Thrive Global

«Las enseñanzas de Fred han sido una fuente de inspiración para mí ya desde el principio de Yahoo!. En mi trabajo a un lado y otro del Pacífico con empresas y equipos hay una oleada palpable de ansias de encontrar





nuevas formas de aprovechar lo que importa de verdad: las personas y sus motivaciones. Este libro muestra una forma de avanzar con una base intelectual cautivadora y una orientación espiritual que muestra el camino a seguir. Llega en un momento en el que las tecnologías cambian el mundo en aspectos más profundos que nunca, y espero que el trabajo de Fred catalice un cambio de paradigma kuhniano en el liderazgo que lleve a un progreso humano a un ritmo superior.»

—Qi Lu, director ejecutivo de Baidu (China)

«Fred es una de las personas de negocios con la mente más abierta que he conocido. Durante la última década me ha transmitido revelaciones constantemente que han cambiado cómo me veo a mí mismo y cómo me relaciono con los demás. Con *La revolución del sentido* te pasará lo mismo a ti.

—Jeff Weiner, director ejecutivo de LinkedIn

«*La revolución del sentido* nos recuerda la importancia de la autoridad moral, la confianza, la compasión y la integridad en el liderazgo efectivo. Basándose en su experiencia como consultor, Fred Kofman, antaño profesor de la Escuela de Administración y Dirección de Empresas Sloan y actualmente vicepresidente de LinkedIn, da vida a estos conceptos a través de numerosas observaciones personales. Bien escrito y profundo, este libro es de lectura obligada para todos aquellos interesados en el liderazgo.»





—Drew Fudenberg (profesor de Economía en el Instituto Tecnológico de Massachusetts) y Jean Tirole (Nobel en Economía, Toulouse School of Economics); autores de *Game Theory*

«Siempre he sabido, en lo más profundo, que el capitalismo consciente no puede existir sin el liderazgo consciente, pero no sabía cómo demostrarlo de modo que pudiera convencer a los demás. Fred ha logrado una gran hazaña. Ha integrado la racionalidad y la espiritualidad para mostrar cómo el liderazgo trascendente es la clave para que la humanidad prospere en paz.»

—John Mackey, fundador y anterior director ejecutivo de Whole Foods

«El camino hacia el liderazgo efectivo que Fred Kofman te plantea no es fácil de seguir pero, si lo haces, serás mucho más que un líder efectivo. Serás un ser humano sincero, empático e inspirador que vive una vida profundamente significativa. Kofman defiende que el crecimiento vocacional y el desarrollo personal son inextricables, y se halla en una buena posición para argumentar esto. Además de ser un erudito y un consultor de negocios altamente capacitado, es un pensador altamente reflexivo que ha sometido su vida al escrutinio vivificante que recomienda a los demás. La palabra “espiritual” ya está muy gastada, pero *La revolución del sentido* merece esa etiqueta. No puedes leer este libro sin hacerte profundas y valiosísimas preguntas sobre tu vida y tu llamado.»





—Robert Wright, profesor sénior en Princeton; autor de *La evolución de Dios*, *The moral animal*, *Nonzero*, y *Why Buddhism Is True*

«Su lectura es un placer. Fred Kofman aprovecha su formación académica y experiencia como consultor para demostrarnos que los conceptos económicos son cruciales para comprender y mejorar la cultura y el liderazgo de las organizaciones.»

—Jacques Lawarrée, profesor de Economía en la Universidad de Washington en Seattle

«En este brillante seguimiento de su influyente libro *La empresa consciente*, Kofman destila la sabiduría que lleva décadas acumulando en su trabajo como asesor y consultor de los líderes de grandes empresas de alrededor de todo el mundo. Escrito con excelencia, este libro ilumina “la simplicidad al otro lado de la complejidad” por la que Oliver Wendell Holmes dijo que estaría dispuesto a dar su vida. Es una guía esencial para crear organizaciones que se convierten en fuentes de crecimiento, sentido, plenitud y sanación en un mundo que ya no puede permitirse las consecuencias innecesarias de «los negocios son así».

—Raj Sisodia, profesor de Empresa Global distinguido con el premio FW Olin, cofundador y presidente emérito de
Conscious Capitalism International

«Gran parte de lo que sale de Silicon Valley hoy en día parece implicar resultados temibles para los humanos y





para la sociedad en conjunto. Pero aquí llega Fred Kofman: el liderazgo es una tecnología social cuya función es aumentar el orgullo de pertenecer a un movimiento más amplio, restaurar la autoestima de las personas y, en resumidas cuentas, darle al sinsentido irracional del mundo, especialmente del mundo empresarial, un sentido consciente y voluntariamente elegido. Relatado con la pasión de un profesional y la precisión de un filósofo, *La revolución del sentido* es a partes iguales fascinante y potente.»

—Laurent Choain, encargado en jefe de Comunicaciones y Recursos Humanos, Mazars, Francia

«Las reflexiones únicas que Fred Kofman transmite en este libro han cambiado mi modo de dirigir y gestionar. Son lo suficientemente sencillas como para poderse aplicar de inmediato y, a la vez, lo suficientemente profundas como para pasarse la vida entera practicándolas.»

—Mike Gamson, vicepresidente sénior de Global Sales Solutions, LinkedIn

«Una deconstrucción excepcional, sin filtros y sin prejuicios del liderazgo y de la gestión de personas y organizaciones. Fred Kofman desmonta por completo la visión de «talla única» del liderazgo y nos da una perspectiva alternativa sobre qué funciona en qué momento y cómo podemos gestionar e inspirar mejor a las personas. Una guía profundamente útil, directa y sencilla para un liderazgo extraordinario y conectar con los demás a través del significado.»



—Mohammad Abdulla Al Gergawi, ministro de Asuntos del Gabinete y del Futuro de los Emiratos Árabes Unidos

«Este maravilloso libro está repleto de sabiduría práctica. Kofman cuenta con la gran habilidad de ser capaz de recurrir a profundas ideas sobre el significado, el trabajo, la felicidad, la motivación e incluso la muerte, y de dar consejos concretos sobre cómo podemos vivir vidas mejores y crear mejores empresas. Como los grandes maestros, Kofman es un narrador que cautiva y, como los mejores guías, sus historias son relevantes porque él mismo ha recorrido el camino que propone y ha mostrado a muchos otros cómo hacerlo. Leer *La revolución del sentido* es todo un placer y cambiará el modo en que piensas sobre tu trabajo como líder.»

—John Weeks, profesor de liderazgo y comportamiento organizacional en el International Institute for Management Development



LA
REVOLUCIÓN
DEL SENTIDO

EL PODER DEL
LIDERAZGO
TRASCENDENTE

FRED KOFMAN
CURRENCY, NUEVA YORK



© 2018 por HarperCollins Español
Publicado en Nashville, Tennessee, Estados Unidos de América.
HarperCollins Español es una marca registrada de HarperCollins Christian Publishing.

Título en inglés: *The Meaning Revolution*

© 2018 por Fred Hoffman y Reid Kofman

Publicado en los Estados Unidos por Currency, una marca del grupo Crown Publishing Group, una división de Penguin Random House LLC, Nueva York. Publicado simultáneamente en el Reino Unido por Virgin Books, una marca de Ebury Publishing, una división de Penguin Random House UK.
currencybooks.com

Todos los derechos reservados. Ninguna porción de este libro podrá ser reproducida, almacenada en ningún sistema de recuperación, o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio —mecánicos, fotocopias, grabación u otro— excepto por citas breves en revistas impresas, sin la autorización previa por escrito de la editorial.

ISBN: 978-1-41859-795-5

Impreso en Estados Unidos de América

18 19 20 21 22 LSC 9 8 7 6 5 4 3 2 1



AL YO
QUE ERES
MÁS ALLÁ
DEL
YO QUE
CREES SER





CONTENIDOS

PRÓLOGO, POR REID HOFFMAN

Capítulo 1: Un taller acalorado 1

PRIMERA PARTE: PROBLEMAS EMPRESARIALES

Capítulo 2: Desvinculación 33

Capítulo 3: Desorganización 52

Capítulo 4: Desinformación 73

Capítulo 5: Desilusión 90

SEGUNDA PARTE: SOLUCIONES INTERPERSONALES

Capítulo 6: Motivación 117

Capítulo 7: Cultura 142

Capítulo 8: Respons(h)abilidad 167

Capítulo 9: Colaboración 190

Capítulo 10: Integridad 209

TERCERA PARTE: AUTOTRASCENDENCIA

Capítulo 11: Ve más allá de ti mismo 237

Capítulo 12: Muere antes de morir 254

Capítulo 13: Sé un héroe 272

Capítulo 14: Capitalismo superconsciente 290

Epílogo: Qué hacer el lunes por la mañana 308

AGRADECIMIENTOS 317

NOTAS 319

ÍNDICE TEMÁTICO 345





PRÓLOGO,

POR REID HOFFMAN

Los líderes más efectivos no tienen seguidores.

La benevolencia, el servicio y el amor son las mayores fuentes de valor económico.

Si tratas a tus empleados como recursos que hay que optimizar, nunca pasarás de jefe a líder. Para conseguir hacer este salto, debes reconocer que tus empleados son seres conscientes que ansían trascender su existencia limitada a través de nobles proyectos inmortales.

Te doy la bienvenida a la siempre reveladora, profundamente sincera y rigurosamente sistemática mente de Fred Kofman.

Formado como economista, con algunas paradas en su trayectoria profesional como profesor de gestión y consultor, el título oficial de Fred en LinkedIn, donde lleva trabajando desde 2012, es Vicepresidente de Desarrollo Ejecutivo. Pero yo puedo decir lo que él hace de una forma más resumida. Yo le denomino el Sumo Sacerdote del Capitalismo.

En la misma línea de Adam Smith, Fred reconoce el capitalismo como un tipo de búsqueda espiritual de po-



La revolución del sentido

der moral alquímico. Para alcanzar el éxito a largo plazo en un mercado libre, donde los individuos llevan a cabo intercambios voluntarios según sus propias preferencias, las empresas y los emprendedores deben comprender realmente las necesidades y deseos de sus clientes. Y, después, deben servir a esos clientes de una forma útil y equitativa.

El capitalismo, por lo tanto, puede convertirse en un crisol de empatía, compasión y justicia. Y el territorio donde esto sucede es el lugar de trabajo.

Pero, aunque muchas personas se preguntan cuál es el significado de la vida, muchas menos se paran a pensar profundamente sobre el significado del trabajo. Además, el capitalismo a menudo se describe como un territorio donde la ética y los valores pueden dejarse a un lado a la hora de perseguir beneficios. «Los negocios son así», dice la gente a menudo cuando quieren racionalizar atajos éticos o comportamientos que pueden calificarse directamente como sociopáticos.

Aun así, esta mentalidad es tóxica y corta de miras. Reconociendo el concepto de servicio que se encuentra en el corazón del capitalismo, Fred nos anima a ver el lugar de trabajo no como un reino abstracto de indicadores de rendimiento clave y cuentas de pérdidas y ganancias, sino como un lugar supremamente humanizado, alrededor del cual las personas organizan sus vidas, se autorrealizan y donde buscan tener un significado e impacto. En cuanto empezamos a aceptar esta verdad clave de un modo más consciente, podemos empezar a pasar de una mentalidad de «los negocios son así» a otra donde los negocios pueden ser tratos justos, donde reconocemos lo esenciales que son





La revolución del sentido

la compasión, integridad, capacidad de respuesta y servicio en cualquier empresa de alto rendimiento.

Esta nueva mentalidad no solo se aplica al modo en que la empresa sirve a sus clientes, sino a la forma en que sirve a sus empleados. Como Fred explica en estas páginas, los grandes líderes definen y articulan el elevado propósito de su organización y sus valores. Después, ponen esos valores en acción en pos de ese propósito e inspiran al resto de su organización a hacer lo mismo.

Así lo explicó Fred en la conferencia Wisdom 2.0 Conference de 2015, describiendo el estilo de liderazgo en LinkedIn de Jeff Weiner: «Hay un montón de líderes que empujan un barco a remo. Consiguen que todo el mundo se suba a bordo, con ellos, y les dicen: “Sígueme”. Pero lo que he visto que hacen Jeff y otros grandes líderes es ir y subirse en una tabla de surf. No dicen “Sígueme” a nadie. Dicen: “Ven, únete a nosotros en esta enorme ola”».

En la primera visión todo el mundo está, literalmente, en el mismo barco, haciendo solo lo que su líder les permite hacer. En la segunda visión, todo el mundo está en la misma ola y moviéndose en la misma dirección, pero tienen mucha más libertad para improvisar, para actuar con audacia y creatividad, y para marcarse su propio curso de acción. Fíjense en que, además, se trata de una «enorme ola».

Lo que vemos una y otra vez en Silicon Valley es cómo las empresas que crecen más rápidamente, tienen un rendimiento más constante y se convierten en los jugadores dominantes de sus sectores (las empresas que hacen lo que yo denomino «Blitzscaling», crecer a la velocidad del rayo) son aquellas que definen sus misiones corporativas





La revolución del sentido

en términos increíblemente ambiciosos, nobles y grandes. Google quiere organizar la información del todo el mundo. Facebook quiere conectar al mundo. Microsoft quiere que las personas y las organizaciones sean más productivas. Airbnb quiere que sus clientes se sientan como en casa en cualquier lugar. LinkedIn quiere que todo el mundo pueda disfrutar de las mejores oportunidades económicas.

Estas empresas se comprometen a un servicio a escala global y sus misiones grandes y definidas con claridad atraen a profesionales con talento que buscan la autorrealización a través de trabajo que tiene un sentido y un impacto real.

Pero un objetivo grande y noble no es suficiente. También necesitas contar con el tipo de cultura adecuada.

Ser emprendedor, como digo a menudo, es como tirarse por un acantilado y construir un avión durante la caída. Tienes un plan, sí, pero tus recursos son limitados y te estás quedando sin tiempo. En los primeros meses caóticos tras empezar una nueva aventura, tu estado, por defecto, es estar muerto. Para escapar a este destino, tienes que revertir este curso descendiente de tu trayectoria, y hacerlo rápidamente.

Pero este es el quid de la cuestión: el éxito (y, especialmente, el éxito arrollador) no elimina el peligro de sufrir un tremendo choque. Cuando una *start-up* pasa de una caída en picado a crecer a la velocidad del rayo, añadiendo clientes, aumentando los ingresos y aumentando el tamaño de su plantilla a velocidades de vértigo, el trabajo del fundador se hace todavía más difícil y complejo.

En esa fase del desarrollo de una empresa, ese empen-





La revolución del sentido

dedor con una idea rompedora también tiene que convertirse en un líder que inspira a los demás. El exceso de control, al fin y al cabo, no es un mecanismo para un crecimiento rápido. Para desarrollarse rápidamente, una organización debe darles a sus empleados la libertad de trabajar con velocidad y creatividad, corriendo riesgos. Lo que, en definitiva, implica que las organizaciones más productivas, las que proporcionan mayores ganancias a la sociedad, además de a sus inversores, son aquellas construidas sobre las bases de la confianza y la integridad.

Así que sí, léete este libro tan revelador. Pero no te detengas después. Del mismo modo que los mejores líderes no tienen seguidores y los mejores maestros no tienen pupilos, los mejores libros no solo se leen. Se ponen en práctica.

En estas páginas podrás encontrar una gran inspiración en las reflexiones y acciones de Fred. Pero es en tus propios valores, en tu propio llamado al servicio, donde encontrarás finalmente la sensación de propósito que te impulsará a trabajar (y a vivir) de una forma más consciente y productiva, con el mayor impacto posible.

La revolución del sentido es una llamada no a seguidores, sino al resto de surfistas.

¿Estás listo para subirte a la ola?





PRIMERA
PARTE

PROBLEMAS
EMPRESARIALES





CAPÍTULO 1

UN TALLER ACALORADO

TU TRABAJO NO ES TU TRABAJO

El éxito, como la felicidad, no puede perseguirse: debe ocurrir, y solo se da como efecto secundario inesperado de la dedicación personal a una causa superior a uno mismo.

—Viktor Frankl

Era un sofocante día de julio en Las Vegas así que, por supuesto, la sala de conferencias parecía una nevera. Los participantes de mi taller de «La empresa consciente» se arrebujaron en sus chaquetas entre muecas. No solo tenían frío; estaban cabreados. Me dirigieron miradas heladas. Sabía qué estaban pensando.

Yo mismo había estado en situaciones parecidas varias veces. En la mayoría de los casos, los típicos encargados de una empresa me dan una bienvenida tan cálida como la que le ofrecerían a una gripe. Tenía la sensación de estar





La revolución del sentido

en un cómic de *Dilbert*; casi podía leer las burbujas con los pensamientos de cada persona sobre su cabeza.

«¿Se puede saber qué narices hacemos aquí?», pensaba uno. «¡Tengo mucho trabajo por hacer!»

«Otro taller de mierda», pensaba otro. «*Odio* estas cosas». Decidí tirarme de cabeza y aprovecharme de sus peores temores.

—¡Vamos a empezar con una actividad para romper el hielo! —dije con el tono de voz más alegre y de instructor de pacotilla que supe—. Cada persona buscará a otra que no conozca y se presentará. Por favor, díganle a su compañero de qué trabajan.

Casi podía oír sus gemidos mentales al girarse hacia sus compañeros más cercanos.

Pasados tres incómodos minutos, volví a requerir su atención.

—¿A alguien le gustaría compartir lo que ha descubierto? —pregunté con dulzura, como si fuera completamente inconsciente de lo irritante que les resultaba. Por supuesto, nadie respondió—. Ustedes dos, por favor —exigí, señalando a una pareja—. Díganme cuál es el nombre y el puesto de trabajo de su compañero.

—Mi compañero se llama John. Está en el Departamento Legal —dijo la mujer.

—Ella se llama Sandra —apuntó John—. Dirige campañas de *marketing*.

—Respuesta incorrecta —repuse yo.

Sandra y John parecían confusos, como todos los demás.

Después, al más puro estilo de Las Vegas, les propuse una apuesta:





La revolución del sentido

—Me apuesto con cada uno de ustedes a que no saben cuál es su trabajo. Y que, además, me llevará menos de un minuto demostrarlo.

Nadie dijo nada.

—Va, venga —insistí—. ¿De verdad que nadie sabe cuál es su trabajo? —saqué un fajo de billetes mientras decía eso; se veía claramente que eran de cien dólares—. Acepten mi apuesta. Si ganan, les daré los cien dólares. Si pierden, le daré el dinero a la organización benéfica que elijan. Levanten la mano excepto si realmente no saben cuál es su trabajo.

Unas cuantas personas levantaron la mano, pero la mayoría se quedó mirándome amenazadoramente, intentando descubrir dónde estaba la trampa.

—Déjenme ponérselo más fácil —proseguí—. No nos apostaremos dinero, sino tiempo y energía. Si yo gano, se quedan en el taller y participan completamente. Si pierdo contra más de la mitad de ustedes, daremos el taller por finalizado y ya me encargaré yo de hablar con sus encargados. Les diré que no puedo hacerlo. Nunca se enterarán de nuestro acuerdo; lo que pasa aquí se queda aquí. Y, para cerrar el trato, serán ustedes los que decidirán si gano o pierdo.

Más muecas. Algunos sacudieron la cabeza, decididos a no entrar en mi juego.

—Venga —supliqué—. No pueden escaparse de mí de ninguna otra manera. ¿Qué pueden perder? Como mucho, se quedarán confundidos. Y, si ganan, podrán deshacerse de mí ahora mismo. Además, podrán contarle a todo el mundo





La revolución del sentido

la historia del idiota que fastidió su taller en los primeros cinco minutos.

Finalmente había logrado captar su atención. La mayoría levantó la mano. Elegí a una persona en el centro de la primera fila. Leí el nombre que llevaba en su tarjeta identificativa y le di las gracias.

—Gracias por jugar, Karen. ¿Cuál es tu trabajo?

—Soy auditora interna.

—¿Y cuál es tu trabajo como auditora interna?

—Asegurarme de que los procesos organizacionales sean fiables.

—Perfecto, Karen. Empecemos. Por favor, miren todos la hora del reloj. Karen, ¿practicabas algún deporte en la escuela?

—Sí —replicó—. Jugaba al fútbol.

—¡Perfecto! Siendo como soy argentino, me encanta el fútbol. ¿En qué posición jugabas?

—Era defensa.

—¿Y cuál era tu trabajo?

—Evitar que el otro equipo marcara —respondió.

Me giré hacia el resto de los participantes.

—El trabajo de un defensa es evitar que el otro equipo marque. ¿Alguien cree que esto no es correcto? Si es así, por favor, que levante la mano.

Nadie se movió.

—Vale, entonces, necesito que alguien me responda a esta pregunta. ¿Cuál es el trabajo de un jugador ofensivo?

—Marcar goles —dijeron varias personas a la vez.

—Perfecto, parece que estamos todos de acuerdo. Mi si-





La revolución del sentido

guiente pregunta es: ¿cuál es el trabajo del equipo?

—Cooperar —aventuró alguien.

—¿Cooperar para qué?

—Pues para jugar bien —apuntó otra persona.

—¿Y para qué puede querer jugar bien un equipo?

—¡Para ganar! —se oyó un grito desde el fondo de la sala.

—¡Bingo! —respondí—. El trabajo del equipo es ganar el partido. ¿Alguien no está de acuerdo con esto?

Sacudieron la cabeza y pusieron los ojos en blanco, irritados por este ejercicio de futilidad. Vi a alguien que simulaba un bostezo. Era como si en su burbuja de pensamiento se estuviera preguntado, claramente: «¿Pero se puede saber a dónde va con esto?».

—Si el trabajo del equipo es ganar —proseguí, imperturbable—, ¿cuál es el trabajo principal de todas y cada una de las personas del equipo?

—Ayudar al equipo a ganar —dijo otra persona.

—¡Exacto! ¿Están todos de acuerdo?

Todos asintieron.

—Ahí va mi última pregunta: Si el trabajo principal de todas y cada una de las personas del equipo es ayudar al equipo a ganar, y si el defensa es un miembro del equipo, ¿cuál es el trabajo principal de un defensa?

—Ayudar al equipo a ganar —murmuró otro, intuyendo claramente el derrotero que estábamos tomando.

—¡Sí! —apunté a la persona que había respondido—. ¿Puedes repetir lo que has dicho, pero más alto?

—Ayudar al equipo a ganar —repitió.

—Vale. Miren el reloj, por favor. Han pasado cincuenta





La revolución del sentido

y dos segundos desde que hemos empezado esta conversación.

Vi algunas miradas de confusión, así que me expliqué mejor.

—¿Cuál es el trabajo principal de un defensa? ¿Es evitar que el otro equipo marque o ayudar al equipo a ganar? Todos ustedes han estado de acuerdo con Karen hace un minuto en que era evitar que el otro equipo marque. Espero que ahora estén de acuerdo conmigo en que su trabajo es ayudar al equipo a ganar.

—¿Y qué diferencia hay? —dijo un opositor.

—Imaginen que son el entrenador de un equipo que va perdiendo cero a uno, y quedan 5 minutos de juego. ¿Qué les dirían a los defensas?

—Pues que pasen a la ofensiva e intenten empatar —afirmó alguien.

—¡Exacto! Así que, ¿cómo reaccionarían ustedes si estos jugadores respondieran: «Lo siento, entrenador, pero ese no es nuestro trabajo»

—¡Yo los echaría del equipo!

—¿Y por qué? ¿Acaso no es más probable que el otro equipo marque otro gol en un contrataque? Si el trabajo del defensa es ayudar a su equipo a ganar, pasar a la ofensiva es lo adecuado. Si su trabajo es minimizar los goles que marcan a su equipo, no es buena idea ir al ataque.

Empecé a ver caras sonrientes. Notaba como el ambiente empezaba a cambiar. Presioné un poco más.

—Así que... ¿cuál es el trabajo de un jugador ofensivo?

—Ayudar al equipo a ganar.

—¿Y cuál es el trabajo del chico que lleva agua a los ju-





La revolución del sentido

gadores? —Ayudar al equipo a ganar.

Muchas personas empezaron a reírse un poco, pero no todas.

—Sigo sin entender qué tiene que ver con nuestros trabajos —dijo alguien.

—En 1961, el presidente John F. Kennedy estaba visitando la sede de la NASA por primera vez —repuse—. Mientras hacía un recorrido por la fábrica, se presentó a un trabajador que estaba pasando la mopa y le preguntó que qué hacía en la NASA. El conserje replicó, orgulloso: «¡Estoy ayudando a que el hombre llegue a la luna!».

Dejé que mis palabras calaran durante unos instantes. Después, les pregunté:

—¿Cuántos de ustedes le han dicho a su compañero en el primer ejercicio: «Mi trabajo es ayudar a la empresa a ganar?» ¿Cuántos son conscientes de que su trabajo principal es ayudar a su organización a cumplir su misión de forma ética y provechosa? ¿Cuántos de ustedes han oído a su compañero describir su trabajo como «colaborar para aumentar el valor (y los valores) de mi empresa?»

Se hizo un silencio, ya no tan negativo; casi podía ver cómo se les iba encendiendo la bombilla.

SUPERARTE A TI MISMO, SOCAVAR A TU EQUIPO

En 2014, Veronica Block llamó para cancelar el servicio de Internet de su familia con Comcast. Inmediatamente la





La revolución del sentido

pusieron con un representante de «retención de clientes» que se pasó diez minutos discutiendo con ella por los motivos por los que quería dejar de usar ese servicio. Cada vez que Veronica le pedía al representante que, simplemente, cancelara el servicio, el representante se ponía a discutir con ella, insistiendo en que era todo para mejorar el servicio de Comcast.

—Explíqueme, por favor, por qué no quiere un servicio de Internet más rápido —repetía incesante y atropelladamente.

Frustrada, Veronica le pasó el teléfono a su marido, Ryan, quien tuvo la brillante idea de grabar el diálogo de ocho minutos que mantuvo con el representante.¹

La conversación fue irritante, insistente, circular e irracional.

—Mi trabajo es comprender por qué no quiere seguir disfrutando del servicio de Comcast —argumentaba el representante, alzando cada vez más la voz.

—Pues yo no entiendo por qué no pueden cancelarlo y ya —decía Ryan.

—Tengo la sensación de que usted no quiere mantener esta conversación conmigo —se quejaba el representante—. Yo solo quiero darle información.

Si escuchas la grabación, casi puedes oír cómo el pobre representante intenta sacarse a su encargado de encima.

—Yo solo intento hacer que mi empresa sea mejor —gime el representante, algo desesperado—. ¡Es mi trabajo!

—Pues te puedo asegurar ahora mismo —replica Block— que estás haciendo un trabajo magnífico para que tu empresa sea peor.





La revolución del sentido

La grabación que Ryan publicó en SoundCloud y en su blog tiene millones de reproducciones. Acabó apareciendo en el *Washington Post*, *Los Angeles Times*, *Good Morning America* y el *Huffington Post*. No era para nada el tipo de publicidad que Comcast quería atraer, especialmente cuando estaba intentando llevar a cabo una fusión ampliamente detestada con Time Warner Cable. Más tarde Comcast pidió disculpas por el «peculiar comportamiento de su aterrorizado empleado», pero el daño ya estaba hecho. El comportamiento del empleado no era ni peculiar ni aterrorizado sino sistemático y racional. Como pasa con la mayoría de las empresas, el grupo de retención de clientes de Comcast funciona en un vacío: cada uno de sus trabajadores es evaluado según una lista de indicadores de rendimiento claves (o KPI, por sus siglas en inglés). Me apuesto lo que queráis a que la prima y el puesto de trabajo de ese desventurado empleado dependían del número de cancelaciones que hubiera en su turno, independientemente de si era bueno para la empresa evitar que esos clientes se fueran. Tenía un guion que debía seguir a pies juntillas; de lo contrario, se ganaba una bronca. (Probablemente el rendimiento de su supervisor también se vería afectado.) Esto es lo que le estaba poniendo las cosas difíciles al pobre empleado, que no acababa de comprenderlo: para hacer lo mejor para tu empresa (optimizar el sistema) hay veces en las que tienes que hacer cosas que no son lo mejor para ti o para tu área específica (suboptimizar tu subsistema). Por ejemplo, para hacer lo mejor para Comcast, el representante de retención de clientes debería haber cancelado educadamente el servicio, a pesar de que eso no se





La revolución del sentido

evaluara en el rendimiento de su área. Cuando optimizó su subsistema (intentando retener agresivamente al cliente), suboptimizó el sistema (irritando al cliente y erosionando la marca Comcast). Al hacer «su trabajo», el representante de retención del cliente acabó haciéndole muchísimo daño a Comcast y provocando uno de los mayores fiascos de relaciones públicas del año.

En una empresa normal no se te paga para que hagas tu trabajo sino para que desempeñes tu papel. Tu objetivo de verdad es hacer que tu empresa gane; es decir, que consiga cumplir su misión de una forma provechosa y ética. Habrá ocasiones en las que tu trabajo irá en contra de tu papel, ya que implicará que sacrifiques tus objetivos, cambies tus prioridades o bajes en tus indicadores de rendimiento claves. No solo no te premian por ayudar a tu empresa a ganar; de hecho, puede que incluso se te castigue por ello, cosa que resulta exasperante. «¡Pero cómo pueden ser tan estúpidos!», puede que te preguntes. «Han montado las cosas de modo que cuando hago lo correcto, acabo peor.» La idea es que, demasiado a menudo, cada individuo y cada parte de la organización acaba persiguiendo sus propios intereses a costa de la organización global. Como observó el fundador del movimiento de calidad total, W. Edwards Deming: «Las personas con objetivos y trabajos que dependen de cumplir estos objetivos seguramente los alcanzarán, incluso aunque tengan que destruir a la empresa para ello».2

«Ojalá adaptaran este condenado sistema de incentivos para hacer que fuera más razonable», puede que te digas a ti mismo. Pero resulta que un sistema de incentivos per-





La revolución del sentido

fecto es una entidad mitológica, como el coche perfecto. Debes elegir entre la comodidad y el rendimiento, entre su resistencia ante los choques y el consumo de combustible, entre calidad y economía. No puedes tener un sedán familiar amplio, seguro, fiable y económico y que, además tenga el rendimiento de un cupé deportivo rápido, que responde al instante, ligero y potente. Los líderes de una organización deben tomar decisiones difíciles: responsabilidad personal o cooperación, excelencia o convergencia, autonomía o coordinación. Por desgracia, la colaboración choca con la responsabilidad personal, y el rendimiento colectivo entra en conflicto con la excelencia individual. Por lo tanto, las organizaciones acaban enfrentándose a un dilema irresoluble. Es como una manta demasiado corta. Si te arropas hasta el pecho, se te destapan los pies; si prefieres calentarte los pies, acabas teniendo frío en el pecho. Por un lado, los incentivos individuales llevan al aislamiento; por otro lado, los incentivos colectivos destruyen la productividad. Muchas organizaciones prefieren quedarse con los indicadores de rendimiento individuales porque son el loco conocido, y se limitan a aceptar el impacto consecuente en la colaboración.

La buena noticia es que siempre hay una forma mejor de abordar este problema. Y eso se consigue con el sentido: el máximo incentivo no material. La mala noticia es que el tipo de liderazgo que puede hacer que las personas se impliquen en un trabajo con sentido es mucho, mucho más difícil de lo que puedes imaginar.





EL LÍDER QUE INSPIRA

Yo defino «liderazgo» como el proceso por el que una persona (el líder) consigue obtener el compromiso interno de otros (los seguidores) para conseguir una misión que va en la línea de los valores del grupo.

El liderazgo es ganar lo que no se puede tomar por la fuerza, merecer lo que se da libremente. El compromiso interno de los seguidores no puede obtenerse con castigos o premios. Solo puede inspirarse a través de la creencia de que dar lo mejor por la empresa supondrá una mejora para la vida del seguidor.

En una organización eres parte de un equipo, a pesar de los conflictos internos que pueda haber. Como miembro del equipo, no puedes ganar si no gana el equipo completo. Puedes ser contable, ingeniero o vendedor. Puedes trabajar como colaborador individual, como encargado o como ejecutivo. Más allá de todas las profesiones, funciones y niveles, más allá de tus objetivos y metas personales, tú eres miembro de un equipo y debes hacer que tus esfuerzos vayan en la misma línea del éxito colectivo de la organización entera. Debes cooperar con tus compañeros para ganar como equipo.

Los líderes de orden y mando tradicionales creen que pueden conseguir que sus trabajadores hagan esto mediante los incentivos adecuados. Se hacen preguntas como: ¿Cómo puedo motivar a mis subordinados para que logren sus objetivos individuales y colectivos? ¿Cómo puedo combinar penalizaciones y recompensas para maximizar los resultados? ¿Cómo puedo apelar a su avaricia y miedo mediante





La revolución del sentido

la combinación adecuada? Puede que estos encargados tengan la noción de que no pueden lograr un rendimiento inspirado mediante la intimidación o el dinero, pero siguen creyendo que pueden lograr un esfuerzo extraordinario con zanahorias y palos.

Es una idea ridícula. Imagínate que tienes delante a un ladrón apuntándote con una pistola y exigiéndote: «¡Dame tu respeto! ¡Y tu respaldo! ¡Y tu amistad!» Los grandes líderes, estén en el puesto que estén dentro de una organización, se preguntan: ¿Cómo inspiro a mi equipo o a mi organización para que trabajen al unísono? ¿Cómo animo a cada persona a asumir plena responsabilidad de su rendimiento individual y, a la vez, a hacer los sacrificios adecuados para alcanzar el objetivo de nuestra empresa? ¿Cómo integro la responsabilidad individual y la cooperación? ¿Cómo inspiro a mi equipo o a mi organización para que consigan cosas espectaculares, magníficas y perdurables? ¿Cómo puedo llegar más allá de los problemas operativos, de ganancias y pérdidas, y alcanzar algo más bello, algo que a todas las partes interesadas no solo les parezca adecuado, sino que lo amen con todas sus fuerzas? ¿Cómo puedo hacer que mi vida y las de los que me rodean sean realmente significativas?

Por desgracia, las técnicas de gestión típicas son incapaces de abordar estas cuestiones con eficacia, incluso estando en las manos de nuestros mejores líderes. Las herramientas de gestión estándares no ayudan a los buenos líderes a evitar los guetos, las peleas territoriales y los conflictos interfuncionales que exterminan el trabajo en equipo. De hecho, estas herramientas obstaculizan el trabajo en equipo.





La revolución del sentido

Si deseas ser un líder inspirador, lo primero que debes entender es que este tipo de liderazgo no tiene nada que ver con la autoridad formal; se basa completamente en la autoridad *moral*. Los corazones y las mentes no pueden comprarse ni forzarse; solo pueden merecerse y ganarse. Se conceden solo a las misiones merecedoras y a los líderes en los que se puede confiar. Esto no solo se aplica a las organizaciones, sino a muchas otras esferas de actividad humana.

Planteémonos el caso del liderazgo parental. Como padre-jefe, quiero que mis hijos hagan sus deberes antes de salir a jugar. Como incentivo, los amenazo con quitarles sus iPhone si veo que los usan antes de terminar con la tarea. Y decido añadir una zanahoria al palo, prometiéndoles que, si terminan sus deberes, podrán comer helado de postre.

En comparación, como padre-líder, no quiero que mis hijos solo hagan sus deberes antes de salir a jugar. Quiero que mis hijos *quieran* hacer los deberes. Quiero que los hagan porque *quieren* hacerlos, no porque yo quiero que los hagan y porque puedo imponerles consecuencias. Quiero inculcarles hábitos saludables porque los quiero y porque sé que una disciplina de trabajo mejorará sus vidas. Pero con solo saberlo no es suficiente. Tengo que conseguir que *ellos* lo sepan, tan profundamente que ellos se comprometan internamente a hacerlo y tomen las decisiones difíciles necesarias a través de su propia voluntad.

Como padre-líder, tengo que integrar una autonomía y un control a partir de un principio superior: el amor. (Fíjate en que he escrito «integrar» y no «equilibrar». Tú no buscas





La revolución del sentido

un «equilibrio» entre los giros a la derecha y la izquierda cuando vas de casa al trabajo; giras hacia la derecha o hacia la izquierda a partir de un principio superior, que es tu destino.) Solo cuando mis hijos vean que pueden confiar en mí, que estoy completamente de su parte, estarán dispuestos a escucharme. Solo cuando mis hijos me vean como un modelo a seguir, como alguien que hace lo que predica, me creerán.

Como líder, no quieres que tus seguidores hagan lo que se les dice. Eso se debe a que tú no puedes saber qué tienen que hacer para colaborar con la máxima eficacia hacia el triunfo del equipo. E incluso aunque quisieras que obedecieran, también querrías que dedicaran todos sus esfuerzos y experiencia a ganar. Quieres que actúen con iniciativa, inteligencia y entusiasmo; quieres que revelen con sinceridad las oportunidades y desafíos que ven a su alrededor; quieres que den lo mejor para la organización, en conjunto con todos los demás. Y este comportamiento no puede lograrse por la fuerza. Debe inspirarse a través del entusiasmo y el amor. Para obtener este compromiso interno de tus seguidores, debes ir más allá de los motivos operativos, más allá de ganancias y pérdidas. Necesitas que se aferren a algo más bello, algo que a todas las partes interesadas no solo les parezca adecuado, sino que amen y acepten con todas sus fuerzas. Tienes que hacer que tu vida y las de los que te rodean sean realmente significativas. Para ser un gran líder, debes comprender que buscar el éxito es, de forma paradójica, la forma incorrecta de lograrlo. El éxito es como la felicidad, no puede perseguirse directamente. Cuanto más directamente busques la feli-





La revolución del sentido

cidad, menos probable será que la consigas. Perseguir la felicidad directamente puede llevar a un placer hedonista a corto plazo, pero no te dirige a una felicidad auténtica y que te llena. Para alcanzar el éxito debes vivir una vida con sentido y propósito. También debes perseguir la significatividad, la autorrealización y la autotrascendencia; no solo para ti sino para todos los que trabajan contigo.

Un gran líder hace la siguiente oferta: «Además del sueldo y los beneficios, también te ofreceré una oportunidad de hacer que tu vida sea significativa. Te proporcionaré una plataforma sobre la que podrás basar tu sentido de valor personal y social. Esta plataforma te permitirá prosperar no solo de forma material sino emocional, mental y espiritual: de forma emocional porque nos relacionaremos contigo como uno de nosotros; de forma mental, porque respetaremos tu inteligencia; espiritualmente, porque nos uniremos en un proyecto que trascenderá nuestros pequeños egos y nos conectará a un propósito superior.

A cambio, quiero tu entusiasmo desbordado. Quiero que me des toda tu energía en pro de nuestro maravilloso proyecto. Te pido que seas ejemplo de nuestros valores y cultura, y que exijas a los demás que hagan lo mismo. Que te relaciones con tus compañeros de equipo con amabilidad, compasión y solidaridad. Quiero que subordines tus objetivos personales y que colabores con tus compañeros de equipo; que hagas lo que sea necesario para ayudar al equipo a ganar. Quiero que dediques tu corazón, mente y alma a cumplir con la noble visión que nos anima a todos, poniendo tus esfuerzos en la misma línea que el resto de la organización».





MI ARGUMENTO

Si quieres dirigir una organización que realmente tenga éxito y una larga vida, tengo este mensaje para ti: la inspiración bien aprovechada, nacida de un conocimiento profundo de la naturaleza humana y una honda compasión por ella, no es solo la guinda del pastel para hacer que la gente se sienta bien; es la solución a los problemas más complicados de las empresas y la sociedad de hoy en día. Es la respuesta a las preguntas más difíciles: ¿cómo puedo hacer que los individuos centrados en sus propios intereses vayan en la misma línea de un objetivo común? ¿Cómo consigo que las personas esencialmente centradas en sus propios objetivos (*mis* problemas, *mi* lista de cosas por hacer, *mis* objetivos, *mis* indicadores de rendimiento clave, *mi* remuneración) colaboren entre sí para alcanzar un propósito compartido (*nuestros* hijos, *nuestros* clientes, *nuestro* futuro colectivo)? ¿Cómo puedo lograr que den lo mejor de sí para cumplir con sus misiones individuales, pero también para subordinar estas misiones con el objetivo general de la organización, de modo que gane el equipo entero? ¿Cómo los incentivo de un modo que les haga sentir más implicados? ¿Qué puedo ofrecerles (o qué puede ofrecerles la organización) para satisfacer sus necesidades emocionales profundas y darles una percepción más amplia de compromiso y propósito?

En este libro te revelaré cómo resolver este conflicto entre los objetivos individuales y la misión de la organización para convertirlos en algo mucho más pleno, satisfactorio y duradero. Te mostraré cómo movilizar a una





La revolución del sentido

organización para que pase a ser una fuente de bondad duradera en el mundo y crear, en todas las personas asociadas a ella, una enorme sensación de realización, servicio y gozo. Para ello, te enseñaré cómo confrontar tus propios problemas personales y asumir el mando real y de «respons(h)abilidad» del liderazgo, de una forma práctica y gradual. E incluso iré más allá: Te mostraré cómo superar tus miedos y ansiedades más profundos para vivir una vida realmente heroica. Solo convirtiéndote en un héroe moral conseguirás ganarte la autoridad necesaria para inspirar la excelencia en tus compañeros y subalternos.

La revolución del sentido aborda dos cuestiones fundamentales: por qué pierden las organizaciones y cómo pueden ganar.

1.

2. ¿POR QUÉ PIERDEN LAS ORGANIZACIONES?

El problema organizacional más complicado es conseguir que los individuos interesados en sí mismos persigan un objetivo común. Yo defiendo que esto no puede hacerse a través de incentivos económicos. Si la organización incentiva la excelencia y la responsabilidad personal, frenará la coordinación y cooperación. Si la organización incentiva la coordinación y cooperación, frenará la excelencia y la responsabilidad personal. Los incentivos por rendimiento personal promueven el aislamiento. Los incentivos por cooperación premian a los aprovechados que no contribuyen tanto como los demás.





La revolución del sentido

El segundo problema organizacional más complicado es proporcionar la información correcta a las personas correctas en el momento correcto, en el formato correcto, para tomar las decisiones correctas. Esto no puede conseguirse mediante una comunicación formal, puesto que cada miembro posee un conocimiento local detallado y privado sobre los recursos, costes, oportunidades y amenazas presentes. Incluso si una organización fuera capaz de convencer a todos sus miembros de dejar a un lado su interés propio y revelar completamente todo lo que saben en pro del grupo, ese conocimiento sería demasiado complejo y desestructurado como para poder ser útil. Es imposible comunicar esta información a los encargados de la toma de decisiones en un formato que les permita comparar alternativas y tomar la decisión correcta.

Estos problemas no pueden resolverse de verdad. Pero sí que pueden gestionarse. De hecho, eso es precisamente lo que pretenden la mayoría de las técnicas de gestión y liderazgo, pero lo hacen muy pobremente. Se quedan a medio camino y no consiguen aprovechar herramientas que podrían suponer una diferencia abismal. Pero incluso aunque la situación a la que se enfrentan los líderes de hoy en día pueda parecer desesperada, no es demasiado grave. Me recuerda a ese chiste sobre los dos excursionistas que van caminando por el bosque cuando ven que un oso empieza a perseguirlos. El primer excursionista se quita las botas de montaña y se pone las deportivas para correr. El segundo excursionista, abatido, le dice:

—¿Para qué te molestas en cambiarte los zapatos? No puedes correr más rápido que un oso.





La revolución del sentido

A lo que el primero replica:

—No tengo que correr más rápido que el oso. Solo tengo que correr más rápido que tú.

La buena noticia es que para ganar en el mundo laboral no tienes que ser perfecto; solo tienes que ser mejor que tu competencia. Te garantizo que a cualquier competidor al que te enfrentes lo perseguirán exactamente los mismos problemas irresolubles que a ti. Así que el objetivo no es solucionar estos problemas, sino gestionarlos de forma más eficiente. Como dice el dicho popular, «en el país de los ciegos (materialistas), el tuerto (quien ve las otras dimensiones de la existencia humana) es el rey».

3. ¿CÓMO PUEDEN GANAR LAS ORGANIZACIONES Y LAS PERSONAS QUE HAY EN ELLA?

Es imposible recorrer cien metros en cero segundos. También es imposible coordinar a todos los miembros de una organización en busca de un objetivo común y aprovechar completamente su conocimiento local. Ganar esta carrera exige añadir un nuevo conjunto de herramientas a tus recursos, algo que te lleve a ti y a tu organización a un lugar donde otros no pueden ir.

Al convertirte en un líder trascendente podrás abordar los problemas esenciales de los incentivos y la información muchísimo mejor de lo que lo hacen ahora mismo la mayoría de los líderes. El liderazgo trascendente descansa sobre el poder motivador de los incentivos no materiales: la percepción personal de los empleados del éxito, el sen-





La revolución del sentido

tido y la autoestima, además de una ética y unos valores compartidos, y su deseo de pertenecer a una comunidad. El líder trascendente invita a las personas a unirse a un proyecto que llena sus vidas de significado y sentido. Un proyecto así promete dejar una huella en el mundo que durará mucho más que las vidas de aquellos que la han producido.

Los bienes no materiales que son los pilares del liderazgo trascendente tienen una infrecuente combinación de propiedades que permite a los líderes abordar los dilemas organizacionales de un modo que ni el dinero ni las gratificaciones pueden conseguir.

En primer lugar, los bienes éticos y morales son, en palabras de los economistas, no exclusivos. Esto significa que, si trabajamos en la misma organización, mi disfrute de nuestros nobles propósitos, valores éticos y cercanía no disminuye tu disfrute de estos beneficios (e, incluso, puede que suponga un incremento para ti). Comparemos esto, por ejemplo, a un fondo para incentivos, donde el hecho de que te asignen a ti una cierta cantidad implica que tal cantidad no estará disponible para mí. Aunque los bienes materiales están siempre bajo unas restricciones presupuestarias y crean rivalidad debido a la escasez, los bienes morales y éticos no están restringidos y crean cohesión, porque se basan en normas culturales compartidas. En este sentido, son parecidos al concepto que los economistas denominan «bienes públicos», como la defensa nacional, un faro o los fuegos artificiales.

En segundo lugar, en comparación a los bienes públicos, los bienes morales y éticos son «excluíbles». Eso





La revolución del sentido

significa que, si no formas parte de la organización, tanto sobre el papel como emocionalmente, estos bienes no están a tu disposición. Comparemos esto, por ejemplo, con la defensa nacional o Internet, bienes con los que todo el mundo cuenta. Los bienes sujetos a exclusión crean una sensación de límite que define una comunidad de miembros con una mentalidad similar, que comparten un propósito y un conjunto de valores éticos. Este propósito compartido fomenta la cohesión de los miembros de una organización de un modo mucho mejor que cualquier bien material. En ese sentido, los bienes morales son parecidos a lo que los economistas denominan «bienes privados», como las cosas que compramos y vendemos en el mercado.

Los economistas denominan a los bienes excluibles y no exclusivos «bienes asociativos». Y eso es porque, en cuanto eres un miembro de «la asociación», puedes disfrutarlos sin tener que restar nada del disfrute de los demás miembros. Pero, para ello, antes debes conseguir entrar en dicha asociación.

Los bienes morales permiten a los líderes discernir entre los empleados impulsados por la misión (misioneros) y los impulsados por el dinero (mercenarios). Al ofrecer la proporción adecuada de incentivos materiales y no materiales, puedes apelar a distintos grupos de posibles empleados.

La compensación siempre es una «oferta integral». Como un iceberg, el sueldo y los beneficios son la parte visible. Pero esto supone menos del 15 % de nuestra motivación. Más de un 85 % del motivo por el que las personas se implican en su trabajo se encuentra debajo





La revolución del sentido

de la superficie. Y esa parte se compone del respeto, la preocupación por los demás, la integridad, la sensación de pertenecer a un grupo, la autorrealización, la nobleza de nuestro propósito y los principios éticos.

Abraham Maslow, el famoso psicólogo que describió la jerarquía de necesidades de la humanidad, afirmó que en cuanto hemos satisfecho nuestras necesidades de supervivencia y seguridad básicas, como la comida o el cobijo, nuestro mayor deseo es la sensación de que nuestras vidas tienen un sentido, de que podemos marcar la diferencia, de que podemos contribuir a hacer del mundo un lugar mejor para aquellos que nos rodean y que nos seguirán. Todos queremos vivir, amar y dejar un legado. Una empresa que implica a sus empleados les permite conseguir estas tres cosas. Es la asociación perfecta donde se encuentran la felicidad y el entusiasmo.



UN ROCE CON LA MUERTE

El 18 de febrero de 2004, Mark Bertolini, ejecutivo sénior en Aetna, la gigantesca compañía de seguros de vida, estaba esquiando con su familia en Killington, Vermont, cuando perdió el control, chocó con un árbol, cayó por un barranco y se rompió el cuello.

Antes del accidente, Bertolini estaba en muy buena forma, así que ya contaba con una resiliencia que lo ayudó a recuperarse con una rapidez remarcable. Pero, después, vivía aquejado por el dolor. Sus doctores le recetaron anal-





La revolución del sentido

gésicos tradicionales que él sabía que acabarían convirtiéndolo en un adicto, así que decidió acudir a métodos menos convencionales como el yoga, los estiramientos y la meditación. Tras recuperarse un poco, volvió al trabajo, donde acabaron nombrándolo director ejecutivo.

Bertolini adoptó la costumbre de llevar un amuleto brillante de metal colgado del cuello en vez de una corbata. El amuleto tiene grabados «soham» en sánscrito, que significa «yo soy Eso», un mantra que se utiliza para ayudar a controlar la respiración en la meditación. Implica una conexión espiritual con el universo. En su empresa, allá donde va, todo el mundo advierte el amuleto y admira la fortaleza de su líder.

El nuevo director ejecutivo decidió que lo que lo había ayudado a sanar tan bien también podría ser bueno para sus empleados y clientes, así que decidió utilizar su empresa como laboratorio. Doscientos treinta y nueve empleados se presentaron voluntarios para un experimento: un tercio hizo yoga, otro tercio hizo una clase de mindfulness y el resto entró en un grupo de control. Pasados tres meses, los empleados en la clase de yoga o de mindfulness indicaron una reducción significativa en las dificultades para dormir y el estrés que percibían tener; sus análisis de sangre también mostraron una caída en hormonas de estrés. «Los bioestadísticos estaban sorprendidísimos», afirmó Bertolini.

Más tarde, cuando Bertolini repasó el rendimiento financiero de Aetna para 2012, advirtió algo sorprendente: las reclamaciones médicas pagadas por los empleados habían caído en un 7,3 %, lo que les ahorró casi 9 millones





La revolución del sentido

de dólares en costes. Como la productividad subió, la empresa aumentó su salario mínimo para los trabajadores de 12 a 16 dólares la hora y también se redujeron sus costes médicos extra.

«Si podemos hacer que ustedes sean más sanos, también podemos hacer que el mundo y que la empresa lo sean», dijo Bertolini a sus empleados, quienes se tomaron sus palabras muy en serio. Sintiendo más felices y satisfechos en su trabajo, se esforzaron el doble en su misión porque su líder, tras un roce con la muerte, había logrado una profunda comprensión que iba más allá de los incentivos materiales.³

Esta comprensión surgía directamente de la esencia del propósito de la trascendencia: el «yo soy Eso». Yo creo que Bertolini es capaz de extender el *agape* (la palabra en griego clásico que significa «amor compasivo») a todas las partes implicadas en su empresa, poniendo en práctica el mandamiento de amar a tu prójimo como a ti mismo porque siente, en lo más profundo de su ser, que él y ellos son uno solo; que cada uno de ellos también es «Eso».

Imagínate lo que sería trabajar para alguien como Bertolini: una imagen viva y palpable de esta comprensión que surge de su experiencia cercana a la muerte, llevando ese símbolo colgado al cuello. ¿En qué se parece al liderazgo de la empresa en la que trabajas ahora? ¿Cómo sería estar ante una persona tan inspiradora? (Una compañía de seguros de vida tiene una gran ventaja en términos de visión; su razón de ser se basa en la vida y en la salud.) La pregunta es: ¿Las personas de tu empresa, división o equipo creen esto? ¿O solo trabajan para sus nóminas?





La revolución del sentido

Gracias a su roce con la muerte, Bertolini tiene una comprensión mucho mayor del liderazgo que la mayoría de los líderes. Ya no es una persona indiferente ni sujeta solo a los números financieros. Piensa a una escala mayor; mucho, mucho mayor.

«Yo soy Eso» implica que nosotros (todos nosotros, desde el director ejecutivo hasta el conserje) somos expresiones del «Eso»: una fuerza vivificante, vital, enorme. Cuando aprendes a aprovechar esta idea, como ha hecho Bertolini, puedes convertirte en lo que yo denomino un líder trascendente. ¿Cómo sería ser un líder así, que transpira esta comprensión profunda del sentido del mundo y que la traduce de un modo que empleados, encargados y clientes puedan entender?



EL LÍDER TRASCENDENTE

Creo que la ansiedad más universal, profundamente arraigada y tácita que todos tenemos es el miedo a estar malgastando nuestra vida. De que la muerte nos sorprenda antes de haber podido cantar nuestra canción. Nos preocupamos no solo de nuestra muerte física sino también, quizá de una forma más significativa, de nuestra muerte simbólica. Tenemos miedo de que nuestras vidas no importen, de que no supongan una diferencia y de que, cuando nos vayamos de este mundo, no dejemos ningún rastro de nuestro paso por él.

Si eres joven y tienes salud, posiblemente todavía no prestes demasiada atención a esta ansiedad. Es como el





La revolución del sentido

ruido de interferencias en una radio que se oye de fondo, como el suave zumbido de los fluorescentes de una oficina. Y, de vez en cuando, si has escapado por los pelos a la muerte como Mark Bertolini, puede que te dediques a reflexionar en *para qué* es este regalo de la vida. Puede que te preguntes a ti mismo: «¿Por qué estoy aquí? ¿Supongo alguna diferencia? ¿Cuál será mi legado?»

Si eres lo suficientemente afortunado como para enfrentarte a estas preguntas, acabas advirtiéndote que cada segundo que pasa, cada oportunidad de hacer el bien en el tiempo que te queda es más significativa. Quieres sacarle el máximo provecho al tiempo precioso que tienes, apreciando la belleza y creando alegría. Lo que no quieres es dedicar tus días a cosas triviales o sin propósito. Quieres levantarte cada día sintiendo que estás marcando una diferencia en el mundo. He descubierto que, en cuanto empiezas a asimilar este descubrimiento, tu naturaleza de verdad empieza a verse. Tienes la capacidad y el motivo necesarios para convertirte en un líder trascendente. Respiras esta comprensión profunda de cómo es una vida bien vivida en esta tierra. Inspiras a los que te rodean a trabajar con una nueva sensación de posibilidad. Cuentas con la capacidad de iluminar a la organización de un modo que revela su máximo don: el significado.

El liderazgo trascendente disuelve los problemas organizacionales más difíciles en una mezcla líquida de significado, nobleza, virtud y solidaridad. Ofrece a aquellos que siguen sus principios un modo de abordar la ansiedad existencial elemental que hay en cada ser humano. Es por ese motivo que un líder que propone un «proyecto de inmortalidad» simbólico, como lo denominó el humanista





La revolución del sentido

Ernest Becker (un proyecto de un valor que dura más que la vida de uno mismo) tiene una forma maravillosa de sacar lo mejor de cada uno.

En el pasado, estos proyectos de inmortalidad tomaban la forma de campañas militares y culturales basadas en la idea de que «somos mejores que tú porque podemos derrotarte y esclavizarte». Pero, en el mercado libre, nuestro objetivo no es eliminar la competición; en vez de ello, es ofrecer tanto valor a las partes interesadas que los clientes nos eligen por encima de la competencia y nuestros competidores deben seguir nuestro camino o arriesgarse a quedar atrás. Debido a la naturaleza voluntaria de las transacciones, el mercado libre permite que cada parte se «retire» si no siente que está ganando valor. La única forma de lograr beneficios es hacer que otras personas también logren beneficios o hacer las cosas mejor. El mercado libre transforma los intereses propios en servicios y al imperialismo en comercio.

Hace falta ser un tipo especial de persona para convertirse en un líder trascendente. Aquellos que adoptan esta forma de pensar no necesariamente tienen que haber experimentado una experiencia cercana a la muerte, pero sí que deben haber explorado profundamente su interior para comprender la ansiedad existencial que hay dentro de cada uno de nosotros. Deben enfrentarse a su propio miedo a la muerte para crear un proyecto de inmortalidad significativo y beneficioso, una misión organizacional empujada por el servicio con la que los empleados se comprometen en cuerpo y alma. Los líderes deben encontrar su verdadero yo a través del «recorrido del héroe» y compartir con los demás, con humildad, sabiduría y compasión, esta auto-





La revolución del sentido

conciencia ganada con el sudor de su frente. Los líderes trascendentes se esfuerzan para que los propósitos individuales de sus subordinados estén en la misma línea que el propósito colectivo, que hace también que cada individual tenga más peso. Comprenden que, si se busca una responsabilidad personal y una cooperación al mismo tiempo, deben inspirar a las personas y crear una cultura de compromiso y conexión con un propósito superior. Cuando esto pasa, las personas son capaces de ver más allá de su aislamiento y de sus nimios problemas de toma de decisiones. Empiezan a encauzar sus esfuerzos hasta que están en la misma línea que los objetivos de la organización de una forma natural, de un modo que los demás sistemas no pueden conseguir. Es la diferencia que hay entre remar y navegar a vela. Un barco empujado solo por músculos no es rival para uno al que empuja el viento. Un barco impulsado por los vientos se desplaza en armonía con las fuerzas naturales. Una organización que avanza gracias a la autoridad formal es como un barco a remo. Una organización impulsada por un propósito trascendente es como un velero que se deja llevar por el viento, henchidas las velas.

Los líderes trascendentes son escasos. Pero sí que existen (y describiré a varios de ellos en este libro). Inspiran a sus seguidores no con palos y zanahorias (ofreciéndoles un buen salario, incentivos y ventajas tangibles o amenazándolos con despedirlos o quitarles el puesto), sino apelando a la creencia de que han dedicado su tiempo a hacer algo bueno en este mundo.

Los líderes trascendentes tienden a ser discretos. Adoptan la lección de Lao Tzu: «El líder malvado es ese a quien los suyos desprecian. El buen líder es ese a quien los





La revolución del sentido

suyos reverencian. Y el gran líder es ese cuya gente puede decir: “Lo hemos conseguido hacer nosotros mismos”». Animan y capacitan a su gente para que sigan la misión en vez de seguirles a ellos. De hecho, me atrevería a afirmar que *el líder realmente trascendente no tiene seguidores*, un punto al que volveré más adelante.

Las empresas y otras organizaciones pueden convertirse en moradas del sentido, construidas sobre los cimientos de la benevolencia, el servicio y el amor. Yo creo que esta es la máxima fuente de valor económico. Conectar a las personas con su máximo propósito en el trabajo soluciona el problema más grave y difícil que hay para aquellos que trabajan para organizaciones (cómo conseguir una inmortalidad simbólica), para las organizaciones (cómo conseguir que los intereses individuales de los empleados estén en la misma línea para conseguir un objetivo común), para las sociedades (cómo disfrutar de paz, prosperidad y progreso) y para la humanidad (cómo coexistir en un respeto mutuo y en la tolerancia, y evitar el conflicto y la autodestrucción).

Un liderazgo trascendente nos exige la capacidad de examinar profundamente nuestro interior (empezando por reconocer nuestra propia e inevitable mortalidad) y la autodisciplina de encarnar los principios que inspirarán a los demás a adquirir un compromiso apasionado. (En este libro también ofrezco un aviso que lleva a la reflexión. Si intentas motivar a los demás con un discurso de elevados propósitos sin ser tú realmente un ejemplo en la vida real de lo que dices, tus seguidores acabarán desvinculados, enfadados y convertidos en cínicos.) Te pido que inspi-





res a los demás a través de un propósito compartido, un conjunto fuerte de principios éticos, una comunidad de personas con una mentalidad similar, una sensación de empoderamiento incondicional y un deseo apasionado de lograr cosas. Todo esto no es tarea fácil, pero las cosas significativas no tienen nada de fácil.

¿FELICIDAD O SIGNIFICADO?

Perseguir la felicidad y buscar un significado son dos motivaciones centrales en la vida de cada persona. Ambas cosas son esenciales para el bienestar y la prosperidad, pero solo la última es distintivamente humana. Como señala el psicólogo Roy Baumeister: «Nos parecemos a muchas otras criaturas en su deseo de ser felices, pero la búsqueda de significado es una parte clave y única de lo que nos hace ser humanos».4

La felicidad y el sentido a menudo se retroalimentan, pero no siempre es así. Vivir una vida con sentido es algo distinto (y que puede llegar a ser completamente opuesto) a vivir una vida feliz. Tomemos, por ejemplo, la «paradoja de la paternidad». Los padres cuyos hijos ya han crecido puede que digan que están muy contentos de haberlos *tenido*, pero los padres que todavía viven con niños suelen tener una puntuación baja en felicidad. Parece que criar a niños disminuye la felicidad, pero aumenta el sentido.5 O fijémonos, por ejemplo, en los voluntarios de emergencias, quienes a menudo pasan por duras y traumáticas experien-





La revolución del sentido

cias para poder ayudar a las personas afectadas por accidentes o catástrofes naturales. Sufrir emociones negativas en pro de un noble propósito aporta significado a sus vidas, pero no las hace felices.

¿Y qué diferencia hay? La felicidad, entendida como placer y sentimientos positivos, tiene más que ver con satisfacer tus necesidades y obtener lo que quieres. El sentido, entendido como la significatividad y el impacto positivo, está relacionado con desarrollar una identidad personal y actuar con propósito y principios. Puede que te consideres feliz si te parece que tu vida es fácil y que has conseguido un cierto éxito, pero quizá no tengas la sensación de que tu vida tiene mucho sentido. Por otro lado, reflexionar sobre el pasado y el futuro, enfrentarse a la adversidad y empezar una familia aumentan el sentido pero no necesariamente la felicidad. Se asocian niveles más altos de significatividad con la profundidad de pensamiento, lo que a su vez está relacionado con niveles más altos de preocupación, estrés y ansiedad. Aun así, el sentido está asociado a capacidades de adaptación como la perseverancia, la gratitud y la expresión emocional.⁶

El sentido cuenta con dos componentes principales: encontrarle el sentido a la vida (cognición) y sentir que uno tiene un propósito (motivación). El componente cognitivo implica integrar experiencias en una narrativa coherente, como si fuera una historia, tomando una perspectiva de tercera persona de la propia vida. El componente motivacional implica perseguir de forma activa objetivos a largo plazo que reflejen la propia identidad y trasciendan los estrechos intereses personales. Encontramos la máxima





La revolución del sentido

satisfacción cuando nos metemos de lleno en búsquedas significativas y actividades nobles que son coherentes con la mejor versión de nosotros mismos.⁷

«La felicidad sin sentido caracteriza a una vida relativamente superficial, egocéntrica o incluso egoísta, en la que las cosas van bien, las necesidades y el deseo se satisfacen fácilmente, y se evitan las dificultades y los compromisos exigentes. En cualquier caso, la felicidad pura está relacionada con no ayudar a otros más necesitados», escribió Baumeister.⁸ Ser feliz se basa en sentirse bien, pero el sentido deriva de ayudar a los demás o de aportar a la sociedad. Aun así, ¿qué preferirías que se escribiera en tu lápida? ¿«Aquí yace (tu nombre), quien buscó una vida feliz consiguiendo todo lo que quiso» o «Aquí yace (tu nombre), quien se esforzó en hacer del mundo un lugar mejor dándoles a las personas que lo rodeaban lo que necesitaban»?

Según Gallup,⁹ casi un 60 % de todos los americanos se sentían felices, sin demasiado estrés ni preocupaciones, en 2012. Por otro lado, según el Center for Disease Control,¹⁰ un 40 % de los americanos no han descubierto un propósito vital que los satisfaga ni tienen una percepción de qué podría aportar sentido a sus vidas; la mitad de ellos (es decir, un 20 % de los adultos americanos) sufren desórdenes de ansiedad y depresión. Las investigaciones han mostrado que tener propósito y sentido en la vida hace que aumenten el bienestar y la satisfacción generales con la vida y la salud física y mental, que mejoren la resiliencia y la autoestima, y que disminuya la probabilidad de sufrir depresión. En contraste, la persecución obsesiva de la fe-





La revolución del sentido

licidad hace que las personas sean menos felices.¹¹

Cuando las empresas compiten por contratar talento, intentan ofrecer a los empleados lo que quieren para hacerles felices: un sueldo más elevado, menos estrés, más beneficios y menos dificultades. Pero esta estrategia suele ser contraproducente. Como escribió el psiquiatra Viktor Frankl: «La mayor tarea de cualquier persona es encontrar el sentido en su propia vida». La mayoría de las personas invierten sus energías en intentar ser felices, pero «es la misma búsqueda de la felicidad lo que impide la felicidad».¹² Lo que las personas quieren de verdad, lo que nos hace de veras felices a largo plazo no es el placer, sino el sentido. Y el significado es lo que ofrecen los líderes trascendentes.



¿QUIÉN ES FRED KOFMAN?

Hace treinta años, tras obtener un graduado y convertirme en profesor de desarrollo económico en la Universidad de Buenos Aires, llegué a los Estados Unidos como estudiante de postgrado. En la Universidad de California en Berkeley me centré en la teoría económica de los incentivos como mi campo de especialización. Al final de mis estudios empecé a trabajar como profesor auxiliar de contabilidad y control de dirección en la Escuela de Administración y Dirección de Empresas Sloan del Instituto Tecnológico de Massachusetts. Mi enseñanza e investigación allí estaban centradas en el diseño e implementación de sistemas de





La revolución del sentido

recompensa y evaluación de rendimiento. Gracias a los estrechos lazos del Instituto Tecnológico de Massachusetts con el sector, conté con extraordinarias oportunidades de colaborar con algunas de las empresas más innovadoras del mundo.

Durante mis años en el mundo académico, intenté resolver el problema fundamental de las organizaciones: cómo integrar la responsabilidad personal con la cooperación en grupo a través de incentivos financieros. Cumplí con las exigencias de mi doctorado y conseguí premios como «instructor de estudiantes sobresaliente» en el Departamento de Economía de Berkeley y el de «profesor del año» en el Instituto Tecnológico de Massachusetts. También recibí muchas solicitudes de empresas que requerían mis servicios como consultor en este tema. Pero con el paso de los años comprendí que esta integración no podía limitarse a ser matemática. La solución al problema organizacional más complicado también debe ser espiritual; necesita conectar con la «fuerza vital» que da propósito y significado a la vida humana. Así que, como matemático, fallé, pero fallé espléndidamente. Mi fallo me condujo por un camino poco convencional que dotó a mi vida de un sentido más profundo y me ha llevado a escribir este libro. Gracias a mi mentor Peter Senge, autor del revolucionario libro *La quinta disciplina*, empecé a dar talleres de liderazgo para empresas como General Motors, Chrysler, Shell y Citibank. Mi trabajo obtuvo una buena recepción y descubrí que me gustaba más interactuar con líderes empresariales que con estudiantes de máster: a los primeros la realidad ya les había impartido una lección de



humildad, mientras que los segundos seguían pensando que la sabiduría como líderes puede obtenerse de libros y casos prácticos. Así que, seis años después, dejé el Instituto Tecnológico de Massachusetts y fundé Axialent, una consultora que, en su momento álgido, contaba con 150 empleados en siete oficinas repartidas por todo el mundo.

Hace diez años publiqué un libro con el título *La empresa consciente: Cómo conseguir valor a través de valores*. Mi propósito era recopilar lo que había aprendido sobre lo que necesita saber cualquier persona que trabaje en una organización. Ese libro, traducido a una docena de idiomas, vendió más de cien mil copias y tengo constancia de que ha inspirado a líderes de alrededor de todo el mundo. Desde entonces he pensado mucho más profundamente sobre lo que hace falta para crear y dirigir una empresa consciente. Como consultor, he hablado con muchos encargados, ejecutivos séniores y directores ejecutivos en empresas de todo el mundo sobre cómo es ser un líder consciente y cómo abordar los problemas organizacionales más complicados.

Dejé mi empresa consultora en 2013 para unirme a LinkedIn como vicepresidente de desarrollo ejecutivo y filósofo de liderazgo. Mi trabajo en LinkedIn es ayudar a las empresas a cumplir con su misión de «conectar a los profesionales del mundo para que sean más productivos y tengan más éxito». Y eso lo hago ayudando a los empleados de todos los niveles de la jerarquía directiva a desarrollarse para convertirse en líderes «trascendentes»: líderes éticos que despiertan a su propia percepción de lo que es el sentido y llaman a otros para perseguir, juntos,



La revolución del sentido

un propósito superior y más noble. Después, ayudo a estos líderes a inspirar a los demás a trabajar de forma cooperativa en busca de ese propósito y a no cambiar de rumbo a pesar de otros compromisos que los empujen en dirección contraria. Es un trabajo inusual, incluso en un lugar tan inusual como Silicon Valley.

Mi enfoque a la formación de líderes tiene poco que ver con las cosas que suelen enseñarse en la escuela de negocios (o en cualquier otra escuela, de hecho). En vez de eso, pido a cada persona que se ponga delante del espejo existencial y se examine largamente a sí misma, con sinceridad y dureza. Mi enfoque tiene una parte de teoría empresarial y económica, otra de resolución de conflictos y de comunicación, otra de terapia de sistemas y consejería familiar, y otra de meditación y atención plena.

Demasiadas personas creen que el trabajo significativo está en el territorio de las organizaciones sin ánimo de lucro. Yo no estoy de acuerdo con eso. Aunque podemos ayudar a los demás y aliviar el sufrimiento a través de un voluntariado o del trabajo sin ánimo de lucro, creo que nada puede compararse con el desarrollo económico como método para erradicar la pobreza y llevar a la humanidad a un nuevo nivel de prosperidad, paz y felicidad. Los emprendedores que se comportan de forma ética son los motores que impulsan el crecimiento de la humanidad, creando valor para todas las partes interesadas. Esto es la esencia de la empresa consciente y del liderazgo trascendente.





¿QUÉ ES «LA REVOLUCIÓN DEL SENTIDO»?

En *La estructura de las revoluciones científicas*, el físico, historiador y filósofo Thomas Kuhn arguyó que la ciencia normal se da en periodos en los que hay un paradigma aceptado que organiza la investigación. A lo largo de ese periodo surgen incesantes anomalías o rompecabezas que parecen no tener solución. En ese punto la ciencia entra en un periodo revolucionario en el que los científicos hacen nuevas preguntas, van más allá de la mera solución de problemas del paradigma anterior y cambian sus modelos mentales para dirigir la investigación hacia un nuevo rumbo.

En economía hay un rompecabezas que implica dos enfoques a los incentivos. Desde una «perspectiva de sistemas», los individuos deben subordinar sus objetivos locales para cooperar hacia un objetivo global. Por lo tanto, los dirigentes deben usar incentivos *globales*. Por ejemplo, un encargado de ventas debería compensar a cada comercial en función de las ventas de todo el equipo de ventas en vez de según sus ventas individuales. Esto evitará levantar barreras artificiales entre «mis» clientes y «tus» clientes, ya que todos son «clientes de la empresa».

Y, desde una «perspectiva del agente-principal», los individuos deben ser responsables de los resultados de su trabajo. Por lo tanto, los dirigentes deben usar incentivos *locales*. Por ejemplo, un encargado de ventas debería compensar a cada comercial en función de sus propias ventas individuales. Eso animará a cada comercial a esforzarse





La revolución del sentido

al máximo sin intentar aprovecharse del esfuerzo de los demás y, además, la empresa atraerá a los mejores comerciales.

Los economistas han demostrado matemáticamente tanto la teoría de sistemas como la de agente-principal. El problema es que las implicaciones prácticas de estas dos teorías son mutuamente incompatibles. No pueden implementarse ambas de forma simultánea, e intentar combinar ambas a medias es peor que limitarse a una.

Mi propuesta es resolver este rompecabezas a través de incentivos no materiales. *La revolución del sentido* explora un cambio de paradigma desde lo material hacia lo significativo, desde la compensación, el mando y el control hacia el propósito, el principio y las personas; de la dirección al liderazgo. Propongo que, en vez de ver a los empleados como entidades parecidas a las máquinas, impulsadas por incentivos materiales, necesitamos verlos como seres conscientes que quieren alcanzar el sentido y trascender su existencia limitada a través de proyectos que den propósito a sus vidas.

Este libro trata del trabajo de ir más allá de ser un líder «consciente», como lo denominé en *La empresa consciente*, para convertirse en un líder «trascendente». Aunque iré proporcionando consejos muy prácticos a lo largo del libro, yo mantengo que el liderazgo trascendente sustituye los consejos de dirección usuales no solo porque es una forma de *llevar a cabo* el liderazgo o de *saber* cómo dirigir, sino porque es una forma de *ser* un líder que inspira a sus seguidores a encontrar lo más importante en sus vidas y a comprometerse a manifestarlo.





La revolución del sentido

No hay pocos libros de negocios que explican a los líderes de todos los niveles cómo hacer las cosas: cómo organizar el cambio, contratar a las personas adecuadas, llevar a cabo la estrategia... Y todos ofrecen buenos consejos. Pero todos olvidan tener en cuenta algo fundamental sobre la condición humana, lo que los hace más idóneos para directivos operacionales que para líderes de verdad. La pregunta «¿Cómo puedes conseguir que...?» es la esencia del directivo. Pero la mayor pregunta de un líder es: «¿Quién eres?».

El liderazgo emerge a partir de nuestra necesidad humana de hacer que nuestras vidas sean significativas. Nadie quiere que sus logros sean flor de un día. Todos queremos ser algo más, tocar las vidas de los demás y tener un impacto en el mundo; queremos superar nuestras limitaciones físicas, incluso la muerte, participando en un proyecto trascendente. Pero los libros sobre la importancia de encontrar sentido se suelen encontrar en las secciones de autoayuda o espiritualidad de las librerías; no son los más populares entre los líderes empresariales. Además, estos libros no abordan los problemas más fundamentales e irresolubles de responsabilidad personal y alineación organizacional en las empresas. No abordan las preguntas básicas de qué trabajo interno y externo hay que hacer realmente para convertirse en el tipo de líder al que las personas quieren seguir con pasión, o qué hace falta para crear un lugar de trabajo realmente inspirado. ¿Cómo podemos crear una base humana, sincera y real para una empresa, una base en la que se puede confiar tanto que las personas lo den casi todo para poder ser parte de ella? Y entonces, cuando todo





La revolución del sentido

el mundo está comprometido, ¿cómo conseguimos que todos trabajen de forma efectiva para ganar como equipo?

En la **parte 1** presento los problemas más difíciles que cualquier líder debe solucionar si quiere que su organización o equipo sobrevivan y prosperen. Estas son las anomalías de Kuhn que provocan la revolución del sentido.

En el **capítulo 2, «Desvinculación»**, comento por qué la mayoría de las personas pierden sus almas en el mundo empresarial. Allí explicaré cómo el hecho de considerar el trabajo desde el punto de vista materialista, de «producir-ganar-consumir», hace que perdamos las dimensiones más importantes de la existencia humana. En ese capítulo también sostengo que los problemas organizacionales más destructivos no pueden resolverse únicamente a través del mundo unidimensional del materialismo.

En el **capítulo 3, «Desorganización»**, planteo la pregunta de por qué las organizaciones no pueden alinear a sus miembros en la persecución de un objetivo común. Aquí describo tres problemas: (1) la mayoría de las personas está confundida sobre cuál es su trabajo «real»; (2) cuando todo el mundo rinde al máximo, la organización a menudo no rinde al máximo; y (3) los incentivos económicos diseñados para promover la cooperación disuaden la responsabilidad personal (y viceversa).

En el **capítulo 4, «Desinformación»**, explico que realmente nadie sabe cuál es la mejor forma de proceder. Demuestro cómo la mayoría de las personas evalúa erróneamente los costes y las ventajas desde sus perspectivas limitadas. Esto los lleva a tomar decisiones que dañan el rendimiento de la organización. Pero incluso si superan





La revolución del sentido

esta barrera e intentan evaluar el impacto global de rumbos alternativos, siguen ignorando la información más importante: el coste de la oportunidad.

En el **capítulo 5, «Desilusión»**, emito una advertencia en tres partes para aquellos que emprenden el camino del liderazgo trascendente: (1) tus acciones hablan tan alto que las personas de tu organización no oirán tus palabras; (2) las personas serán hipersensibles y extremadamente críticas e, independientemente de lo mucho que te esfuerces en actuar en consecuencia de tus palabras, les parecerá que no estás a la altura; y (3) el poder corrompe: cuanto más intentes inspirar a los demás, más probable será que los traicionen. Si caes en cualquiera de estas tres trampas, envenenarás esa misma cultura que intentas, precisamente, promover.

En la **parte 2**, ofrezco soluciones interpersonales y centradas en las personas para los complicados problemas organizacionales que presento en la primera parte.

En el **capítulo 6, «Motivación»**, argumento que los problemas más complicados cuentan con una solución espiritual. ¿Cómo puedes promover la responsabilidad y la cooperación a la vez? En ese capítulo demuestro que, aunque es imposible incentivar simultáneamente la responsabilidad y la cooperación con medios puramente económicos, es posible inspirarlas a través de medios no materiales.

En el **capítulo 7, «Cultura»**, describo las fuerzas que los líderes de todos los niveles deben aprender a aprovechar si quieren que todo su equipo esté en la misma línea para conseguir ganar. También aquí demuestro cómo los líderes pueden moldear sus organizaciones definiendo, de-





La revolución del sentido

mostrando, demandando y delegando normas ejemplares. Una cultura fuerte se basa en virtudes como la sabiduría, la compasión, el coraje, la justicia y el amor. Estas virtudes proporcionan a líderes de todos los niveles, además de a sus seguidores y equipos, la capacidad de trascender su punto de vista egocéntrico e integrar múltiples perspectivas en una forma de ver la vida exhaustiva.

En el **capítulo 8, «Respons(h)abilidad»**, demuestro que lo que yo denomino la «respons(h)abilidad» absoluta y la exigencia de responsabilidades son una filosofía de negocios y de vida eficaz. Asumir responsabilidad como líder y exigir a los demás la responsabilidad de sus propias decisiones te permite convertir los comportamientos defensivos en creativos y conseguir que los sentimientos de resignación y resentimiento pasen a ser de entusiasmo y compromiso.

En el **capítulo 9, «Colaboración»**, demuestro cómo incluso los conflictos más intratables pueden resolverse con una «elevación colaborativa». Este método es un proceso de alineación que permite el debate inteligente de pros y contras, además de una toma de decisiones racional. En un sistema basado en principios similares a los del derecho anglosajón, los líderes de la organización pueden hacer que sus decisiones supongan un precedente sobre su perspectiva que guiará las decisiones futuras en todos los niveles de la organización.

En el **capítulo 10, «Integridad»**, demuestro cómo ser fiel a tu palabra es tan vital como la sinceridad para tener relaciones efectivas, tanto en los negocios como en la vida en general. Una persona íntegra cumple sus promesas





La revolución del sentido

siempre que le es posible y, cuando le es imposible, la respeta. Las promesas se hacen comprometiéndote a ofrecer lo que crees que puedes ofrecer. Mantienes esa promesa cumpliéndola. Y la respetas cuando no te es posible mantenerla explicándole la situación a la persona a la que has hecho la promesa y haciéndote cargo de las consecuencias.

En la **parte 3** explico por qué el líder que quiere ser trascendente debe ir más allá de lo que describo en la parte 2. Para poder dirigir a unos seguidores fervientes, el líder debe emprender lo que el mitólogo Joseph Campbell denominó «el viaje del héroe».

En el **capítulo 11**, «**Ve más allá de ti mismo**», le doy la vuelta a la idea tradicional de los líderes que empoderan a sus seguidores. Aquí afirmo que los seguidores son los que empoderan a su líder comprometiéndose con la misión que este les propone. Quizá la decisión más importante que debe tomar cualquier ser humano es dónde invertir su precioso tiempo, su valiosa vida. Los seguidores «vivifican» a los líderes con su fuerza vital, del mismo modo que los inversores vivifican a una empresa con su capital.

En el **capítulo 12**, «**Muere antes de morir**», me sumerjo profundamente en el universal miedo a morir. Demuestro por qué enfrentarse a esa ansiedad en uno mismo y en los demás es la herramienta más importante y útil que hay. Parafraseando la sabiduría zen, afirmo que debes «morir antes de morir para poder vivir de verdad» y *dirigir de verdad*. Debes encontrar lo que todavía no ha nacido ni muerto en ti y ofrecerlo como un espejo de sentido a los que te rodean. También demuestro cómo el deseo de formar parte de un proyecto de inmortalidad es un secreto





La revolución del sentido

abierto del liderazgo que historiadores, poetas y filósofos han explotado desde tiempos inmemoriales.

En el **capítulo 13, «Sé un héroe»**, exploro el recorrido de desarrollo de los líderes. El viaje del líder está plagado de pruebas que revelan, templan y afilan su espíritu. Hay un patrón natural en el crecimiento humano. Es una trayectoria desde la inconciencia a la consciencia y, después, a la superconciencia. Es un proceso que te fuerza a enfrentarte a tus mayores miedos, encontrar tus puntos más fuertes con la ayuda de tus aliados y, finalmente, ganar la batalla para moldear tu destino y convertirte en el amo de tu vida. Solo después de haber hecho el viaje del héroe y haber derrotado a tus sombras podrás aportar el don de la sabiduría verdadera a tu comunidad. Solo cuando hayas encontrado tu verdad más profunda podrás convertirte en un modelo para los demás y ganarte su confianza.

En el **capítulo 14, «Capitalismo superconsciente»**, explico que el mercado es un crisol que transforma el egoísmo en servicio, la agresión en competición. Este crisol está conformado por el respeto por la vida, la libertad y la propiedad de los demás. Si las personas se respetan entre sí, si las transacciones son voluntarias y pacíficas, entonces cada participante deberá creer que gana más de lo que decide rendir. Adam Smith argumentó que incluso cuando el bien social no forma parte de los planes de nadie, las fuerzas del mercado actúan «como una mano invisible» que guía a las personas hacia este objetivo. Yo defiendo que, en vez de hacerlo por accidente, los líderes trascendentes lo hacen a propósito. A través del respeto, la libertad y el servicio, dan lugar a un nuevo tipo de capitalismo más





La revolución del sentido

consciente. Este sistema económico visionario promueve la cooperación social y respalda el desarrollo de la humanidad como nada lo ha hecho hasta ahora. Más allá de suplir las necesidades materiales de los seres humanos, aborda nuestras necesidades espirituales de trascendencia y conexión con algo más permanente que nosotros mismos.

En el **epílogo**, «**Qué hacer la mañana del lunes**», vuelvo al principio, resumiendo las lecciones esenciales del libro y aconsejo a los líderes de cualquier nivel qué hacer en la mañana del lunes y después. Mi gran esperanza es que cuando los lectores terminen este libro se sientan inspirados y empoderados para dejar una marca indeleble en este mundo; no solo por sí mismos, sino también por aquellos que los siguen, por sus organizaciones y por el resto del mundo.

Y, ahora, te invito a unirte a la revolución.





CAPÍTULO 2

DESVINCULACIÓN

¿QUÉ SENTIDO TIENE TRABAJAR?

Si la dirección de una empresa no considera a sus trabajadores como individuos únicos y valiosos sino como herramientas que pueden descartarse cuando ya no hagan falta, entonces los empleados también considerarán a su empresa como simplemente una máquina que les paga el salario, sin otro valor ni significado.

—Mihaly Csikszentmihalyi

Marissa Mayer era una ejecutiva de éxito en Google antes de convertirse en la directora ejecutiva de Yahoo en verano de 2012. Aunque la contrataron para revitalizar una marca digital moribunda, Yahoo seguía teniendo bastante futuro cuando ella llegó: el mercado publicitario digital estaba en pleno apogeo, la junta le dio la bienvenida con una actitud cooperativa y alegre, y la empresa contaba con mucho efectivo y mil millones de visitantes mensuales.

Pero Mayer se había metido en camisa de once varas. En los cuatro años siguientes, las finanzas de Yahoo em-





La revolución del sentido

pezaron a mermar hasta que finalmente se anunció que la empresa se iba a vender a Verizon en un acuerdo que *Forbes* denominó «el acuerdo de cinco mil millones de dólares más triste de la historia de la tecnología».1 (Finalmente, el acuerdo se cerró por 4 480 millones de dólares, unos 350 millones de dólares menos que la oferta inicial.)2 Los observadores atribuyen esta debacle a la estrategia incoherente de Mayer y a su estilo directivo volátil y excesivamente controlador. «El legado de Mayer en Yahoo puede ser el de la directora ejecutiva que abocó a la empresa a una liquidación por cierre», declaró *Variety*.3

El columnista de *Forbes* Miguel Helft explicó que, en una reunión de octubre de 2015 que se llevó a cabo fuera de las premisas de Yahoo y

en la que participaron 120 de sus altos ejecutivos, las cosas «fueron rápidamente de mal en peor» cuando se tocó el tema de la implicación de los empleados. «Mayer iba entrando y saliendo de la habitación mientras Bryan Power, el jefe de RR. HH. de Yahoo, presentaba resultados de una encuesta reciente de empleados que mostraba dramáticos descensos de dos dígitos en parámetros como los ánimos entre los trabajadores y la confianza que tenían en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa. Varios vicepresidentes empezaron a desahogarse con otros, cosa que desembocó directamente en protestas cuando otra sesión, presentada como una oportunidad de mejorar la comunicación, acabó convertida en una conferencia de la cúpula directiva de Yahoo que a muchos les pareció condescendiente. Los vicepresidentes empezaron a criticar a sus superiores por «no escuchar», «no querer entender» y «no





La revolución del sentido

estar interesados en cambiar». Algunos empezaron a soltar palabrotas. “Fue la reunión profesional más estresante y amarga a la que jamás he asistido”, dijo un participante.»⁴

El mayor error que Mayer cometió como directora ejecutiva fue quizá lo que Mike Mayatt, colaborador de *Forbes*, identificó como incapacidad de comprender la cultura de Yahoo que, según la opinión del periodista, acabó tornándose tóxica bajo su liderazgo. «Lo que Mayer no ha sido capaz de captar es que no puedes transformar una cultura que no comprendes», escribió Mayatt. «Una cultura corporativa es un ecosistema frágil con muchos mecanismos interdependientes que deben promoverse para poder prosperar. Una cultura fuerte es un acelerador de rendimiento capaz de cambiar enormemente el impulso de la empresa.»⁵

El problema con los líderes como Mayer, que hacen que sus empleados pierdan el interés, es que no solo dañan a sus organizaciones. La cosa va más allá: todo el mundo empieza a sentirse cada vez más escéptico con nuestras instituciones y sus líderes, erosionando su confianza social, sin la cual una economía no puede funcionar.

Yo conocí a Marissa Mayer cuando estaba en Google, antes de que se fuera a Yahoo. En ese tiempo yo era consultor de Sheryl Sandberg, quien entonces era la jefa de operaciones y ventas en línea de Google. Hablar con Mayer fue una experiencia inquietante; en la conversación que tuvimos durante una hora entera no me miró ni una sola vez a los ojos. La interacción fue tan fría que casi salí convertido en un muñeco de nieve. Lo que sí que recuerdo es lo que pensé al final: «Jamás trabajaría para





La revolución del sentido

esta mujer». No me veía capaz de implicarme con Mayer, ni con ninguna organización que dirigiera. Su desconexión emocional me haría imposible dar lo mejor de mí. (Esto supone un marcado contraste con lo que siento por Sheryl, quien es tanto una buena amiga como una de las mejores líderes que he conocido jamás. Admiro la combinación de calidez personal y agudeza profesional que desprende. Mientras que el brillo de Mayer es como una estrella azul en una galaxia lejana, el de Sheryl es como un sol naranja cercano.)

No es que los líderes como Mayer no sean inteligentes, no tengan compromiso o no quieran hacer lo correcto. (Recuerdo haber quedado muy impresionado por su inteligencia y determinación.) Es, simplemente, que tienen bloqueos emocionales e ideas erróneas sobre cuál es su tarea más importante: conseguir el compromiso interno de las personas para lograr la misión organizativa con integridad y eficacia, para que el equipo gane. Como advirtió la profesora de la Escuela de negocios Harvard, Teresa Amabile, a unos ejecutivos sénior: «Puede que piensen que su trabajo es desarrollar una estrategia maestra. Pero tienen una segunda tarea igualmente importante: propiciar el compromiso continuado... de las personas que se esfuerzan en llevar esa estrategia a la práctica».⁶

El liderazgo no es una posición, es un proceso. Cualquier persona que dirija a otras personas, desde un supervisor de primera línea hasta el director ejecutivo (o simplemente alguien que coordine a otros de forma informal), debe liderar para ser eficaz. Las personas no son solo «recursos» que pueden gestionarse como otras cosas ina-





La revolución del sentido

nimadas. Son seres conscientes que necesitan inspiración para dar lo mejor de sí en los objetivos de la organización. Los seres humanos requieren un tipo especial de dirección.

Yo estaba explicando esto en un seminario de liderazgo para una empresa química y un participante (que, como averigüé más tarde, contaba con doctorados en física, química e ingeniería química) levantó la mano.

—¡Me encantan las moléculas! —exclamó Boris (no es su nombre real) con cómica exasperación.

Todo el mundo puso cara de confusión. Boris prosiguió:

— Las moléculas se comportan tan bien. Les aplicas una cantidad de calor y una cantidad de presión concretas y sabes exactamente qué van a hacer.

Todos nos reímos.

—El problema —prosiguió—, es que se me dio tan bien gestionar a moléculas que me ascendieron para que gestionara a personas. Yo no entiendo cómo funcionan las personas; no se comportan tan bien. Les aplicas una cantidad de calor y una cantidad de presión concretas y jamás sabes qué van a hacer.

Boris quería tratar con las personas del mismo modo que trataba con las moléculas. Pero no, eso no funciona. En comparación con las moléculas, las personas tienen sus propias ideas.

Como Boris, demasiados directivos con formación científica pasan por alto este dato esencial. Según el economista Murray Rothbard, estos líderes no hacen ciencia, sino «cientificismo». «El científicismo», escribió Rothbard, «es el intento, profundamente acientífico, de trans-





La revolución del sentido

ferir la metodología de las ciencias físicas al estudio de las acciones humanas». Cuando asumimos que los seres humanos conscientes pueden estar tan mecánicamente determinados como las moléculas u otras cosas a las que les falta conciencia, cometemos un terrible error. «Ignorar este dato primordial sobre la naturaleza humana, ignorar su volición y su libre albedrío», insistió Rothbard, «es malinterpretar los hechos de la realidad y, por lo tanto, ser profunda y radicalmente acientífico».⁷

Incluso aquellos directivos que cuentan con una cierta comprensión de la naturaleza humana y la mejor de las intenciones no suelen ser buenos líderes. Esto es comprensible: aunque han aprendido muchísimo sobre la dimensión técnica del liderazgo, su formación en la parte humana es más bien pobre. No saben cómo tratar con estos seres que tienen sus propias ideas. A pesar de sus cursos de formación ejecutiva y sus másteres en administración y dirección de empresas, no saben cómo ganarse los corazones y mentes de los demás. Así que acaban cayendo en la estrechez de miras y el narcisismo. Emplean directrices de control y mando, centrándose en las tareas, especialmente en momentos de estrés. Creen que las habilidades interpersonales son menos importantes que las técnicas y cognitivas, y se enrocan en estas últimas como baluarte en vez de llevar a cabo un trabajo más profundo e introspectivo.

Y esto no es solo un fenómeno empresarial. Las organizaciones sin ánimo de lucro con nobles propósitos, como hospitales, escuelas u organizaciones benéficas, también están sobrecargadas con dirigentes que se centran en lo trivial e insignificante. Tratan mal a los demás; no son capa-





La revolución del sentido

ces de escuchar. Traman estratagemas, dejan a las personas por los suelos, buscan cargar la culpa a otros en vez de escuchar y asumir la responsabilidad de sus comportamientos. Se limitan a ir cobrando su salario y aguantan hasta la jubilación. Cuando tales personas ostentan el poder, la organización se marchita. Todo el mundo toma nota, desde el conserje hasta los ejecutivos. Los empleados se limitan a encogerse de hombros y a decirse: «Si el jefe puede actuar como un capullo, ¿por qué tiene que importarme a mí una mierda esta empresa?». El cinismo y la apatía se extienden como un virus. La organización infectada empieza a morir lentamente, gracias a la ignorancia y el egoísmo de sus jefes. Tales líderes no pueden inspirar de ningún modo a los demás porque no se han molestado en mirar su interior en profundidad ni en desarrollar respeto y compasión por los demás. Han perdido sus almas. Y, lo que es todavía peor, se han convertido en *zombis* devoraalmas que debilitan a las personas que trabajan en sus organizaciones. La única protección contra estos jefes es la indiferencia o la desvinculación.

LA TRAGEDIA DE LA DESVINCULACIÓN

Según Gallup, las perspectivas sobre el ámbito laboral no son halagüeñas. Desde hace más de treinta años, Gallup ha llevado a cabo investigaciones en profundidad sobre el comportamiento económico en más de veinticinco mi-





La revolución del sentido

llones de empleados en cientos de empresas de los Estados Unidos. Año tras años, desde 2000, el porcentaje de personas que se sienten «activamente implicadas» (las que tienen ideas más innovadoras, las que consiguen la mayoría de los clientes nuevos de las empresas y las que desprenden más energía emprendedora) está alrededor del 30 %. Otro 50 % de los empleados simplemente se desentiende de la empresa.

Los empleados implicados se comprometen emocionalmente con la organización y sus objetivos. Les importan profundamente su trabajo y su empresa. Están dispuestos a poner todo su esfuerzo al servicio de los objetivos de la empresa. No solo trabajan para conseguir una nómina o un ascenso, sino para lograr el propósito de la organización; un propósito que se ha convertido en el suyo propio.

Una historia sobre Christopher Wren, el gran arquitecto que diseñó la catedral de San Pablo en Londres, ilustra la diferencia entre los trabajadores que se implican y los que no. Un buen día, Wren estaba paseándose entre los hombres que trabajaban en la catedral. Nadie lo reconoció. Cuando Wren les preguntó a unos de los trabajadores qué hacía, el hombre le respondió: «Estoy labrando una piedra». Tras hacerle la misma pregunta a otro trabajador, este respondió: «Estoy ganando cinco chelines y dos peniques al día». Pero, cuando Wren le preguntó a un tercer trabajador qué hacía, el hombre respondió: «Esto ayudando a Sir Christopher Wren a construir una catedral preciosa».⁸

Y finalmente hay otro grupo de empleados, más peligroso en términos de la salud de la organización: los que están desvinculados de forma activa, quienes conforman el





La revolución del sentido

20 % inferior de la encuesta anual de Gallup. Estas personas no solo no se sienten a gusto con su trabajo, sino que se dedican a expresar su disconformidad socavando a sus compañeros y criticando a la empresa. Estos trabajadores se sienten tan hostiles que están dispuestos a sabotear a su organización, de forma consciente o no. Se convierten en «detractores» que extienden sus sentimientos negativos por toda la empresa y fuera de ella.⁹ La desvinculación activa le cuesta a los Estados Unidos entre 450 000 y 550 000 millones al año.

Gallup ha descubierto que los lugares de trabajo donde los empleados se sienten desvinculados sufren casi un 50 % más de accidentes y son responsables de casi un 60 % más de los defectos de calidad, además de sufrir costes de atención sanitaria mucho más elevados.¹⁰ Lo que es más, un 60 % de los *millennials* (la porción de la población activa de los Estados Unidos que seguramente pensamos que tienen la mayoría de las ideas y la energía) también está desvinculado. Gallup descubrió que solo un 14 % de los *millennials* entrevistados «estaban muy de acuerdo» en que la misión o el propósito de su empresa los hace sentir que su trabajo es importante.¹¹ Imagínate cómo sería intentar cocinar en un horno con la puerta resquebrajada por donde se escapa un 85 % del calor y tendrás una imagen mental del estado en el que están la mayoría de las empresas de hoy en día.

En comparación, apunta Gallup, los grupos de trabajo que están en el cuartil superior en la escala de implicación de los empleados rinden mucho mejor que aquellos que están en el cuartil inferior. Las valoraciones de sus clientes





La revolución del sentido

son un 10 % superiores.¹² Su rentabilidad y productividad como grupo son un 22 % y un 21 % superiores, respectivamente. Sufren al menos un 25 % menos de rotación y, en las organizaciones donde la rotación ya es baja para empezar, los grupos de trabajo con empleados más implicados experimentan un 65 % menos de rotación. Los grupos de trabajo con más implicación experimentan menos absentismo y, además, su trabajo cuenta con menos defectos e incidentes de seguridad.¹³

Las pérdidas anuales en todo el mundo debido a esta falta de implicación llegan a ser de millones de millones. Según el informe *State of the Global Workplace* más reciente de Gallup, solo un 13 % de los empleados de todo el mundo están implicados en su trabajo;¹⁴ a los demás les importa un comino. Suma todo esto y tendrás un despilfarro astronómico de recursos. Por otro lado, la implicación supone una oportunidad gigantesca de mejorar el valor económico para todas las partes interesadas mediante un servicio, una productividad y una eficacia mayores.

Teniendo en cuenta todo esto, no resulta nada sorprendente que las organizaciones de todo el mundo intenten aumentar la implicación a través de todo tipo de «programas de implicación». El problema es que la mayoría de estos programas son superficiales, falsos, hipócritas y se basan en la manipulación barata de las sensibilidades de las personas para sacar más de ellas.

La mayoría de estos programas se centran en una encuesta de los empleados llevada a cabo por el departamento de recursos humanos. La encuesta lleva a un frenesí de actividad, que consiste en gran parte en elaboradas presen-





La revolución del sentido

taciones. En un artículo de *Inc.*, un consultor llamado Les McKeown apuntó que «los denominados programas de implicación de los empleados no son más que una procesión descabellada, descontrolada e inefectiva de presentaciones de PowerPoint imprácticas o que jamás van a implementarse y que, a menudo, surgen de un ejercicio igualmente cojo de comparación con las supuestas “mejores prácticas” de otras empresas».15 A veces estas presentaciones se convierten en programas de formación que se evalúan según cuántas «cabezas» hayan pasado por ellas, independientemente de si los propietarios de esas cabezas estaban realmente atentos y aprendieran cualquier cosa que realmente pusieran en práctica para aumentar la implicación.

Para empeorar más las cosas, si una empresa realmente implementa cambios a partir de una encuesta de implicación, los resultados suelen ser contraproducentes. Los empleados se implican cuando sienten que sus dirigentes se preocupan de verdad por ellos, y cuando creen que esos dirigentes quieren ofrecerles un puesto de trabajo que no solo promoverá su productividad, sino también su conexión con los demás y con su bienestar personal.

Por otro lado, si los empleados sospechan que los cambios están dirigidos a mejorar la posición de la empresa en la encuesta Gallup o de un directivo en la empresa, se desvincularán todavía más. Cuando los dirigentes que llevan años tratando a las personas como «recursos infra-humanos» adoptan repentinamente los comportamientos superficiales que piensan que los harán parecer interesados en sus empleados, muchos de estos trabajadores se sentirán manipulados. Los empleados ven las afirmaciones





La revolución del sentido

de sus jefes de que «nos preocupamos realmente por ti» como intentos de ganarse su favor a través de recompensas emocionales, de un modo parecido a como lo haría un entrenador canino con su perro.

Imagina que, sin ninguna explicación, tu cónyuge te da un regalo sorpresa por primera vez en los diez años que lleváis casados. La semana siguiente recibes una encuesta de «implicación conyugal» en tu correo que te pregunta: «¿Ha recibido usted un regalo de su cónyuge en el último mes?». Personalmente, yo seguramente sospecharía que mi pareja solo me ha dado un obsequio para sacar una mejor puntuación en la encuesta.

Y, lo que es peor, cualquier compromiso insincero que adopten los directivos tiene el mismo poder de permanencia que los propósitos de Año Nuevo que acaban aparcadas a un lado a mediados de enero. En cuanto el nuevo programa empieza a perder su lustre, los comportamientos de los directivos vuelven a su estado anterior. Pero el estado de la organización y la implicación de los empleados tiende a caer a un nivel mucho más bajo del que estaba antes de estas idas y venidas. Cuando percibimos que un líder es falso y que intenta manipular hipócritamente los sentimientos de las personas, estos comportamientos no solo hacen que nos desvinculemos, sino que nos enfademos.

No hay ninguna forma de abrir el futuro sin cerrar el pasado. Si el equipo directivo de la empresa no empieza haciendo un examen serio de los comportamientos anteriores que han llevado a la desvinculación de sus empleados y convenciendo a sus trabajadores de que están comprometidos a cambiar ese comportamiento de un modo serio,





ningún programa de implicación podrá despegar. Y ese es el motivo por el que, a pesar de todo el tiempo, la energía y el dinero invertidos en programas de implicación, los datos estadísticos siguen siendo terribles. Los programas de implicación crean los resultados exactamente opuestos a los que pretendemos; con cada año que pasa, los trabajadores de todo el mundo están más desvinculados.

EL LÍDER QUE DESVINCULA

Un cliente al que le hice *coaching* (llamémosle Bill) me contó una triste historia de cómo acabó desentendiéndose de su empresa. Bill viajaba a menudo por todo el mundo para dirigir un proyecto en el Lejano Oriente.

—Antes de ese proyecto —me explicó Bill—, yo tenía una relación bastante buena con mi jefe, el vicepresidente de operaciones internacionales. Pero algo cambió cuando acepté este nuevo encargo. El director ejecutivo había empezado a prestarme especial atención y me llamaba directamente, a menudo sin pasar antes por mi jefe.

Bill sospechaba que su jefe se sentía molesto porque lo dejaban al margen.

En uno de sus viajes, Bill tuvo problemas estomacales graves. Cumplió con todas sus reuniones de su agenda como un campeón; nadie advirtió el dolor que sufría. Pero, al final del día, tuvo que pedir que lo excusaran de la cena y se fue al hospital. Allí el doctor le hizo algunas pruebas y le diagnosticó una infección bacteriana. Le recetaron unos





La revolución del sentido

antibióticos y, como Bill es un hombre que no deja que nada le detenga, volvió al trabajo al día siguiente.

Tras su visita al hospital, Bill le envió a su asistente la factura de la asistencia sanitaria de emergencia para que pudieran reembolsársela. La factura fue de menos de 500 dólares, lo que a él le pareció una cantidad razonable. Su jefe (que tenía que aprobar su gasto) le respondió con un correo electrónico pidiéndole a su asistente (y copiando a Bill y a la persona encargada de gestionar estas cosas) que enviara la factura a la aseguradora de la empresa para que cubrieran el gasto. La respuesta fue fríamente educada. Lo que sorprendió a Bill no era lo que decía el correo, sino lo que no decía: Nada de «Hola, Bill» o «¿Estás bien?». Nada de nada.

Tras tomar antibióticos toda la semana, la infección acabó por desaparecer y Bill volvió a estar en plena forma física. Pero nunca se recuperó emocionalmente.

—Lo que me dejó absolutamente de piedra—me explicó Bill— fue que ninguna persona en toda esa cadena de correos electrónicos me escribió para preguntarme por qué había tenido que ir a emergencias en un país extranjero o para saber si estaba bien, y ya ni hablar de desearme una buena recuperación. Solo un breve mensaje, con tono profesional, sobre cómo procesar el gasto con la aseguradora.

» No ardí de la ira, sino que me distancié fríamente —siguió reflexionando—. Lo que pensé inmediatamente fue: «Estas personas están tan muertas para mí como yo para ellos». Primero me quedé completamente insensibilizado y, después, enfadadísimo. No puedo creerme que esta empresa se enorgullezca de «tratar a las personas ma-





La revolución del sentido

ravillosamente», como proclaman estridentemente ante el mundo entero en sus campañas de *marketing*, cuando yo estoy pasando una crisis de salud y van y me tratan como una pieza de maquinaria que tiene que reemplazarse bajo garantía.

Bill me trajo a la memoria un vídeo que yo había enseñado en uno de mis talleres. En la película *Tiempos modernos*, Charlie Chaplin es un trabajador en una línea de montaje cuyo único trabajo es apretar tornillos con una llave inglesa en cada mano. Bajo la tremenda presión de la velocidad de la línea de montaje (constantemente aumentada por «el jefe»), Charlie sufre un ataque de nervios y acaba, literalmente, «siendo procesado» por las máquinas.¹⁶

—No mostraron ningún sentimiento por mí —dijo Bill—. Solo querían procesar la reclamación a la aseguradora y olvidar el asunto. Me sentí como un engranaje de una máquina, como un ladrillo más en la pared.

Contrariamente a lo que yo le aconsejé, Bill acabó rindiéndose. Estaba tan desvinculado que ni siquiera quería intentar abordar el problema.

—No quiero ni hablar del tema —me dijo—. ¿Qué sentido tiene decir que me ha decepcionado que no se interesaran por mi estado de salud cuando se enteraron de que estaba en el hospital en un país extranjero? Se inventarán cualquier excusa cutre y harán ver que se preocupan por mí. Pero no es suficiente; es demasiado tarde. Hay ciertos detalles de sentido común que espero que mi jefe tenga conmigo sin tener que pedírselos.

Aunque la situación no afectó materialmente a Bill, pasó de ser una persona implicada en su trabajo a ser al-





La revolución del sentido

guien activamente desvinculado; de promotor a detractor.

—Si ahora me preguntan si recomendaría trabajar en la empresa a alguno de mis amigos, yo diría que para nada. En absoluto.

No conozco al jefe de Bill, pero a partir de su relato estoy convencido de que este vicepresidente también estaba desvinculado; de hecho, seis meses más tarde, Bill me dijo que ese vicepresidente también había abandonado la empresa. Puede que le supiera mal el hecho de que el director ejecutivo pasara por encima de él para hablar directamente con Bill. Y tampoco conozco tampoco al director ejecutivo, pero estoy convencido de que el hecho de dejar al vicepresidente a un lado para relacionarse con Bill sin intermediarios no le pareció nada grave. E incluso apostaría a que el jefe de Bill nunca le dijo al director ejecutivo que le sabía mal que este pasara por encima de él. De hecho, estoy seguro de que si el director ejecutivo le hubiera preguntado al jefe de Bill si eso le incomodaba, el vicepresidente habría mentido y habría dicho «No, no, para nada». He visto esta situación cientos de veces en las organizaciones con las que he trabajado.

Es imposible involucrarse con los demás si tú mismo te sientes desvinculado de la empresa. Los estudios demuestran que las emociones se contagian como la gripe.¹⁷ Si estás deprimido y desmotivado, es posible que yo también empiece a sentirme deprimido y desmotivado cuando trabajo contigo. Cualquier dirigente de la organización puede empezar una reacción en cadena que acabará desmotivando a muchos empleados. Y en la vida organizacional constantemente hay frustraciones pequeñas y cotidianas que, si no se abordan, acaban amontonándose en gruesas capas





La revolución del sentido

de insensibilidad que ahogan incluso el compromiso más apasionado. Imagina lo que pasa cuando gran parte de una organización, desde un pequeño equipo hasta una sociedad entera, se siente así.

Un mal dirigente es un riesgo tremendo. Bill empezó a enviar discretamente su currículum a otras empresas y pronto encontró un trabajo en otra empresa. Su sueldo y beneficios no eran mejores, pero se marchó de todos modos, en busca de un entorno que le pareciera más adecuado para su bienestar. Bill es un caso de los millones que hay. Las personas se sienten tan impotentes que incluso han dejado de intentar hacer que las cosas vayan a mejor.

Gallup sostiene que, si las empresas quieren implicar a sus trabajadores, deben «centrarse en contratar a dirigentes de alto rendimiento».18 Pero, ay, ¿dónde, dónde están estos tales «dirigentes de alto rendimiento»? A lo largo de los años he trabajado con miles de personas en docenas de organizaciones y puedo decirte que los líderes de alto rendimiento (si lo que buscamos son personas que inspiran y que consiguen de verdad la implicación de los demás) son más escasos que los tigres blancos.

Así que este es el rompecabezas que tenemos delante: si la implicación es tan importante para el rendimiento de la organización, y si las estrategias para producirla son tan sencillas y económicas, ¿por qué no hay más líderes cautivadores, y por qué no hay más empresas aumentando drásticamente la implicación de sus empleados?

Mi conclusión, parafraseando la famosa canción de los Beatles *Can't buy me love*, es que «no puedes comprar amor».





INDEFENSIÓN APRENDIDA

En una visita a Angkor Wat obsequié a mis hijos con un paseo en elefante. Mientras nos preparábamos para subir a la espalda de nuestro paquidermo, nos fijamos en que había muchos más que tenían las patas de delante atadas a una estaca solo con una fina cuerda. Estaba claro que estos fuertes animales podían romper sus ataduras o arrancar las estacas cuando quisieran, pero no lo hacían. Esperaban tranquilamente, sin moverse de su sitio. Le pregunté a nuestro guía cómo habían conseguido mantener a los elefantes atados con un sistema tan endeble.

Me explicó que, cuando los elefantes son jóvenes, sus adiestradores usan una cuerda parecida para atarlos a las estacas. Como todavía son pequeños, eso es suficiente para evitar que se escapen. Al principio los elefantes intentan escaparse, pero acaban por descubrir que sus esfuerzos son en vano. Así que allí se quedan, incluso cuando se hacen lo suficientemente fuertes como para liberarse. El elefante sabe que está atrapado, así que nunca intenta liberarse. La atadura real no es física, sino mental.

Era un ejemplo perfecto.

—Como los elefantes —expliqué a mis hijos—, muchas personas se pasan la vida creyendo que no son capaces de hacer ciertas cosas porque han tenido una mala experiencia con eso en el pasado. Ustedes deben ir con cuidado y no caer en esta trampa mental. Pongan sus límites a prueba a menudo.

El psicólogo americano Martin Seligman acuñó el término «indefensión aprendida» en 1967 mientras investiga-





La revolución del sentido

ba la depresión. La indefensión aprendida es la actitud de una persona (o animal) que no intenta salir de una situación negativa porque el pasado le ha enseñado que es incapaz de conseguirlo. Seligman identificó este comportamiento en humanos y animales que soportaron repetidamente estímulos dolorosos y que no pudieron evitar. Tras la experiencia, el sujeto experimental dejó de intentar evitar situaciones desagradables de las que sí que podría haberse librado con éxito. En otras palabras, el sujeto aprendió que no tenía control sobre las situaciones que le afectaban negativamente, así que se rindió y dejó de intentarlo.

Seligman estaba investigando el condicionamiento clásico, el proceso por el que un animal o humano asocia una cosa con otra. En un experimento, hacía sonar una campanilla y después suministraba una pequeña descarga eléctrica a unos perros. Tras hacer esto varias veces, los perros reaccionaron como si ya los hubieran electrocutado nada más oír sonar el timbre.

Uno por uno, Seligman fue colocando a los perros del primer experimento en una jaula grande que estaba dividida por la mitad con una valla de poca altura. El suelo a un lado de la cerca estaba electrificado, pero el otro no; los perros podían saltar por encima de la valla para evitar la descarga. Seligman puso al perro en el lado electrificado de la cerca y le suministró una leve descarga. El investigador esperaba que el perro saltara al lado no electrificado pero, en vez de eso, el perro se tumbó y no se movió. Fue como si los perros hubieran aprendido, a partir de la primera parte del experimento, que no podían hacer nada para evitar las descargas, así que se rindieron incluso cuando podían escapar a ellas.



Después de ver que estos perros no saltaban para huir de las descargas, Seligman colocó en la misma jaula a algunos perros que no habían sido expuestos con anterioridad a las descargas inevitables. Estos perros sí que saltaron rápidamente por encima de la valla para escapar a la electricidad. Seligman concluyó que los perros que se tumbaron en la parte electrificada habían aprendido la indefensión de la primera parte de su experimento.¹⁹

Las personas no son demasiado distintas a los elefantes jóvenes y los perros. Cuando sentimos que no tenemos control sobre situaciones negativas nos rendimos, sencillamente, y aceptamos las descargas. Nos sentimos indefensos, no solo ante la situación inevitable sino de forma general, ante nuestra vida entera. Seligman y otros han descubierto una fuerte correlación entre la indefensión aprendida y la depresión clínica. Estoy seguro de que hay una relación igualmente estrecha entre la indefensión aprendida y la desvinculación. Es por ese motivo que tantos de nosotros dejamos de intentar mejorar las cosas.

En mis talleres pregunto a los participantes qué les gustaría cambiar de su trabajo. Casi todos ellos dicen que les gustaría tener una mejor relación con sus jefes y compañeros, pero muchos han acabado por rendirse tras demasiadas promesas vacías y programas de implicación fallidos. Del mismo modo que los perros de Seligman, se han resignado al hecho de que no tienen control sobre sus relaciones o entornos laborales. Así es como la indefensión aprendida acaba instalándose y dejan de importarnos las cosas. (Las personas que han abandonado las dietas vez tras vez durante años a menudo se sienten del mismo



La revolución del sentido

modo; simplemente dejan de sentir que es posible mantener su peso a raya, así que se resignan a estar gordos.) Estos fallos no se deben a que sea imposible mejorar las cosas, sino a las expectativas poco realistas, la mala preparación y los malos consejos que hemos recibido.

La indefensión aprendida es muy peligrosa. Cuando las personas creen que no son importantes para nadie (y, en especial, para sus jefes), que no tienen opciones ni posibilidades de crecer, que su empresa no es una fuente positiva para el resto del mundo y que no hay nada que puedan hacer para cambiar todo esto, pierden la confianza en sí mismos, su orgullo, sus raíces y cualquier motivo para creer que lo que hacen es importante para los demás. De este modo, sus vidas laborales acaban perdiendo todo su significado; esta es la forma en que se desvinculan de verdad.

Es horroroso ver lo que pasa cuando la indefensión aprendida se instala en una organización. Las personas se sienten incapaces de cuestionar normas y regulaciones o de correr riesgos. Todo el mundo se siente víctima de fuerzas que escapan a su control, sometido a presupuestos y procesos impuestos por autoridades ajenas. Nadie se siente con la libertad de tomar la iniciativa o incluso de hacer preguntas. Todo el mundo le echa la culpa a algún tipo de circunstancia externa por su incapacidad de pasar a la acción; nadie se siente responsable. Esto acaba contagiándose a los clientes, quienes no solo detectan el descontento de los empleados y reaccionan a ellos, sino que acaban enfadándose, exactamente igual que los clientes de Comcast que he descrito en el capítulo 1.





ESO — NOSOTROS — YO

Vamos a pensar en el mundo empresarial como un espacio tridimensional. Denominaremos a cada una de estas dimensiones, respectivamente, «Eso», «Nosotros» y «Yo». Del mismo modo que cualquier objeto se puede medir en altura, anchura y profundidad, cualquier organización puede medirse en términos de Eso, Nosotros y Yo. A largo plazo, los aspectos del Eso, Nosotros y Yo de una organización deben coordinarse armoniosamente. Aunque es posible conseguir buenos resultados financieros a corto plazo con personas infelices, relaciones distantes o procesos ineficientes, una organización así no puede durar. Unos beneficios elevados no podrán ser sostenibles sin unas relaciones interpersonales y un compromiso personal que estén a la misma altura.

«Eso» es la dimensión de lo impersonal. Se centra en la tarea, los sistemas y los procesos, la asignación eficiente de recursos y responsabilidades. En la dimensión Eso está la capacidad de la organización para hacer que sus miembros trabajen de forma racional para conseguir los objetivos.

«Nosotros» es la dimensión de lo interpersonal. Se centra en las relaciones entre los individuos, sus interacciones, la calidad de sus conexiones y el tipo de comunidad que crean. En la dimensión Nosotros está la capacidad de la organización de hacer que sus miembros cooperen para conseguir los objetivos.

«Yo» es la dimensión de lo impersonal. Se centra en los valores, creencias, pensamientos, sentimientos, aspi-





La revolución del sentido

raciones, bienestar, sentido y felicidad personales. En la dimensión Yo está la capacidad de la organización de hacer que sus miembros se comprometan con entusiasmo para conseguir los objetivos.

Creo que una de las cosas que más afectan a la implicación de los empleados es que los líderes solo ven sus organizaciones en la dimensión impersonal. El «Eso» se centra únicamente en aumentar las ventas, reducir costes, ganar más cuota de mercado y aumentar el valor para los accionistas.²⁰ En esta dimensión, la principal preocupación del equipo directivo es la eficiencia, la efectividad y la eficacia. Esta es la dimensión en la que todos los dirigentes hacen su formación básica; también es en la que se quedan la mayoría de ellos. Se centran en obtener los máximos resultados con el mínimo consumo de recursos. Un líder de éxito en la dimensión Eso marcará funciones, estrategias y objetivos claros y, además, proporcionará acceso al conocimiento y los recursos que sus trabajadores necesitan para hacer su trabajo. Cuando el coeficiente de Eso de una organización es bajo, los empleados trabajan de forma desorientada y a menudo contradictoria porque están desorganizados y mal equipados. Esto les sorbe la energía y destruye su implicación.

Por supuesto, la dimensión impersonal es esencial. Sin un rendimiento sólido en sus filas, está en juego la supervivencia misma de la organización. Si una empresa no funciona de forma eficaz, será incapaz de extraer energía y recursos y acabará por hundirse.

Los resultados de la dimensión «Eso» son necesarios, pero no son suficientes para motivar a las personas: las





La revolución del sentido

organizaciones humanas trascienden esta dimensión. Desprovistos de las otras dos dimensiones, los negocios se convierten en una actividad puramente mecánica en la que el éxito y el fracaso dependen exclusivamente de la gestión racional de agentes racionales. Pero en la realidad tridimensional en la que vivimos y respiramos, el éxito de una empresa depende del compromiso de seres apasionados a los que su trabajo les importa muchísimo. Este es el motivo por el que es útil comprender las otras dos dimensiones, muy reales e igualmente esenciales: Nosotros y Yo.

Nosotros es la calidad de las interacciones y relaciones entre los miembros de la organización. Los humanos son seres sociales; es por ese motivo que la solidaridad es tan fundamental para el éxito en los negocios a largo plazo. El éxito interpersonal es necesario para la supervivencia. Si las personas no cooperan y se respetan entre sí, la organización fallará, como demuestra dolorosamente el ejemplo de Yahoo. La dimensión Nosotros se centra en el comportamiento organizacional, área que resulta desconocida e incómoda a las personas que solo han sido formadas en la dimensión Eso. Se centra en el respeto mutuo, la confianza, la solidaridad y la cohesión del grupo. En este ámbito, lo esencial es crear una comunidad colaborativa fundada a partir del sentimiento general de que «estamos todos en el mismo barco». Un líder de éxito en la dimensión Nosotros creará un entorno colaborativo en el que las personas trabajan juntas para lograr objetivos atrevidos. Estos son los elementos emocionales de un lugar de trabajo que implica a sus empleados. Cuando la proporción de Nosotros de una organización es baja, los esfuerzos de los empleados





La revolución del sentido

quedan disipados por las políticas de las oficinas, la gestión del ego y los rodeos pasivo-agresivos para evitar abordar los problemas complicados.

La dimensión Yo se centra en la necesidad humana de éxito personal, autorrealización y trascendencia de cada uno de los miembros de la organización. Se centra en el crecimiento personal, el significado y la felicidad. En este reino, el objetivo es cultivar la salud psicoespiritual. Cada persona, desde el presidente de la junta ejecutiva hasta el chico que descarga camiones en el almacén, quiere sentirse completa y saber que su vida es importante. Cuando nos sentimos así, somos mucho más productivos y creativos. Somos resilientes cuando sufrimos contratiempos y nos entusiasamos al enfrentarnos a oportunidades. Creemos en nosotros mismos para responder de forma adecuada a las circunstancias de la vida, conectar con los demás y ofrecer resultados excepcionales. Para sacar lo mejor de sus empleados, las empresas necesitan ofrecerles oportunidades para involucrarse de una forma significativa.

Los estudios de McKinsey²¹ demuestran que, mientras que las dimensiones Eso y Nosotros (McKinsey los denomina «coeficiente intelectual» y «coeficiente emocional», respectivamente) son absolutamente necesarias para crear implicación en una empresa, no son suficientes. Durante años, McKinsey ha preguntado a distintos ejecutivos qué elemento echan en falta a la hora de crear un entorno de rendimiento máximo; un elemento que inspire niveles excepcionales de energía, autoconfianza y productividad individual. La respuesta es, invariablemente, «un fuerte sentimiento de sentido». «Con “sentido” quieren transmi-



tir ese sentimiento de que lo que está pasando importa de verdad, que lo que se está haciendo no se ha hecho antes y que supondrá una diferencia para los demás», explica McKinsey. Cuando el cociente Yo de una organización es bajo, los empleados se desvinculan, dedican menos energía a sus tareas y consideran que lo que haces es «simplemente un trabajo» que les proporciona poco más que un sueldo.

Para intentar implicar a sus empleados, los líderes que viven en el mundo unidimensional de la dirección racional tienden a utilizar discursos únicamente centrados en la dimensión Eso. Los dos que se suelen utilizar más, según McKinsey, son el discurso del cambio radical y el discurso «de bueno a magnífico». ²² El primer tipo de discurso suele ser algo como «Estamos rindiendo por debajo de los estándares del sector y debemos cambiar drásticamente para sobrevivir; los cambios graduales no son suficientes para atraer inversores a nuestra empresa, inferior a la media». El segundo viene a ser así: «Somos capaces de mucho más, dados nuestros recursos, posición en el mercado, habilidades y fieles empleados, y podemos convertirnos en el líder indiscutible de nuestro sector en el futuro próximo». Estos dos discursos suelen venir acompañados de la promesa de que «si cumplimos esto, tendremos más oportunidades de trayectoria profesional, unos sueldos más elevados, trabajo asegurado y más beneficios».

Estos discursos no son malos, pero no se sostienen por sí mismos. Para crear implicación, es necesario acompañarlos de discursos de las dimensiones Nosotros y Yo. Los discursos Nosotros explican que «somos un grupo extraordinario de personas y estamos todos en el mismo



La revolución del sentido

barco». Tomemos, por ejemplo, las fuerzas especiales de los Estados Unidos. Su *esprit de corps* parece de otro planeta. Cuentan con interminables historias sobre el compromiso heroico que tiene cada miembro con el resto de sus compañeros y del equipo. Estas historias inspiran en estas personas un sentido de pertenencia en un entorno cohesivo, donde «nosotros» estamos orgullosos de formar parte de esta compañía y colaboramos con un noble objetivo por delante.

El discurso del Yo describe cómo «cada uno de nosotros mejora las vidas de nuestros clientes, beneficia a la sociedad y hace una aportación significativa al progreso de la humanidad». Este discurso asegura a los miembros de la organización que lo que hacen es bueno y significativo, que supondrá una diferencia positiva en el mundo. Esto supone claramente una fuente de implicación extraordinaria para los miembros de las fuerzas especiales, quienes ponen sus vidas en peligro cada día en pro de sus nobles ideales.

EL LÍDER QUE MOTIVA

Los discursos son importantes, pero no pueden separarse de las personas que los emiten. Como el biólogo cognitivo Humberto Maturana observó, «Todo lo dicho ha sido dicho por alguien».23 Los líderes no pueden limitarse a proclamar un discurso; deben respirarlo, sentirlo, vivirlo.

Un informe técnico de 2012 publicado por la organización Dale Carnegie y MSW Research advirtió que los tres





La revolución del sentido

impulsores clave de la implicación de los empleados son la relación con sus supervisores inmediatos, la creencia en el equipo directivo sénior y el orgullo de trabajar para su empresa. El comportamiento del supervisor inmediato es el determinante más fundamental de la implicación del empleado; le sigue de cerca «la voluntad del equipo directivo de tener en cuenta su opinión, dirigir a la empresa en la dirección correcta y comunicar abiertamente el estado de la organización».24 Si un empleado se siente cuidado y respetado, y cree que la organización refleja sus valores personales, la implicación y la lealtad vendrán acto seguido. Y cuando las personas se sienten implicadas y leales a la empresa, no la abandonan (lo que ahorra a la organización los costes de contratación y formación).

Los estudios, uno tras otro, concluyen que un dirigente que se preocupa por sus subalternos es esencial para la implicación de los empleados. Los empleados quieren que sus jefes se preocupen por sus vidas personales, que se interesen por ellos como personas, que les importe cómo se sienten y que cuiden de su salud y bienestar. La capacidad de un dirigente para establecer vínculos fuertes con sus empleados, para crear una interacción potente dentro del equipo y para dirigir centrándose en las personas crea un ambiente en el que los empleados rinden al máximo.

Doug Conant es un ejemplo de este tipo de dirigente. En 2001, cuando Conant trabajaba en Nabisco y fue contratado como director ejecutivo de la antigua25 Campbell Soup Company, la empresa perdía dinero y ánimos a raudales. Era la empresa alimentaria con el peor rendimiento del mundo. Sus líneas principales estaban pasando por





La revolución del sentido

muchas dificultades, incluidas sus famosísimas sopas de tomate y de fideo con pollo. Tras un sondeo de la empresa, Gallup descubrió que un 62 % de los dirigentes de la empresa no estaban activamente implicados en sus trabajos y que otro 12 % estaba activamente desvinculado. Estas cifras eran las peores que Gallup había visto jamás en una empresa dentro de la lista Fortune 500.

Para cuando llegó 2009, la situación había cambiado por completo. Se habían sustituido a casi todos los antiguos dirigentes; la mitad de los nuevos líderes eran contrataciones internas, cosa que levantó tremendamente los ánimos. El criterio más esencial para los nuevos dirigentes era que supieran ganarse la confianza de las personas de su alrededor. A medida que esta confianza aumentaba, también lo hacían los ingresos, lo que a su vez incrementó los beneficios por acción, con lo que la empresa se colocó casi en la cúspide del sector alimentario. En 2009, Campbell ya superaba el índice S&P 500 y el índice alimentario de S&P. Un 68 % de todos los empleados de Campbell afirmaron estar activamente implicados y solo un 3 % dijeron sentirse activamente desvinculados. Esto supone una tasa de implicación de 23 a 1; Gallup considera que, para que la implicación en una empresa sea de primera categoría, la tasa debe ser de por lo menos 12 a 1. Fue una historia de cambio radical que escapa a la imaginación.

Aun así, la receta era simple. Conant decidió que lo más importante eran las personas. «Una de las primeras cosas que hice», explicó Conant a *Forbes*, «fue dejar claro que entendía que Campbell [...] necesitaba demostrar su compromiso con su gente antes de que poder pedirles





La revolución del sentido

un compromiso extraordinario con la empresa y con su éxito»²⁶ Conant se regía por su máxima: «Para triunfar en el mercado, antes debes triunfar en el lugar de trabajo».²⁷

Para Conant fue una prioridad demostrarles a sus empleados que eran importantes para él y exigió que todos los dirigentes de la empresa hicieran lo mismo. Demostró su preocupación por los demás convirtiéndose él mismo en ejemplo. Siempre se interesaba por todos sus trabajadores. En la cafetería de los empleados, donde él comía a menudo para poder estar en contacto con ellos, Conant les preguntaba a los cocineros cómo estaban y cómo estaban sus hijos. Estrechaba las manos de los demás. Rodeaba con el brazo a sus empleados. La empresa parecía más un hogar que una gran empresa (cosa que tenía mucho sentido, ya que la marca estaba muy relacionada con las madres y el hogar). Se sabía el nombre de miles de empleados y les escribió personalmente treinta mil notas de agradecimiento. Se convirtió en mentor de cientos de personas. Enviaba unas veinte notas de agradecimiento al día a personal de todos los niveles. «Y, cada seis semanas», afirmó, «comía con un grupo de una docena de empleados para que me dieran su perspectiva sobre la empresa, para abordar los problemas que tuvieran y para que me contaran su opinión».²⁸

Doug Conant fue un dirigente que realmente se preocupaba por sus trabajadores en Campbell. Y eso fue lo que lo convirtió en un líder que consiguió que sus empleados se implicaran.





CAPÍTULO 3

DESORGANIZACIÓN

PARA GANAR, TODOS DEBEN JUGAR PARA EL EQUIPO

«¿Por qué no podemos llevarnos bien? ¿Podemos dejar de hacer que todo sea horrible?»

—Rodney King

Justo acababa de encontrar mi asiento en el avión cuando un elegante hombre de negocios de unos cuarenta y pico, con sobrepeso y cara de cansancio, me sonrió y se giró hacia mí, tendiéndome su mano rolliza.

—Hola, me llamo Greg.

Era claramente extrovertido. Comercial, ex jugador de fútbol americano, supuse. Debía de medir casi metro noventa y pesaba al menos cien, ciento diez kilos.

Cuando me subo a un avión lo único que quiero es sumirme en mis pensamientos. Al contrario de lo que podría esperarse de alguien cuyo trabajo es hablar a miles de personas de alrededor de todo el mundo, soy una persona introvertida. Rara vez hablo con desconocidos en los





La revolución del sentido

aviones (ni en cualquier otro lugar, si puedo evitarlo). Pero Greg el Grande se me había avanzado. Era demasiado tarde como para ponerme los auriculares, no fuera a ser que quedara como un maleducado.

Estreché su mano con la mía, más pequeña. Su entusiasmo y calidez eran magnéticos. Me relajé y sonreí.

—Hola, yo me llamo Fred. Encantado de conocerte.

—Hola, Fred. Encantado —Pulsó el botón para reclinar el asiento y tomó un sorbo de su *bourbon*. —¿Qué te trae a San Francisco?

—El trabajo. ¿Y a ti?

—Yo vuelvo a casa por Acción de Gracias después de un largo viaje de negocios. Estoy impaciente por ver a mis hijos.

Me tendió su tarjeta. Trabajaba para una gran empresa de software con una dirección en Silicon Valley.

—Vicepresidente de Ventas Externas —observé—. Suena bastante impresionante. ¿Qué quiere decir, en términos de lo que haces?

Greg empezó a enumerar una lista de responsabilidades:

—Soy el encargado del equipo de ventas; gestiono sus interacciones con nuestros clientes externos. También estoy al cargo de la formación, las operaciones y la administración.

—Vaya, parece un puesto con mucho trabajo —repose, empático.

—Sí, muchas cosas distintas a la vez.

Me disculpé por no poder corresponder a su gesto.

—No tengo tarjetas de presentación. Trabajo para LinkedIn. Solo trabajo por Internet, no en persona.





La revolución del sentido

—¿Y de qué trabajas?

—Soy oncólogo organizacional

(Sobresaltar a las personas que se ponen a hablar conmigo me produce una perversa fascinación).

—¿Y qué quiere decir eso? ¿Eres doctor?

—Solo en Economía.

Greg sonrió.

—Qué descripción de trabajo más rara. ¿Qué quiere decir eso de «oncólogo organizacional»?

—Pues que estudio por qué las organizaciones mueren y qué pueden hacer los dirigentes para evitar que eso pase.

Tomó un sorbo de su bebida, pensativo.

—Pues dígame, doctor, ¿de qué se mueren?

—Las organizaciones jóvenes pueden morir por muchos motivos —repuse—, pero las organizaciones que desaparecen tras tener éxito mueren por una enfermedad parecida al cáncer; yo la denomino «desorganización». Hay entidades dentro de ellas que actúan como tumores. Estas entidades intentan capturar cada vez más energía, cada vez más recursos y cada vez más poder a expensas del resto del sistema. Estos cuerpos malignos se convierten en parásitos y acaban por matar al anfitrión.

—Vaya —exclamó Greg—, nunca había oído hablar de algo así.

—Pues te puedo garantizar que esos tumores están repartidos por toda tu empresa.

—¿Y cómo es que nadie los ve?

—Todo el mundo los ve. Si te digo qué son, los reconocerás al momento.

—Pues, por favor, dímelo. ¿Qué son?





La revolución del sentido

—Las personas. Tú, tus empleados, tus compañeros, tu jefe, sus compañeros... Cualquier miembro egoísta de la organización puede convertirse en una célula maligna si el sistema inmunitario de la empresa no consigue mantenerlos a raya. Y cuando estas células codiciosas se amontonan en un departamento, una función, una división o cualquier subsistema de la organización, pueden acabar siendo letales.

Greg rio.

—¿Dónde me has dicho que te sacaste el doctorado?

—No te lo he dicho. Pero ya que me lo preguntas, fue en Berkeley.

—Ah, sí, los locos esos de Berkeley. Eso lo explica todo. Y ¿cuándo empezaste a ir *tú* por el mal camino?

—Al principio la gente suele pensar que soy un poco raro, lo admito. Aun así, las personas que me dan la oportunidad de explicarme mejor acaban cambiando de idea. O bien tengo algo interesante que ofrecer o soy un estafador de categoría. —Le dediqué mi mejor sonrisa de embaucador de pacotilla—. Durante veintiséis años he conseguido engatusar a muchas personas bastante inteligentes, incluidos a premios Nobel de economía y ejecutivos sénior de empresas como la tuya.

—Ahora que lo dices, creo que hay algunas «entidades» en mi organización que encajan con tu descripción. ¡Y me están matando! —Terminó su bebida—. Quizá este vuelo será mucho más interesante que mis viajes normales —dijo, y añadió, bromeando—: ¿Y si te doy una oportunidad para que me engatuses?

El azafato vino a recoger nuestros vasos y le pidió a





La revolución del sentido

Greg que guardara su bandeja antes del despegue. Yo dije entre dientes una frase de la película *Matrix*. (Siempre he creído que soy un poco como Morfeo.)

—Ponte el cinturón Dorothy, porque Kansas va a desaparecer.

Me giré para mirar por la ventana.

—Me encanta esto de que la ciudad vaya cambiando a medida que nos elevamos —le dije a Greg—. Cuando lo ves desde el suelo, todo parece un desorden, pero empiezan a aparecer patrones geométricos preciosos cuando miras desde arriba. Me imagino que es por eso mismo que me encanta la teoría económica de organización.

AYUDAR AL EQUIPO A GANAR

—Bueno, este principio ha sido un poco accidentado — comentó Greg mientras despegábamos.

—Pues a mí el despegue me ha parecido muy tranquilo.

—Me refiero a nuestra conversación. Estas conversaciones no suelen empezar así.

Estaba claro que yo no era su primera víctima (perdón, interlocutor) en este tipo de interacción.

—Bueno, normalmente no hablo con desconocidos sobre lo que hago. Mis ideas son demasiado poco convencionales para la mayoría de las personas. Mi experiencia es que solo estamos dispuestos a visitar nuestros modelos mentales cuando nos enfrentamos a un desafío significativo. Para ahorrarnos a ambos un viaje incómodo, Greg, déjame preguntarte una cosa ya para empezar: ¿Te estás enfrentando a algún desafío significativo en el trabajo?



Me miró con fijeza.

—¿Qué pasa, también sabes leer la mente?

—Quizá —repuse—. ¿Qué es lo que te pasa?

Greg soltó un largo suspiro.

—Nuestro departamento legal nos ha pedido que modifiquemos un contrato que estábamos a punto de firmar con nuestro mayor cliente, pero el cliente no ha aceptado los cambios. He podido calmar un poco las cosas, pero no he podido resolver el problema. El cliente no quiere firmar y, si perdemos esta venta, nunca llegaremos a la previsión que teníamos marcada. Solo queda un mes para terminar el año. Muchos de mis trabajadores no llegarán a su cuota de ventas y perderán su bonificación. Esto, desde luego, no los hará estar más contentos ni más dispuestos a seguir rechazando las llamadas de los reclutadores que no paran de intentar robármelos. Todo por culpa de esos abogados; el negocio les importa un bledo y solo quieren cubrirse las espaldas con cláusulas estúpidas que ningún cliente con dos dedos de frente aceptaría.

—Parece que te enfrentas a un desafío serio, Greg. Si estás dispuesto a pensar de una forma completamente distinta, quizá te puedo ayudar a encontrar un modo de gestionar todo esto.

—¿Qué crees que debería hacer?

—Pues no lo sé. Pero quizá te puedo ayudar a entender qué pasa, para que tú decidas qué hacer. ¿Te parece?

—Venga, dispara.

—Vale, déjame preguntarte una cosa, Greg. ¿Cuál es tu trabajo?



La revolución del sentido

—Ya te lo he dicho, soy vicepresidente de Ventas Externas.

—Ya, ya te he oído antes. Pero ese no es tu trabajo de verdad.

A continuación ayudé a Greg a entender cuál es su trabajo de verdad (y el trabajo real de cualquier persona en una empresa): ayudar al equipo a ganar.

Vi que Greg empezaba a entender el concepto. Tras una pausa reflexiva, anunció:

—Mi trabajo es ayudar a mi empresa a ganar. Pero a mí me pagan por vender. Mis indicadores de rendimiento clave, o KPI, se basan en ventas y ganancias.

—No estás solo, Greg. A la mayoría de las personas se les paga para que desempeñen su función, no para ayudar a su empresa a ganar. Es como si, en vez de usar los sistemas de incentivos para luchar contra los tumores, las empresas decidieran alimentarlos. Y ese es el motivo por el que tantas mueren de cáncer.

HACER TU TRABAJO PUEDE SER PELIGROSO PARA TU CARRERA PROFESIONAL

El azafato nos trajo la comida. Cuando Greg se disponía a comer su bistec le deseé, en español, un «¡*Buen provecho!*».

—¿Qué quiere decir eso?

—*Buen provecho*, en español, quiere decir «que pue-





La revolución del sentido

das aprovechar algo bien». Es un deseo de que puedas sacar un buen provecho de la comida.

—*Gracias, amigo* —repuso él en español.

—Bueno, para continuar con nuestra conversación —proseguí yo, en inglés de nuevo—, imagina que en un equipo de fútbol las perspectivas profesionales y la compensación quedan determinadas por los KPI. El KPI «obvio» de un defensa sería el de los goles que permite que marque el adversario; cuantos más, peor. El KPI de un delantero sería el de los goles marcados; cuantos más, mejor. ¿Sí?

—Sí —aceptó Greg.

—Si fueras un defensa, ¿preferirías ganar cinco a cuatro o perder cero a uno?

—A ver, diría que es mejor ganar cinco a cuatro, pero estoy seguro de volverá a ser la respuesta incorrecta, ¿a que sí, profesor? —respondió.

—Piénsalo así —propuse—. Si fueras un defensa al que lo evalúan y compensan por el KPI del mínimo de goles permitidos, ¿preferirías ganar cinco a cuatro o perder cero a uno?

—¡Vaya!

Greg, claramente, empezaba a entender lo profunda que era la trampa.

—Y, si fueras un delantero al que lo evalúan y compensan por el KPI del máximo de goles ganados —continué—, ¿qué te sería mejor? ¿ganar cinco a cuatro o perder cero a uno?

—¡Pues vaya! —repitió Greg, hundiéndose en el asiento—. ¿Y dónde está el truco?

—Mucho me temo que no es ningún truco. Es una





La revolución del sentido

trampa. En el ejemplo más simple, con solo dos subequipos y unos KPI totalmente intuitivos, puedo encontrar situaciones en las que cada jugador prefiere que su equipo pierda.

—A ver, Fred, hay una cosa que no entiendo —dijo Greg—. Para ganar un partido de fútbol, tienes que marcar más que el otro equipo, así que la defensa debe intentar evitar goles y los delanteros deben intentar marcarlos. Si todo el mundo da lo mejor de sí, entonces el equipo debería funcionar a su máximo rendimiento, ¿no?

—No, te equivocas. Para poder optimizar un sistema no lineal, debes suboptimizar sus subsistemas. Si optimizas cualquier subsistema, suboptimizarás el sistema.

—Ay, por favor —suspiró Greg—. ¿Qué es eso, un trabalenguas de economía?

—No, Greg. Esto significa que, cuando todo el mundo rinde al máximo para su puesto, el equipo no rinde al máximo para su objetivo global. Para ganar, todo el mundo debe jugar para el equipo. Los miembros del equipo deben subordinar sus objetivos individuales al objetivo del equipo. Habrá ocasiones en las que el jugador no debe hacer lo mejor para su posición, lo que implica que sus KPI se verán afectados negativamente. Y eso, a su vez, también impactará en su compensación y oportunidades laborales. —¿O sea que castigarías a la gente por hacer lo correcto?

—No, yo no, pero tu empresa y todas las demás sí que lo hacen, porque se fijan en los números. Es por eso por lo que me gusta decir que hacer tu trabajo puede ser peligroso para tu carrera profesional.

Greg se quedó meditando en esa frase.





La revolución del sentido

—«Hacer tu trabajo puede ser peligroso para tu carrera profesional». ¿Qué quieres decir con eso?

—Imagínate una situación donde el equipo va perdiendo uno a cero. Imagínate que los defensas pudieran pasar a la ofensiva con una posibilidad del 50 % de marcar. Es una estrategia arriesgada. Imagina, además, que las posibilidades de que el otro equipo marque a la contraofensiva también son del 50 %. Para el equipo, perder uno a cero o dos a cero supone exactamente lo mismo; pierden sí o sí.

Saqué una libreta y un lápiz y los dejé sobre la bandeja, al lado de su plato ya vacío.

—Vamos a decir que perder vale cero puntos y que empatar es un punto —dije, garrapateando una fórmula sobre el papel—. La recompensa esperada del equipo al enviar a la defensa al ataque es de $1/2(1) + 1/2(0) = 1/2$. Pero los defensas cuentan con un sistema de incentivos distinto. Para ellos, los goles marcados no importan. Recuerda que su KPI está relacionada inversamente con los goles que les marcan, así que los goles marcados solo suponen una ventaja para los delanteros. Imagina que cada gol que le marcan al equipo vale -1 para el jugador. Así que la recompensa, para los defensas, es $1/2(0) + 1/2(-1) = -1/2$. Para los defensas, atacar supone todo riesgo y ninguna recompensa.

—Vaya, nunca lo había visto así —dijo Greg—. No es un buen trato, no. Siempre había pensado que, sencillamente, algunos jugadores eran egoístas.

—Y puede que lo sean. Pero incluso si no es así, los KPI tradicionales los animarán a comportarse de ese modo. —¿Las comisiones de ventas animan a los comerciales a actuar de forma egoísta?





La revolución del sentido

—Pues sí. Me imagino que tu empresa paga comisiones por los ingresos de ventas. Entonces, los comerciales tienen un incentivo para vender los productos más caros y de mayor precio en vez de los más económicos y con un margen más grade, o los que son más adecuados para el cliente. Si se centran en los que generan más dinero para ellos, producirán menos ganancias para la empresa e, incluso, puede que acaben por irritar a los clientes por insistir demasiado en un producto que no pueden utilizar del todo. Por otro lado, si se centran en los productos que tienen más sentido para la empresa y el cliente, ellos ganarán menos dinero.

—Es como si premiáramos a las personas por hacer lo incorrecto y los castigáramos por hacer lo correcto, ¿no?
—¡Bingo! —exclamé.

Greg parecía complacido con la explicación.

—Así que si una empresa fuera un equipo de fútbol —continué—, el Departamento de Ventas serían los delanteros y el de Producción, los defensas. Ganar sería maximizar los ingresos, que es lo que sucede cuando maximizamos los ingresos y minimizamos los costes. Así que los KPI «obvios» para Ventas estarían centrados en los ingresos y los de Producción estarían centrados en los costes. ¿Tiene sentido lo que digo?

—Por supuesto. Eso lo aprendí en la clase de economía del Máster en Administración y Dirección de Empresas.

—Pues seguramente tu profesor era un economista del tres al cuarto.

—¿Por qué? —inquirió Greg.





La revolución del sentido

—Porque, como acabamos de ver con el ejemplo de fútbol —le expliqué—, no puedes limitarte a dividir el equipo (que es un sistema complejo y no linear) en dos subequipos y simplemente sumar sus resultados. Si lo haces, incentivarás a cada subequipo a optimizar su rendimiento y suboptimizarás el rendimiento del equipo.

—¿Estás diciendo que mi equipo de Ventas no debería recibir comisiones por sus ventas?

—Yo todavía no estoy diciendo nada, excepto que las comisiones de ventas tienen un lado oscuro.

—Excepto si gracias a ellas ganas un montón de dinero. A mí me ha ido bastante bien con eso —afirmó, sonriendo, Greg.

—Estoy seguro de que a ti te han ido muy bien, pero déjame ponerte otro ejemplo. Dime el nombre de dos de tus comerciales.

—Phil —respondió Greg—. Y Rachel. Son superestrellas.

—Imagínate que Phil lleva varios meses trabajando en una cuenta. De repente, descubre que una persona que puede influir muchísimo sobre la decisión de compra del cliente había ido a la universidad con Rachel. Phil sabe que Rachel tendría más posibilidades de cerrar la venta. Pero, si Rachel cierra el trato, también es ella quien se lleva la comisión y las felicitaciones de todo el mundo, mientras que Phil se lleva cero. Nada. Si Phil quiere cumplir con su cuota personal de ventas y llevarse la comisión, seguirá intentando hacer la venta él mismo, con menos posibilidades que Rachel.

Greg sonrió.

—Me parece extremadamente probable.





—Así que ya lo ves, Greg: en vez de luchar contra los tumores, tu empresa los alimenta. Como pasa en el resto del mundo empresarial.

A medida que los pasajeros iban terminando de cenar, los azafatos iban pasando por el pasillo con una bandeja llena de helados con nata, fruta, nueces y sirope de chocolate. Rechacé el postre educadamente. Greg eligió el más grande y, para acompañar, una galleta de chocolate.

EL DILEMA DE LA APORTACIÓN

—Debería haberme saltado el postre —dijo Greg, lamentándose—. Ya no quemamos calorías como cuando tenía veinticinco años; se me empiezan a acumular algunos kilos.

—Bueno, las cosas que saben bien no son siempre buenas, y lo que es bueno no suele saber tan bien. Por eso tenemos que comer con la mente en vez de con la boca.

—Es más fácil decirlo que hacerlo, señor gurú. ¿También eres un obseso de la salud?

—Bueno, intento comer con conciencia —repliqué—. Vigilo lo que como porque quiero vivir una vida larga y saludable. Las organizaciones también se ponen enfermas. Mueren de desorganización porque sus empleados hacen lo que es bueno para ellos a nivel personal en vez de lo que es bueno para la empresa.

—¡Amén! —exclamó Greg—. A mí me están matando estos burócratas; la empresa les importa un comino.

—¿Te refieres a los burócratas del Departamento Jurídico?

—Esos tíos no tienen ni idea de cómo son los nego-





La revolución del sentido

cios. Cada vez que hacemos una venta nos retrasan los contratos meses y meses. Insisten en decirnos todas las cosas que no podemos ofrecer, pedir o prometer. Y encima quieren que los clientes acepten estas cláusulas draconianas. Ya es un milagro que nos firmen algún contrato, pero esta vez se han superado a sí mismos. Están a punto de cargarse este trato del todo y empujar al cliente a los brazos de la competición.

—Supongo que el Departamento Jurídico se encarga de minimizar los riesgos legales, así que están intentando asegurarse de que nada pueda ir mal —aventuré—. Por desgracia, al centrarse tanto en eso, acaban imposibilitando que las cosas puedan hacerse bien.

—Exactamente, Fred.

—Pero eso solo es una parte de la historia, Greg. Desde su punto de vista, lo que ellos ven es que, con las ganas que ustedes tienen de cerrar la venta, ignoran riesgos legales que podrían hacerle daño a la empresa.

—Entonces, ¿quién tiene razón?

—Ninguno de los dos. El objetivo no es ni minimizar los riesgos ni maximizar las ventas. El objetivo es ayudar a la empresa a ganar. Lo que significa ayudarla a cumplir con su misión de forma ética y sostenible, aumentando su valor económico a la vez que beneficia a las partes interesadas.

—Pero no hay KPI para eso.

—Es por eso por lo que tenéis estas disputas constantes entre distintas partes del mismo equipo. Los KPI y los incentivos locales animan a las personas a no considerar a los demás como compañeras de equipo. La solución obvia





La revolución del sentido

sería compensar a cada empleado según su aportación al objetivo global de la empresa.

—¿Quieres decir que a los empleados habría que evaluarlos no por cómo hacen su trabajo, sino por cuánto aportan al equipo? ¿Y cómo puede hacerse algo así? — preguntó Greg.

—¿Has visto la película *Moneyball: rompiendo las reglas*?

—¡Sí! Me encanta esa película. La usamos para explicarles a los clientes cómo pueden aprovechar los macrodatos.

—Pues es un buen ejemplo de cómo puedes medir la aportación de cada jugador para el objetivo global. En la película, el genio precoz de Yale descubre que los jugadores de béisbol más caros no son los que más ayudan al equipo a ganar. Y que algunos jugadores que no valen tanto dinero aportan mucho más al equipo. Así que el manager de los Oakland A vende los jugadores más caros y menos valiosos y compra los jugadores menos caros pero más valiosos.

—Sí, exacto —Greg asintió—. Tuvo que aguantar el chaparrón por haber tomado esa decisión, pero al final los A ganaron el campeonato de su división y, además, con el presupuesto más bajo de toda la liga.

—El valor real de un jugador no se mide por sus KPI sino por su contribución a la hora de ayudar al equipo a ganar.

—Quizá esto pueda ser posible en el béisbol, Fred, pero ¿cómo haces eso para una empresa? Es imposible ver qué hace la gente y cuáles son sus datos estadísticos con tanta precisión.





La revolución del sentido

—Tienes razón, Greg. Y ese es el motivo por el que las bonificaciones suelen depender de algún tipo de combinación de rendimiento local y global.

—En mi empresa —me explicó—, tenemos un sistema mixto como este para los dirigentes y superiores. Parte de nuestra compensación variable depende del rendimiento de nuestro departamento, para animarnos a esforzarnos, y la otra parte depende de los resultados de la empresa, para promover la colaboración con personas de otros departamentos.

—¿Y qué tal os va con ese método?

—Bueno, parece que da en el clavo. Todos queremos llegar a nuestros objetivos, pero también queremos que la empresa consiga los suyos.

—Pero, Greg, ¿funciona?

—¿Tú crees que no? —repuso, algo resentido—. ¿Y tú qué sabes? No trabajas para nosotros.

—Hágame caso, señor; soy su doctor —bromeé, intentado suavizar la situación—. ¿Cuál dirías que es el impacto de tu trabajo personal en los resultados globales de tu empresa?

—Pues no tengo ni idea. Hay tantas cosas que influyen sobre esos resultados que es difícil saber cuál es mi aportación personal.

—¿Podríamos decir que es bastante pequeña en comparación con los resultados totales de la empresa?

—Bueno, no es agradable para mi ego, pero sí.

—¿Y cuál dirías que es el efecto de tu trabajo personal sobre tus KPI?

—Pues mucho mayor.





La revolución del sentido

—Antes has dicho que tu bonificación se basa en un 50 % en los resultados globales y en un 50 % en tus KPI, ¿verdad?

—Sí.

—Así que ¿dónde centrarías tus esfuerzos para maximizar tu recompensa? ¿En intentar mover mínimamente la aguja de los resultados globales o en mejorar al máximo tus KPI?

Greg reflexionó unos instantes.

—En mis KPI —respondió.

—Por supuesto. Fíjate en que hemos vuelto al esquema de incentivos individuales. El 50 % de los resultados globales no cambia las cosas para ti; te vas a esforzar igual de todos modos. Pero sí que hace que las cosas vayan a peor para ti en relación con tus incentivos.

Greg frunció el ceño.

—¿Y eso por qué? Entiendo que centrarme en mis KPI puede que no sea lo mejor para el equipo, pero seguiría siendo lo mejor para mi puesto de trabajo.

—Claro, pero entonces estás menos motivado. Por un lado, solo has ganado un 50 % del incentivo que habrías recibido si hubiera sido un esquema puro, no mixto. Por el otro lado, dependes de muchísimas cosas que escapan a tu control para recibir el 50 % restante. Eso crea inestabilidad, especialmente en el caso de factores externos como una recesión, o si las cosas se tuercen con un cliente importante. Y además se generan conflictos con otras partes de la organización.

—Sí, lo explicas perfectamente —aceptó Greg—. Hubo mucho jaleo el año pasado cuando los encargados





La revolución del sentido

de producto y los ingenieros se echaron la culpa entre sí por los retrasos en los lanzamientos. Ninguno de los dos recibió los incentivos que esperaban porque se empezaron a poner palos en las ruedas los unos a los otros. ¡Y tendrías que haber visto los correos electrónicos incendiarios que intercambiaron en Ventas y Atención al cliente hablando de lo irritados que estaban los clientes por insistirles en productos que no necesitaban!

—¿Preferirías un esquema mixto de cincuenta-cincuenta o un esquema puro, cien-cero?

—Supongo que el de cien cero. Pero ¿qué pasaría si cambiáramos los porcentajes para hacer que la gente se centrara más en el resultado global? ¿Qué pasa si lo hacemos cero-cien? Al fin y al cabo, queremos que todo el mundo juegue para el equipo, ¿no?

Mientras los azafatos se acercaban a recoger nuestras bandejas, Greg hizo ver que buscaba su cartera.

—Te invito a la cena, Fred —dijo, en broma—. Y, por cierto, cada minuto me pareces menos raro.

—Gracias, Greg, pero solo estamos a mitad del viaje. ¿Por qué no pagamos a medias?

PAGAR A MEDIAS

—Tu idea de hacer que la gente se centre en los resultados globales a través de incentivos para todo el equipo no es mala, pero me temo que es mejor que te quedes con el loco conocido —comenté—. Te diré por qué. ¿Alguna vez has



ido a un restaurante con un grupo de personas y alguien propone pagar a escote?

—Sí. Mi mujer y yo probamos eso hace varias semanas con nuestros vecinos. Lo dijimos para que las cosas fueran menos incómodas, pero acabaron pagando más porque solo pidieron sopa y ensalada. Anne pidió pescado y vino blanco, y yo me comí un filete y me tomé un par de cervezas. Así que igualmente acabó siendo una situación incómoda.

—A los propietarios de los restaurantes les encanta que la gente pague a escote.

—¿Por qué?

—Porque así gastarás más de lo que habrías pagado por separado. Si vas con otras nueve personas, cada uno de ustedes solo paga una décima parte de lo que pide. Las otras nueve partes salen de los bolsillos de tus amigos. Si pides un bistec con cerveza y postre, ellos pagarán nueve décimas partes.

—Sí —respondió Greg—. Como he dicho antes, es incómodo.

—Y esto crea lo que los economistas denominan un «riesgo moral» —expliqué—. Hay un riesgo moral cuando una de las partes del contrato cuenta con un incentivo, después de firmar el acuerdo, para actuar de una forma que lo beneficie a él a expensas de los demás. Por ejemplo, los subsidios para seguros contra inundaciones animan a la gente a construir en áreas con tendencia a inundarse que seguramente evitarían si no contaran con ese seguro. O los rescates financieros animan a los bancos a participar en operaciones con riesgos que evitarían si no existieran tales rescates. El riesgo moral anima a los individuos a hacer lo



La revolución del sentido

incorrecto porque pueden descargar los costes y riesgos de sus acciones en los demás.

—Pero hay un fallo en tu historia. A mí me supo muy mal que los vecinos tuvieran que pagar más de lo que habían gastado, así que insistí en que cada uno se pagara su cena. Tengo mis escrúpulos, ¿sabes?

—Pero otros no —repliqué, sonriendo con satisfacción—. Y eso es lo único importante aquí.

—¿Qué quieres decir?

—Vamos a decir que tú, Greg el escrupuloso, pides lo más barato del menú, pero tus compañeros, sin tantos escrúpulos, piden lo más caro. ¿Cómo te sentirías?

—Nunca más saldría a cenar con ellos.

—¿Y qué pasaría si no hubiera más remedio? ¿Qué harías la próxima vez?

—Pues no sería el imbécil que paga la cena a los demás otra vez —afirmó Greg—. Me pediría cosas caras, ya que lo demás seguramente también lo volverán a hacer.

—¡Exacto! Todos os lanzáis a pedir el plato de más precio.

Greg parecía avergonzado.

—Pero ¿qué relación tiene esto con las bonificaciones y el cáncer organizacional?

—Pagar a medias —repliqué—, no es una mala analogía para un sistema donde a todos los jugadores se les paga si el equipo gana, o si todos los comerciales reciben comisiones a medias, o si a todos los empleados de una empresa se les paga a partir de un fondo de incentivos globales.

—¿Y por qué?





La revolución del sentido

—Porque protege a las personas de las consecuencias de sus actos. En el caso de la factura del restaurante, es el coste de sus pedidos. En el caso de las comisiones, son las ventajas de sus esfuerzos. En el caso hipotético de Phil y Rachel, ¿qué pasaba?

—Que Phil quería hacer la venta para llevarse él la comisión, a pesar de que «pasarle la pelota» a Rachel tuviera mayor posibilidad de éxito —repuso Greg.

—Y aquí está la cosa —dije—. Si invertimos el incentivo y hacemos que pase de ser individual a ser colectivo, todo pasa al extremo opuesto. Si Phil y Rachel reciben la misma comisión independientemente de quién haga la venta, cada uno de ellos preferirá dejar que sea otro quien haga el esfuerzo. Todo el mundo tendrá un incentivo para dejar que otra persona haga el esfuerzo, ya que estará cargando él solo con los costes pero todo el mundo cosechará los beneficios.

—¡Es un sistema terrible!

—Y es por eso por lo que las empresas tienden a no usar incentivos colectivos en cuanto se convierten en algo más que una *start-up* de entresuelo, donde un grupo diminuto de personas puede observar el comportamiento de los demás. El riesgo moral es una mierda, Y, después, mueres por culpa de la selección adversa.

LAS RECOMPENSAS A MEDIAS ALEJAN A LAS MEJORES PERSONAS

—¿Y qué es la selección adversa? —preguntó Greg.

—Imagínate que eres el mejor comercial del mundo,





La revolución del sentido

Greg. Eres tan, tan bueno que puedes vender aire acondicionado en el Polo Norte. ¿Preferirías que te pagaran comisiones directas o recibir la comisión media del fondo de ventas?

—¡La comisión directa, por supuesto! Si me llevo la media, salgo perdiendo, porque soy el mejor.

—Exacto. Y ahora imagínate que eres el peor comercial del mundo —le propuse—. No podrías vender ni una calefacción en el Polo Norte. ¿Preferirías que te pagaran comisiones directas o recibir la comisión media del fondo de ventas?

—La media; si soy el peor, saldría ganando.

—Pagar una comisión media aleja a los mejores trabajadores. Los comerciales de mejor calidad, que exigen una paga por encima de la media, no se sentirán interesados en el sistema, mientras que los comerciales poco competentes se verán atraídos, con lo que la productividad media de los comerciales de la empresa se verá cada vez más reducida. Y eso es la selección adversa. La empresa acabará en una espiral de la muerte de comerciales de baja productividad que hacen solo el esfuerzo mínimo.

Greg asintió.

—Ya lo entiendo.

—En economía —le expliqué—, denominamos a esta situación «el problema del polizón». Sin un sistema inmunitario, un sistema de control e incentivos que los mantenga a raya, los polizones se aprovecharán de los demás para ocultar su falta de talento o de esfuerzo.

—Los incentivos colectivos son incluso peores que los KPI.





La revolución del sentido

—Son devastadores; ese es el motivo por el que las organizaciones no los usan. Y, cuando lo hacen, se meten en problemas graves. Como les pasó a los peregrinos en la historia real de Acción de Gracias.

—¿Y qué tiene que ver ahora Acción de Gracias, excepto que ahora estamos en la temporada?

—Acción de Gracias es una advertencia sobre los peligros de los incentivos colectivos —repuse—. Pero muy pocas personas conocen la historia real. ¿Quieres escandalizar a tus amigos y familiares cuando los veas este jueves? —Por favor, sí; te ruego que me saques de la ignorancia.

—En diciembre de 1620 —dije—, los peregrinos llegaron a Plymouth Rock. Tres años más tarde disfrutaron de un gran festín, donde les dieron las gracias a Dios por ayudarles a superar una hambruna en los años anteriores y haberles dado una cosecha fructífera. ¿Y sabes qué provocó esa hambruna anterior y la posterior cosecha fructífera?

—¿El tiempo que hizo?

—No, los incentivos.

—¿Qué quieres decir?

—Al principio, los peregrinos decidieron abolir la propiedad privada, que creían que era la causa de la avaricia y el egoísmo. En vez de ello, establecieron un sistema colectivista en el que todo el trabajo debía hacerse en común y las recompensas de los esfuerzos colectivos se dividían entre todos. Esperaban que este sistema los llevara a la prosperidad y el amor fraternal.

—¿Y no funcionó?

—El experimento falló catastróficamente, como todos





La revolución del sentido

los experimentos en colectivismo donde no hay ninguna conexión entre esfuerzo y recompensa. —Abrí mi portátil e hice clic en un documento llamado «El gran engaño de Acción de Gracias»—.2 Esto produjo vagancia, envidias y pobreza. De hecho, la mayoría de ellos murieron. A nadie le gustaba tener que trabajar para los demás, así que nadie trabajaba demasiado. Durante dos años, la cosecha no fue suficiente para alimentarlos a todos. Más de la mitad murió de hambre.

—La hambruna no fue un acto de Dios.

—No, fue un acto de estupidez. Pero, al verse ante el desastre, recobraron la razón. Los dirigentes decidieron dividir los campos y dieron a cada familia una parcela para cultivar. Podían usar todos los productos que no aprovecharan para su propio consumo para intercambiarlo con sus vecinos.

—¿Y así se resolvió el problema?

—Sí. En vez de vagancia, envidia y resentimiento, empezaron a ver cómo la productividad subía como la espuma. Tuvieron una producción tan grande que no solo pudieron hacer trueques entre sí, sino también con los nativos americanos de alrededor.

—Nunca había oído esa parte de la historia.

—Pues ahora ya puedes contársela a tu familia este jueves, mientras celebras los incentivos individuales.

«Damas y caballeros, empieza nuestro descenso al Área de la Bahía de San Francisco. Aterrizaremos en veinticinco minutos. Por favor, vuelvan a sus asientos...»





La revolución del sentido

—No me puedo creer que ya casi hayamos llegado —exclamó Greg.

Sonreí.

—El tiempo vuela cuando vas bien acompañado.

—Pero me has prometido que habría una luz al final del túnel. Espero que no sea la de un camión que se me echa encima.

—No tenga usted miedo, el doctor Fred está aquí.

—Bueno, doctor, su diagnóstico es deprimente —farfulló Greg, triste—. Mi empresa tiene una enfermedad que es como un cáncer porque ninguno de nosotros trabaja en armonía por el bien común. Todo el mundo se comporta de forma egoísta, así que nos convertimos en células malignas que chupan de los recursos y hacen que la empresa empeore. Y todo por culpa de los KPI. No podemos jugar para el bien del equipo y, si intentamos cambiar la situación dándole a todo el mundo los mismos incentivos, las cosas solo irán a peor.

—Correcto —respondí.

—Cruzo los dedos para que me puedas recetar un remedio.

—La desorganización no es el tipo de enfermedad que puede curarse con una pastilla —expliqué—. No puedes solucionar el problema de los incentivos. Solo puedes gestionarlo. El tratamiento requiere cambios de comportamiento en los dirigentes. Si tienes un tumor en el cuerpo, tienes que cambiar tu dieta y adoptar otros hábitos para tener más posibilidades de vencer al cáncer. Si hay un tumor en el cuerpo de tu empresa, tienes que adoptar hábitos saludables como un propósito en común, unas es-





La revolución del sentido

trategias claras, unas relaciones interpersonales fuertes y unos empleados implicados. Si tú y el resto de los líderes vais tomando decisiones sanas a lo largo del tiempo, reducirás los riesgos y cada vez se os dará mejor reconocer los primeros indicios de un tumor.

—Haces que parezca muy fácil, como un plan en un libro de dieta. Pero si leer libros de dietas fuera suficiente para perder peso, yo sería ligero como una pluma.

—Yo no digo que sea fácil, Greg. De hecho, es bastante difícil. Pero es posible. Y la buena noticia es que, para ganar, no tienes que liderar a la perfección. Solo tienes que hacerlo mejor que la competencia. Te garantizo que cada competidor al que se enfrente tu empresa tendrá exactamente los mismos problemas. Así que el objetivo es gestionar los problemas de los incentivos de un modo más efectivo que ellos.

—¿Y cómo hacemos eso?

—Es una pregunta excelente con una respuesta muy larga. Me temo que, a no ser que quieras pasar unas cuantas horas más en el avión, solo puedo hacerte una descripción general.

—Vale.

—Tienes que convertir tu organización mercenaria en una organización misionera. Tienes que ganarte el compromiso interno de tus seguidores de perseguir un objetivo común, dando lo mejor de sí mismos porque quieren hacerlo, porque les parece que tiene un valor intrínseco que va más allá de incentivos externos. Esto solo lo puedes hacer con otro conjunto de incentivos no materiales que hagan que tus trabajadores se sientan orgullosos de perseguir ese





La revolución del sentido

propósito elevado, de cumplir con esos principios éticos, de pertenecer a esa comunidad de mentalidades similares, además de ofrecerles una sensación de poder marcar una diferencia en este mundo.

—¿Te refieres a pasar de incentivos monetarios a no materiales? Eso puede estar bien para un voluntariado, pero no me parece a mí que eso vaya a funcionar en mi empresa. A los comerciales los motivan las comisiones, no un sueño de cambiar el mundo.

—Creo que estas subestimando a tu personal, Greg. Estoy seguro de que, más allá del dinero, les importa el sentido de su trabajo. Además, quiero aclarar que no me refiero a cambiar un incentivo por otro sino más bien a complementarlos. No es una cosa o la otra, sino una cosa y la otra. Para correr más rápido que la competición, tienes que usar tus dos piernas, la material y la no material.

—Dime, pues, ¿cómo puedo usar las dos piernas?

—Pronto aterrizaremos —avisé—. Así que voy a romper mi propia norma y te daré un consejo. Aun así, no sé si podrás ponerlo en práctica o no, porque hacen falta ciertas capacidades conversacionales, pero quizá estas ideas pueden ayudarte a tratar con tus compañeros del Departamento Jurídico. Tienes que reunirte con tu homólogo de ese departamento para poder tener una conversación algo diferente. Esta conversación debería empezar con un acuerdo sobre el resultado que ambos queréis colaborar para conseguir.

—Fred, ¡el problema es que no tenemos un objetivo global! Yo quiero firmar el maldito contrato con el cliente y Mike, ese abogado listillo, quiere evitarlo. ¿Cómo va-





La revolución del sentido

mos a colaborar si estamos en posiciones completamente opuestas?

—¿Qué pasaría si fueras y le dijeras: «Mike, tengo entendido que ambos queremos ayudar a nuestra empresa a llegar a sus objetivos de ingresos y ganancias con la mínima exposición a riesgos legales. Creo que tenemos opiniones diferentes sobre la estrategia que nos iría mejor para conseguir eso, pero ambos estamos perfectamente de acuerdo en el objetivo que queremos. ¿Estás de acuerdo conmigo?»

—Vaya, ¡qué bien lo has expresado!

—Con un poco de suerte, Mike estará de acuerdo con la frase. Pero, aunque no sea así, tendrá que aceptarlo porque, de lo contrario, quedará como un capullo; no solo ante ti, sino ante su superior.

—Ya lo veo.

—Después, pídele que te explique por qué cree que el contrato es demasiado arriesgado tal y como está redactado ahora mismo como para poder justificar los ingresos y las ventajas que implica.

—¡Pero no es así!

—Eso es tu opinión, Greg. Si quieres avanzar, tienes que morderte la lengua y dejar que Mike te exponga sus argumentos.

—Vale. Lo entiendo. Sigue.

—Cuando termine, tendrás que resumir su posición del modo más comprensivo que puedas y reconocer que tiene buenos motivos para estar preocupado por el contrato.

—¡Pero eso no es verdad!





La revolución del sentido

—Greg, déjame hacerte una pregunta: ¿qué tal te va ahora mismo con el modo en que te estás enfrentando a Mike?

—Vale, sí, ya. Ya me callo.

—Cuando Mike se haya recuperado de la sorpresa de ver que no te comportas con tu malhumor anterior, podrás pedirle permiso para explicarle tu perspectiva a él. Estoy seguro de que querrá escucharte.

—Todavía no hemos llegado a ese punto. De hecho, ni siquiera hemos hablado cara a cara de esto. Por ahora todo ha ido por correo electrónico.

—Es muy fácil ser mejor que tus competidores. El listón está muy, muy bajo —reflexioné—. El paso siguiente es explicarle tu razonamiento a Mike, pero sin afirmar que tú tienes la razón. Tienes que presentar tu punto de vista como tu punto de vista, no como la verdad. La forma más fácil de hacer esto es empezar diciendo algo como: «De la forma en que yo veo las cosas (y soy consciente de que es una perspectiva incompleta), la situación es que...».

—Sí, eso puedo hacerlo.

El azafato se acercó y le recordó a Greg que tenía que recoger su bandeja plegable y enderezar el asiento.

—Perfecto —dije, mientras él apretaba el botón del asiento— Pruébalo, a ver qué tal. Yo he aprendido esta forma de conversar de uno de mis mentores, un profesor de Harvard llamado Chris Argyris. La primera vez que lo vi, en un seminario de posgrado en la Escuela de negocios Harvard, dijo que había trabajado con más de diez mil dirigentes y que ni uno solo de ellos había sido capaz de com-





La revolución del sentido

portarse según lo que él denominaba «Modelo 2», que es el de el «aprendizaje mutuo». Sin una formación exhaustiva, todos y cada uno de ellos se comportaban según el «Modelo 1», que es el control unilateral.³ Tengo que confesar que, en ese momento, pensé que se trataba de una exageración. Pero, veinticinco años más adelante, tras haber trabajado yo también con más de diez mil dirigentes, tengo que decir que estoy de acuerdo con Chris. No he encontrado ni a uno solo que pueda hacer las cosas aparentemente simples que llevan a una conversación de aprendizaje mutuo. ¡Pero, oye, quién sabe! Quizá tú eres el primero.

—Me parece una posibilidad bastante pequeña. Entonces, después de esto, ¿qué?

—Cuando ambos hayan comprendido los costes y los beneficios relativos de tus cursos de acción propuestos, podrán intentar encontrar una forma de suplir todas sus necesidades.

—¿Y qué pasa si no podemos?

—No descartes esta opción tan rápido. Te sorprendería ver lo fácil que puede ser encontrar una estrategia que vele por los intereses de ambos. Pero, si no es así, te sugiero que propongas lo que yo denomino una «elevación conjunta».

—¿Una qué?

—Una elevación conjunta. Tú le dices algo así: «Mike, esta es una decisión muy complicada que puede tener implicaciones significativas para la empresa. Aprecio mucho tu esfuerzo en negociar una solución a nuestras diferencias, pero parece que no somos capaces de tomar esta decisión nosotros solos. La evaluación final de los costes y benefi-





La revolución del sentido

cios relativos queda por encima de nuestro nivel salarial. Alguien tiene que asumir el riesgo y no podemos ser nosotros. Te sugiero que vayamos los dos juntos a ver a... ¿Cómo se llama tu director ejecutivo?

—John.

—... John, para explicarle cuáles son las opciones e implicaciones. Él es la persona adecuada para tomar esta difícil decisión. No le pediremos que medie ni que resuelva nuestro problema, pero le diremos que estamos a su disposición para darle la información que necesite para elegir qué hacer. Si quiere que pongamos las cláusulas extra en el contrato con el cliente, lo aceptaremos. Pero, si él decide que está dispuesto a asumir el riesgo legal de dejar el contrato tal cual está, ¿estarás listo tú para hacer lo mismo?»

—Me encanta la idea. Voy a probarlo, a ver qué tal.

—¿Me escribirás en LinkedIn para contarme cómo ha ido?

—Claro, qué menos.

Y entonces, suavemente, el avión se posó en el suelo.







CAPÍTULO 4

DESINFORMACIÓN

¿QUÉ ES LO QUE ESTÁ PASANDO EN REALIDAD?

Demasiado a menudo, en las guerras teológicas, los contendientes (pienso yo) discuten en la total ignorancia de lo que el otro quiere decir; y parlotean acerca de un elefante ¡que ninguno de ellos ha visto!

—*Los ciegos y el elefante*, John Godfrey Saxe

Un rey pidió a seis ciegos que le describieran a un elefante tras palpar distintas partes de su cuerpo. Cada uno de ellos afirmó saber cómo «era» el elefante, pero la descripción de cada uno era distinta. El ciego que palpó la pierna dijo que el elefante era como un pilar; el que palpó la cola, como una cuerda; el que palpó la trompa, como la rama de un árbol; el que palpó la oreja, como un abanico; el que palpó la barriga, como un muro; y el que palpó el colmillo, como un tubo sólido. El rey les respondió: «Todos ustedes tienen razón y todos están equivocados. Tienen razón porque cada





La revolución del sentido

uno de ustedes ha tocado una parte real del elefante. Y están equivocados porque cada uno de ustedes ha imaginado que el elefante entero era como la parte que ha tocado».

Imagina que la organización es el elefante y cada uno de sus miembros, un ciego que toca una parte y que cree que, a partir de su experiencia, puede describir el conjunto. Todo el mundo cree saber mejor que nadie lo que pasa en su entorno inmediato. Y todos tienen razón. Cada persona cree que su conocimiento es suficiente para determinar la situación de la organización entera. Como creen eso, cada uno piensa que puede tomar decisiones sobre cómo debe actuar la organización para acercarse a su objetivo. Y todos están equivocados.

En una organización cuyos miembros están perfectamente alineados, las personas de cada división o departamento, en cada subsistema, se comprometen a optimizar el sistema (para decirlo en términos de economía). Aun así, siguen surgiendo conflictos entre sus miembros. «Alieneado» significa que todo el mundo juega para ayudar al equipo a ganar, independientemente de sus indicadores de rendimiento locales. Pero eso no significa que todos estén de acuerdo en cuál es el mejor rumbo o en qué debe hacer cada persona para ayudar a alcanzar el objetivo común. Como cada persona cuenta con información distinta y hace inferencias diferentes, a menudo estarán en desacuerdo como grupo en las decisiones estratégicas. Lo que es todavía peor, si cada persona asume que tiene razón y que la otra persona está equivocada, los choques irán cada vez en aumento y acabarán por romper la organización.

Yo denomino a este problema «desinformación». La





La revolución del sentido

desinformación hace que sea imposible que un individuo trabaje coordinadamente con otros para conseguir el objetivo a gran escala de la organización, incluso si todo el mundo está de acuerdo en cuál es el objetivo. Los problemas de la «desorganización» hacen que los individuos no estén alineados en el objetivo común y que se dediquen a perseguir sus KPI locales; los problemas con la «desinformación» es que los individuos están alineados respecto al objetivo principal pero no se ponen de acuerdo en cuál es la mejor estrategia para lograrlo. Esto se debe a que las personas solo pueden ver una fracción del impacto posible de sus acciones en el objetivo global, así que no saben cómo afectarán sus acciones a otras partes de la empresa. Aunque pueden percibir las oportunidades y riesgos que aparecen en su entorno local, no tienen ni idea de las oportunidades y riesgos que hay en otras partes.

Para empeorar las cosas todavía más, la mejor estrategia para la organización en conjunto no suele ser del agrado de nadie. Pensemos en el problema (que seguro que nos es familiar) de poner el termostato en una habitación donde cada una de las cuatro personas que hay en ella prefiere una temperatura distinta (por ejemplo, a 18, 19, 21 y 22 grados centígrados). La temperatura que maximizaría la comodidad general sería la media, de 20 grados centígrados. Pero, en ese punto, es muy probable que cada persona quiera regular el termostato para adaptar la temperatura a la que le sea más agradable. Si no se ponen todos de acuerdo en el objetivo y exponen con sinceridad sus preferencias, no serán capaces de tomar una buena decisión colectiva.





La revolución del sentido

La desinformación es un problema serio en sí misma. Impide la coordinación y la toma de decisiones racionales, y crea conflictos entre individuos incluso cuando están alineados tras un objetivo común. Pero, en combinación con la desorganización, son letales. Estas dos dinámicas, juntas, producen un patrón contraproducente e incoherente de comportamiento organizacional. En el mundo real (donde las personas están desalineadas e incluso, motivadas por sus KPI locales, muestran preferencia por el rendimiento local en sus previsiones e informes), la desorganización es más que suficiente para socavar una organización. Pero, si no lo ha hecho ya, sí que le propinará el golpe de gracia, impidiendo la efectividad, el éxito, la sostenibilidad e incluso el éxito de la organización.



UNA LECCIÓN PASADA POR AGUA

Cuando nos centramos solo en nuestro entorno y experiencia inmediatos, perdemos de vista el entorno general y podemos tomar decisiones terribles, poniéndonos en riesgos a nosotros mismos y a los demás. Yo descubrí los peligros de la «visión túnel» mientras hacía submarinismo en las Galápagos en busca de tiburones ballena. Casi pagué esa lección con mi vida.

El tiburón ballena es el pez más grande del mundo. (Las ballenas son más grandes, pero son un mamífero, no un pescado.) Puede llegar a medir casi diecisiete metros y pesar hasta veintisiete toneladas. La boca tiene más





La revolución del sentido

de metro ochenta de anchura. Por suerte, este simpático gigante solo come plancton y no tiene dientes. Aun así, puede matarte con un golpe de su potente cola.

Los buceadores sueñan con ver de cerca a un tiburón ballena, pero como son una especie pelágica (migratoria), nunca puedes estar seguro de poder encontrarlo en un lugar concreto. Mientras contemplaba las profundidades desde la cubierta del barco de buceo, me pregunté si ese día iba a tener suerte. Pero, para poder siquiera ver un atisbo de tiburón ballena, antes tenía que pasar a través de los cientos de tiburones martillo que nadaban en círculos perezosamente bajo el casco. «¡Mmmh! ¡Ya viene el desayuno», me imaginé que pensaban al verme. «¡Un humano envuelto en neopreno! Nuestro plato favorito». Pero no había hecho el viaje entero hasta las Galápagos para echarme atrás ahora.

—¡Tened cuidado por ahí abajo! —nos dijo el instructor de buceo a mí y a mis seis compañeros, instantes antes de meterse el regulador en la boca y saltar por el lateral del barco. Lo seguimos, adentrándonos en las aguas frías, revueltas e infestadas de tiburones.

Seguí las instrucciones del instructor de buceo, bajando poco a poco, listo para pedir que me sacaran a la menor señal de comportamiento agresivo por parte de los animales. Pero los tiburones martillo reaccionaron con completa indiferencia. Ante sus ojos, lo mismo podríamos haber sido troncos hundiéndonos. Nos ignoraron y siguieron nadando con su elegante y relajado contoneo. Uf, qué alivio.

Unos minutos más tarde, me sobresalté y me puse en guardia tras oír a alguien golpeando su botella de buceo.





La revolución del sentido

Era la señal de que alguien había avistado a un tiburón ballena. Miré a mi alrededor en busca de la enorme silueta, orientándome en dirección al ruido. Y entonces lo vi: una criatura increíble, majestuosa, que cortaba el aliento. Sentí emoción y alivio al ver que el viaje no había sido en balde. Desde lejos, parecía que el tiburón ballena a duras penas se movía, pero en cuanto me acerqué un poco advertí que la enorme criatura estaba alejándose rápidamente de nosotros.

Empecé a impulsarme con las aletas a toda velocidad, totalmente ajeno a cualquier otra cosa que no fuera ese fascinante animal. No me di cuenta de que estaba dejando a mi compañero de inmersión atrás (un pecado mortal en los submarinistas que supone poner en riesgo la vida de ambas personas). En pocos minutos conseguí llegar justo al lado del tiburón ballena. Me puse debajo de él, me giré bocarriba y nadé unos pocos metros debajo de su enorme barriga, con los brazos tendidos a los lados. Se me inundaron los ojos de lágrimas. Estaba en un estado alterado de conciencia, totalmente conectado a esta forma de vida increíble en su entorno natural.

Mi fascinación con el tiburón ballena se desvaneció cuando caí en la cuenta de que me costaba cada vez más sacar aire de mi botella de buceo. Me pregunté qué podía estar pasando. Llevaba menos de treinta minutos bajo el agua, así que me parecía que todavía me debía de quedar mucho aire. Miré el manómetro de oxígeno. Me quedé helado. Me quedaban menos de 100 PSI. Es decir, que la botella estaba prácticamente vacía.¹ Y lo peor de todo es que estaba completamente solo, sin otros submarinistas





La revolución del sentido

alrededor con los que compartir aire. Respiré los pocos restos de oxígeno que pude sacar de la botella; tenía la sensación de estar apretando un tubo de pasta de dientes desde el interior. «Relájate», me dije, «tienes suficiente como para llegar a la superficie».

En el submarinismo recreativo, si te quedas dentro de los límites de tiempo y profundidad, puedes salir a la superficie sin tener que detenerte para dejar que se elimine el nitrógeno acumulado en tus tejidos. Si superas esos límites y no te detienes a descomprimir, el nitrógeno condensado en tu cuerpo al respirar a mucha profundidad puede, literalmente, hacerte burbujear la sangre. Esto puede tener consecuencias bastante desagradables, que pueden ir desde dolor en las articulaciones hasta la muerte. Incluso cuando no te sales de los límites, los buceadores recreativos hacen una parada de seguridad de tres minutos a una profundidad de entre tres metros y medio y cinco metros, para permitir que el nitrógeno acumulado salga del cuerpo como precaución extra. Aunque recomiendan encarecidamente que la hagas, esta parada de seguridad no es obligatoria. «Pues parece que ahora voy a descubrir si la parada de seguridad es realmente opcional», pensé, lúgubrementemente. Ascendí tan rápidamente como me atreví, ignorando los pitidos airados de mi ordenador diciéndome que redujera la velocidad e hiciera la parada de seguridad.

Finalmente conseguí llegar a la superficie, me llené los pulmones de aire fresco y me puse otra vez el tubo. (El tamaño de las olas me hacía difícil respirar sin él.) Miré alrededor y vi que la corriente me había alejado del bote y del grupo. Estaba completamente solo, flotando en una





La revolución del sentido

dirección desconocida, entre unas olas que me impedían ver cualquier cosa o que me pudieran ver a mí.

Metí la mano en mi dispositivo de control de flotabilidad (una especie de chaleco) y activé la radiobaliza que me habían dado para usar en caso de emergencia. También hinché mi boya, que es como un globo naranja, grande y alargado que sobresale casi un metro de la superficie, y esperé que alguien del equipo de rescate me encontrara. Tras lo que parecieron los diez minutos más largos de mi vida, oí el motor de la Zodiac acercándose. Dos miembros de la tripulación me ayudaron a subirme a la barca y volvimos al barco.

El instructor de submarinismo me estaba esperando.

—¿Qué os dije a todos antes de meternos en el agua?

—Que fuéramos con cuidado —respondí, avergonzado—. Y he ido con cuidado. He prestado mucha atención a los tiburones martillo y no he visto que ninguno hiciera movimientos agresivos o repentinos.

—¡No es a los tiburones martillo a los que tienes que prestar atención, zopenco! —me amonestó—. Esos no son peligrosos. Los accidentes pasan cuando la gente está tan centrada en los tiburones que dejan de prestar atención a su compañero, grupo, aire, profundidad y ubicación. ¡Eres el vivo ejemplo de cómo *no* hay que hacer submarinismo!

Ese día aprendí una lección muy importante. Estaba tan obsesionado con los tiburones martillo y el tiburón ballena que no le presté atención a la información más vital. Estaba tan cautivado por los riesgos y oportunidades extraordinarios que me olvidé de las precauciones ordinarias, con consecuencias que podrían haber sido letales.





La revolución del sentido

Hay una máxima que dice: «Lo que te mata no es lo que no sabes, sino lo que crees que sabes seguro pero que en realidad desconoces». Yo «sabía seguro» que tenía suficiente oxígeno en la botella, ya que no llevaba más de media hora bajo el agua. Pero lo que creía saber resultó no ser verdad. En mi emoción al ver al tiburón ballena y ponerme a perseguirlo, había consumido el aire de mi botella al doble de velocidad.

Este episodio me hizo ser dolorosamente consciente de lo a menudo que los dirigentes de una empresa se obsesionan tanto con los riesgos y oportunidades que perciben en sus entornos locales que acaban por ignorar información vital sobre otras partes del sistema. Dicho de otro modo: tendemos a dedicar toda nuestra atención a los «tiburones» (los objetos de nuestra aversión o ambición) que somos incapaces de ver cómo afecta nuestro comportamiento al resto de la organización.

Esta tendencia a centrarnos en nuestros propios intereses y experiencias crea problemas tremendos. En un sistema complejo y altamente interconectado, el comportamiento de cualquier persona tiene un impacto significativo sobre las demás. Aun así, como la mayoría de nosotros solo tenemos en cuenta las consecuencias a corto plazo de nuestras acciones y no nos paramos a pensar en el impacto global a largo plazo, tomamos decisiones terribles que nos ponen en riesgo, tanto a nosotros como a nuestras organizaciones.





¿QUIÉN TIENE LA RAZÓN?

—¡Así la gente se va a morir! —gritó Bruce, el ingeniero de vehículos en jefe—. ¡Me importan un comino tus cifras de ahorro de combustible! El vehículo ya es demasiado ligero. Si le quitamos todavía más masa, ¡vamos a acabar construyendo ataúdes motorizados!

Larry, el ejecutivo encargado del cumplimiento normativo, sacudió la cabeza enérgicamente.

—Si nuestra flota no cumple con los estándares de consumo de economía de combustible promedio corporativo, las consecuencias serán gravísimas. Puede que a ti no te importen un pimiento, pero al Gobierno sí.

—Pues vas a tener que buscarte el cumplimiento en otro coche —repuso Bruce—. ¡Este a duras penas podrá aguantar un choque!

—Mira, este vehículo no pasará a producción sin mi autorización. Si no lo haces más ligero, ya puedes irte despidiendo de él...²

Escuché sin querer esta discusión en los 90, cuando actuaba como consultor de uno de los principales fabricantes de automóviles. Estaba ayudando a la empresa con los aspectos culturales de lo que ellos denominaban el sistema VLE de ejecutivos de línea de vehículos. Se trataba de un intento de imitar a Toyota en su distribución en distintos gestores de proyecto con autoridad máxima (que en Toyota denominaban «*shusha*»). En Toyota, el *shusha* es el jefe del coche, con lo que él siempre tiene la última palabra respecto al vehículo. Eso le permite equilibrar el peso de los líderes funcionales (o sea, los vicepresidentes sénior)





La revolución del sentido

que pretenden optimizar el proceso para cada uno de sus guetos.

Por ejemplo, los departamentos de diseño optimizan para obtener el mayor «alcance» (elegancia); los de ingeniería, para la mayor tecnología; los de producción, para las horas dedicadas a cada vehículo; los de compras, por coste de materiales... Siguiendo esta idea, los ingenieros de seguridad tienen órdenes de salvar vidas mientras que los ingenieros de consumo de combustible se centran en ahorrar combustible.

Para los ingenieros de seguridad, el objetivo es hacer que los coches sean tan resistentes a los choques como sea posible, para proteger a sus ocupantes en caso de accidente. Hay ciertas cosas que tienen un impacto relativamente pequeño sobre el resto del vehículo (como, por ejemplo, los cinturones de seguridad). Pero la mayoría de las decisiones afectan significativamente al vehículo entero. Por ejemplo, una forma de hacer que el vehículo sea más seguro es aumentar su masa. Un tanque, para irnos a un extremo, es el vehículo en el que estarás más protegido ante un choque, mientras que en una moto es donde estarás menos protegido.

Pero la masa «sale cara» por muchos motivos. Además de su coste directo, tanto el consumo de combustible del vehículo como sus costes operativos aumentan. También aumenta la polución, lo que puede crear problemas de conformidad normativa por los límites de eficiencia en el consumo. Lo que es más, un vehículo más pesado requiere un motor más potente, además de una suspensión más fuerte. Por lo tanto, la conducción será más rígida





La revolución del sentido

(debido a una suspensión más dura) o con más sacudidas (debido a una suspensión más blanda). Este peso también hará que el coche tarde más en acelerar y, lo que es quizá más importante, en frenar. Así que incluso aunque la masa extra haga que el vehículo sea más seguro ante un choque, puede que acabe siendo en general menos seguro debido al tiempo y a la distancia añadidos que necesita para frenar.

Tanto Larry como Bruce perseguían unos objetivos importantes. Bruce quería proteger a los ocupantes y Larry, el medio ambiente. Pero ambos habían llegado a un punto muerto y parecía imposible llegar a una solución a tiempo. Mientras Larry y Bruce estaban discutiendo qué hacer, la empresa perdía mucho dinero por cada semana que pasaba sin que tomaran una decisión.



COMPLEJIDAD MASIVA

Por supuesto, aquí surge de forma natural una pregunta: ¿no es acaso responsabilidad de los directivos solucionar este tipo de disputa? Al fin y al cabo, su trabajo es procesar toda la información disponible y tomar decisiones objetivas e informadas por el bien del conjunto. Es por eso por lo que tienen la autoridad que tienen y por lo que se les paga tanto dinero.

El problema es que la experiencia de cada «ciego» sobre la parte del «elefante» que está palpando es tan compleja y detallada que es prácticamente imposible describirla con precisión. Una descripción real de la paquidérmica





La revolución del sentido

organización tendría que incluir toda la información relevante sobre la empresa en sus estados presentes y potencialmente futuros: ¿Cómo se estructura? ¿Cuáles son sus procesos? ¿Quiénes son sus empleados, clientes, proveedores, contratistas y consultores? ¿Qué recursos tiene (como materias primas, propiedades, plantas, maquinaria, productos acabados y semiacabados, piezas de componentes, efectivo, líneas de crédito y demás)? ¿A qué peligros se enfrenta? La lista sigue y sigue. Además, todo esto supone menos de la mitad de la información, ya que la lista también tendría que incluir el entorno organizacional en sus estados presentes y potenciales.

Para poder transmitir lo que sabe, lo que podría hacer, lo que podría necesitar y lo que podría pasar, cada persona de la organización tendría que simplificar hasta el extremo, lo que acabaría por hacer que la información fuera casi inservible. Los ciegos solo pueden comunicar una pequeña fracción de su conocimiento a sus superiores, los encargados de la toma de decisiones globales. Esto no es suficiente para poder tomar decisiones racionales sobre cuál es el mejor curso de acción. (Y recordemos que estamos suponiendo, heroicamente, que todas estas personas están perfectamente alineadas en pro de un objetivo global y que ningún departamento local está intentando inclinar la decisión en su favor en contra de los demás. Si estas personas, además, tienen el incentivo de alcanzar sus KPI, puede que su información no sea de fiar debido a su tendencia natural de intentar sacar provecho para sí mismos.)

Puede que, por ejemplo, los encargados de mantenimiento sepan que la planta no puede seguir funcionando





La revolución del sentido

mucho tiempo más en tres turnos. Quizá los comerciales saben que los clientes están enfadados porque no hay suficiente inventario para suplir la demanda. En el Departamento de Compras saben que hay un posible proveedor en China que ofrece productos semiterminados. Quizá en el equipo de ingenieros sepan que, para poder procesar los productos chinos, tendrían que adaptar la maquinaria de la planta. Y quizá en el Departamento de Relaciones Gubernamentales sepan que a los reguladores no les haría demasiada gracia la importación de China. Y así constantemente, con cada nivel y departamento, hasta extremos que nos dejarían aturridos. Ni una sola persona, ni siquiera el director ejecutivo, puede evaluar toda la información necesaria para crear la mejor estrategia global. Nadie sabe cuál es la mejor decisión para ayudar al equipo a ganar.

No solo es imposible integrar toda esta información en un medio común para poder evaluar completamente las alternativas, sino que las circunstancias cambian constantemente. La frecuencia y el sentido de estos cambios requiere cambiar los planes de forma sustancial y constante. Tan pronto como se comunica el conocimiento, este ya ha quedado obsoleto, lo que causa estragos en el proceso de planificación regular de la empresa.

Además de esto, no hay nadie que pueda estar capacitado para entender y procesar el vasto conocimiento inherente en una organización. Es imposible llevarse una imagen completamente precisa y en conjunto del enorme animal que supone la empresa, incluso para aquellos que se sientan en su cúspide. Del mismo modo que los ciegos que tocaban el elefante extrapolaron su experiencia inco-





La revolución del sentido

rrectamente (y con arrogancia) para describir el elefante entero, los ejecutivos sénior, viendo el elefante de lejos, piensan erróneamente (y con arrogancia) que pueden descifrar y considerar sus características individuales. Y, lo que es más, creen que pueden controlar a los empleados a través de medidas, zanahorias y palos. El premio Nobel Friedrich Hayek denominó a esto «la Fatal Arrogancia».3 Más de una organización ha muerto debido a la planificación central y la microgestión.

NO PUEDES HACER FELIZ A TODO EL MUNDO

Cuando era pequeño, en Argentina, jugaba al fútbol. Mi posición era mediocentro. Mi función era pasarle la pelota al jugador que estuviera mejor colocado para marcar. Los delanteros siempre levantaban las manos y me gritaban «¡Estoy solo!» o «¡Aquí!» para captar mi atención. Solo le podía pasar la pelota a uno, así que me tocaba decidir cuál de mis compañeros tenía más posibilidades de ayudar al equipo a ganar.

Fuera cual fuera mi decisión, siempre había alguien que se enfadaba conmigo por no haberle pasado la pelota, quejándose de que estaba bien colocado para marcar. No entendían que mi desafío no era pasarle la pelota a un jugador que estuviera bien posicionado, sino al que estuviera *mejor* posicionado, desde mi perspectiva.

Como equipo, estábamos todos en la misma línea, pero teníamos muchas discusiones sobre mis decisiones





La revolución del sentido

de pase. En algún punto, caí en la cuenta de que, eligiera a quien eligiera pasarle la pelota, siempre habría muchos otros jugadores que estarían descontentos con mi decisión. Solo veían su oportunidad; eran incapaces de compararla con las de los demás.

Muchos años más tarde, cuando me puse a escalar montañas, descubrí lo que pasa cuando uno sufre hipotermia. Si la temperatura del cuerpo desciende peligrosamente, puede extraer la sangre de las extremidades y enviarla al tronco, para mantenerlo caliente. Eso protege los órganos vitales a costa, primero, de los dedos de las manos y de los pies. Después se cobra las manos y los pies y, finalmente, los brazos y las piernas. Enviar sangre al tronco puede ser la mejor estrategia para tu supervivencia, pero creo que si los tejidos de las extremidades pudieran expresar su opinión, preferirían disminuir un poco la posibilidad general de supervivencia y hacer que les llegara algo de sangre para que ellos, también, pudieran sobrevivir. Si la respuesta ante la hipotermia pudiera someterse a negociación y voto, las extremidades seguramente querrían llegar a «un punto medio» que los hiciera seguir siendo viables. Pero los organismos que cayeron en esta trampa desaparecieron del acervo genético. Lo mismo puede aplicarse a las organizaciones complejas que intentan funcionar democráticamente.

EL ALMUERZO GRATIS NO EXISTE

Incluso si pudiéramos calcular la suma global de cada impacto local, actuales y futuros, nos sería imposible sa-





La revolución del sentido

ber a qué otras oportunidades hemos renunciado en otros lados, ya que siempre existen «costes de oportunidad». Básicamente, esto significa que cada vez que decimos que sí a algo, decimos que no a cualquier otra opción que podríamos haber buscado invirtiendo los recursos que hemos asignado a la cosa a la que hemos accedido. Incluso el hecho de que alguien nos invite a almorzar tiene un coste de oportunidad. Si aceptas mi invitación a comer, no podrás usar ese tiempo para responder correos electrónicos, disfrutar de un libro, hacer ejercicio, llamar a un amigo o a un familiar, o salir a dar un paseo.

El coste de oportunidad es el valor de la mejor opción que no has perseguido. Cada vez que tomas una decisión entre muchas alternativas mutuamente exclusivas, sufres el coste de oportunidad, que es el beneficio que podrías haber disfrutado al tomar la mejor decisión alternativa. Digamos que tienes tres proyectos: A, B y C. Cada uno de ellos requiere la misma inversión de 200 dólares. Supón que eliges el proyecto A en detrimento de los proyectos B y C porque no tienes más recursos para invertir en ellos. Imagina que, además, el proyecto A acaba por producir 300 dólares, lo que supone una ganancia de 100 dólares. ¿Dirías que has tomado una buena decisión?

Para responder a esta pregunta, tendrías que saber qué ganancias podrían haber supuesto los proyectos B y C. Optar por el proyecto A habría sido una buena decisión solo si los proyectos B y C hubieran producido unas ganancias inferiores. Y eso puede ser extremadamente difícil de determinar. Los proyectos B y C no se han materializado,





La revolución del sentido

así que solo puedes hacer un cálculo aproximado de las ganancias de forma contrafactual. Si seguimos con la historia de los ciegos, las personas de las organizaciones no solo intentan descubrir cómo es el elefante tocando solo una parte; lo que intentan es determinar una onda de probabilidades de «elefantes cuánticos» que acabarán por materializarse en el futuro en un «elefante de partículas» (en mis talleres yo lo denomino «el elefante de Schrödinger»).⁴

Es extremadamente difícil comparar los beneficios sistémicos de un curso de acción concreto en comparación con las demás alternativas que podrían haber aprovechado los mismos recursos. El conocimiento de las opciones disponibles y de su valor está distribuido por todo el sistema, en posesión de distintos miembros organizacionales que puede que no lo revelen para poder perseguir sus intereses. Lo que es más, los costes de las oportunidades serán enormemente difíciles de computar, incluso de una forma aproximada, debido a la complejidad del sistema. Y ese es el motivo por el que solemos tener en cuenta los gastos reales en vez de los costes de oportunidad. Pero esta aproximación es errónea, de una forma similar a la del borracho que busca las llaves que ha perdido únicamente bajo la luz de la farola porque ahí puede ver bien, pero no las busca en el lugar donde se le han caído porque está oscuro.

EL PROBLEMA DE LA DOBLE LEALTAD

Para ganar en el juego de los negocios es necesario que la estrategia organizacional (global) sea la base para las





La revolución del sentido

tácticas locales y que, a la vez, se base en la información local. Llegar a la interacción correcta entre estrategia y táctica es muy difícil. Como he comentado en el capítulo anterior, los equipos locales a menudo tienen incentivos para optimizar sus departamentos o divisiones y competir con otros equipos. Además, cada directivo, excepto el director ejecutivo, tiene dos lealtades.

Pongámonos en la piel de una directiva: para sacar lo mejor de sus empleados, debe conseguir ganarse su compromiso interno. Tiene que conseguir que se impliquen en los objetivos del equipo y, para ello, les transmite que su trabajo tiene un sentido y que pueden sentirse orgullosos de hacerlo bien. También tiene una relación emocional de confianza con sus subalternos y ha fomentado que se relacionen del mismo modo entre ellos. Además, les ofrece oportunidades para que se sientan realizados, autónomos y que dominan su trabajo, y también respalda la trayectoria profesional de cada uno.

Por otro lado, tiene que subordinar los objetivos, procesos e incluso bienestar de su equipo a la misión organizacional. Eso significa que ella se compromete a dar lo mejor de sí misma para alcanzar el objetivo de mayor nivel de su equipo global, es decir, el objetivo de su propio dirigente. Por ejemplo, si LinkedIn tiene que funcionar a pleno rendimiento, los dirigentes de cada unidad de la empresa, que están compitiendo entre sí por los escasos recursos, tienen que pasar a trabajar con la empresa en mente y compartir información con sinceridad, aunque esto pueda reducir la posibilidad de recibir recursos para sus planes locales e, incluso, pueda implicar que algunos de sus empleados





La revolución del sentido

pierdan sus puestos. Aunque a veces los directivos tienen que sacrificarse por el equipo (de la empresa global), los que más a menudo tienen que cargar con las consecuencias son sus subalternos: personas de su división, departamento o equipo.

En la mayoría de las empresas, los dirigentes que se implican con sus equipos intentan defender los intereses de su equipo ante sus superiores. Pero esto puede entorpecer la efectividad y colaboración de la organización. Cada nivel de la organización puede acabar funcionando como el Congreso de Estados Unidos, donde los representantes creen que su papel es defender los intereses de sus constituyentes. Como podemos ver en la política, un colectivo en el que cada persona representa un interés distinto lleva a todo tipo de conflictos y funciona de forma incoherente. Si esta directiva se centra en su función como miembro del equipo de su dirigente y pone en segundo lugar el equipo al que dirige ella, corre el riesgo de romper ese lazo emocional que comparte con sus subalternos. Puede que consideren que les es «desleal» o que «los ha vendido» para beneficio de su trayectoria profesional como dirigente. Eso provocaría un sentimiento de desinterés y desilusión.

Es un dilema terrible para los dirigentes. Si optimizan el sistema, salen perdiendo, porque tendrán que suboptimizar sus departamentos y sus empleados se sentirán traicionados. Y, si defienden los intereses de sus empleados, tampoco salen ganando, porque al optimizar su propio departamento, suboptimizan a la empresa en general. Y entonces los que se sentirán traicionados serán sus propios dirigentes y compañeros de su mismo nivel. La forma de





solucionar esta disyuntiva, como explicaré en la parte 2, es mediante un liderazgo significativo.

CENTRALIZAR O NO CENTRALIZAR, ESA ES LA CUESTIÓN

Como las organizaciones deben adaptarse rápidamente a los cambios de circunstancias, es mejor dejar las decisiones en manos de las personas que conocen mejor estas circunstancias y las que saben más sobre los cambios que deben hacerse y los recursos necesarios para ello. «No podemos esperar», explicó Friedrich Hayek, «que este problema se solucione comunicando todo ese conocimiento a un establecimiento central [de planificación] que lo integre antes de emitir sus órdenes». Hayek parece estar argumentando en pro de la descentralización. Aun así, para intentar averiguar qué es el elefante, los ciegos lo tienen algo más complicado. «El “hombre sobre el terreno”», prosigue, «no puede decidir únicamente sobre la base de su limitado aunque íntimo conocimiento de los hechos de su entorno inmediato. Queda todavía sin resolver el modo de comunicarle cuanta posterior información necesite para que sus decisiones se adapten a la norma general que gobierna los cambios y que caracteriza al sistema (organizacional) [...] en toda su extensión».5

Dicho de otro modo, el conocimiento local es demasiado complejo como para comunicárselo de forma efectiva a los encargados de la toma de decisiones locales, así que es mejor que las decisiones las tomen aquellas personas que poseen este conocimiento. Tomemos, por ejemplo,





La revolución del sentido

la guerra. Los comandantes sobre el terreno saben mucho mejor que los generales lo que está pasando en su ámbito de operación, así que tiene sentido capacitarlos para que puedan tomar ellos decisiones. Pero el conocimiento local es insuficiente para evaluar el impacto global de cualquier decisión. Las guerras no se ganan con una miríada de éxitos tácticos; un ejército necesita que todas las decisiones tácticas de sus unidades encajen dentro de una estrategia integrada.

Pasa lo mismo a la inversa: el conocimiento global es demasiado complejo como para comunicarlo efectivamente a los encargados de toma de decisiones locales. Los generales ven el panorama general mucho mejor que los comandantes sobre el campo, así que tiene sentido permitirles tomar decisiones estratégicas. Pero el conocimiento global es insuficiente para evaluar las mejores tácticas en un lugar y momento concretos. Las guerras no se ganan solo con estrategias brillantes; un ejército tiene que llevarlas a cabo mediante operaciones tácticas específicas.

Hayek escribió en el contexto que en economía se denomina «debate sobre el cálculo económico en el socialismo». Se trataba de una disputa entre los economistas marxistas y del mercado libre sobre si era posible asignar recursos racionalmente en una economía con una planificación central. Para los miembros de la escuela austríaca, como Ludwig von Mises y Hayek, la respuesta era un «no» categórico. Defendían que el único modo de lograr esto era a través del mecanismo de formación de precios del mercado libre, donde las decisiones individuales de las personas determinaban la cantidad de un bien o servicio que debería



producirse, además de a quién debería distribuirse según su disposición a pagar por ello.

Hayek demostró que los precios del mercado libre les dan a las personas la información y los incentivos que necesitan para hacer cálculos económicos y actuar en consecuencia. Para Hayek, el sistema de precios es como un tablero de control desde el que los consumidores y productores individuales pueden observar meramente el movimiento de algunos indicadores para poder ajustar sus actividades en consecuencia. Mises, por otro lado, argumentaba que el sistema de precios en una economía socialista no puede funcionar porque el gobierno controla los medios de producción. Y, como ese es el caso, no es posible establecer precios de mercado para bienes de equipo. La famosa conclusión de Mises fue que «la actividad económica racional es imposible en una comunidad socialista».6 Él defendía que esto no solo se debía a los problemas de incentivos (desorganización) sino también a los problemas de información (desinformación).

Por desgracia, esto no ayuda a las organizaciones elefantinas. A medida que crecen, las organizaciones sustituyen la mano invisible del mercado por la mano visible de los directivos, en palabras del historiador económico Alfred D. Chandler.7 Dentro de la organización, los departamentos no marcan precios para sus servicios. Si trabajo en el Departamento de Relaciones Públicas, no cobraré nada por un comunicado de prensa sobre uno de nuestros nuevos centros de investigación y desarrollo. En este sentido, una organización capitalista se parece a una economía socialista. Otro economista, Murray Rothbard, explicó



La revolución del sentido

cómo este problema de toma de decisiones se debe a la falta de precios de mercado para transacciones dentro de la misma organización. Ante la ausencia de un mercado, es imposible calcular el precio. Y, sin este cálculo, solo hay irracionalidad y caos económicos.⁸

Algunas empresas intentan simular un mercado usando precios de transferencia entre centros de beneficios, pero este sistema no puede emular del todo un mercado real. Los dirigentes no son emprendedores reales con derechos de propiedad y derechos residuales sobre los beneficios económicos de sus centros, así que no están realmente incentivados a maximizar los beneficios. Dentro de la empresa no hay un mercado de producción de recursos y, por lo tanto, tampoco hay precios. Sin precios, el cálculo económico es imposible. Nadie, especialmente los encargados de planificación, puede tomar decisiones racionales.

Aunque las grandes corporaciones son de propiedad privada y operan en una economía de mercado, sus directores ejecutivos y equipos directivos se suelen encontrar en situaciones análogas a las de las juntas de planificación soviéticas (o los personajes de *La máquina que ganó la guerra*, una historia de Asimov)⁹, intentando tomar decisiones a partir de información muy poco precisa. Imagínate que estás intentando dirigir una empresa sin precios de mercado, sin cuentas de pérdidas y ganancias, y sin balances financieros. Sería un ejercicio de adivinación, a la altura de la lectura de los posos de café. Tristemente, es así como la mayoría de grandes empresas toma decisiones estratégicas.





¿EN QUÉ LUGAR DEJA TODO ESTO A LOS LÍDERES?

Como líder también debes ganarte el compromiso interno de todos y cada uno de los miembros de tu equipo (y organización) de cooperar con todos y cada uno de los miembros restantes de tu equipo (y organización) para cumplir con la misión de la organización. En otras palabras, si las personas cuentan con un compromiso compartido de trabajar juntas por el bien del equipo, entonces los problemas de desinformación y desorganización provocada por los incentivos pueden gestionarse mucho mejor que si ese compromiso no existe.

Eso implica que los líderes necesitan el permiso de su gente (debido a su autoridad moral, no solo formal) para tomar la decisión que les parezca mejor. Necesitan tener un «consenso procedimental», como en una democracia, donde las personas no tienen por qué querer el mismo presidente pero sí que están de acuerdo en cuál es el proceso que debe seguirse para elegirlo. Si los líderes recopilan la información que les dan los miembros de su equipo (que están alineados para perseguir el objetivo de ayudar al equipo a ganar) y toman decisiones a través de un proceso que estos miembros consideran justo (y que, además, se comprometen a poner en práctica), estos líderes pueden tomar mejores decisiones globales que sus competidores. Pueden integrar más información bajo sus derechos de decisión y considerar mejor las ventajas y desventajas. Esto permite a los miembros del equipo a «estar en desacuerdo





La revolución del sentido

y comprometerse» sin que haya mala sangre entre ellos.

El líder tiene que conseguir que su gente le transmita la información que poseen sobre beneficios, costes, riesgos y oportunidades locales, de modo que puedan comparar las alternativas y tomar una decisión racional. Para ello los líderes tienen que dejar sus egos a un lado y adoptar una posición de humildad, apertura y servicio a una causa superior. Al hacer esto, se convierten en un ejemplo para su equipo, de modo que ellos también puedan dejar su ego a un lado y den lo mejor de sí para implementar una decisión que, si dependiera de ellos, no habrían tomado. Cada miembro del equipo necesita redefinir lo que significa «ganar», de modo que ganar no sea tener la razón o tener más influencia, sino colaborar con los demás para tomar la elección mejor, la más informada y la más racional en estas circunstancias, la que es más probable que ayude al equipo a ganar. (En *La empresa consciente*, a esto lo denominé «actuar como aprendiz»).

Si se piensa fríamente, parece lógico, pero es algo que va en contra de los impulsos más básicos de los seres humanos. Queremos tener la razón para sentirnos inteligentes. Queremos dominar a los demás para sentirnos poderosos. Queremos salirnos con la nuestra para sentirnos validados. Queremos ganar (incluso contra los miembros de nuestro equipo) para sentir que somos mejores (que ellos). Queremos proteger y favorecer a las personas más cercanas a nosotros (nuestros constituyentes). En resumidas cuentas, queremos demostrarnos a nosotros mismos, a nuestros seguidores y a los demás que valemos la pena, y lo hacemos mediante comportamientos que son exac-





La revolución del sentido

tamente opuestos a los que hacen falta para trabajar bien en equipo.

En el capítulo 9, «Colaboración», definiré un proceso para gestionar estos desafíos mucho mejor de lo que lo hacen actualmente la mayoría de las empresas. Llevo más de veinticinco años refinando esta técnica con mis clientes, así que puedo garantizar que funciona. Pero hay una condición: funciona solo si, cuando llegas a la cabeza de la empresa-elefante, palpas y descubres que ahí hay un líder trascendente.



