PRINCIPIOS

RAY DALIO

DEUSTO

Índice

PORTADA
SINOPSIS
PORTADILLA
DEDICATORIA
INTRODUCCIÓN
PRIMERA PARTE. DE DÓNDE VENGO
1. LA LLAMADA DE LA AVENTURA: 1949-1967
2. ATRAVESAR EL UMBRAL: 1967-1979
3. MI ABISMO: 1979-1982
4. UN CAMINO DE PRUEBAS: 1983-1994
5. LA RECOMPENSA DEFINITIVA: 1995-2010
6. DEVOLVIENDO LA RECOMPENSA: 2011-2015
7. MI ÚLTIMO AÑO Y MI MAYOR RETO: 2016-2017
8. MIRAR ATRÁS DESDE LAS ALTURAS
SEGUNDA PARTE. PRINCIPIOS VITALES
1. ADMITE Y AFRONTA LA REALIDAD
2. UTILIZA EL PROCESO DE 5 PASOS PARA OBTENER LO QUE QUIERAS DE LA VIDA
3. SÉ RADICALMENTE ABIERTO DE MIRAS
4. ENTIENDE QUE LAS PERSONAS FUNCIONAN DE FORMAS MUY DISTINTAS
5. APRENDE A TOMAR DECISIONES EFICACES
PRINCIPIOS VITALES: UN RESUMEN
ÍNDICE DE PRINCIPIOS VITALES
TERCERA PARTE. PRINCIPIOS LABORALES
RESUMEN E ÍNDICE DE PRINCIPIOS LABORALES
PARA CONSEGUIR LA CULTURA CORRECTA...
1. CONFÍA EN LA SINCERIDAD Y LA TRANSPARENCIA RADICALES
2. CULTIVA LAS RELACIONES Y EL TRABAJO SIGNIFICATIVOS
3. CREA UNA CULTURA EN LA QUE ESTÉ BIEN COMETER ERRORES, PERO RESULTE…
4. SINTONIZA Y MANTENTE EN SINTONÍA
5. PONDERA TU TOMA DE DECISIONES USANDO LA CREDIBILIDAD
6. APRENDE CÓMO SUPERAR LOS DESACUERDOS
PARA CONSEGUIR A LAS PERSONAS ADECUADAS...
7. RECUERDA: EL QUIÉN ES MÁS IMPORTANTE QUE EL QUÉ
8. CONTRATA BIEN, PORQUE LA PENALIZACIÓN POR HACERLO MAL ES INMENSA
9. FORMA, PRUEBA, EVALÚA Y CLASIFICA CONSTANTEMENTE A LAS PERSONAS
PARA DESARROLLAR TU MÁQUINA Y HACER QUE EVOLUCIONE...
10. GESTIONA COMO SI MANEJARAS UNA MÁQUINA PARA CONSEGUIR UN OBJETIVO
11. DETECTA LOS PROBLEMAS Y NO LOS TOLERES
12. DIAGNOSTICA LOS PROBLEMAS PARA LLEGAR A SUS CAUSAS FUNDAMENTALES
13. DISEÑA MEJORAS PARA TU MÁQUINA A FIN DE SUPERAR TUS PROBLEMAS
14. HAZ LO QUE TE HAYAS PROPUESTO HACER
15. USA HERRAMIENTAS Y PROTOCOLOS PARA MOLDEAR CÓMO SE TRABAJA
16. ¡Y POR LO QUE MÁS QUIERAS, NO PASES POR ALTO LA GOBERNANZA!

PRINCIPIOS LABORALES: UN RESUMEN
CONCLUSIÓN
APÉNDICE: HERRAMIENTAS Y PROTOCOLOS PARA LA MERITOCRACIA DE IDEAS DE BRIDGEWATER
BIBLIOGRAFÍA
AGRADECIMIENTOS
NOTAS
CRÉDITOS

Gracias por adquirir este eBook

Visita **Planetadelibros.com** y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

---

¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!

Primeros capítulos
Fragmentos de próximas publicaciones
Clubs de lectura con los autores
Concursos, sorteos y promociones
Participa en presentaciones de libros

PlanetadeLibros

Comparte tu opinión en la ficha del libro
y en nuestras redes sociales:

Explora **Descubre** **Comparte**

SINOPSIS

Ray Dalio, uno de los inversores y emprendedores más exitosos del mundo, comparte en este libro los principios poco convencionales que ha desarrollado, refinado y utilizado durante los últimos cuarenta años para conseguir resultados únicos tanto en la vida como en los negocios, y que cualquier persona u organización puede adoptar para llegar a cumplir sus metas.

En 1975, Ray Dalio fundó una firma de inversión, Bridgewater Associates, en su apartamento de dos habitaciones de Nueva York. Cuarenta años después, Bridgewater ha ganado más dinero para sus clientes que ningún otro fondo especulativo en la historia y se ha convertido en la quinta compañía privada más importante de Estados Unidos, según la revista Fortune. Por el camino, Dalio descubrió un conjunto de principios únicos que han ayudado a lograr la excepcional efectividad que caracteriza a Bridgewater. Él los describe como una meritocracia de ideas que busca lograr que el trabajo y las relaciones sean significativos usando lo que él llama «una transparencia radical»". Son estos principios, y no que Dalio tenga nada especial —creció como un niño cualquiera en un vecindario de clase media en Long Island— lo que él considera la razón de su éxito.

En *Principios*, Dalio comparte lo que ha aprendido a lo largo de su notable carrera. Argumenta que la vida, el management, la economía y la inversión pueden ser sistematizados en reglas y entendidos como máquinasSi bien el libro rebosa de ideas novedosas para organizaciones e instituciones, Principios también ofrece un enfoque claro y directo para la toma de decisiones que Dalio cree que cualquiera puede aplicar, sin importar lo que quieran lograr.

PRINCIPIOS

RAY DALIO

TRADUCCIÓN DE
MANUEL MANZANO GÓMEZ Y CARLOS GARCÍA VARELA

EDICIONES DEUSTO

A Barbara,
la mitad que me completa
desde hace más de cuarenta años.

INTRODUCCIÓN

Antes de empezar a contarte mis creencias, quiero dejar claro que soy un completo imbécil que ignora mucho de lo que necesita conocer. Mi éxito en la vida ha tenido más que ver con que sé cómo lidiar con lo que ignoro, más que con mis conocimientos. Lo más importante que he aprendido es a afrontar la vida basándome en principios que me ayudan a discernir la verdad, y cómo reaccionar ante ella.

Voy a transmitir estos principios porque me hallo en una etapa de la vida en la que quiero ayudar a que los demás tengan éxito, más que intentar buscarlo para mí mismo. Y como estos principios me han sido tan útiles a mí, y a más gente, quiero compartirlos contigo. Te toca a ti ponderar su valor y si quieres hacer algo con ellos.

Los principios son verdades fundamentales que constituyen los cimientos de la conducta con la que sacar partido a la vida. Pueden aplicarse una y otra vez en situaciones parecidas, y ayudarte a alcanzar tus metas.

Cada día te topas con una tormenta de situaciones ante las que debes reaccionar. Sin principios, te verías obligado a actuar individualmente ante cada caso, como si fuera la primera vez que lo vivieras. Al contrario, si clasificas estas situaciones por tipos y cuentas con buenos principios para afrontarlas, tomarás mejores decisiones con mayor rapidez y, en consecuencia, tu vida será mejor. Un buen conjunto de principios es como una colección de recetas para el éxito. Toda la gente con éxito se comporta siguiendo principios que le ayudan a obtenerlo, aun cuando su campo de excelencia varíe enormemente y, en consecuencia, también los principios.

Ceñirte a los principios significa poder explicarlos con claridad. Por desgracia, la mayoría de la gente es incapaz de hacerlo. Es muy infrecuente que la gente los escriba y los comparta, y es una pena. Me encantaría saber qué principios guiaron a Albert Einstein, Steve Jobs, Winston Churchill, Leonardo da Vinci y otros, para entender claramente qué objetivos perseguían y cómo los alcanzaron, y así poder comparar los diferentes enfoques. Me gustaría saber qué

principios son más importantes para los políticos que quieren mi voto y para la gente cuyas decisiones me afectan. ¿Tenemos principios comunes que nos ligan como familia, comunidad, nación, como amigos de todo el mundo? ¿O principios opuestos, que nos dividen? ¿Cuáles son? Especifiquémoslos. Vivimos en una época en que es importantísimo ser claros con respecto a nuestros principios.

Espero que la lectura de este libro te anime, a ti y a otros, a descubrir tus propios principios, entre aquellos que considereis mejores, y los anoteis. Así podrás dejarlos claros, tanto para ti mismo como para los demás, y entenderás mejor unos y otros. Podrás refinarlos a medida que te topes con nuevas experiencias y reflexiones sobre ellas, y de esta manera tomarás mejores decisiones y te harás entender mejor.

TENER PRINCIPIOS PROPIOS

Descubrimos nuestros principios de distintas maneras. A veces los adquirimos a través de nuestras propias vivencias y reflexiones. Otras, los aceptamos de los demás, por ejemplo de nuestros padres, o adoptamos paquetes holísticos como los de la religión y el derecho.

Dado que todos tenemos nuestras propias metas y formas de ser, debemos seleccionar principios que se adecúen a ellas. Aunque no sea malo de por sí adoptar principios ajenos, hacerlo sin reflexionar demasiado puede llevar a que te comportes de manera incoherente con respecto a tus objetivos y tu naturaleza. Y al mismo tiempo, tú, igual que yo, no sabes todo lo que necesitas, y actuarás sabiamente si aceptas esa verdad. Si consigues pensar de forma independiente, mantener la mente abierta y descubrir cuál es la mejor manera de actuar, y si logras hacer acopio de coraje para actuar, le sacarás el máximo partido a tu vida. Si no lo consigues, deberás reflexionar sobre la causa, porque seguramente es tu mayor escollo para sacarle más provecho a la vida.

Con esto, llego a mi primer principio:

- **Piensa por ti mismo para decidir 1) lo que quieres, 2) lo que es verdad y 3) lo que has de hacer para obtener 1) a la luz de 2)…**

… y hazlo con humildad y apertura de miras para tener en cuenta las mejores ideas de que dispones.
Tener claros tus principios es importante porque afectará a todos los aspectos de tu vida muchas veces al día. Por ejemplo, cuando entables relaciones con los demás, tus principios y los suyos determinarán vuestra manera de interactuar. Aquellos que compartan valores y principios se llevarán bien; los que no se enfrentarán a conflictos y malentendidos. Piensa en las personas más cercanas a ti: ¿sus valores coinciden con los tuyos? Aún más: ¿conoces cuáles son? Muy a menudo, en sus relaciones, la gente no deja claros sus principios. Y esto es especialmente problemático en organizaciones que requieren principios comunes para prosperar. Establecer mis propios principios con claridad meridiana es la razón por la que he pulido tanto cada frase de este libro.

Los principios que escojas podrán ser los que tú quieras, siempre que sean auténticos; es decir, siempre que reflejen tu carácter y tus valores. Te enfrentarás a millones de dilemas en la vida y la manera de resolverlos reflejará tus principios; y quienes te rodean no tardarán en identificarlos. Lo peor que puedes ser en este mundo es un farsante, porque entonces perderás la confianza de la gente y tu propio respeto. Así pues, deja claros tus principios y predica con el ejemplo. Si parece haber incoherencias, deberás explicarlas. Es mejor hacerlo por escrito: así irás refinando tus principios sobre el papel.

Aunque compartiré mis propios principios, quiero dejar claro que no espero que los sigas a rajatabla. Al contrario, quiero que cuestiones cada palabra y selecciones, entre ellos, la mezcla que más se adecúe a ti.

MIS PRINCIPIOS Y CÓMO LOS ADQUIRÍ

Aprendí mis principios a base de una vida de errores y de reflexionar mucho sobre ellos. Desde niño he sido un pensador curioso e independiente que perseguía metas ambiciosas. Me emocionaba visualizando objetivos que quería alcanzar, tenía dolorosos fracasos cuando intentaba alcanzarlos, aprendía principios para evitar repetir los mismos errores; cambié y mejoré, y esto me permitió imaginar y perseguir objetivos más ambiciosos, rápida y repetidamente, durante mucho tiempo. Es decir, para mí la vida se parece al gráfico que aparece un poco más adelante.

Creo que la clave del éxito consiste en saber cómo tener grandes ambiciones y cómo fracasar bien. Con esto último me refiero a experimentar fracasos dolorosos muy didácticos, sin llegar a una derrota que te deje fuera de

juego.

Esta manera de aprender y mejorar es la que mejor me ha funcionado por mi forma de ser y por mi profesión. Siempre se me ha dado mal la memorización mediante la repetición y nunca me ha gustado seguir las directrices de los demás, pero me ha encantado descubrir por mí mismo la mejor manera de actuar. Detestaba el colegio por culpa de mi mala memoria, pero a los doce años me enamoré del mundo de los mercados. Para ganar dinero en este mundo, se necesita ser un pensador independiente, ir contracorriente y tener razón, porque la visión consensuada ya venía con todo el lote . Uno va a equivocarse sin remedio y de forma dolorosa un montón de veces, así que aprender a hacerlo bien es primordial para triunfar. Lo mismo se aplica con respecto al éxito en los negocios: uno debe ser un pensador independiente que apuesta en contra de la visión general, y esto implica equivocarse estrepitosamente bastantes veces. Como inversor y emprendedor, desarrollé un miedo útil a equivocarme y descubrí un enfoque para la toma de decisiones que aumentara al máximo mis probabilidades de éxito.



● Toma decisiones ponderadas por credibilidad

Mis errores más dolorosos cambiaron mi perspectiva de «Sé que tengo razón» a una de «¿Cómo sé que tengo razón?». Me aportaron la humildad que me hacía falta para equilibrar mi audacia. Saber que podía equivocarme de medio a medio, y la curiosidad de saber por qué otras personas inteligentes veían las cosas de modo distinto me obligó a ver las cosas a través de los ojos de los demás, aparte de los míos. Así pude apreciar muchas más dimensiones que con solo mi propia visión. Aprender a sopesar las aportaciones ajenas para escoger las mejores —es decir, a que la credibilidad ponderara mi capacidad de decisión— aumentaba mis probabilidades de tener razón y, además, era emocionante. Al mismo tiempo, aprendí mi siguiente principio:

● Actúa a partir de principios…

… tan claramente delineados que su lógica se pueda evaluar con facilidad y que tanto tú mismo como los demás podáis ver si predicas con el ejemplo. La experiencia me ha enseñado el sumo valor de reflexionar y anotar mis criterios para tomar decisiones cada vez que tengo que decidir algo, así que me he acostumbrado a hacerlo. Con el tiempo, mi colección de principios se ha convertido en un recetario para la toma de decisiones. A base de compartirlos con los compañeros de mi empresa, Bridgewater Associates, y animarlos para que me ayudaran a ponerlos a prueba en la vida real, los fui refinando y puliendo. De hecho, conseguí perfeccionarlos hasta darme cuenta de la importancia de la siguiente regla:

● Sistematiza la toma de decisiones

Descubrí que podía hacer esto traduciendo mis criterios a algoritmos para implantarlos en nuestro sistema informático. Usando ambos sistemas a la vez para tomar decisiones —es decir, el de mi cabeza y el de mi ordenador—, aprendí que la máquina podía tomar mejores decisiones que las mías porque podía procesar muchísima más información que yo, más rápido y sin depender de las emociones. Mediante esto, pude sopesar mi comprensión y la de mis compañeros a lo largo del tiempo y mejorar la calidad de nuestras decisiones a nivel colectivo. Descubrí que este tipo de sistemas —especialmente aquellos de credibilidad ponderada— tienen un poder inmenso y, dentro de poco, cambiarán

la toma de toda clase de decisiones de la gente de todo el mundo. Este enfoque centrado en los principios no solo ha mejorado la calidad de nuestras decisiones económicas, de gestión e inversión, sino que además nos ha permitido tomar mejores decisiones en todos los aspectos de nuestra vida.

Que tus principios estén sistematizados o computerizados es de menor importancia. Lo crucial es que desarrolles unos principios propios y que los registres por escrito, sobre todo si trabajas con más gente.

Fueron este enfoque y los principios que le siguieron, y no yo, los que transformaron a un chaval de instituto normal y corriente de Long Island en un hombre de éxito a tenor de varios parámetros convencionales, como fundar una empresa en mi apartamento de dos habitaciones y hacerla crecer hasta convertirla en la quinta empresa privada más importante de Estados Unidos (según *Fortune*), convertirme en una de las cien personas más ricas del mundo (según *Forbes*), o ser considerado una de las cien personas más influyentes del mundo (según *Time*). Me encumbraron a una atalaya desde la que pude ver el éxito y la vida de manera muy distinta a como los había imaginado, y me proporcionaron un trabajo y unas relaciones significativos, que para mí son más importantes que mi éxito convencional. Tanto Bridgewater como yo obtuvimos más de ellos de lo que nunca había soñado.

Hasta hace poco, no he querido compartir estos principios fuera de Bridgewater porque no me gusta la atención pública y porque me parecía presuntuoso decirles a los demás qué principios deberían tener. Pero después de que Bridgewater predijera con éxito la crisis económica de 2008-2009, recibí gran atención por parte de los medios, y lo mismo les pasó a mis principios y a la manera singular de operar que tiene mi empresa. La mayoría de aquellas historias estaban distorsionadas o plagadas de sensacionalismo, así que en 2010 colgué nuestros principios en la web, para que la gente pudiera juzgar por sí misma. Para mi sorpresa, se descargaron más de tres millones de veces y me vi abrumado de cartas de agradecimiento de todo el planeta.

Os los proporcionaré en dos libros: «Principios Vitales y Laborales» en el primero; y «Principios Económicos y de Inversión» en el segundo.

CÓMO ESTÁ ESTRUCTURADO ESTE LIBRO

Como me he pasado la mayor parte de mi vida adulta pensando en la economía e invirtiendo, sopesé la idea de escribir en primer lugar los «Principios Económicos y de Inversión», pero al final decidí comenzar con los «Principios Vitales y Laborales», porque son más globales y porque ya sé que a la gente le funcionan bien, independientemente de su profesión. Y como casan tan bien entre sí, se han combinado en un único libro, precedido de la breve autobiografía «De dónde vengo».

Primera Parte: De dónde vengo

En esta sección comparto algunas de las experiencias —sobre todo errores— que me han permitido descubrir los principios que rigen mis decisiones. A decir verdad, contar mi propia historia me provoca aún sentimientos encontrados, porque temo que sea una distracción en relación con los principios y las relaciones causa-efecto, atemporales y universales, que les dan forma. Por ello, no me importaría que decidieras saltarte esta parte del libro. Si la lees, intenta ver más allá de mi persona y mis vivencias particulares, y céntrate en la lógica y el mérito de los principios descritos. Considéralos, sopésalos y decide en qué grado se aplican a ti mismo y a tus circunstancias vitales —si es que lo hacen—, y sobre todo, si pueden ayudarte a alcanzar tus metas, sean cuales sean.

Segunda Parte: Principios Vitales

Los principios generales que guían mis estrategias se exponen en «Principios Vitales». En esta sección los detallo en más profundidad y enseño la forma en que se aplican al mundo real, en la vida y en nuestras relaciones privadas, en los negocios y la política, y, por supuesto, en Bridgewater. Compartiré también el Proceso de 5 Pasos que he desarrollado para alcanzar las metas y tomar decisiones eficaces, además de los conocimientos que he adquirido en psicología y neurociencia; explicaré también cómo los he aplicado tanto en mi vida cómo en los negocios. Es el verdadero corazón de esta obra, porque demuestra que casi cualquier persona puede aplicar los principios a casi todo.

Tercera Parte: Principios Laborales

En «Principios Laborales» detallaré la peculiar manera de trabajar que tenemos en Bridgewater: cómo hemos incorporado nuestros principios en un sistema meritocrático de ideas que aspira a desarrollar un trabajo y unas relaciones significativas por medio de la *sinceridad radical* y la *transparencia radical*. Demostraré estos métodos a escala atómica y cómo aplicarlos a casi cualquier organización para incrementar su eficacia. Como verás, somos un grupo de personas que aspiramos a la excelencia en nuestra labor y que reconocemos que no sabemos demasiado sobre lo que deberíamos conocer. Creemos que la discordancia razonada y no emocional de los pensadores independientes puede transformarse en un proceso de toma de decisiones ponderadas por la credibilidad, más inteligente y eficaz que la suma de sus componentes. Ya que el poder de un grupo es mucho mayor que el de un individuo, considero que estos principios laborales son más importantes que sus equivalentes vitales, en los que se basan.

Qué vendrá después de este libro

A esta obra la seguirá otra interactiva en forma de aplicación que, a través de vídeos y experiencias de sumersión, dará un cariz más empírico a tu aprendizaje. La aplicación llegará a conocerte a través de tus interacciones con ella para proporcionarte consejos más personalizados.

Tras el libro y la aplicación vendrá otra obra en dos partes: «Principios Económicos y de Inversión», en la que hablaré de los principios que me han funcionado y considero útiles para otras personas en esos campos.

Tras esto, no me quedarán más consejos aparte de los consignados en estas dos obras, y habré puesto punto final a esta etapa de mi vida.

Piensa por ti mismo

1) ¿Qué quieres?

2) ¿Qué es verdad?

3) ¿Qué vas a hacer al respecto?

PRIMERA
PARTE

DE DÓNDE VENGO

El tiempo es como un río que nos impulsa hacia delante, hacia encuentros con la realidad que nos exigen tomar decisiones. No podemos ralentizar nuestro avance ni evitar esos encuentros. Tan solo podemos afrontarlos de la mejor manera posible.

De niños, otras personas —por lo general nuestros padres— nos guían en nuestros encuentros con la realidad. A medida que crecemos, comenzamos a elegir. Escogemos aquello que perseguiremos (nuestras metas) y que influirá en nuestra marcha. Si quieres ser médico irás a la facultad de Medicina; si quieres formar una familia, buscarás pareja, y así sucesivamente. Mientras nos acercamos a esas metas, nos topamos con problemas, nos equivocamos y nos damos de bruces con nuestras propias debilidades. Aprendemos cosas sobre nosotros mismos y sobre la realidad, y tomamos nuevas decisiones. En el transcurso de nuestras vidas, tomamos millones y millones de decisiones que, básicamente, son apuestas, algunas grandes y otras pequeñas. Merece la pena pararse a pensar en cómo las tomamos, porque son lo que determina, en última instancia, la calidad de nuestras vidas.

Todos nacemos con distintas capacidades intelectuales, pero no contamos con aptitudes innatas para tomar decisiones. Estas las aprendemos en nuestros encuentros con la realidad. Aunque mi propio camino es único —nací con unos padres determinados, me centré en una profesión concreta y conviví con unos compañeros y no con otros—, creo que los principios que he ido aprendiendo le irán bien a mucha gente, en sus sendas particulares. Cuando leas mi historia, trata de ver más allá de ella y de mí, y céntrate en las relaciones subyacentes causa-efecto, en las decisiones que tomé y sus consecuencias, en lo que aprendí de ellas y cómo transformaron mi manera de decidir. Pregúntate qué es lo que quieres, busca ejemplos en otros que hayan alcanzado sus objetivos e intenta discernir los patrones de causa-efecto tras sus vidas, para poder aplicarlos a tus propias metas.

Para ayudarte a entender de dónde vengo, he aquí una crónica cruda de mi vida, con especial énfasis en mis errores y debilidades, y en los principios que aprendí de ellos.

CAPÍTULO 1

LA LLAMADA DE LA AVENTURA

1949-1967

Nací en 1949 y me crie en un barrio de clase media de Long Island. Era el hijo único de un músico profesional de jazz y un ama de casa. Era un chico normal en una casa normal, y un estudiante por debajo de la media. Me encantaba jugar con los amigos: de joven, jugar al fútbol americano en la calle y a béisbol en el patio de los vecinos; de mayor, perseguir a las chicas.

Nuestro ADN determina nuestros puntos fuertes y débiles de manera innata. Mi debilidad más evidente era mi mala memoria. No era —ni lo soy aún— capaz de memorizar datos que no tienen razón de ser (como números de teléfono) y no me gustaba seguir instrucciones. Al mismo tiempo, era muy curioso y me encantaba entender las cosas por mi cuenta, aunque aquella faceta no era tan obvia en aquella época.

No me gustaban las clases, no solo porque requerían una gran capacidad de memorización, sino porque no me interesaban la mayor parte de cosas que mis profesores consideraban importantes. Nunca llegué a entender qué provecho sacaría de ser buen estudiante, aparte de la aprobación de mi madre.

Ella me adoraba y le preocupaban mis malas notas. Hasta que empecé el instituto, me obligaba a encerrarme en mi cuarto y estudiar durante un par de horas, antes de salir a jugar, pero yo no podía hacerlo solo. Siempre estuvo cuando la necesité. Doblaba y ataba los periódicos que yo repartía, y horneaba las galletas que comíamos cuando veíamos películas de terror los sábados por la noche. Murió cuando yo tenía diecinueve años. Por aquel entonces, no podía pensar siquiera en volver a reír. En la actualidad, cuando me acuerdo de ella sonrío.

Mi padre trabajaba hasta muy tarde como músico, más o menos hasta las tres de la mañana, así que los fines de semana se le pegaban las sábanas. En consecuencia, de joven no tuve mucha relación con él más allá de la lata que me daba para que cortase el césped y podase los setos, tareas que yo detestaba. Era un hombre responsable que se las tenía que ver con un crío irresponsable. Los recuerdos que guardo de nuestras interacciones me hacen gracia hoy. Por ejemplo, una vez me mandó cortar el césped; acabé con el jardín delantero y pospuse el trasero, pero se puso a llover durante dos días y la hierba creció tanto que tuve que utilizar una hoz. Tardé tanto que, para cuando terminé, el césped delantero ya había vuelto a crecer, y así sucesivamente.

Cuando murió mi madre, mi padre y yo nos unimos muchísimo, sobre todo cuando fundé mi propia familia. Me caía bien y lo quería. Tenía ese no sé qué tan típico de los músicos, y yo admiraba su fuerte carácter, que, supongo, le venía de haber pasado la Gran Depresión y de su participación en la Segunda Guerra Mundial y en la Guerra de Corea. Lo recuerdo con setenta años, conduciendo sin asomo de duda a través de tormentas de nieve, abriéndose camino con la pala cuando se quedaba atascado, como si aquello no fuera nada del otro mundo. Tras pasarse gran parte de la vida tocando en salas de fiesta y grabando discos, reorientó su carrera ya mediados los sesenta años y se hizo profesor de música en un instituto y en la universidad pública, hasta que a los ochenta y uno le dio un infarto. Tras esto, vivió aún una década más, con la mente tan fresca como siempre.

Cuando yo no quería hacer algo, me oponía con uñas y dientes, pero si algo me emocionaba, nada me sacaba de mi empeño. Otro ejemplo: aunque me daba rabia hacer tareas en casa, en la calle las hacía encantado, para ganar dinero. Desde los ocho años en adelante repartí periódicos, despejé de nieve las casas de los vecinos, trabajé de *caddie*, de lavaplatos en un restaurante y de reponedor en una tienda. No guardo recuerdos de mis padres animándome a aceptar aquellos trabajos, así que no puedo decir cómo llegué a hacerlos. Lo que sí sé es que, gracias a esos empleos y al hecho de disponer de algún dinero independientemente de mis padres, aprendí muchas lecciones valiosas que ni la escuela ni los juegos me habrían enseñado.

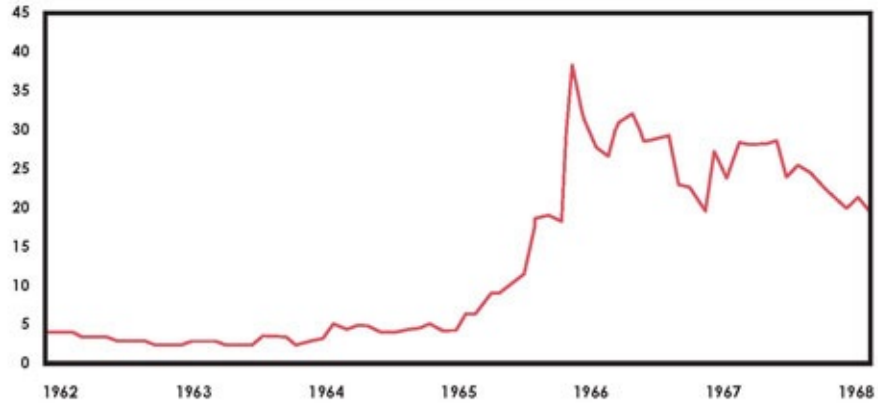
Cuando era joven, la psicología de los Estados Unidos de los sesenta se basaba en la aspiración y la inspiración: en alcanzar metas elevadas y nobles. No se parece a nada de lo que he visto *a posteriori*. Uno de los recuerdos más antiguos que tengo es el de John F. Kennedy, un hombre inteligente y

carismático que pintaba acuarelas de vivos colores para cambiar el mundo a mejor: la exploración espacial, el logro de la igualdad de derechos y la eliminación de la pobreza. Él y sus ideas influyeron decisivamente en mi forma de pensar.

Estados Unidos se encontraba, por entonces, en la cumbre con respecto al resto del mundo, cuya economía dependía en un 40 % de nuestro país, en lugar del 20 % actual; el dólar era la moneda universal, y Estados Unidos era la potencia militar dominante. Ser «liberal» implicaba comprometerse con un progreso rápido y justo, en tanto que ser «conservador» se vinculaba con un estancamiento en los métodos arcaicos e injustos. Al menos, esa era la percepción que teníamos tanto yo como la mayoría de quienes me rodeaban. Desde nuestra perspectiva, Estados Unidos era rico, progresista, bien gestionado y con la misión de mejorar rápidamente en todos los campos. Quizá yo era un iluso, pero no era el único.

En aquel entonces, todo el mundo hablaba del mercado de valores, porque era un sector en boga y la gente ganaba dinero con él. Entre ellos se encontraban los golfistas de un club de la zona, de nombre Links, donde yo trabajaba de *caddie* desde los doce años. Así que cogí el dinero que había ganado en el club y lo invertí en bolsa. En primer lugar, en Northeast Airlines. Me fijé en ella porque había oído que era la única empresa cuyas acciones se cotizaban a menos de cinco dólares. Creí que, cuantas más acciones comprase, más dinero ganaría. Fue una estrategia torpe, pero conseguí triplicar mi dinero. Northeast Airlines estaba a punto de quebrar y fue adquirida por otra empresa. Tuve suere, pero en su momento no fui consciente de ello. Solo pensé que ganar dinero en el parqué era facilísimo, así que me enganché.

PRECIO DE LAS ACCIONES DE NORTHEAST AIRLINES



En aquella época, *Fortune* ofrecía un cupón para suscribirse gratis a los informes anuales de las 500 mayores empresas estadounidenses, y los encargué todos. Aún me acuerdo de ver al cartero arrastrando infeliz aquellos informes hasta nuestra puerta, y de que me empapé de todos y cada uno. Así empecé a formarme una pequeña biblioteca de inversiones. Con la escalada del mercado de valores, la Segunda Guerra Mundial y la Gran Depresión parecían recuerdos borrosos; invertir parecía consistir en comprar y ver crecer el capital inicial. Todo seguiría subiendo, decía el saber general, porque la gestión de la economía se había convertido en una ciencia. Al fin y al cabo, las acciones habían cuadruplicado su valor en la última década, y algunas llegaban a cotas aún más altas.

En consecuencia, la estrategia del *dollar-cost averaging* (invertir una cantidad fija todos los meses, sin importar el número de acciones que pudieran comprarse con esa cantidad) era la preferida de la mayoría. Por supuesto, era mucho mejor centrarse en las acciones más ventajosas, y en eso nos afanábamos la gente y yo. Había miles de empresas donde elegir, todas pulcramente ordenadas en las últimas páginas de los periódicos.

Aunque me gustaba aquello, también me apasionaba jugar con mis amigos, ya fuera en el barrio de chaval, entrando en los bares con carnets falsos siendo adolescentes, o actualmente, yendo a festivales y a bucear. Siempre he pensado por mi cuenta y me he mostrado dispuesto a arriesgarme en aras de una recompensa; y no solo en la bolsa, sino en casi todo. Me daban mucho más miedo el aburrimiento y la mediocridad que el fracaso. Para mí, maravilloso es mejor que terrible, y terrible es mejor que mediocre, porque por lo menos le da sabor a la vida. La cita que mis amigos escogieron para mi anuario del instituto era de Thoreau: «Si un hombre no marcha al mismo paso que sus compañeros, puede que eso se deba a que escuche un tambor diferente. Que camine al ritmo de la música que oye, aunque sea lenta y remota».

En 1966, cuando me gradué del instituto, el mercado de valores seguía en alza. Yo ganaba dinero y me lo pasaba bien: hacía novillos con Phil, mi mejor amigo, para surfear y hacer todas esas cosas que hacen los chicos de instituto a los que les gusta divertirse. Por entonces no lo sabía, claro, pero aquel fue el año en que el mercado bursátil tocó techo. Después, casi todo lo que creía saber sobre aquel mundo demostró ser falso.

CAPÍTULO 2

ATRAVESAR EL UMBRAL

1967-1979

Llegué a esta etapa con los prejuicios que había adquirido de mi experiencia y de la gente que me rodeaba. En 1966, los precios de los activos reflejaban el optimismo de los inversores con respecto al futuro. Sin embargo, entre 1967 y 1979, una serie de sorpresas desagradables en lo económico provocó importantes e inesperadas caídas de precios. Junto con la economía y los mercados, se deterioró también el optimismo social. Vivir en aquella época me enseñó que, por mucho que todo el mundo espere que el futuro sea una versión ligeramente modificada del presente, suele ser muy distinta. Pero en 1967 yo lo ignoraba. Confiado en que las acciones acabarían por recuperarse, seguí comprando mientras el mercado se hundía y yo perdía mi dinero. Hasta que descubrí qué fallaba y cómo afrontarlo. Aprendí poco a poco que los precios reflejan las esperanzas de la gente, con lo cual suben si el resultado es mejor de lo que se esperaba y al contrario. La mayoría de las personas suelen estar condicionadas por sus experiencias recientes.

Aquel otoño, empecé a estudiar en una universidad de la zona, la C.W. Post. Me aceptaron, pero tuve que someterme a un período de prueba debido a mi media del instituto, que era de tan solo aprobado. A diferencia de la secundaria, la universidad me encantaba porque me daba la oportunidad de aprender cosas por interés y no por obligación, así que saqué unas notas estupendas. También adoraba vivir lejos de casa y tener independencia.

La meditación también me ayudó. Cuando los Beatles visitaron la India en 1968 para aprender meditación trascendental con Maharishi Mahesh Yogi, me entró curiosidad y empecé a practicarla. Y me encantó. La meditación ha

supuesto un gran beneficio a lo largo de mi vida, porque da como resultado una tranquilidad y una apertura de miras que permite pensar con más claridad y de forma más creativa.

Me gradué en Finanzas debido a mi amor por los mercados y porque no se exigía un idioma extranjero, de forma que pude ahondar en mis intereses dentro y fuera de clase. Aprendí un montón sobre el mercado de futuros de materias primas, de la mano de un compañero muy interesante: un veterano de Vietnam, bastante mayor que yo. Era un nicho interesante porque podían comprarse y venderse con requisitos de margen muy bajos, lo cual me permitía aprovechar al máximo el poco dinero que podía invertir. Si tomaba las decisiones acertadas —y era mi intención—, podría pedir más dinero en préstamo y a la vez ganar más. Los futuros sobre divisas, bonos y acciones todavía no existían. Los de materias primas eran solo eso: meras materias primas como maíz, soja y ganado bovino y porcino. Con estos mercados fue con los que empecé a comerciar y a aprender.

Mis años de universidad coincidieron con la época del amor libre, la experimentación con drogas psicodélicas y el rechazo a las formas tradicionales de autoridad. Vivir esta época produjo un efecto duradero en mí y en muchos otros de mi generación. Por ejemplo, afectó enormemente a Steve Jobs, que se convirtió en objeto de empatía y admiración para mí. Al igual que yo, empezó a meditar y estaba más interesado en visualizar y construir cosas nuevas y sorprendentes por su cuenta que en las propias enseñanzas en sí. Aquella época nos enseñó a cuestionar las formas establecidas de hacer las cosas, una actitud que quedó inmejorablemente expuesta en los emblemáticos anuncios de Apple «1984» y «Here’s to the Crazy Ones» («Para los locos»), cuyas campañas me llegaron muy adentro.

En cuanto al país en su conjunto, atravesaba momentos difíciles. A medida que aumentaban los reclutamientos y el número de jóvenes repatriados en bolsas para cadáveres, la guerra de Vietnam dividía a la nación. Había una lotería basada en la fecha de nacimiento que determinaban el orden de las levas. Recuerdo haber escuchado por la radio el resultado del sorteo mientras jugaba con los amigos al billar. Se estimaba que serían llamados a filas las primeras 160 fechas, aunque llegaron a leerse las 366. La mía salió en cuadragésima octava posición.

No era lo suficientemente inteligente como para que me diese miedo ir a la guerra, porque pensaba, inocente de mí, que no podría ocurrirme nada malo; pero no quería ir porque estaba en una etapa ascendente, y un parón de dos años

me parecía una eternidad. Sin embargo, mi padre era un férreo antibelicista y se oponía de forma tajante a que yo participara, aunque él había participado y creído en las dos guerras anteriores. Me obligó a hacerme un examen médico que reveló que tenía hipoglucemia, lo cual me exoneraba del servicio. Volviendo la vista atrás, me doy cuenta de que me libré gracias a un tecnicismo —básicamente mi padre me ayudó a librarme de las levas— y ahora tengo sentimientos encontrados con respecto a ello. Me siento culpable por no haber contribuido, aliviado por no haber vivido las consecuencias dañinas que tantos otros tuvieron que soportar y agradecido a mi padre por el amor que subyacía en aquel esfuerzo por protegerme. No tengo ni idea de qué haría si me encontrase hoy en la misma situación.

A medida que se deterioraban la política y la economía estadounidenses, el país entró en un estado de depresión. La ofensiva del Tet de enero de 1968[1] parecía evidenciar que Estados Unidos estaba perdiendo; ese año, Lyndon Johnson decidió no presentarse a la reelección y ganó Richard Nixon, con lo cual comenzó una época todavía más difícil. A la vez, el presidente francés Charles de Gaulle estaba cambiando por oro los dólares que tenía su país, preocupado por la actitud del gobierno norteamericano, que cada vez imprimía más dinero para financiar sus gastos. Viendo que las noticias y los mercados cambiaban a la par, comencé a entender la situación en su conjunto y las relaciones de causa-efecto entre ambos.

En 1970 o 1971 me di cuenta de que el valor del oro crecía ligeramente en los mercados internacionales. Hasta aquel momento, como la mayoría, no había prestado demasiada atención a los tipos de cambio, ya que el sistema monetario se había mantenido estable toda mi vida. Pero como empezó a hablarse cada vez más del asunto en las noticias, el tema captó mi atención. Aprendí que el valor de las otras divisas se fijaba con respecto al dólar, y que este lo hacía respecto al oro, que a los estadounidenses no se les permitía tenerlo (aunque nunca supe por qué) y que los demás bancos centrales podían convertir su papel moneda en oro para asegurarse de no salir mal parados si Estados Unidos imprimía demasiados dólares. Oí cómo los funcionarios gubernamentales desdeñaban las preocupaciones relativas al dólar y la emoción por el oro y nos aseguraban que nuestra moneda era fuerte y el oro meramente un metal del pasado. Tras el alza de precios del oro se hallaban los especuladores, que saldrían mal parados en cuanto todo se estabilizase. Por aquel entonces, aún creía en la honradez de los funcionarios.

En la primavera de 1971 me gradué con un expediente casi perfecto, lo cual me permitió entrar en la Harvard Business School. El verano antes de ingresar en ella, conseguí entrar de oficinista en la Bolsa de Nueva York. A mediados de verano, el problema del dólar alcanzó un punto crítico. Según algunos artículos, los europeos no aceptaban los dólares de los turistas estadounidenses. El sistema monetario global se desmoronaba, pero yo no me había dado cuenta.

Y entonces, el domingo 15 de agosto de 1971, el presidente Nixon compareció por televisión para anunciar que el gobierno incumpliría su promesa de permitir el cambio de dólares por oro, lo cual causó el derrumbe de la moneda. Como los funcionarios habían prometido que no se devaluaría la moneda, la noticia me dejó atónito. En vez de atacar los problemas fundamentales tras la presión que soportaba la moneda, siguió culpando a los especuladores, haciendo ver que apoyaba el dólar cuando en realidad hacía lo contrario. «Sacarlo a flote», como hacía Nixon, y dejar que luego se hundiera como un peso muerto parecía, al menos a mis ojos, una mentira. En las décadas posteriores he visto a muchos políticos lanzar ese tipo de aseveraciones justo antes de una devaluación, así que he aprendido a desconfiar de ellos cuando aseguran que no permitirán que tal cosa suceda. Cuanto más taxativas son estas afirmaciones, más factible es que la situación sea más desesperada y más probable que vaya a producirse una devaluación.

Oyendo a Nixon, me preguntaba qué quería decir con aquel desarrollo del que hablaba. El dinero tal y como lo conocíamos (un vale al portador cambiable por oro) dejó de existir. Aquello no podía ser bueno. Me pareció evidente que la época de promesas que había personificado Kennedy se estaba desintegrando.

El lunes por la mañana llegué al parquet esperando un pandemónium. Y lo hubo, pero no tal y como yo lo había imaginado: en lugar de caer, el mercado subió un cuatro por ciento, un aumento importante en un solo día.

Para intentar comprender lo que ocurría, me pasé el resto del verano estudiando devaluaciones antiguas. Aprendí que todo lo que ocurría entonces —que el dinero quedase desvinculado del oro y sujeto a devaluación y que, en consecuencia, el mercado de valores se disparase— ya había ocurrido antes y que las relaciones lógicas de causa-efecto hacían inevitables aquellas consecuencias. Me di cuenta de que mi incapacidad para prever la situación se debía a que me había dejado sorprender por algo que nunca había ocurrido en mi vida, si bien anteriormente ya había sucedido muchas veces. El mensaje que me

lanzaba la realidad era «Más te vale enterarte de lo que les pasó a otros en otros lugares y épocas, o no sabrás si pueden ocurrirte a ti; y, si ese es el caso, no sabrás afrontarlas».

Al entrar en la Harvard Business School aquel otoño, estaba emocionado ante la posibilidad de conocer a las personas increíblemente inteligentes de todas partes del planeta que iban a ser mis compañeros. Y aun cuando mis expectativas eran altas, la realidad fue todavía mejor. Conviví con gente de todas partes del mundo, y celebrábamos nuestras fiestas en un entorno apasionante y heterogéneo. No había profesores ante una pizarra diciéndonos qué debíamos recordar, ni exámenes que nos pusiesen a prueba a este respecto, sino que nos ofrecían casos de estudio reales, para que los leyéramos y analizáramos. Luego formábamos grupos para discutir en profundidad qué haríamos si estuviéramos en la piel de quienes vivían aquellas situaciones. Era el sitio ideal para mí.

Entretanto, gracias a la gran cantidad de dinero que se imprimió tras el abandono del patrón oro, la economía y la bolsa estaban boyantes. En 1972 las acciones volvieron a ponerse de moda, y el Nifty 50 se llevaba la palma. Este índice de cincuenta empresas crecía a un ritmo rápido y constante, y se consideraba una apuesta segura.

A pesar del movimiento de las bolsas, me interesaba más el negocio de materias primas, y aquella primavera le supliqué al director de materias primas de Merrill Lynch que me diera trabajo en verano. Se quedó sorprendido, porque a la gente de sitios como la Harvard Business School no solían interesarle las materias primas; más bien las consideraban hijastras poco conocidas de la industria de los corredores de bolsa de Wall Street. Por lo que yo sé, hasta entonces ningún estudiante de la Harvard Business School había trabajado con futuros de materias primas. La mayoría de las empresas de Wall Street ni siquiera contaban con divisiones centradas en futuros de materias primas, y Merrill Lynch era una empresa pequeña, encajonada en una calle lateral y amueblada con unos rudimentarios escritorios metálicos.

Pocos meses después, durante mi segundo año en Harvard, comenzó la primera crisis del petróleo y los precios se cuadruplicaron en cuestión de meses. La economía norteamericana se ralentizó, los precios de las materias primas se dispararon y, en 1973, el mercado de valores se desplomó. De nuevo, me quedé atónito, aunque visto en retrospectiva logré ver que las fichas de dominó habían caído siguiendo una secuencia lógica.

En este caso, el gasto excesivo financiado mediante deudas de la década de

los sesenta había continuado a principios de los setenta. La Reserva Federal había financiado este gasto mediante políticas que facilitaban la concesión de créditos, pero al pagar sus deudas con papel moneda devaluado en lugar de con dólares respaldados por oro, Estados Unidos incurrió en un impago. Como es natural, con aquella impresión masiva, el valor del dólar se desplomó, lo cual propició más créditos y un aumento del gasto. El encarecimiento inflacionista que siguió al desmoronamiento del sistema económico hizo que los precios de las materias primas se dispararan aún más. Como respuesta, en 1973 la Reserva Federal endureció su política monetaria, que es lo que hacen los bancos cuando la inflación y el crecimiento son excesivos. En consecuencia, se vivió la peor caída bursátil desde la Gran Depresión y la economía se debilitó del mismo modo. Las empresas del Nifty 50 fueron las más afectadas, con caídas alarmantes.

¿Qué se aprende de todo esto? Que cuando todos piensan lo mismo —por ejemplo que el Nifty 50 es una apuesta segura—, esta tendencia se refleja en los precios y apostar por ella casi seguro acaba siendo un error. Por mi parte, aprendí que cada acción (como las ganancias y los créditos fáciles de obtener) tiene su consecuencia (en este caso, mayor inflación) más o menos proporcional, y que esto causa una reacción opuesta y muy similar (escasez de divisas y de crédito) y reveses bursátiles.

Comenzaba a comprender que las situaciones se repetían, y así entendí que la mayoría de sucesos suelen ser «más de lo mismo»: casi todo ha pasado ya siguiendo la lógica de la causa-efecto. Claro que identificar con precisión qué pasa exactamente y qué relaciones de causa-efecto impulsan esas situaciones seguía resultando complicado; a toro pasado todo parecía lógico e inevitable, pero en tiempo real nada estaba tan claro.

Como la gente se centra en lo que está de moda y se olvida de lo demás, las inversiones bursátiles perdieron el favor popular tras 1973, y las materias primas pasaron a estar en el candelero. Con mi experiencia en el campo y mi máster en Administración de Empresas, me convertí en una mercancía muy valorada. Dominick & Dominick, una agencia bursátil de tamaño medio y un siglo de historia, me contrató como directivo de materias primas por veinticinco mil dólares al año, casi el salario más alto de todos los graduados de mi promoción. Mi nuevo jefe me emparejó con un empleado mayor y con mucha experiencia en el ramo, y nos encargaron la constitución de una división de materias primas. La situación me superaba, pero no me di cuenta de ello por mi arrogancia. De haber

continuado en aquel puesto, seguramente habría aprendido muchas lecciones dolorosas, pero la mala situación del mercado se llevó por delante a Dominick & Dominick antes de que hubiéramos hecho grandes progresos.

En tanto que la economía se desenmarañaba, el escándalo del Watergate acaparaba los titulares y yo volví a ver cómo la política y la economía están interconectadas, normalmente con la segunda llevando la voz cantante. Esta espiral de decadencia hizo que la gente se volviera pesimista y que vendiera sus activos mientras el mercado seguía cayendo. Las cosas no podrían haberse puesto peor y se temía que así fuera. Era la imagen especular de lo que había presenciado en 1966, cuando el mercado había estado en su mejor momento, y al igual que en aquella época, el consenso estaba equivocado. Cuando la gente es muy pesimista, vende a la baja: los precios suelen caer por los suelos y se han de tomar medidas para mejorar las condiciones generales. Por supuesto, la Reserva Federal relajó su política monetaria y la bolsa tocó fondo en diciembre de 1974.

Por aquel entonces, estaba soltero y vivía en Nueva York; me lo pasaba de miedo yendo de fiesta con mis amigos de la Harvard Business School y tenía un montón de citas. Mi compañero de cuarto salía con una cubana que me emparejó en una cita a ciegas con una de sus amigas, una exótica española de nombre Barbara que apenas hablaba inglés. No era un problema porque nos comunicábamos de otras formas. Me pasé casi dos años entusiasmado con ella hasta que empezamos a vivir juntos, nos casamos, tuvimos cuatro hijos y vivimos una vida increíble juntos. Todavía me entusiasma, pero es demasiado celosa de su vida privada como para que cuente más sobre ella.

A la vez que como bróker, trabajé también invirtiendo mi propio dinero. Aunque solía salir ganando más que perdiendo, en la actualidad no recuerdo más que esto último. Me acuerdo de un batacazo con lomos de cerdo. Durante varios días, las operaciones con ellos entraron en *limit down*; es decir, el precio era tan bajo que se interrumpieron todos los movimientos. Las repercusiones de esta experiencia se las describí luego a Jack Schwager, autor de *Los magos del mercado*:

> Por aquel entonces, existían grandes tableros con los precios de las materias primas, que emitían un clic cada vez que cambiaban los precios. Cada mañana, al comenzar la jornada, veía y oía cómo caían doscientos puntos —el límite diario— y se quedaban estancadas. Así sabía que había perdido mucho más, sin llegar a conocer las pérdidas adicionales en potencia. Era una experiencia muy tangible […] [y] de ella aprendí la importancia del control de riesgos, porque no quería volver a vivir de nuevo aquel pánico. Aumentó el miedo que sentía a equivocarme, y aprendí a asegurarme de que ninguna operación, individual o colectiva, me hiciera perder más que una cantidad aceptable. En el mundo del

> trading uno ha de mantenerse agresivo y defensivo a un tiempo. Si te falta agresividad, no ganas dinero, y si no juegas a la defensiva no conseguirás conservarlo. A mi parecer, cualquiera que haya ganado dinero en el mercado tiene que haber vivido, en algún momento, un momento dolorosísimo. Es como trabajar con electricidad: siempre puede darte un calambrazo. Con aquellos movimientos en el mercado de los lomos, sentí aquella descarga y el miedo que acarrea.

Cuando cerró el negocio de ventas al por menor de Dominick & Dominick, cambié a una agencia de corredores de bolsa mayor y de más éxito. Durante el poco tiempo que pasé allí, absorbió a muchas otras y cambió de nombre varias veces hasta acabar convertida en Shearson, aunque Sandy Weill dirigió siempre la firma.

En Shearson estaba al cargo de la cobertura de futuros, en la que se incluían los de materias primas y los financieros. Me encargaba de asesorar a los clientes que gestionaban los riesgos de los precios en sus negocios mediante el uso de futuros. Me volví un experto en los mercados de grano y ganado, lo cual me solía obligar a trasladarme al oeste de Texas y a las zonas agrícolas de California. Los brókers de Shearson, los ganaderos y los comerciantes de grano con los que trabajé eran gente magnífica que me introdujo en sus mundillos, y con ellos fui a garitos, cacerías de palomas y barbacoas. Trabajábamos y nos corríamos juergas, y con ellos me labré una segunda vida durante varios años, aunque solo permanecí en Shearson poco más de un año.

Por mucho que me gustaran el trabajo y mis compañeros, no encajaba en la organización de Shearson. Era demasiado salvaje. Un ejemplo, y aunque ahora parezca una broma de mal gusto, contraté a una estríper para que se desnudase en una conferencia que di en la convención anual de la California Grain & Feed Association. También le di un puñetazo en la cara a mi jefe. No me sorprendió que me echaran.

Con todo, los brókers, los clientes e incluso los que me despidieron me tenían en alta estima y no querían quedarse sin mi asesoramiento. Aún mejor, estaban dispuestos a pagarme por ello, así que en 1975 fundé Bridgewater Associates.

LOS COMIENZOS DE BRIDGEWATER

A decir verdad, no fundé, sino que refundé, la empresa. Justo después de graduarme y empezar a trabajar en Dominick & Dominick, inicié un pequeño negocio con Bob Scott, un amigo de Harvard. Con varios colegas de otros

países, intentábamos sin esforzarnos demasiado vender materias primas estadounidenses a otras naciones. Lo llamamos Bridgewater porque tendíamos «puentes sobre las aguas», y sonaba bien. En 1975 no quedaba mucho de la empresa original, pero como existía sobre el papel, aproveché las circunstancias.

Trabajaba desde mi piso de dos dormitorios. Cuando mi compañero de piso, también estudiante de la HBS, se mudó, transformé su habitación en mi despacho. Lo compartía con otro colega de estudios, con el que además jugaba a rugby, y contratamos a una joven fenomenal como nuestra ayudante. Aquello era Bridgewater.

Me pasaba gran parte del tiempo siguiendo la evolución de los mercados y poniéndome en la piel de mis clientes corporativos, para mostrarles cómo afrontaría los riesgos si fuera ellos. Por supuesto, también seguí en el trading con mi propio dinero. Aquellas misiones que emprendíamos varios amigos para ayudar a nuestros clientes a sobreponerse a los mercados eran mucho más divertidas que un trabajo de verdad. Mientras tuviera cubiertas mis necesidades básicas, sabría que sería feliz.

En 1977, Barbara y yo decidimos tener un hijo, así que nos casamos. Nos mudamos a una casa de arenisca de Manhattan y la empresa se vino con nosotros. Los rusos estaban comprando grano a espuertas y necesitaban que los asesorara, así que llevé a Barbara a una luna de miel «combinada»: un viaje de negocios por la URSS. Llegamos a Moscú en Nochevieja y cogimos un bus directo desde el insípido aeropuerto, pasando delante de la catedral de San Basilio, hasta un fiestón lleno de rusos majísimos y fiesteros.

Mi forma de ganarme la vida me ha servido siempre para visitar lugares exóticos y conocer a gente interesante. Si además saco dinero con estos viajes, miel sobre hojuelas.

MODELAR MERCADOS COMO SI FUERAN MÁQUINAS

Me metí de lleno en los mercados de ganado, carne, grano y plantas oleaginosas. Me gustaban porque eran concretos y menos propensos a distorsiones subjetivas que el mercado de valores. Mientras que este puede subir o bajar en exceso porque los «más tontos» no paran de comprar y vender, los precios del ganado se basaban en lo que los consumidores estuvieran dispuestos a pagar. Visualizaba los procesos que llevaban a las ventas y las relaciones subyacentes a ellos. Como el ganado se alimenta de grano (maíz, sobre todo) y soja, y dado que los dos

compiten por lograr más superficie de cultivo, ambos mercados eran interdependientes. Aprendí todo lo imaginable sobre ellos: la superficie de cultivo y el grano característicos de cada zona importante; a usar el índice semanal de precipitaciones para predecir el tamaño de la cosechas; a calcular el rendimiento de las cosechas, los costes de transporte y los inventarios dedicados al ganado según el volumen, la ubicación y la rentabilidad de cada cultivo, y a predecir la densidad de las cosechas, los márgenes de los proveedores, los cortes de carne preferidos de los consumidores y la cantidad de piezas sacrificadas por temporada.

No fue un aprendizaje académico: la gente con experiencia en el negocio me enseñó cómo funcionaban los procesos agrícolas, y organicé la información adquirida en modelos que utilizaba para hacer un seguimiento de cómo interactuaban todas las partes a lo largo de tiempo.

Por ejemplo, conociendo el número de vacas, pollos y cerdos que se ha alimentado, cuánto grano han consumido y cuánto peso han ganado, puedo calcular cuánta carne saldrá al mercado, cuánto grano y soja se consumirán y cuándo se producirá este consumo. De igual modo, sabiendo la superficie de cultivo que se ha dedicado a estos dos cereales en todas las zonas y estudiando en retrospectiva cómo se han visto afectados por las precipitaciones —mediante los partes meteorológicos y la información sobre las precipitaciones— conseguí anticipar el momento de las cosechas y su magnitud. Todo esto me parecía una máquina preciosa, movida por relaciones causa-efecto. Después de entenderlas, descubrí que podía formular reglas (o principios).

Estos primitivos modelos estaban a años luz de los que utilizo en la actualidad; eran esbozos aproximados que analicé y convertí en programas informáticos con la tecnología de la que disponía por entonces. Al principio, utilizaba una calculadora Hewlett-Packard HP-67 para las regresiones estadísticas, dibujaba gráficos a mano con lápices de colores y registraba cada transacción en libretas de contabilidad. Cuando aparecieron los PC, me fue posible introducir las cifras y verlas transformarse en imágenes de mis previsiones en forma de hojas de cálculo. Conocer los progresos del ganado vacuno, porcino y aviar en cada fase de la producción, la rentabilidad de cada uno en el mercado alimenticio, qué gastaban los consumidores y por qué motivos, cómo los márgenes de beneficio influían en los comportamientos de

envasadores y minoristas (por ejemplo, qué cortes se promocionaban más en la publicidad) me permitieron ver cómo la máquina predecía los precios de la industria bovina, porcina y aviar, y apostar en consecuencia.

Por muy básicos que fueran estos modelos primitivos, disfrutaba construyéndolos y refinándolos; además, eran lo bastante buenos como para reportarme ganancias. El enfoque para determinar precios que yo usaba era distinto del que me habían enseñado en las clases de economía, donde oferta y demanda se medían en función de la cantidad vendida. Me pareció mucho más práctico calcular la demanda como cantidad invertida (y no como cantidad comprada) y fijarme en quiénes eran los compradores y vendedores, y en los motivos que tenían para comprar y vender. Este enfoque lo desarrollaré en «Principios Económicos y de Inversión».

Esta perspectiva diferenciada fue una de las razones principales por las que pude aprovechar movimientos bursátiles y económicos que los demás dejaron escapar. Desde aquel momento, siempre que me fijaba en algún mercado —materias primas, acciones, bonos, divisas o cualquier otro— veía y entendía una serie de desequilibrios que a quienes entendían la oferta y la demanda en su forma tradicional (como unidades equivalentes entre sí) se les escapaban.

Visualizar los sistemas complejos en tanto que máquinas, descubrir las relaciones causa-efecto que subyacen en ellos, anotar los principios para acercarse a ellos e introducirlos en un ordenador para que este «tomara decisiones» por mí se convirtieron en práctica habitual.

No me entiendas mal. Mi enfoque no era perfecto, ni mucho menos. Todavía recuerdo con pelos y señales una apuesta «segura» que me costó más o menos cien mil dólares. Era casi la totalidad de mi patrimonio. Para más inri, mis clientes también se vieron afectados. La lección más dolorosa que nunca me cansaba de repetir es que uno no puede estar nunca seguro de nada: siempre hay riesgos que pueden afectarte gravemente, aun en los movimientos que parecen más seguros, así que siempre es bueno dar por sentado que habrá alguna pérdida. Esta lección cambió el enfoque con que afrontaba mis decisiones de maneras que estarán presentes en este libro, y a las que atribuyo gran parte de mi éxito. Pero antes de cambiar por completo mis procedimientos, cometería aún muchos otros errores.

CONSTRUIR EL NEGOCIO

Aunque ganar dinero estaba bien, tener un trabajo y unas relaciones significativos estaba mejor todavía. Para mí, un trabajo significativo es aquel que conlleva una misión en la que implicarme y las relaciones significativas son aquellas que mantengo con gente de la que me preocupo profundamente, y que hacen lo propio por mí.

Piénsalo: no tiene sentido ganar dinero porque este en sí mismo no tiene valor intrínseco; el valor se lo da lo que puedes comprar con él, y no puedes adquirirlo todo. Es más inteligente empezar con lo que quieres de verdad, con objetivos reales, y desandar el camino para saber qué tienes que hacer para alcanzarlos. El dinero será una de las cosas que te harán falta, pero no la única, y por supuesto no la más importante una vez acumules la cantidad necesaria para lograr tus verdaderos fines.

Al pensar en lo que quieres de verdad, merece la pena considerar sus valores relativos para sopesarlos como es debido. En mi caso, quería tanto un trabajo como unas relaciones significativos, y no valoraba tanto el dinero, siempre que tuviera el suficiente para satisfacer mis necesidades básicas. Cuando pensaba en la importancia relativa de unas buenas relaciones y del dinero, tenía claro que aquellas eran más valiosas porque no había suficiente cantidad de dinero en el mundo que pudiera intercambiar por una de ellas: aquel dinero no me iba a permitir comprar nada que valiera más. El trabajo y las relaciones significativos eran, y son, mis objetivos principales, y lo subordinaba todo a ellos. Ganar dinero era una consecuencia accidental de lo anterior.

A finales de los setenta, comencé a enviar mis observaciones sobre los mercados a mis clientes por télex. El origen de estas *Observaciones diarias* («Grano y oleaginosas», «Ganado y carne», «Economía y mercados financieros») fue bastante sencillo: aunque nuestro negocio principal era la gestión de perfiles de riesgo, nuestros clientes llamaban también para conocer mi parecer sobre los mercados. Aquellas llamadas empezaron a acaparar mi tiempo, así que decidí que sería más eficiente escribir mis ideas cada día, para que los demás entendieran mi lógica y me ayudaran a mejorarla. Era un buen hábito porque me obligaba a investigar y a reflexionar todos los días. También se convirtió en el canal de comunicación habitual de nuestro negocio. En la actualidad, casi cuarenta años y casi diez mil publicaciones después, nuestras *Observaciones diarias* son leídas, ponderadas y discutidas por clientes y

políticos de todo el mundo. Sigo escribiéndolas, junto con más gente de Bridgewater, y espero seguir con ellas hasta que a nadie le importen o yo me muera.

Además de proporcionar a mis clientes estas observaciones y consejos, comencé a gestionar sus activos comprando y vendiendo en su nombre. A veces me pagaban una cuota fija mensual y otras me llevaba un porcentaje de los beneficios. Entre ellos estaban McDonald's, un gran comprador de carne, y Lane Processing, que era el mayor productor de carne de pollo del país. Les ayudé a ganar un montón de dinero, sobre todo a Lane Processing, que obtuvo mayores réditos de las especulaciones en los mercados de grano y soja que de la crianza y venta de ganado aviar.

Más o menos por entonces, McDonald's había desarrollado un producto nuevo, el McNugget de pollo, pero tenían reparos para sacarlo al mercado porque temían que los precios del ganado aviar aumentasen y redujesen su margen de beneficios. Los productores de pollo como Lane no se los iban a vender a un precio fijo porque les preocupaba que subiesen los costes y ellos acabasen esquilmados.

Mientras le daba vueltas al problema, se me ocurrió que, en términos económicos, un pollo puede considerarse una máquina formada por el ave y su comida. El coste más volátil que debía preocupar al productor eran los precios del pienso. Enseñé a los de Lane a usar una combinación de futuros de soja y maíz para bloquear los costes y poder ofrecer a McDonald's un precio igualmente fijo. Con esta importante reducción del riesgo, McDonald's lanzó los McNuggets en 1983. Me sentí orgulloso de haberles podido ayudar.

Descubrí relaciones similares entre los precios en los mercados de ganado y carne bovinos. Por ejemplo, les enseñé a los criadores de ganado a bloquear buenos márgenes de beneficio si se aseguraban de que la relación entre los costes (alimentadores, maíz y soja) y los beneficios de la venta a seis meses vista (ganado engordado) fuera la adecuada. Desarrollé una estrategia de venta de diferentes cortes para su entrega futura a precios muy por debajo de los de la carne congelada, pero que producían importantes beneficios. Combinando la profunda comprensión que tenían mis clientes sobre el funcionamiento de las «máquinas» de sus propias industrias y mi conocimiento sobre el funcionamiento de los mercados, logré una satisfacción mutua que nos benefició a ambas partes, al tiempo que los mercados se volvían más eficientes en general. Mi capacidad para visualizar esta maquinaria compleja nos dotó de una mayor

capacidad competitiva con respecto a los que actuaban por mero impulso, y acabó por cambiar el comportamiento de esas industrias. Como siempre, me motivaba trabajar con gente que me caía bien.

El 26 de marzo de 1978, mi mujer dio a luz a nuestro primer hijo, Devon. Tener un hijo fue la decisión más difícil que había tomado nunca, porque desconocía cómo iba a ser la experiencia, y no habría marcha atrás. Resultó ser la mejor decisión que he tomado nunca. Aunque en este libro no ahondaré demasiado en mi vida familiar, me he dedicado a ella con tanta intensidad como a mi vida profesional, y las he entrelazado. Para que te hagas una idea de hasta qué punto estaban conectadas en mi mente, el nombre de Devon viene de una de las razas bovinas más antiguas del mundo, que fue además de las primeras que se importaron a Estados Unidos y que es célebre por su fertilidad.

CAPÍTULO 3

MI ABISMO

1979-1982

Entre 1950 y 1980, la deuda, la inflación y el crecimiento se movieron a la par en oleadas cada vez más extensas, cada una mayor que la anterior, sobre todo tras el abandono del patrón oro en 1971. En los años setenta se produjeron tres de estas oleadas. La primera, en 1971, como resultado de la devaluación del dólar. La segunda, que tuvo lugar entre 1974 y 1975, aumentó la inflación a sus niveles más altos desde la Segunda Guerra Mundial. La Reserva Federal restringió el flujo de dinero, lo que elevó los tipos de interés a nuevos récords y causó la peor caída bursátil y económica desde los años treinta. La tercera oleada, y la más larga, se produjo entre 1979 y 1982 y constituyó una de las mayores alzas y caídas económicas y de los mercados desde 1929-1932. Los tipos de interés y la inflación se elevaban y desplomaban; las acciones, los bonos, las mercancías y las divisas atravesaron uno de los momentos más volátiles de la historia, y el desempleo alcanzó cotas nunca vistas desde la Gran Depresión. Fue una época de lo más turbulenta para la economía mundial, para los mercados y, personalmente, para mí.

En 1978-1980 (al igual que en 1970-1971 y 1974-1975), distintos mercados comenzaron a moverse al unísono porque eran más sensibles a las variaciones del dinero y el crecimiento crediticio que al equilibrio individual entre oferta y demanda. Estas fluctuaciones se vieron agravadas por la crisis petrolífera que siguió a la caída del sha de Irán. Esta volatilidad del mercado petrolífero propició la creación del primer contrato de futuros de petróleo, que me proporcionó oportunidades de trading. (En aquella época existían mercados de futuros de tipos de interés y de divisas, y yo trabajaba con todos ellos.)

Dado que estos factores determinaban la evolución de todos los mercados, me zambullí en un mar de datos macroeconómicos e históricos (sobre todo tipos de interés y evolución de divisas) para entender mejor cómo funcionaban los engranajes. Con el aumento de la inflación en 1978, supuse que la Reserva Federal reduciría el flujo de dinero. Para julio de 1979, la inflación estaba claramente fuera de control, y el presidente Jimmy Carter nombró a Paul Volcker director de la Reserva. A los pocos meses, Volcker anunció que limitaría el crecimiento del dinero en circulación al 5,5%. Según mis cálculos de la época, un crecimiento tal acabaría con la espiral inflacionista, aunque ahogaría la economía y los mercados y probablemente nos conduciría a una crisis de endeudamiento catastrófica.

EL DESCONTROL DE LA PLATA

Justo antes del día de Acción de Gracias coincidí con Bunker Hunt, que por entonces era el hombre más rico del mundo, en el Petroleum Club de Dallas. Bud Dillard, un amigo y cliente texano, pez gordo de las industrias petrolera y ganadera, nos había presentado hacía un par de años, y solíamos charlar sobre economía, mercados y, sobre todo, la inflación. Pocas semanas antes, unos activistas iraníes habían irrumpido en la embajada estadounidense en Teherán y tomado como rehenes a cincuenta y dos ciudadanos americanos. Se formaban largas colas para comprar combustible y había una gran volatilidad en los mercados. Existía un claro sentimiento de crisis: la nación se hallaba confusa, frustrada y furiosa.

Bunker tenía una visión de la crisis y el riesgo de inflación bastante parecida a la mía. Se había pasado los últimos años intentando desligar su fortuna del papel moneda, así que se había dedicado a comprar materias primas, sobre todo plata; comenzó comprándola a 1,29 dólares la onza, como valor seguro contra la inflación. Compró más y más a medida que crecían tanto esta como el precio de la plata, hasta que acaparó casi por completo el mercado. Por aquel entonces, la plata cotizaba alrededor de diez dólares. Le comenté que me parecía buen momento para salirse del mercado en vista de las restricciones de la Reserva Federal, que aumentó los intereses a corto plazo por encima de los largoplacistas (lo que se llama «invertir la curva de tipos»). Cada vez que pasaba aquello, los activos cubiertos por la inflación caían, junto con la economía en general. Sin embargo, Bunker estaba metido en el negocio petrolero, y los

productores petrolíferos de Oriente Próximo con los que trataba seguían preocupados por la depreciación del dólar. Le habían asegurado que se iban a dedicar también a comprar plata para protegerse contra la inflación, así que se aferró a ella con la esperanza de que los precios siguieran subiendo. Yo me desentendí de aquel asunto.

El 8 de diciembre de 1979, Barbara y yo tuvimos a nuestro segundo hijo, Paul. Todo cambiaba a velocidad de vértigo, pero me encantaba tanta intensidad.

A principios de 1980, la plata estaba casi a cincuenta dólares, y Bunker pasó de ser rico a riquísimo. Aunque yo había ganado mucho dinero cuando había subido a diez dólares, me daba de bofetadas por haber desaprovechado esta segunda subida. Al menos, al mantenerme fuera, no perdí dinero. En la vida de todo inversor hay momentos de agobio, cuando las esperanzas que uno tenía no suceden en la realidad y uno no sabe si lo que tiene delante son oportunidades de oro o errores garrafales. Como yo tenía tendencia a acertar y a adelantarme, preferí pensar que ese era el caso. Y lo era, pero haberme perdido una subida de cuarenta dólares me parecía imperdonable.

Cuando todo se desplomó, en marzo de 1980, la plata cayó de nuevo por debajo de los 11 dólares. Hunt se quedó en la ruina y casi se lleva por delante toda la economía nacional.[2] Hubo de intervenir la Reserva Federal para evitar el efecto dominó. Todo esto me dejó una lección indeleble grabada en la cabeza: la elección del momento justo lo es todo. Sentí alivio de estar fuera de aquel mercado, pero ver arruinarse al hombre más rico del mundo —con el que, además, empatizaba— resultó sumamente irritante. Y, aun así, no era nada en comparación con lo que estaba por llegar.

CRECE EL EQUIPO

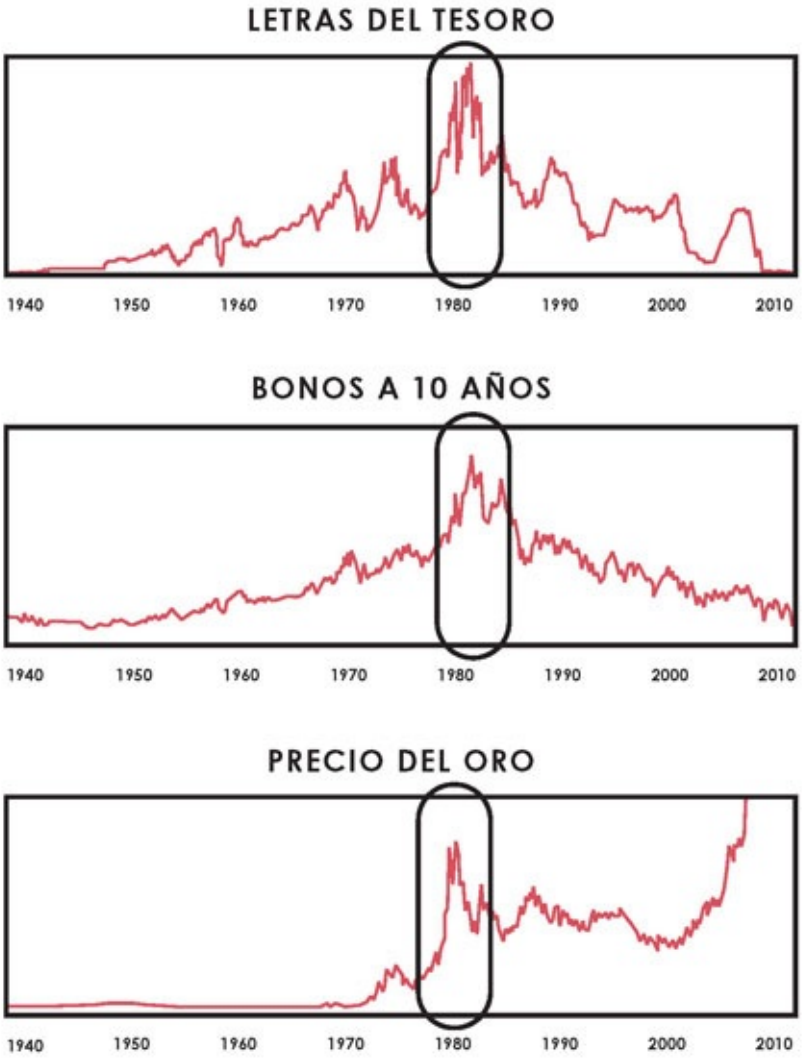
Más tarde, aquel mismo año, un tipo fantástico llamado Paul Colman se incorporó a Bridgewater. Nos habíamos hecho amigos cuando trabajábamos con las industrias ganadera y cárnica, y yo respetaba su intelecto y sus valores, así que lo convencí para que conquistáramos juntos aquellos mundos. Se trajo consigo a su maravillosa mujer y a sus hijos desde Guymon (Oklahoma), y ambas familias nos volvimos inseparables. Llevábamos el negocio de forma rudimentaria, casi por instinto. Como la oficina de mi casa estaba siempre patas arriba, llena de huesos de pollo o restos de la cena de la noche anterior sobre mi escritorio, todas las reuniones con clientes las celebrábamos en el Harvard Club.

Paul solía dejarme una camisa azul limpia y una corbata en medio de aquel desorden, para que tuviera algo decente que ponerme. En 1981, decidimos que queríamos llevar a nuestras familias a un entorno más campestre y nos mudamos a Wilton (Connecticut), para dirigir Bridgewater desde allí.

Colman y yo trabajábamos cuestionándonos mutuamente las ideas del otro y tratando de encontrar las mejores respuestas; era un tira y afloja constante que nos gustaba a los dos, sobre todo cuando había tantas cosas en las que pensar. Debatíamos sobre los mercados y las fuerzas que los dirigían hasta bien entrada la noche, introducíamos datos en el ordenador antes de acostarnos y por la mañana examinábamos los resultados.

PREDIGO OTRA GRAN DEPRESIÓN

Entre 1979 y 1981 la economía estaba incluso peor que durante la crisis financiera de 2007-2008, y los mercados eran aún más volátiles. De hecho, hay quien diría que este fue el período más volátil de la historia. Los datos retrospectivos de 1940 en adelante muestran la volatilidad de los tipos de interés y del oro.



Como ves, antes de 1979-1982, no había habido ninguna crisis igual. Fue uno de los momentos más trascendentes de los últimos siglos. El péndulo político se desplazó a la derecha, y aupó al poder a Margaret Thatcher, Ronald Reagan y Helmut Kohl. «Liberal» dejó de significar «favorable al progreso» para pasar a ser «que paga por no trabajar».

Desde mi punto de vista, la Reserva Federal estaba entre la espada y la pared. Tenían dos opciones: a) imprimir dinero para aliviar la deuda y mantener en marcha la economía (que ya había empujado la inflación hasta el 10 % en 1981 y había hecho que la gente desechara los bonos y se centrara en activos cubiertos por la inflación), o b) acabar de un golpe con la inflación aplicando restricciones severísimas (lo cual habría destrozado a los deudores, ya que la deuda estaba en su nivel más alto desde la Gran Depresión). El problema se

agravó y resultó en niveles cada vez más altos de inflación y en registros cada vez peores de actividad económica. Parecía que ambas circunstancias estaban llegando a un punto crítico. Las deudas aumentaban mucho más rápido de lo que los deudores podían pagarlas, y los bancos estadounidenses prestaban ingentes cantidades —mucho mayores que sus capitales reales— a países en desarrollo. En marzo de 1981 escribí una *Observación diaria* titulada «La próxima Depresión en perspectiva», que se cerraba así: «La magnitud de nuestra deuda augura que la depresión será tan mala, o peor, que la que se vivió en los años treinta».

Este punto de vista resultó muy controvertido. Para la mayoría, «depresión» era una palabra que asustaba y solo utilizaban los excéntricos y los sensacionalistas, no algo que la gente racional pudiera tomarse en serio. Con todo, yo había estudiado la evolución de la deuda y las depresiones desde 1800 y hecho mis cálculos, y estaba convencido de que se avecinaba una crisis de deuda encabezada por los países en desarrollo. Tenía que compartir aquellas impresiones con mis clientes. Como mis ideas desataban tanta controversia, pedí a otras personas que las revisaran y me indicaran dónde me equivocaba. Nadie encontró ni un solo defecto en mi lógica, aunque ninguno se atrevió a avalar mis conclusiones.

Como creía que solo se podía elegir entre acelerar la inflación y entrar en una depresión deflacionaria, me aferré al oro (que aguanta bien la primera) y los bonos (que hacen lo propio en la segunda). Hasta aquel momento, el oro y los bonos habían seguido direcciones opuestas, según las expectativas inflacionistas aumentaban o decrecían. Mantener aquellas posiciones parecía mucho más seguro que fiarse del efectivo, que acabaría perdiendo valor en caso de inflación, o de las acciones, que se desplomarían en una depresión.

Al principio, los mercados me llevaron la contraria, pero mi experiencia con la plata y otras mercancías me habían enseñado que tenía un problema crónico de anticipación, así que supuse que me había adelantado y que mis previsiones se cumplirían pronto. Y no tardaron en producirse. En otoño de 1981, las políticas restrictivas de la Reserva Federal habían tenido un efecto devastador, mis apuestas sobre bonos empezaban a dar rentabilidad y mis previsiones más agoreras comenzaron a parecer más razonables. En febrero de 1982, la Reserva Federal aumentó la liquidez temporalmente para evitar un

colapso bursátil. En junio se recrudeció la lucha por la liquidez y la Reserva respondió imprimiendo más dinero, lo que aumentó la liquidez hasta el nivel más alto desde la designación de Paul Volcker. Pero seguía sin ser suficiente.

LA MAYOR FLUCTUACIÓN DE LA HISTORIA

En agosto de 1982, México decidió el impago de su deuda. Estaba claro para casi todos que otros países harían lo mismo, y esto planteaba un grave problema, porque los bancos estadounidenses habían prestado más o menos el 250% de sus capitales a otros países con riesgos similares a los de México. El negocio de los préstamos empresariales en Estados Unidos se detuvo por completo.

Como yo era uno de los pocos que habían visto venir aquella situación, comencé a recibir muchísima atención. El Congreso celebró varias sesiones sobre la crisis y me invitó a hablar en ellas; en noviembre aparecí como invitado en *Wall $treet Week with Louis Rukeyser*, el programa que toda persona relacionada con los mercados no se perdía nunca. En ambas comparecencias aseguré, convencido, que íbamos derechos a una depresión y expuse los motivos.

Tras el impago de México, la Reserva Federal respondió al colapso económico y a los impagos de deuda imprimiendo más dinero, y la bolsa creció hasta un nuevo récord. Aunque me sorprendió, lo interpreté como un acto reflejo ante la jugada de la Fed. Al fin y al cabo, en 1929 a una subida del 15% la había seguido el mayor crac de la historia. En octubre redacté mis previsiones en un memorando. Desde mi punto de vista, había un 75 % de posibilidades de que la Reserva Federal se quedase corta en sus esfuerzos y de que la economía se hundiese; un 20% de que al principio la economía se viese estimulada, para caer posteriormente, y un 5% de que supusiera un estímulo suficiente para salvar la economía, a costa de desatar una hiperinflación. Para cubrirme las espaldas ante el peor de los escenarios, compré oro y futuros de letras del Tesoro para depender menos de los eurodólares, una manera no muy arriesgada de apostar a favor de un incremento de los problemas crediticios.

Me equivoqué de medio a medio. Tras un período de retraso, la economía respondió a los esfuerzos de la Reserva Federal y se recuperó sin propender a la inflación. En otras palabras, esta cayó y el crecimiento se aceleró. El mercado de valores inició una época de bonanza que supuso, durante los siguientes dieciocho años, el más largo período de crecimiento no inflacionario de la historia de Estados Unidos.

¿Cómo fue posible? Al final, acabé por darme cuenta de la razón. A medida que el dinero salía de los países deudores y entraba en Estados Unidos, todo cambiaba. Causaba la recuperación del dólar, que a su vez suponía presiones deflacionarias para el país, lo que permitió a la Reserva Federal rebajar los tipos de interés sin aumentar la inflación. Se produjo un auge. Los bancos estaban doblemente protegidos por el dinero que la Fed les prestaba y por comités y organizaciones internacionales de reestructuración financiera, como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco de Pagos Internacionales, que permitieron que los países deudores pagasen su deuda gracias a nuevos préstamos. Así todos podían fingir que todo iba bien y sanear aquellos préstamos durante muchos años.

Mi experiencia durante esta etapa se parece a una serie de golpes en la cabeza con un bate de béisbol. Haberme equivocado tanto —y de manera tan pública— me ayudó a poner los pies en el suelo y me costó casi todo lo que había construido en Bridgewater. Vi que había sido un imbécil arrogante, que se había fiado al cien por cien de una opinión totalmente errada.

Allí estaba, tras ocho años en el negocio, sin nada que avalase mi experiencia. Aunque había tenido muchos más aciertos que errores, estaba de vuelta a la casilla de salida.

En un momento dado, llegué a perder tanto dinero que no podía pagar a mi plantilla. Tuve que despedirlos uno a uno. Nos quedamos solo dos: Colman y yo. Y él también tuvo que marcharse al final. Con lágrimas en los ojos, la familia hizo el equipaje y se volvió a Oklahoma. Bridgewater se limitaba tan solo a un empleado: yo mismo.

Perder a gente que me preocupaba tanto, y casi mi sueño de trabajar para mí mismo, fue demoledor. Para llegar a fin de mes, tuve que pedirle a mi padre cuatro mil dólares hasta que pudimos vender nuestro segundo coche. Me encontraba ante una encrucijada: ¿me ponía una corbata y me iba a trabajar a Wall Street? No era la vida que quería. Por otro lado, tenía una mujer y dos hijos pequeños que mantener. Me di cuenta de que estaba ante un punto de inflexión y de que mis decisiones tendrían consecuencias decisivas para mi futuro y el de mi familia.

SUPERO MI INTRATABLE PROBLEMA DE INVERSIÓN

Ganar dinero en los mercados es difícil. Bernard Baruch, un corredor de bolsa e inversor genial, acertó al decir: «Si estás preparado para dejarlo todo y estudiar la historia completa y los antecedentes de los mercados y todas las empresas que cotizan en él tan concienzudamente como un estudiante de Medicina estudia anatomía; si puedes hacer todo eso, y además tienes el temple de un apostador, el sexto sentido de un vidente y el arrojo de un león, puedes tener el asomo de una oportunidad».

Volviendo la vista atrás, los errores que me condujeron a la quiebra resultan ahora tan obvios que me avergüenzan. En primer lugar, me había confiado demasiado y había dejado que mis emociones llevaran la voz cantante. Aprendí (de nuevo) que, independientemente de cuánto supiese o de lo mucho que me esforzase, nunca tendría la suficiente certeza sobre algo para poder proclamar cosas como las que dije en *Wall $treet Week*: «No habrá un aterrizaje suave. Lo digo con total certeza, porque sé cómo funcionan los mercados». Todavía me asombra y me avergüenza lo arrogante que llegué a ser.

En segundo lugar, volví a descubrir el valor de estudiar historia. Al fin y al cabo, lo sucedido era «más de lo mismo». Debí haberme dado cuenta de que las deudas denominadas en tu propia moneda pueden reestructurarse con éxito con ayuda del gobierno, y de que, cuando los bancos centrales estimulan la economía (tal como hicieron en marzo de 1932, en las horas más bajas de la Gran Depresión, y de nuevo en 1982), la inflación y la deflación pueden equilibrarse entre sí. Como en 1971, no había logrado reconocer las lecciones que imparte la historia. Aquello me impulsó a buscarles sentido a todos los movimientos de las economías y mercados más importantes, hasta cien años atrás, y a sacar de ello unos principios para la toma de decisiones, cuidadosamente examinados, que son universales y atemporales.

En tercer lugar, me recordó lo difícil que es anticiparse a los mercados. Mis previsiones de equilibrio a largo plazo no resultaron lo bastante fiables como para ser una apuesta segura; desde que elaboraba las predicciones y apostaba hasta que estas se cumplían (si es que lo hacían, en último término), podían ocurrir muchísimas cosas.

Con la vista puesta en estos fracasos, comprendí que si quería avanzar sin tan altas probabilidades de fracaso tendría que mirar con objetividad dentro de mí mismo y cambiar, comenzando por gestionar mejor la agresividad natural que siempre he demostrado cuando he perseguido mis metas.

Imagínate que, para tener éxito en la vida, tienes que atravesar una selva

peligrosa. Puedes quedarte en el mismo sitio y a salvo y llevar una vida normal, o arriesgarte a cruzar la selva y vivir a lo grande. ¿Cómo afrontarías la situación? Piénsalo un momento, porque es un tipo de decisión que, por hache o por be, todos tenemos que tomar.

Aun después de mi batacazo, sabía que tenía que aspirar a la gran vida, con todos sus riesgos, así que la pregunta era: ¿cómo «cruzo la selva peligrosa» sin que me maten? *A posteriori*, mi caída fue una de las mejores cosas que me podían haber pasado, porque me dio la humildad que me hacía falta para contrarrestar mi agresividad. Aprendí a temer, y mucho, mis posibles errores, y pasé de pensar «Tengo razón» a preguntarme «¿Cómo sé que tengo razón?». Comprendí claramente que la mejor manera de responder a esta pregunta pasa por encontrar a más pensadores independientes con misiones idénticas a la mía, que vean las cosas con una perspectiva distinta a la mía. Mediante el desacuerdo reflexivo, podría entender mejor su forma de pensar, y ellos pondrían a prueba la mía. Así, aumentan las posibilidades de todos de tener razón.

Es decir, lo único que quiero es tener razón, pero me da igual si la respuesta correcta es mía. Aprendí a tener una apertura de miras radical, y a permitir que otros me señalaran aquello que se me escapaba. La única manera de triunfar consistía en:

1. Buscar a la gente más inteligente que estuviera en desacuerdo conmigo, para tratar de entender su razonamiento.
2. Saber cuándo no se debe tener opinión.
3. Desarrollar, poner a prueba y sistematizar principios atemporales y universales.
4. Ponderar el riesgo de manera que se maximicen las ventajas y se minimicen las desventajas.

Gracias a esto, mis rendimientos aumentaron sustancialmente con respecto a los riesgos, y estos mismos principios son aplicables en otros aspectos de la vida. Y lo que es más importante, esta experiencia me llevó a construir Bridgewater como una meritocracia de ideas; no una autocracia en la que yo dirijo y los demás me siguen, ni una democracia en la que cada voto vale lo mismo, sino una meritocracia que estimule el desacuerdo reflexivo y explore y pondere las opiniones de cada uno en proporción a su mérito.

Sacar a la luz estas opiniones contrapuestas y examinarlas me enseñó muchísimo sobre la manera de pensar de la gente. Descubrí que las mayores debilidades de uno son la cara opuesta de sus máximas virtudes. Un ejemplo: algunas personas son propensas a asumir demasiados riesgos, en tanto que otros los rehúyen; unas se centran mucho en los detalles y otras en el conjunto. La mayoría peca demasiado de un extremo y muy poco del otro. A menudo, cuando hacemos lo que nos resulta más natural, obviamos nuestras debilidades, y eso nos conduce al fracaso. Lo más importante es lo que sucede una vez se ha fracasado. La gente de éxito cambia para seguir aprovechando sus virtudes a la vez que minimiza sus defectos; la que no triunfa, no. Más adelante describiré estrategias de cambio concretas, pero lo importante ahora es recalcar que el cambio a mejor empieza cuando reconoces y llegas a aceptar tus puntos débiles.

En los años siguientes, descubrí que muchos de los triunfadores que conocía también habían fracasado estrepitosamente; así habían aprendido lecciones que, *a posteriori,* les habían ayudado a alcanzar el éxito. Al hablar de cuando lo habían despedido de Apple en 1985, Steve Jobs afirmó: «Fue una amarga medicina, pero creo que el paciente la necesitaba. En ocasiones la vida te golpea con un ladrillo en la cabeza. No perdáis la fe. Estoy convencido de que lo único que me permitió seguir fue que yo amaba lo que hacía».

Aprendí que para alcanzar la excelencia tienes que superar tus límites y que, si haces esto, acabarás estrellándote y sufriendo mucho. Pensarás que has fracasado, pero no será cierto, a no ser que te rindas. Lo creas o no, el dolor se pasa y vienen muchas más oportunidades, aunque sea difícil verlas en el momento. Lo más importante es que atesores las lecciones que extraigas de esos fracasos, que adquieras una apertura de miras radical y seas humilde, para aumentar tus probabilidades de éxito. Y que sigas adelante.

La última lección fue quizá la más importante, porque se ha verificado una y otra vez a lo largo de mi vida. Al principio, tenía la sensación de que me enfrentaba a un todo o nada: o asumía unos riesgos altísimos para obtener rendimientos astronómicos (y, a veces, me daba de bruces con la miseria), o reducía los riesgos y también las ganancias. Pero necesitaba las dos cosas: riesgo mínimo y ganancias máximas, y al emprender esta misión para descubrir cómo llegar a ellos, aprendí que, cuando te enfrentas a la elección de dos cosas que necesitas y que son, en apariencia, opuestas, debes ir despacio. Así puedes

pensar cómo sacarle el máximo partido a ambas. Siempre hay un camino bueno por descubrir: búscalo hasta que des con él; no te quedes con la opción que, en apariencia, te parezca mejor en el momento.

Por muy difícil que fuera esto, encontré la forma de poder nadar y, a la vez, guardar la ropa. La llamo el «Santo Grial de la Inversión», y es el secreto que se esconde tras el éxito de Bridgewater.

CAPÍTULO 4

UN CAMINO DE PRUEBAS

1983-1994

Después de arruinarme, estaba tan tieso que no podía permitirme ni siquiera un billete de avión a Texas para visitar a un cliente potencial, aunque el beneficio que podría haber obtenido fuera varias veces el coste del billete… Así que no fui. Aun así, poco a poco conseguí ganar clientes, beneficios y un nuevo equipo. Con el tiempo, aumentaron los repuntes y las caídas pasaron a ser soportables e instructivas. Nunca pensé que lo que hacía pudiera llamarse construir (o reconstruir) una empresa; solo me proveía de los elementos necesarios para jugar mis cartas.

Entre las cosas más valiosas que compré había ordenadores, por cómo me ayudaban a pensar. Sin ellos, Bridgewater no habría alcanzado ni de lejos el éxito que tuvo.

Los primeros microcomputadores (que luego pasarían a llamarse «ordenadores personales») habían salido al mercado a finales de los años setenta, y yo los había utilizado igual que hacían los econometristas, aplicando estadísticas y capacidad computacional a los datos económicos para analizar el comportamiento de la maquinaria económica. Tal como escribí en un artículo en diciembre de 1981, creía (entonces y ahora) que «en teoría […] si existiera un ordenador que pudiera analizar todos los sucesos del mundo, y se lo programara para expresar las relaciones entre todos ellos de forma matemática, se podría predecir perfectamente el futuro».

Yo estaba, con todo, muy lejos de aquello. Aunque mis primitivos sistemas me habían aportado predicciones interesantes sobre dónde se equilibrarían finalmente los precios, no me habían servido para trazar estrategias serias de mercado; solo me mostraban a cuánto se pagaría tal o cual apuesta. Examinaba, por ejemplo, mi análisis personal y descubría que cierta mercancía debería valer,

digamos, 75 centavos más o menos. Si su precio actual era de 60, sabía que me venía bien comprarla; pero me era imposible predecir si el precio bajaría a 50 y luego subiría a 75, así como saber cuándo comprar o vender. En pocas, si bien suficientes, ocasiones, el sistema fallaba de medio a medio y yo perdía un dineral.

«El que se fíe de la bola de cristal acabará comiendo esquirlas.» Era una frase que repetía mucho por aquel entonces. Entre 1979 y 1982, me había tragado suficientes esquirlas como para saber que lo que más importaba no era conocer el futuro, sino reaccionar con acierto ante la información disponible en cada momento. Para lograr esta meta, necesitaba acumular una ingente cantidad de datos económicos y bursátiles en que basarme, y al final conseguí reunirla.

Desde casi el primer momento, siempre que adoptaba una postura ante el mercado, enumeraba los criterios en los que había basado mi decisión. Entonces, cuando dejaba de comerciar con tal o cual mercancía, podía analizar hasta qué punto habían funcionado. Pensé que si trasladaba aquellos criterios a fórmulas (lo que ahora se llama, con más pompa, algoritmos) y las utilizaba para analizar los datos históricos, podría adivinar el éxito que habrían tenido esas fórmulas en el pasado. En la práctica funcionaba así: primero venían, como siempre, las intuiciones, que yo expresaba de forma lógica, en tanto que criterios para la toma de decisiones; las agrupaba de forma ordenada para crear un mapa mental y saber qué haría en cada situación concreta. Luego sometía a esas fórmulas los datos históricos y observaba si habrían sido acertadas. Dependiendo del resultado, modificaba las reglas para mis decisiones en consecuencia.

Examinamos sistemas tan antiguos como nos fue posible, por lo general de más de un siglo, en todos los países de los que disponíamos de datos. Adquirí una valiosa perspectiva sobre la maquinaria económico-mercantil a través de la historia y sobre cómo aprovecharla. Mediante esto aprendí a refinar mis criterios, hasta hacerlos atemporales y universales. Una vez revisadas aquellas relaciones, podía introducir datos reales en mis sistemas en tiempo real, y el ordenador se comportaba tal como lo haría yo a la hora de tomar una decisión. El resultado fueron los sistemas originales de Bridgewater sobre el tipo de interés, los stocks, las divisas y los metales preciosos, que acabaron combinándose en un único sistema global de apuestas. Era como un electrocardiograma de las constantes vitales de la economía; si cambiaban, nosotros hacíamos lo propio. Aun así, más que seguir ciegamente las recomendaciones de la máquina, lo que yo hacía era poner a trabajar el ordenador en paralelo a mi propio análisis, y

luego comparaba ambos resultados. Cuando eran distintos, analizaba por qué. Gran parte de las veces era porque se me había pasado algo por alto, en cuyo caso el ordenador me enseñaba qué había sido. Otras veces, sin embargo, se me ocurría algún criterio que quizá le faltaba a mi sistema y lo introducía en la computadora. Nos ayudábamos mutuamente. La máquina no tardó, gracias a su enorme capacidad de procesamiento, en ser mucho más eficaz que yo. Era fantástico: como tener a un gran maestro de ajedrez que me ayudara a mover las piezas, solo que este operaba conforme a unos criterios que yo entendía y sabía lógicos; no había razón para que estuviéramos en desacuerdo.

Al ordenador se le daba mucho mejor que a mi cerebro «pensar» en muchas cosas a la vez, y podía hacerlo con más precisión y rapidez, y con menos emotividad. Dada la gran memoria que tenía, se le daba mejor calcular mis conocimientos y los de mis compañeros, a medida que Bridgewater se iba expandiendo. No discutíamos por nuestras conclusiones, sino por los distintos criterios de toma de decisiones de cada uno; luego resolvíamos las discrepancias poniendo a prueba esos criterios de forma objetiva. La capacidad cada vez mayor de los ordenadores durante aquella época era como un arroyo inextinguible de regalos divinos. Recuerdo cuando RadioShack lanzó al mercado un ajedrez electrónico portátil y barato; enviábamos uno a cada cliente, con la frase «Un enfoque sistematizado desde Bridgewater». Aquel miniordenador me daba cien patadas en el nivel dos, y tenía nueve. Resultaba divertido hacerlo competir con mis clientes, para que vieran lo difícil que es aventajar a las máquinas en cuanto a decisiones.

Por supuesto, siempre había libertad para hacer caso omiso del sistema, lo cual ocurría menos del 2% de las veces. Casi siempre era para sacar algún dinero del mercado durante acontecimientos no programados, como la destrucción del World Trade Center el 11 de septiembre de 2001. Aunque el ordenador nos superaba en muchos aspectos, le faltaban la imaginación, la razón y la lógica que nosotros sí teníamos. Por eso hacíamos tan buen equipo con él.

Estos sistemas de toma de decisiones superaban con creces a los de predicción. Ya los había usado hacía tiempo, porque nos permitían abarcar un mayor abanico de posibilidades gracias a que incorporaban nuestras reacciones en tiempo real. También podían aplicar temporizadores. En un artículo de 1987 llamado «Making Money vs. Making Forecasts» («Dinero frente a predicciones») explicaba que:

> A decir verdad, las predicciones no valen gran cosa, y la mayoría de la gente que cree en ellas no gana dinero en los mercados. […] La razón es que nada es seguro y, cuando uno examina conjuntamente todas las probabilidades que pueden afectar al futuro para emitir un veredicto, suele obtener un abanico enorme de posibilidades más o menos factibles; no un resultado con muchas probabilidades. […] Creemos que los movimientos del mercado reflejan los de la economía. Los movimientos económicos se plasman en estadísticas económicas y, estudiando la relación entre estas y aquellos, hemos desarrollado unas reglas precisas para identificar cambios importantes en el entorno económico-mercantil, y para decidir en consecuencia. Es decir: más que predecir cambios en el ambiente económico y anticiparnos a ellos, los examinamos a la vez que ocurren y movemos nuestros activos hacia los mercados que mejor resultado están dando en ese ambiente determinado.

Tras tres décadas construyendo estos sistemas, hemos incorporado muchos más tipos de reglas que determinan todos los aspectos de nuestro trading. En la actualidad, dado que los datos se generan en tiempo real, nuestros ordenadores analizan información de cien millones de conjuntos y dan a otras máquinas instrucciones precisas que, para mí, siguen teniendo lógica. Si careciéramos de tales sistemas, ahora mismo estaría sin blanca, o muerto por el estrés y el esfuerzo. No nos habría ido tan bien en los mercados. Como verás luego, en la actualidad estoy desarrollando sistemas parecidos para tomar direcciones en el ámbito de la gestión. Creo que una de las cosas más valiosas que se pueden hacer para mejorar la toma de decisiones es traducirlas en palabras y algoritmos informáticos, comparar cálculos y resultados (si es posible) y utilizarlos en paralelo a la toma de decisiones con la cabeza.

Pero me estoy adelantando. Volvamos a 1983.

LA RESURRECCIÓN DE BRIDGEWATER

A finales de 1983, Bridgewater contaba con seis empleados. Hasta aquel momento, no me había preocupado por el marketing; los clientes nos conocían por el boca en boca y por los télex diarios que yo escribía, o por mis apariciones en público. Sin embargo, estaba claro que nuestro negocio tenía una demanda creciente, y me di cuenta de que podíamos monetizar aquella situación como suplemento a nuestras ganancias de asesoría y trading en bolsa. Contraté a un séptimo empleado, un antiguo vendedor de Biblias a domicilio llamado Rob Fried, y salimos al ruedo, con un proyector y un taco enorme de diapositivas, a promocionar un paquete de tres mil dólares mensuales que incluía mis télex, conferencias telefónicas semanales, informes quincenales y trimestrales, y cuatro reuniones al año. A lo largo del siguiente año, Rob captó muchas instituciones y

gestores de inversión, incluidas General Electric, Keystone Custodian Funds, el Banco Mundial, Brandywine, Loomis Sayles, Provident Capital Management, Singer, Loews Corporation, GTE Corporation y Wellington Management.

En aquel momento, nuestro negocio se centraba en tres grandes áreas: consultoría a cambio de honorarios, gestión de riesgos con incentivos y venta de paquetes de análisis. Trabajábamos con todo tipo de empresas corporativas, financieras y gubernamentales expuestas al mercado: bancos, negocios internacionales, productores de bienes, alimentos, servicios públicos, etc. Creamos un plan, por ejemplo, para gestionar los problemas de divisas a los que se exponía una empresa multinacional que operaba en varios países.

Yo solía sumergirme por completo en un negocio determinado hasta que sentía que las estrategias que utilizaba eran las que habría usado si hubiese sido el dueño de la empresa. Dividía cada compañía en distintos componentes lógicos y desarrollaba un plan para cada parte, con varias herramientas financieras, sobre todo instrumentos derivados. Los componentes más importantes que había que separar eran los beneficios derivados de nuestra actividad principal y las ganancias y pérdidas especulativas cuyo origen estaba en los cambios de precios. Operábamos así para demostrarles el aspecto de una posición «neutra» en cuanto al riesgo, es decir, la posición más protectora que se debía adoptar cuando uno no tenía perspectiva sobre los mercados. Les aconsejaba normalmente que se apartaran de esta vía solo cuando quisieran especular, lo cual debían hacer con mesura y con pleno conocimiento de las consecuencias que podrían afectar a sus negocios. Esta perspectiva resultó reveladora para la mayoría de las empresas con las que trabajábamos: les proporcionó claridad y control, y les aseguró mejores resultados. A veces nos pedían que especulásemos por ellos, lo cual hacíamos a cambio de un porcentaje de los beneficios.

Esta búsqueda de parámetros «neutrales» en cuanto a riesgo y basados en apuestas muy calculadas constituyó la génesis de un estilo de inversión que bautizaríamos más tarde como «estrato alfa», en el que estaban separadas las exposiciones activas («alfa») y pasivas («beta»). El beneficio de un mercado (por ejemplo, el de valores) por sí solo era la beta; alfa, el que se obtenía apostando contra otros. A algunos, por ejemplo, se les da genial el mercado de valores, y a otros no tanto; decíamos que eran alfapositivos o alfanegativos. Combinando alfas, ofrecíamos una forma de apostar independiente del

comportamiento de los mercados. Este enfoque me enseñó que una de las claves para ser un inversor de éxito es apostar solo a empresas en las que se confía mucho, diversificando siempre la apuesta.

A mediados de los ochenta uno de nuestros clientes era Alan Bond, un empresario atrevido y una de las personas más ricas de Australia. Un hombre hecho a sí mismo, era célebre por ser el primer no estadounidense en ganar, en 132 años, la Copa América de yates. Al igual que Bunker Hunt, acabó equivocándose en sus apuestas y fue obligado a declararse en bancarrota. Los asesoré a él y a su equipo durante su ascesión y seguí a su lado mientras se precipitaban, de modo que vi de cerca cómo se desencadenaba la tragedia. Fue un ejemplo clásico de hombre que confunde los negocios con la especulación, y que no se retira a tiempo.

Bond tomó en préstamo dólares estadounidenses para adquirir bienes como fábricas de cerveza en Australia. Actuó así porque los tipos de interés de Estados Unidos eran más bajos que los australianos. Aun sin ser consciente de ello, especulaba con la idea de que el dólar estadounidense, con el cual pagaría los préstamos, no subiría. Cuando este sobrepasó al dólar australiano a mediados de la década y las ganancias que le reportaba la venta de cervezas —en dólares australianos—, su equipo vino en busca de mí para que los asesorase. Calculé cuál sería la posición de Bond Corp si se protegían apostando por las divisas, y observé que así se ahorrarían unas pérdidas que lo conducirían a la ruina; les aconsejé esperar. Cuando el dólar australiano volvió a subir, les advertí que invirtieran en aquella cobertura, pero desoyeron mis consejos por creer que el problema monetario había desaparecido. Más pronto que tarde, el dólar australiano se desplomó aún más, y me convocaron a una reunión de emergencia. No podían hacer mucho sin verse abocados a unas pérdidas ruinosas, así que se quedaron de brazos cruzados de nuevo y aquella vez el dólar australiano no remontó. Ver a uno de los hombres más ricos y exitosos perderlo todo me causó una honda impresión.

También desarrollábamos proyectos de consultoría puntuales relacionados con los mercados. En 1985 colaboré con Paul Tudor Jones, buen amigo y mejor corredor de bolsa, para diseñar un contrato de futuros de dólar estadounidense (un índice bursátil negociable que seguía los precios del dólar estadounidense frente a una cesta de divisas extranjeras) que se negoció —y todavía sigue— en

el New York Cotton Exchange. Trabajé también en el mercado nacional de futuros, ayudando a diseñar y comercializar un contrato de futuros con CRB (otro índice, que monitorizaba el precio de distintos bienes).

A diferencia de la mayoría de los que trabajan en los mercados, nunca sentí deseos de crear productos de inversión, sobre todo convencionales, solo porque fueran a venderse bien. Únicamente quería participar en el mercado y forjar relaciones, y hacer para nuestros clientes justo lo mismo que haría si estuviera en su situación. También me encantaba crear novedades, sobre todo si eran magníficas y revolucionarias. A mediados de los ochenta, tenía claras dos cosas: primero, que estábamos haciéndolo bien en los mercados de divisas y tipos de interés, y que los gestores de inversión institucionales que compraban nuestras investigaciones las estaban usando para ganar dinero; segundo, que administrábamos bien la exposición de nuestros clientes a los riesgos que entrañaban los tipos de interés y las divisas. Con aquellas dos cosas viento en popa, pensé que nosotros mismos podríamos convertirnos en gestores de inversión institucionales. De modo que realicé una presentación ante el personal del Banco Mundial que manejaba su fondo de pensiones, entre los que destaca Hilda Ochoa, directora de inversiones por aquel entonces. Pese a no tener activos suyos bajo gestión ni historial con ellos, nos confió una cuenta de bonos de cinco millones de dólares estadounidenses para que la administrásemos.

Para nosotros aquello supuso un punto de inflexion: el comienzo de Bridgewater tal como es en la actualidad. La estrategia que seguimos con el Banco Mundial variaba entre la acumulación de efectivo y bonos del Tesoro a veinte años; estas posiciones nos permitían obtener ganancias equilibradas en función de los tipos de interés. Cuando nuestros sistemas indicaban que la presión sobre los tipos propiciaría su caída, nos centrábamos en los bonos; y si se presagiaba un repunte de estos, en el efectivo. Nos fue muy bien y, poco después, otros inversores institucionales importantes nos proporcionaron más dinero que gestionar. A Mobil Oil y Singer, nuestra segunda y tercera cuenta, les siguieron, rápidamente, muchos más. Nos convertimos en la gestora de bonos estadounidenses más importante del mundo.

TRAS LAS «PUERTAS CERRADAS» DE CHINA

Parte de lo fantástico que resultaba ser consultor era que me permitía viajar. Cuanto más inusual fuera un lugar, más interés tenía para mí. Esta curiosidad me llevó a Pekín en 1984. Las únicas imágenes que había visto de China, cuando era niño, eran de multitudes agitando el Libro Rojo de Mao, así que la oportunidad de colarse tras aquellas «puertas cerradas» para la mayoría era muy tentadora. Me invitaron porque tenía un despachito en Hong Kong cuyo director asesoraba a CITIC, la única compañía de China que podía comerciar con el mundo exterior: la «ventana a Occidente». Pekín rebosaba de gentes maravillosas y tremendamente hospitalarias que nos enseñaron la tradición de beber chupitos de *moutai* y gritar «*Ganbei!*» (¡Hasta el fondo!) y con las que solíamos pasarlo en grande. Este primer viaje, al que me acompañaron mi mujer y varias personas más, dio inicio a una aventura de más de treinta años que ha dejado una honda huella tanto en mí como en mi familia.

No existían por entonces mercados financieros en China; con el tiempo, un escueto grupo formado por siete empresas nacionales (incluida CITIC), conocidas en inglés como el Securities Executive Education Council fue el primero. Comenzaron en 1989, justo antes del incidente de la plaza de Tiananmén, que supuso un retroceso para ellos, por cuanto aquellos desarrollos del mercado aún tenían un cariz demasiado capitalista. Trabajaban desde una pequeña habitación de hotel, casi sin apoyo financiero. Aún recuerdo el enorme cubo de basura que había bajo las escaleras metálicas que llevaban a su oficina. Respetaba de verdad los riesgos que asumían aquellos jóvenes por actuar en unos tiempos tan poco propicios y les eché una mano con una modesta donación, aparte de compartir mis conocimientos con ellos. Desde cero, aquella gente desarrolló los mercados en China, así como el brazo regulador del gobierno.

En 1994 fundé una empresa llamada Bridgewater China Partners. Por aquel entonces, estaba convencido de que China estaba destinada a convertirse en la mayor economía del mundo en el siglo XXI, pero apenas nadie invertía en el país: aún podían obtenerse tratos ventajosos. Podía poner dinero sobre la mesa presentando oportunidades a mis clientes institucionales y ofrecer *savoir faire* poniendo a empresas chinas en contacto con empresas estadounidenses. A cambio, obteníamos participaciones de aquellas empresas. Básicamente, estaba creando la primera empresa estadounidense de capital privado en China.

Mi primer movimiento fue una visita con un pequeño grupo de inversores institucionales que, entre todos, controlaban setenta mil millones de dólares en activos. Al volver, acordamos dar un paso más y establecer un banco mercantil

de propiedad colectiva en Pekín. Aunque sabía que entrar en un territorio que pocos habían pisado antes iba a requerir mucho ensayo y aprendizaje, pronto me di cuenta de que había subestimado en exceso la complejidad de la tarea que nos habíamos autoimpuesto, así como el tiempo que tendría que dedicarle. Me encontré perennemente enganchado al teléfono a las tres de la mañana, tratando de darle sentido a una contabilidad tambaleante y a los cuestionables controles de las empresas que nos interesaban… aparte de las responsabilidades propias de Bridgewater, que me aguardaban desde que salía el sol.

Tras más o menos un año de esta guisa, comprendí que gestionar Bridgewater y Bridgewater China Partners iba a ser imposible, así que la cerré. Nadie ganó ni perdió dinero, porque no me había sentido lo bastante confiado en lo que veía como para invertir nada. Estoy seguro de que, si le hubiera dedicado todo mi tiempo, habríamos triunfado, pero entonces Bridgewater no sería lo que es en la actualidad. Aunque dejara pasar una gran oportunidad, no me arrepiento. Aprendí que si uno trabaja con ahínco y creatividad, puede conseguir casi cualquier cosa que se proponga, pero no todo lo que desee. La madurez reside en la capacidad de rechazar buenas alternativas para perseguir otras aún mejores.

Sin embargo, no por abandonar aquella oportunidad, China dejó de ser parte importante de mi vida y la de mi familia. Nos encantaba, sobre todo la gente. En 1995, mi mujer Barbara, nuestro hijo de once años Matt y yo acordamos que Matt pasaría un año en Pekín, en un colegio de habla china y viviendo con una amiga nuestra, la señora Gu, que se había quedado con nosotros en Estados Unidos durante los días de Tiananmén y a quien Matt ya había visto en China a los tres años, cuando habíamos ido de visita. El nivel de vida era muy distinto del que mi hijo conocía en Connecticut. Por ejemplo, el apartamento donde vivían la señora Gu y su marido tenía agua caliente para ducharse solo dos veces por semana, y su colegio no encendía la calefacción hasta bien entrado el invierno, así que los alumnos estaban en clase con el abrigo puesto. Matt no sabía chino y ninguno de sus compañeros hablaba inglés.

Todo esto no solo resultó una aventura apasionante para Matt; no había precedente alguno e hizo falta un permiso especial del gobierno chino. Me emocionaba que Matt fuera a conocer un mundo nuevo y a ensanchar su mente. Barbara requirió un poco de persuasión y un par de visitas a un psicólogo infantil para estar segura, pero ella misma también había viajado por medio mundo y era consciente de cómo le había beneficiado, así que acabó aceptando la idea con brazos abiertos, aunque no le entusiasmara estar separada de su hijo. El viaje de

Matt, arduo pero transformador, afectó profundamente sus valores y objetivos. Se enamoró del país (según decía, ese mismo año se volvió medio chino) y aprendió el valor de la empatía en relación con la riqueza material; por ello, fundó una organización benéfica llamada China Care, para ayudar a los huérfanos chinos más necesitados, con solo dieciséis años. Estuvo al frente de ella durante doce años (y aún sigue, aunque en mucha menor medida), mientras se esforzaba por replantear el valor que podía tener la informática para los países en desarrollo; en la actualidad da salida a esa faceta con su empresa Endless. Por mi parte, yo aprendí mucho de mi hijo, sobre todo las alegrías que da la filantropía. Ambos descubrimos los grandes placeres de las buenas relaciones interpersonales. Con el paso del tiempo, he entablado (y, a su vez, también Bridgewater) relaciones significativas con gente maravillosa de China, y hemos impulsado el crecimiento de sus instituciones financieras de empresas emergentes a sofisticados gigantes.

China no era el único país con cuya población y gobierno se involucró Bridgewater. Por medio de sus representantes llegaron a nosotros los fondos de inversión gubernamentales de Singapur, Abu Dabi y Australia, así como políticos rusos y europeos. Las experiencias que viví, las perspectivas que adquirí y la ayuda que presté a todos ellos sumaron un cúmulo de recompensas tan grande como cualquier otro que haya podido obtener a lo largo de mi carrera profesional.

También me entusiasmaba el contacto con los singapurenses y sus instituciones. No había ni hay líder que admire más que Lee Kuan Yew, que transformó un Singapur que era un páramo infestado de mosquitos en una economía modélica. Y es decir mucho, porque he tenido la oportunidad de conocer y admirar a varios líderes mundiales. Uno de los momentos más emocionantes de mi vida fue una cena con él, en mi casa de Nueva York, poco antes de su fallecimiento en 2015. Lee me pidió que cenáramos juntos para charlar sobre el estado de la economía mundial. Invité al exdirector de la Reserva Federal Paul Volcker (otro de mis héroes), al exsecretario del Tesoro Bob Rubin (cuya dilatada experiencia aportaba una valiosísima perspectiva) y a Charlie Rose (una de las personas más curiosas y perspicaces que conozco). Aparte de responder a sus preguntas, sondeamos a Lee sobre su conocimiento de la política internacional y los líderes mundiales. Como había conocido prácticamente a todos ellos durante los cincuenta años anteriores, le preguntamos acerca de las cualidades que distinguían a los buenos de los malos,

y sobre su opinión acerca de los líderes actuales. Angela Merkel le parecía la mejor líder de Occidente y Vladímir Putin, uno de los más excepcionales del mundo. Nos explicó que a los líderes hay que juzgarlos según las circunstancias de cada uno, y compartió su opinión sobre la dificultad que entraña el liderazgo de Rusia, y las razones por las que Putin se desenvolvía bien en este rol. Reflexionó también sobre su singular relación con Deng Xiaoping, que le parecía el mejor líder de todos.

Me encanta conocer a gente interesante de lugares fascinantes, y ver el mundo a través de sus ojos, ya sean ricos o pobres. Ver las cosas desde la perspectiva de los indígenas que conocí en Papúa Nueva Guinea ha sido para mí tan revelador como llegar a saber los puntos de vista de los líderes políticos y económicos, los empresarios que habían transformado el mundo o los científicos punteros con los que he coincidido. No olvidaré nunca al santón ciego que conocí en una mezquita de Siria, que me explicó el Corán y la relación de este con Dios. Este tipo de encuentros me han enseñado que la grandeza y la mezquindad humanas no se corresponden con la fortuna ni con otros parámetros convencionales del éxito. También he aprendido que juzgar a los demás antes de ponerse en sus zapatos nos impide comprender sus circunstancias, y no es una postura inteligente. Te animo a ser lo bastante curioso para entender cómo han llegado a una determinada cosmovisión quienes tienen ideas distintas a las tuyas. Verás que tiene infinito interés y un valor incalculable, y que cuanto más rica sea tu perspectiva, mejor decidirás qué pasos dar.

MIS FAMILIAS PEQUEÑA Y GRANDE

Mi familia, la amplia familia de compañeros y mi trabajo han tenido una gran importancia para mí. Compaginar el trabajo y la vida familiar me ha supuesto un reto tan grande como a cualquiera, tanto más cuanto yo quería alcanzar la excelencia en ambos; por eso los combinaba en cuanto podía. Mis hijos me acompañaban a mis viajes de negocios, por ejemplo. Cuando llevé primero a Devon y luego a Matt a mis reuniones de China, nuestros anfitriones se mostraron siempre encantadores: les ofrecían siempre leche con galletas. Un recuerdo precioso que guardo de Abu Dabi es el de cuando mis clientes/amigos nos llevaron a mí y a mi hijo Paul al desierto, a comer con los dedos una cabra recién sacrificada y asada. A Paul, que iba vestido con un traje tradicional que le habían dado, le pregunté si le gustaba, y me respondió: «¿Qué mejor que estar

aquí sentado en el suelo, en pijama y comiendo con los dedos y rodeado de gente maja?». Nos reímos todos. Otra vez, recuerdo, mi hijo mayor, Devon, que por entonces tendría diez años, se trajo de China unos pañuelos de seda negra que había comprado por un dólar y los revendió por veinte cada uno en un centro comercial, justo antes de Navidad. Era la primera señal de su aptitud para los negocios.

A mediados de los ochenta, Bridgewater había crecido hasta más o menos diez empleados, así que alquilé una antigua granja agrícola. Bridgewater ocupaba una parte y mi familia, el resto. Era del todo informal y familiar: todos aparcaban en el camino de entrada, nos reuníamos en torno a la mesa de la cocina y mis hijos iban al baño y dejaban la puerta abierta. Mis compañeros los saludaban con la mano al pasar.

Con el tiempo, la propiedad se puso a la venta, así que compré un granero en el mismo terreno y lo reformé. Mi mujer, los niños (cuatro, por entonces) y yo vivíamos en un pequeño apartamento en el interior, y acondicioné el pajar como despacho mediante calefacción a través de los zócalos, que escogí porque era la más barata de instalar. Era un lugar increíble para celebrar fiestas, y el terreno era lo bastante grande como para jugar al fútbol y al voleibol, o para hacer barbacoas. Para la fiesta de Navidad de la empresa, cada uno traía algún plato y comíamos con mi familia. Al poco tiempo aparecía Papá Noel y nos sentábamos en sus rodillas para la foto, y para saber quiénes se habían portado bien o mal. Al final, acabábamos siempre bailando. También celebrábamos, una vez al año, el «Día Guarro»: cada cual se disfrazaba de lo más asqueroso que se le ocurriera. Para que te hagas una idea, Bridgewater era un grupo de amigos que trabajaban como burros y festejaban a lo grande.

Bob Price se unió a nosotros en 1986, cuando aún no había cumplido los treinta, y tres décadas después seguimos siendo compañeros, corresponsables de las inversiones. Desde el primer momento, Bob y yo formábamos un buen dúo en cuanto iniciábamos nuestro tira y afloja de ideas. Aún seguimos haciéndolo, y así será hasta que alguno de los dos muera. Además es un profesor genial, tanto para los clientes como para sus compañeros. Con el tiempo, se convirtió casi en un hermano, y en uno de los pilares más fundamentales de Bridgewater.

Poco después, Bridgewater empezó a tener el aspecto de una empresa de verdad. Crecimos demasiado para estar cómodos en el granero y nos mudamos a un despachito en un centro comercial; a finales de la década, ya éramos veinte. Por mucho que creciéramos, nunca pensé en ninguno de mis compañeros como

en un empleado. Siempre aspiré a un trabajo y unas relaciones significativas —y quería que mis compañeros quisieran lo mismo—; para mí una relación significativa es aquella que es abierta y sincera de modo que cada uno puede ir de frente con los demás. Nunca he valorado las relaciones tradicionales y antisépticas, en las que la gente se pone una careta de educada y no dice lo que piensa de verdad.

Creo firmemente que en toda organización existen dos tipos básicos de individuos: los que trabajan en pos de una misión y los que hacen lo propio por un sueldo. Quería verme rodeado por gente con necesidades idénticas a las mías, para que todo tuviera sentido para mí. Hablaba sin tapujos y esperaba que los demás hicieran lo mismo. Luchaba por lo que consideraba mejor, y esperaba que lo hicieran los demás. Cuando consideraba que alguien había cometido una estupidez, se lo decía, y pretendía que se comportaran igual si lo hacía yo. Gracias a esto, mejorábamos todos. Personalmente, era mi idea de unas relaciones sólidas y productivas. Actuar de cualquier otra forma habría sido improductivo y poco ético.

MÁS CAMBIOS EN LA ECONOMÍA Y LOS MERCADOS

Los años 1987 y 1988 estuvieron llenos de cambios que me ayudaron a perfeccionar mis ideas sobre la vida y las inversiones. Éramos de los pocos gestores de inversión con escasas acciones antes del Lunes Negro, el 19 de octubre de 1987, que vio el mayor descenso porcentual en un solo día de la historia de la bolsa. Recibimos mucha atención porque crecimos un 22% mientras otros se hundían. Los medios nos incluyeron entre los «Héroes de Octubre».

Por descontado, me sentía genial al empezar 1988. Había crecido en medio de una era de gran volatilidad, y aprendí que la mejor manera de actuar en estos casos era anticipar un movimiento importante y aprovecharlo al máximo. Utilizábamos nuestros indicadores para extraer patrones de cambio, y filtros técnicos de seguimiento para confirmar que las alzas y bajas de los precios se comportaban como habían predicho nuestros indicadores. Cuando apuntaban en la misma dirección, ahí teníamos una señal potente; si eran discordantes, casi nula. Pero resultó que hubo muy poca volatilidad en 1988, nuestros filtros técnicos nos engañaron y al final perdimos poco más de la mitad de las

ganancias de 1987. Dolió, pero también nos enseñó un par de lecciones y nos impulsó a Bob y a mí a sustituir nuestros filtros técnicos que seguían tendencias por mediciones más exactas y controles de riesgo más rigurosos.

Hasta entonces, nuestros sistemas habían estado completamente separados, y cambiábamos de una posición a largo plazo a otra a corto plazo al llegar a un determinado umbral (igual que alternábamos los bonos con el efectivo para el Banco Mundial). Pero no siempre teníamos la misma confianza en nuestros respectivos puntos de vista, y los costes operativos de cambiar entre uno y otro campo nos agotaban. A Bob aquello lo desquiciaba. Aún recuerdo cómo salía a correr alrededor del edificio, para tranquilizarse. A final de año, adoptamos un sistema más elástico que nos permitía apostar según nuestra propia confianza. Esta y otras mejoras que Bob introdujo nos han compensado muchas veces desde entonces.

En Bridgewater no todo el mundo veía las cosas como nosotros dos. Algunos dudaban del éxito de aquella sistematización, sobre todo cuando nuestros sistemas fracasaban, lo cual ocurría —al igual que con la toma natural de decisiones— de vez en cuando. Tuvimos que razonar largo y tendido con algunos compañeros para seguir adelante. Pero incluso si yo no era capaz de convencerlos, no iban a hacerme cambiar de opinión, porque no lograban demostrar que nuestro método de pruebas, enfoques específicos y sistematización fuera peor que otro más arbitrario.

Todos los grandes inversores y enfoques sobre el mercado tienen sus horas bajas; perder la fe en ellos en tales circunstancias es un error tan frecuente como volverse loco por ellos cuando aciertan. Como la mayoría de la gente es más emocional que lógica, suelen reaccionar de forma exagerada ante resultados a corto plazo; se rinden y venden a la baja en los malos tiempos y, al alza, cuando todo va viento en popa. Esto es tan cierto, a mi modo de ver, para las relaciones como para las inversiones: los más juiciosos se ciñen a unos cimientos sólidos en medio de los vaivenes y los inconstantes reaccionan sentimentalmente a lo que perciben, acercándose al sol cuando calienta y alejándose cuando hace frío.

A pesar de los resultados un tanto pobres de nuestras inversiones, 1988 fue un año especial para Bridgewater, porque al recapacitar y aprender de nuestros errores, introdujimos mejoras sistemáticas. Con el tiempo, me he dado cuenta de que si las malas rachas van unidas a una reflexión sensata se pueden extraer de ellas las mejores enseñanzas, no solo en el ámbito de los negocios sino en el

interpersonal. Se tienen muchos más amigos en los buenos tiempos que en los malos, porque la mayoría prefiere codearse con los ganadores y ningunear a los fracasados. Los amigos de verdad actúan al revés.

De mis malas rachas aprendí muchísimo, no solo porque me proporcionaron errores de los que aprender, sino porque me ayudaron a descubrir quiénes eran mis amigos de verdad, los que me apoyarían a las duras y a las maduras.

EL SIGUIENTE ASIDERO DE BRIDGEWATER

Cuando los ochenta tocaron a su fin aún éramos una empresa pequeñísima, solo dos docenas de trabajadores. En 1988 Bob me presentó a Giselle Wagner. Se convertiría en mi colega durante veinte años en la parte del negocio ajena a las inversiones. Dan Bernstein y Ross Waller se nos unieron en 1988 y 1989, respectivamente, recién graduados del Dartmouth College. Por aquel entonces, y durante bastante tiempo, yo solía contratar a gente que acababa de terminar los estudios, con poca experiencia pero mucha inteligencia, decididos y comprometidos con su misión de engrandecer la empresa.

No valoraba tanto la experiencia como el carácter, la creatividad y el sentido común, e imagino que todo tenía relación con que yo hubiera fundado Bridgewater dos años después de terminar los estudios, y con mi creencia de que la capacidad para entender las cosas importa más que los conocimientos específicos sobre un tema concreto. Me parecía que los jóvenes innovaban con sensatez, y era emocionante. Los veteranos como yo, que hacíamos las cosas a la antigua, no resultaban atractivos. Aunque he de añadir que confiar responsabilidades a gente sin experiencia no funciona siempre tan bien. Algunas lecciones dolorosas que encontrarás más adelante me enseñaron que no valorar suficientemente la experiencia puede ser un error.

La cantidad inicial de cinco millones que nos había confiado el Banco Mundial había crecido hasta los ciento ochenta millones de dólares en inversiones de clientes muy variados, pero todavía estábamos tratando de afianzarnos en el negocio de la inversión institucional. Cuando Rusty Olson, gerente de sistemas del fondo de pensiones de Kodak, nos contactó para que le resolviéramos un problema de inversión, nos volcamos de lleno en aquella oportunidad. Rusty era un innovador destacable y un hombre de gran carácter que había comenzado a trabajar en Kodak en 1954 y se había hecho cargo de su

fondo de pensiones en 1972; era respetado como uno de los líderes en el mundillo de los fondos de pensiones. Le habíamos estado enviando ya los resultados de nuestro trabajo durante un tiempo, y en 1990 nos escribió para pedirnos nuestra opinión con respecto a un tema que le preocupaba enormemente. La cartera de Kodak dependía sobre todo de inversiones de capital y a Rusty le preocupaban las consecuencias que acarrearía un entorno en el que sus activos se desplomaran. Había intentado encontrar el modo de protegerse contra los riesgos sin reducir los beneficios previstos.

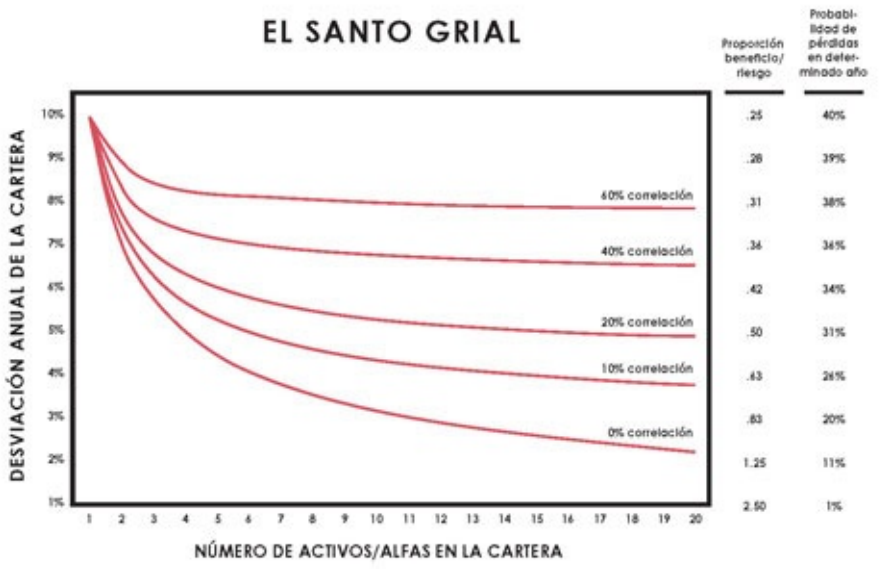
Su fax llegó un viernes por la tarde y de inmediato nos pusimos manos a la obra. Un cliente tan prestigioso e innovador supondría una gran diferencia para nosotros. Sabíamos que podíamos desarrollar un trabajo excepcional para Kodak, porque entendíamos mucho de bonos e ingeniería financiera, y contábamos con una perspectiva sin parangón en el ramo. Bob Prince, Dan Bernstein y yo trabajamos sin descanso todo el fin de semana, analizando la cartera de Kodak y la estrategia que Rusty estaba considerando. Le escribimos un extenso memorando detallando nuestras reflexiones.

De igual manera que en los setenta había deconstruido el negocio de un productor de ganado avícola y otras muchas empresas, redujimos el fondo de pensiones de Kodak a sus elementos constituyentes para entender mejor toda la «maquinaria». Nuestras propuestas se basaban en ideas de gestión de carteras que acabarían convirtiéndose en la forma peculiar de Bridgewater de administrar el dinero. Rusty nos invitó a Bob y a mí a Rochester, y volvimos a casa con una cuenta de cien millones de dólares. Fue un punto de inflexión: no solo nos reportó muchísima credibilidad, sino que nos proporcionó una fuente fiable de ingresos cuando más la necesitábamos.

DESCUBRIMOS EL «SANTO GRIAL DE LA INVERSIÓN»

De mis fracasos anteriores había aprendido que no importaba la confianza que tuviese en cualquier empresa: siempre podía equivocarme, y una diversificación adecuada era la clave para reducir el riesgo sin disminuir los beneficios. Si conseguía crear una cartera con un flujo de beneficios[3] de calidad y diversificado (cuyos zigzagueos se equilibraran mutuamente), podría ofrecer a mis clientes un beneficio general mucho más sólido y fiable que cualquier otra empresa.

Hacía décadas que el economista ganador del premio Nobel Harry Markowitz había inventado un modelo de uso general que permitía evaluar varios activos y sus beneficios, riesgos y correlaciones potenciales, mostrando su comportamiento pasado, y encontrar una «mezcla ideal» para una cartera. Sin embargo, su modelo no incluía ningún punto relativo a los efectos progresivos del cambio de aquellas variables ni a la incertidumbre derivada de determinadas predicciones. Por entonces yo tenía un miedo mortal a las consecuencias que podrían acarrearme mis posibles errores, de modo que quería entender la diversificación de forma muy sencilla. Pedí a Brian Gold, un matemático recién graduado por Dartmouth que se había unido a Bridgewater en 1990, que elaborara un gráfico que mostrase cómo se reduciría la volatilidad de una cartera, al tiempo que aumentaría la calidad (medida en cuestión de la relación riesgo-beneficio) si se iban añadiendo progresivamente inversiones con correlaciones distintas. Lo explicaré con más detalle en mis «Principios Económicos y de Inversión».



Ese sencillo gráfico me impactó del mismo modo que, imagino, a Einstein el descubrimiento de que $E = mc^2$: descubrí que con entre quince y veinte flujos de beneficios independientes podía reducir el riesgo drásticamente sin que los beneficios previstos se vieran afectados. Era sencillísimo pero, si funcionaba igual de bien en la práctica que sobre el papel, sería todo un hito. Lo llamé el «Santo Grial de la Inversión», porque mostraba la manera de amasar una fortuna. Fue otro punto de inflexión en nuestro aprendizaje.

Aquel principio que habíamos descubierto funcionaba igual de bien con todas las maneras posibles de intentar ganar dinero. Ya sea uno dueño de un hotel, una empresa de tecnología o cualquier otro negocio, este produce un flujo de beneficios. Tener pocos, buenos e independientes es mejor que contar solo con uno, y saber combinar los beneficios es todavía más eficaz que escoger otros buenos (aunque ambos aspectos deben ir de la mano). Por aquel entonces (y aún hoy), la mayoría de los gestores de inversión no aprovechaban este método. Se centraban únicamente en una clase de activos: los de acciones, en acciones; los de bonos, en bonos, etc. Sus clientes les confiaban su dinero con la esperanza de recibir el beneficio general de una clase de activos (por ejemplo, el índice S&P 500) y algunas ganancias extras derivadas de las apuestas de los gestores por activos determinados (por ejemplo, comprar más acciones de Microsoft de las que figuraban en el índice). Pero los activos individuales de cada clase estaban correlacionados más o menos en un 60 %, es decir, que subían o bajaban a la vez más de la mitad de las veces. Tal y como se ve en el gráfico del Santo Grial, un gestor de acciones podía introducir en su cartera mil acciones con una correlación del 60% y la diversificación obtenida no sería mucho mayor que si solo hubiera elegido cinco. No iba a ser difícil superarlos equilibrando nuestras apuestas según el gráfico.

Gracias al registro minucioso de mis principios de inversión y a los resultados esperables de ellos, obtuve gran cantidad de flujos de beneficio independientes. De hecho, fueron alrededor de mil. Como trabajábamos con muchos activos diferentes, y como para cada uno habíamos ensayado y programado montones de reglas básicas de trading, podíamos escoger entre un abanico de mucha mayor calidad que un gestor con pocos activos y que, seguramente, no seguía una estrategia sistematizada.

Trabajé con Bob y Dan para extraer, de aquel amplio abanico, reglas relativas a las decisiones. Cuando las tuvimos, las pusimos a prueba en simulaciones a largo plazo, para ver cómo habrían funcionado en el pasado.

El resultado nos dejó pasmados. Sobre el papel, aquel enfoque mejoraba los beneficios entre tres y cinco veces por cada unidad de riesgo, y podíamos estimar el beneficio que obtendríamos en función del riesgo tolerable. Es decir, podíamos ganar muchísimo más que los demás, con mucho menor riesgo de quedar fuera de juego, tal y como me había ocurrido en el pasado. Lo llamé el

«sistema definitivo», porque o bien nos proporcionaba resultados brillantes a nosotros y a nuestros clientes, o bien suponía nuestro fin, si pasábamos por alto algo importante.

El éxito de este enfoque me enseñó un principio que aplico a todos los aspectos de mi vida: hacer una serie de apuestas buenas, bien equilibradas y no relacionadas entre sí es la mejor manera de maximizar los beneficios sin exponerse a pérdidas inaceptables.

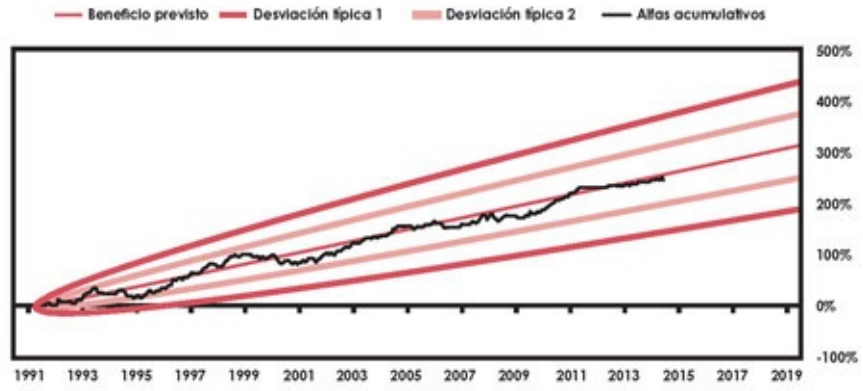
Aunque estábamos muy emocionados, actuamos con cautela. Le dimos al sistema un peso del 10% al principio y nos proporcionó dinero durante diecinueve de los veinte meses que lo pusimos a prueba. A medida que ganábamos confianza, me decidí a contactar con un pequeño grupo de inversores selectos a los que ya conocía, y les propuse que probaran la estrategia con cuentas de un millón de dólares. Sabía que, al tratarse de cantidades tan modestas para este tipo de inversores institucionales, les sería difícil rechazarlo. Al inicio bauticé a este producto «el Top 5%», porque suponía el 5% de nuestras mejores decisiones; más adelante lo renombré Alfa Puro, porque estaba formado solo por alfas. Como no había betas, era independiente de los altibajos de cualquier mercado. Sus beneficios dependían únicamente de lo bien que se nos diera superar a los demás.

Esta nueva «estrategia alfa» permitía a los inversores recibir beneficios de los activos que quisieran (el S&P 500, un índice de bonos, materias primas… lo que fuera), a lo que se sumaba un extra derivado de una cartera de inversiones que íbamos formando con toda clase de activos. Dado que se trataba de una estrategia sin precedentes, procuramos explicar bien su lógica y por qué era mucho menos arriesgada que otros enfoques más tradicionales. Asimismo, detallábamos nuestras previsiones globales acumuladas y el alcance esperado de su comportamiento. Para nuestra clientela era como asistir a la presentación del diseño de una aeronave que no ha volado nunca, pero tiene mucho mejor aspecto que cualquier otra sobre el papel. ¿Habría alguien lo bastante osado como para subirse a bordo?

Algunos entendieron el concepto y les emocionaba la idea de cambiar las reglas, en tanto que otros no los comprendían o trabajaban para empresas que rechazaban innovaciones tan radicales. A decir verdad, ya nos parecía increíble que tan solo un cliento lo probara. Hace ya más de veintiséis años que esta aeronave vuela justo como habíamos previsto, con beneficios en veintitrés de esos años (y con pérdidas reducidas durante otros tres) y haciendo ganar más

dinero a nuestros clientes que cualquier otro fondo. Aunque los conceptos subyacentes a este Alfa Puro redibujaron por completo nuestra industria, el viaje desde la idea hasta la aceptación general supuso muchos años de esfuerzo y aprendizaje por parte de un grupo de trabajadores concienzudos.

ALFAS ACUMULATIVOS Y PREVISIONES



HACEMOS PÚBLICO EL SISTEMA DEFINITIVO

El Alfa Puro era la mejor estrategia que conocíamos de gestionar dinero de forma activa, pero también sabíamos que si queríamos llegar a cifras importantes de dinero institucional debíamos aceptar una realidad: solo un número limitado de clientes innovadores nos permitirían poner a prueba esta propuesta. Así que mientras intentábamos convencerlos de que adoptaran nuestro método, a finales de los noventa y principios de la primera década de 2000 tan solo el 10% de nuestros activos totales eran Alfa Puros.

Aunque no podíamos comerciar con valores ni con mercancías en nuestras cuentas solo de bonos, aplicamos los principios estructurales de una cartera que habíamos descubierto y usado con el Alfa Puro, para maximizar los beneficios y minimizar el riesgo de nuestros clientes de bonos. Esto incluía comprar y vender bonos de Estados extranjeros, deuda de mercados emergentes, bonos asociados a la inflación, bonos corporativos y exposiciones monetarias derivadas de inversiones en el extranjero. Para las carteras de bonos con las que teníamos más libertad, apostábamos a unos cincuenta valores diferentes, muy por encima de lo que solían hacer los gestores tradicionales. Con esto conseguimos estar en la vanguardia del sector y superar a muchos competidores año tras año.

Nuestro producto Alfa Puro fue solo el primero de una serie de diseños innovadores que ofrecíamos a nuestros clientes. Para 1991, nos habíamos convertido en los principales gestores de divisas por segmentos para inversores institucionales. En esta época, estos dedicaban gran parte de sus carteras a los mercados de bonos y renta variable. Aunque las inversiones internacionales les proporcionaban una valiosa diversidad, eran también una fuente de exposición monetaria que se hallaba fuera de gestión, lo cual entrañaba un problema: crecía el riesgo con beneficios previstos. Bridgewater llevaba años comerciando con divisas; éramos expertos en ingeniería de carteras, lo cual nos colocaba en una posición privilegiada para resolver el problema. Con el tiempo, hemos acabado siendo el mayor gestor de divisas en activo del mundo.

También diseñamos otras maneras novedosas y eficaces de gestionar dinero que se comportaban siempre de acuerdo con nuestras previsiones. Cada vez que las presentábamos, añadíamos unas expectativas de beneficio claras, en forma de gráficos con una línea para el beneficio acumulado y las variaciones que cabría esperar se produjesen en relación con él. La sistematización de nuestra toma de decisiones nos permitía poner a prueba el comportamiento de esta en un abanico amplísimo de condiciones.

SISTEMATIZAMOS EL APRENDIZAJE DE NUESTROS ERRORES

Seguíamos equivocándonos, no hay duda, aunque siempre dentro de nuestro rango de previsiones. Lo mejor fue lo que conseguimos de la mayor parte de nuestros fallos, pues nos acostumbramos a verlos como oportunidades de aprendizaje y mejora. Uno de los más destacables sucedió a principios de los noventa, cuando a Ross, que era por entonces responsable de trading, se le olvidó invertir el dinero de un cliente: se le quedó sobre la mesa, en efectivo. Cuando nos percatamos del descuido, el daño alcanzaba varios cientos de miles de dólares.

Fue un error garrafal y costoso, y podría haber despedido a Ross de forma fulminante para dejar claro que algunos fallos no eran tolerables. Pero todo el tiempo se cometen errores, con lo cual solo habría conseguido animar a los demás para que ocultaran los suyos y para que la pelota se hiciera cada vez más grande y más ruinosa. Creía firmemente que los problemas y las desavenencias tienen que ponerse sobre la mesa para aprender cómo actuar mejor. Así que trabajé junto con Ross para crear un registro de errores en el departamento de

trading. A partir de entonces, cada vez que obteníamos un resultado negativo (no se cerraba un trato, pagábamos costes de transacción significativamente más altos de lo esperado, etc.), quedaba registrado y se le hacía un seguimiento. Con un examen consistente y unas pautas de actuación claras, nuestra maquinaria inversora mejoraba constantemente.

Un sistema que permita que los problemas salgan a la luz y que se identifiquen las causas de los mismos es lo que asegura una mejora continua.

Por ello, yo insistía en la necesidad de aplicar este tipo de registros a todo Bridgewater. Era una regla sencilla: si algo salía mal, había que apuntarlo, ponderar su gravedad y señalar a las claras al responsable. Si alguien se equivocaba y dejaba constancia de ello, bien; si se obviaba esto último, el culpable estaba metido en un lío. Así, los gestores no tenían que buscar problemas: se los planteaban los compañeros, y la mejora era notable. El registro de errores (que en la actualidad se llama «registro de incidencias») fue nuestra primera herramienta de gestión. Más adelante comprendí la importancia de estas herramientas a la hora de reforzar actitudes positivas, y creamos algunas de las que hablaré a su debido tiempo.

Esta cultura de exponer claramente los problemas y las discrepancias fue fuente de incomodidad y conflictos, sobre todo cuando sacaba a la luz las debilidades del personal. No pasó mucho tiempo hasta que la burbuja estalló.

MI PROBLEMA «INCURABLE» CON LA GENTE

Un día de invierno de 1993, Bob, Giselle y Dan me invitaron a cenar para «hablar con Ray sobre cómo sus comentarios afectan a la moral de los compañeros y de la empresa». Primero me remitieron un memorando que venía a decir que mi manera de hacer las cosas tenía efectos negativos sobre todo el personal. Lo expresaron así:

> *¿Qué se le da bien a Ray?*
> Es muy brillante e innovador. Maneja bien la gestión monetaria y de mercados. Es vehemente y enérgico. Pone el listón muy alto y obliga a los demás a hacer lo propio. Es bienintencionado en cuanto al trabajo en equipo y a la conciencia de grupo, concede flexibilidad laboral a los empleados y buenas remuneraciones.
>
> *Lo que no se le da tan bien*:
> A veces dice o actúa de manera que los empleados se sienten incompetentes, prescindibles, humillados, agobiados, despreciados, oprimidos o, en general, mal. Cuando se estresa, esto sucede con más frecuencia. En momentos así, sus palabras y sus actos para con los demás le granjean enemistades

> y crean una mala impresión duradera sobre él. La gente, más que motivarse, se desmotiva. Esto baja la productividad y la calidad del entorno laboral, y no afecta solo a un empleado concreto. Al ser una empresa tan pequeña en la que nos comunicamos abiertamente, todos se ven afectados cuando alguien se desmotiva, se le trata mal o no se le muestra respeto. El éxito futuro de la empresa depende tanto de la capacidad de Ray para tratar a los demás como de su gestión monetaria. Si no mejora su comportamiento con las personas, la empresa se estancará y todos nos veremos afectados.

Uf. Aquello me dolió y me sorprendió. Jamás habría imaginado que yo producía aquel efecto. Aquella gente era como parte de mi familia; no quería que se sintieran «incompetentes, prescindibles, humillados, agobiados, despreciados, oprimidos o, en general, mal». ¿Por qué no me lo contaban directamente? ¿En qué me equivocaba? ¿Tenía expectativas muy altas? Para que Bridgewater fuera una empresa entre diez mil, teníamos que contar con gente extraordinaria y exigirles mucho. ¿Me estaría pasando?

Me parecía una de esas disyuntivas que obligan a elegir entre dos opciones esenciales pero excluyentes entre sí: 1) ser franco hasta la médula con los demás, lo cual incluía poner sobre la mesa nuestros problemas y debilidades, para tratarlos con franqueza, o 2) tener contentos y satisfechos a los empleados. Me hizo recordar que cuando hay que elegir entre dos alternativas excluyentes, lo mejor es pensar poco a poco cuánto de cada una se puede aprovechar. Existe casi siempre un camino que al principio no se te ha ocurrido: búscalo hasta encontrarlo, no te conformes con las opciones evidentes.

Lo primero que hice fue asegurarme de cuáles eran los problemas y de cómo podían afrontarse. Les pregunté a Bob, Giselle y Dan qué sucedía, según ellos. Descubrí que ni ellos tres, ni muchos que me conocían bien, estaban tan desmoralizados como otros, porque sabían que en el fondo yo era buena persona. De ignorar eso, ya habrían dimitido porque, textualmente, no les pagaba «dinero suficiente para aguantar todas tus mierdas».

Sabían que esperaba lo mejor de ellos y de Bridgewater, y que para conseguirlo debía ser radicalmente franco con ellos, y viceversa. No solo por los resultados, que eran mejores cuando actuábamos así, sino porque la sinceridad era una de las bases de mi idea sobre las relaciones interpersonales. Convinimos que esto era imprescindible, pero que dado que algunos se sentían incómodos, algo había que cambiar.

Los que tenían más contacto conmigo me entendían, me apreciaban y en algunos casos hasta me querían; pero los que tenían menos relación se sentían ofendidos por mi franqueza. Estaba claro que tenía que hacerme entender mejor

y comprender mejor a los demás. Me di cuenta de la importancia de ir con la verdad por delante, por principio, a la hora de tratar con los demás.

Así empezamos a poner por escrito nuestros principios; fue el inicio de un proceso que duraría décadas y que acabaría convirtiéndose en los «Principios Laborales». Estos consistían en principios de comportamiento acordados entre nosotros y en mis reflexiones sobre cómo afrontar cualquier situación que surgiera. Como muchos tipos de situaciones se repetían con variaciones mínimas, los principios iban mejorándose continuamente. En cuanto a los acuerdos, el más importante era el referido a tres acciones que nos hacía falta ejecutar:

1. Poner nuestras ideas sobre la mesa, con sinceridad;
2. dar pie al desacuerdo reflexivo para que la gente aprendiera y pudiera cambiar de opinión, y
3. acordar estrategias de decisión consensuadas (p. ej., votaciones, una autoridad clara) si no se alcanzaba un acuerdo, para seguir adelante sin rencores.

Creo que para que cualquier organización o relación tenga éxito hacen falta estas tres cosas. Pienso también que, para que un sistema grupal de decisión sea eficaz, los usuarios tienen que considerarlo justo.

Para entendernos entre todos, era primordial dejar escritos nuestros principios y sentirlos como propios, igual que nos sucedía con nuestros esquemas de inversión; sobre todo porque este *modus operandi* —sinceridad y transparencia radicales—, que nos aseguraba nuestros buenos resultados, va contra la intuición y, para algunos, supone un gran reto emocional.

Para entender cómo podíamos obtener un trabajo y unas relaciones significativos mediante este método tan directo, hablé con neurocientíficos, psicólogos y educadores durante las décadas siguientes. Aprendí una barbaridad, y podría resumirlo así: el cerebro de cada uno está dividido en dos partes: la superior —lógica— y la inferior —emocional—. Yo las llamo los «dos yos». En cada persona, ambas partes luchan por el control. La manera de resolver este conflicto es el determinante principal de nuestro comportamiento. Esta lucha era la principal responsable de los problemas que me exponían Bob, Giselle y Dan.

Aunque la parte lógica del cerebro era capaz de entender que es bueno ser consciente de las propias debilidades (pues es el primer paso para superarlas), la emocional, por norma, lo detesta.

CAPÍTULO 5

LA RECOMPENSA DEFINITIVA

1995-2010

En 1995, Bridgewater había crecido hasta los 42 empleados y un total de 4.100 millones de dólares bajo gestión, una cantidad más importante de lo que yo había soñado nunca, sobre todo si se tiene en cuenta que la empresa la había formado yo solo hacía apenas doce años. Aunque todo iba mucho mejor y había más estabilidad, seguíamos haciendo básicamente lo mismo con lo que yo había empezado: pelearnos con los mercados, pensar de manera independiente y creativa sobre cómo apostar, equivocarnos, poner los errores sobre la mesa, emitir un diagnóstico e identificar las causas últimas de los mismos, diseñar estrategias nuevas y mejores de hacer las cosas, aplicar sistemáticamente los cambios, equivocarnos de nuevo…[4] Este enfoque iterativo y evolutivo nos permitió refinar de manera continua los sistemas de inversión que yo había empezado a construir en 1982. En los ochenta, demostramos que unos cuantos tipos brillantes con ordenadores podían superar a los grandes inversores con buenos equipos de *establishment*. En los noventa, estábamos convirtiéndonos en estos últimos.

Conforme aumentaban y se complicaban las reglas de decisión y la cantidad de datos de nuestros sistemas, comenzamos a contratar a programadores jóvenes, a los que se les daba mejor que a nosotros codificar nuestras instrucciones, y también a graduados recientes y brillantes para que nos ayudaran con nuestra investigación. Uno de esos jóvenes fue Greg Jensen. Se unió a Bridgewater como becario en 1986. Era brillante, así que lo convertí en mi ayudante de investigación. Durante las décadas siguientes, contribuyó enormemente a la empresa, se convirtió en coinversor jefe junto a mí y a Bob Prince, y al final acabó de co-CEO. Para mí, acabó siendo como un ahijado.

Invertíamos también en ordenadores mejores y más potentes.[5] Gracias a estas máquinas nos liberamos: pudimos sobrevolar los movimientos diarios de los mercados, y verlo todo desde un escaño superior que nos permitía establecer conexiones novedosas y creativas para producir innovaciones para nuestros clientes.

DESCUBRIMOS LOS BONOS LIGADOS A LA INFLACIÓN

Por aquel entonces, quedé para cenar con David White, el hombre que gestionaba el dinero de la Fundación Rockefeller. Me preguntó cómo podía ayudarle con su cartera para generar beneficios un 5 % por encima de la tasa de inflación nacional. Le dije que una cartera de bonos extranjeros apalancados y ligados a la inflación cuya divisa estuviera cubierta por dólares estadounidenses debería darnos precisamente ese resultado. (Los bonos tenían que ser extranjeros, porque entonces no existían bonos estadounidenses de este tipo, y tenían que estar cubiertos por dólares para evitar riesgos derivados de utilizar otra divisa.)

Pensándolo *a posteriori*, me di cuenta de que podíamos crear una clase de activos totalmente nueva y distinta, así que me puse a investigar con Dan Bernstein en una cartera de esas características. Según nuestro análisis, un activo así generaría unos resultados mejores incluso de lo que habíamos previsto. De hecho, nos reportaría resultados excepcionales, puesto que podíamos ingeniárnoslas para obtener un beneficio similar al de las acciones, asumiendo un riesgo menor y con correlación negativa con bonos y acciones a largo plazo. Se lo mostramos a nuestros clientes y les encantó. Poco después, nos convertimos en el primer gestor del mundo de bonos ligados a la inflación. En 1996, el subsecretario del Tesoro de Estados Unidos, Larry Summers, se planteó por primera vez si el país debía emitir sus propios bonos ligados a la inflación y, como Bridgewater era la única empresa con una cartera de ese tipo de bonos, nos pidió asesoramiento experto.

Dan y yo nos desplazamos a Washington para una reunión con Summers, sus colegas en el Tesoro y algunos representantes de firmas muy conocidas de Wall Street. Llegamos tarde (la puntualidad no es uno de mis puntos fuertes) y nos encontramos cerradas las puertas de la gran sala de reuniones del departamento del Tesoro. No iba a arredrarme por aquello, así que me puse a llamar hasta que alguien nos abrió. Era una sala grande con una mesa en medio y

una tribuna de prensa lateral. Solo había un asiento vacío en torno a la mesa y ante él había una placa con el nombre de Dan; habíamos acordado que él sería nuestro representante, ya que había realizado la mayor parte del trabajo de preparación. Me había olvidado de ello, así que me metí en la tribuna de prensa, saqué una silla y la coloqué junto a la suya, para tener también un sitio en la mesa. Para Dan, aquella reunión es una analogía de cómo fueron los noventa para nosotros en general: teníamos que apuntarnos a todo a las malas, sin pedir permiso. Tiempo después, Larry Summers ha asegurado que el asesoramiento que le prestamos tuvo una importancia preponderante a la hora de dar forma a este mercado. Cuando el Tesoro acabó creando los bonos, utilizaron la estructura que habíamos sugerido nosotros.

LA PARIDAD DE RIESGO

A mediados de los noventa, tenía suficiente dinero para establecer un fondo fiduciario para mi familia, así que empecé a darle vueltas a cuál sería el mejor modo de combinar asignaciones de activos para asegurar un capital durante varias generaciones. Durante mis años de inversor he conocido todo tipo de circunstancias económicas y de mercado, y multitud de maneras de crear y destruir riqueza. Sabía qué hacía falta para generar beneficios, pero también era consciente de que, independientemente de la clase de activo que se escogiera, llegaría un momento en que perdería casi todo su valor. Esto se aplica también al efectivo, que es la peor inversión a largo plazo porque pierde valor por la inflación y los impuestos. También sabía lo difícil que es prever los altibajos que precipitan las pérdidas. Me he dedicado toda la vida a ello y he errado unas cuantas veces; no me fiaba de que otras personas lo hicieran bien cuando yo faltara. Encontrar a inversores que hayan triunfado en todos los entornos económicos —cuando sube la inflación, cuando baja, cuando se produce un bum o un crac— es como encontrar una aguja en un pajar, y además no son inmortales, así que no era una buena estrategia. No quería que el dinero que había amasado para proteger a mi familia se esfumara cuando yo me muriera. Así que tenía que crear una combinación de activos que diera buenos resultados en todos los entornos económicos posibles.

Sabía qué cambios circunstanciales precipitaban el movimiento de clases de activos, y también que las relaciones causales habían sido *grosso modo* las mismas durante cientos de años. Existían solo dos fuerzas importantes que

fueran motivo de preocupación: el crecimiento y la inflación. Ambos podían ser positivos o negativos, así que con cuatro estrategias diferentes de inversión (cada una de las cuales daría buenos resultados en uno de esos entornos: crecimiento positivo, inflación positiva; crecimiento positivo, inflación negativa, etc.) podía elaborar una mezcla equilibrada rentable en el tiempo y protegida contra pérdidas inaceptables. Como la estrategia no se alteraría nunca, casi cualquiera podía llevarla a la práctica. Así que, con la ayuda de Bob y de Dan, creé una combinación en la que podía invertir mi dinero con comodidad durante más o menos los siguientes cien años. La llamé la «Cartera Todoterreno», porque daría buenos resultados en cualquier entorno.

Entre 1996 y 2003 fui el único «cliente» que aportó dinero a esta cartera, porque no lo vendíamos como producto. Sin embargo, en 2003, el responsable del fondo de pensiones de Verizon, un cliente antiguo, nos contó que buscaba una estrategia de inversión resistente a todo tipo de circunstancias. Tras la inversión de Verizon, muchos otros clientes hicieron lo propio, y doce años más tarde nos encontramos gestionando casi ochenta mil millones. Resultó ser otro concepto revolucionario. Visto su éxito, otros gestores lo adoptaron, cada uno con su versión propia. Ahora llaman genéricamente por lo general invertir con «paridad de riesgo».

¿SEGUIMOS SIENDO UN NEGOCIO FAMILIAR O NOS CONVERTIMOS EN UNA GRAN EMPRESA?

Gracias a nuestra gente y a nuestra cultura, y a que nuestros productos tenían tanta repercusión, Bridgewater despegó. En 2000, gestionábamos más de treinta y dos mil millones de dólares, casi ocho veces más que hacía cinco años. Nuestra plantilla se había duplicado, así que dejamos el centro comercial y nos instalamos en un despacho mayor ubicado en una reserva natural a orillas del río Saugatuck. Aunque seguíamos creciendo, la travesía tenía siempre sus dificultades. Simultanear la «construcción» de la empresa y la gestión me exigía desarrollar dos labores muy desafiantes simultáneamente, cada una de las cuales exigía capacidades distintas, mientras seguía siendo un buen padre, marido y amigo. Estas exigencias iban cambiando con el tiempo, así que mis capacidades también tuvieron que adaptarse en consonancia.

La mayoría cree que los retos que comporta conducir al éxito una gran empresa son más exigentes que si se trata de una pequeña. Y no es verdad. Pasar de un negocio de cinco personas a otro de sesenta requiere el mismo esfuerzo que pasar de sesenta a setecientos, o de setecientos a mil quinientos empleados. En retrospectiva, no puedo decir que los retos se volvieran más fáciles o difíciles en ninguna de las fases que atravesamos. Sencillamente, eran distintos. Un ejemplo: cuando no tenía a nadie a quien supervisar, debía hacerlo casi todo por mi cuenta. Cuando aprendí y gané lo bastante como para pagar a otra gente, me encontré con el reto de gestionarlos como empleados. De igual modo, la lucha con los altibajos económicos y del mercado cambiaba constantemente. No lo pensé en su momento, pero ahora me parece obvio que, por mucho que uno mejore con el tiempo, ascender a niveles superiores no se vuelve más fácil: el atleta olímpico encuentra tantos retos en su campo como el deportista novel.

Muy poco después nos enfrentamos a otra disyuntiva crucial: ¿qué tipo de empresa queríamos tener? ¿Debíamos seguir creciendo o nos quedábamos como estábamos?

En 2003 decidí que necesitábamos convertir Bridgewater en una institución, más que seguir siendo una gestoría de andar por casa. Mejoraríamos en muchos aspectos —mejores tecnologías, controles de seguridad, una fuente de talentos más amplia—, y entonces seríamos más estables y permanentes. Esto implicaba que teníamos que contratar a más gente para los departamentos de tecnología, infraestructuras y demás, y también a profesionales de los recursos humanos y la informática, que ejercieran de formadores y de soporte.

Giselle se opuso vehementemente a esta ansia de crecimiento. Estaba convencida de que meter a un montón de gente nueva pondría en riesgo nuestra cultura empresarial, y que el tiempo y la atención derivados de la contratación, la formación y la gestión nos distraerían de nuestro objetivo. Aunque coincidía con ella, no me gustaba la alternativa de impedirnos crecer y culminar nuestro potencial. Veía esta disyuntiva igual que casi todas: ya fuera posible o imposible nadar y guardar la ropa a la vez, sería tan solo una prueba para nuestro carácter y nuestra creatividad. Yo, por ejemplo, ya preveía maneras de aprovechar al máximo a los nuevos empleados gracias a la tecnología. Tras una prolongada batalla contra estas preguntas, decidimos dar luz verde al crecimiento.

DESARROLLAMOS NUESTROS PRINCIPIOS

Desde que Bob, Giselle y Dan me habían presentado el «Memorando sobre Ray» en los noventa, me había dedicado a poner por escrito mis principios laborales, y a compartirlos, igual que había hecho con los de inversión. Al principio, se materializaron en documentos compartidos sobre nuestra filosofía y en correos electrónicos enviados a todo el personal. Cuando se presentaba una situación nueva, que requería tomar una decisión, yo reflexionaba sobre los criterios que había utilizado para tomar esa decisión y los escribía en forma de principio, para que los demás pudieran establecer la relación entre una situación, mis principios para afrontarla y mi acción final. Todo se convirtió, progresivamente, en «otra más de…», dependiendo de la situación (contratar, despedir, decidir compensaciones, afrontar la insinceridad…), con sus principios determinados. Al estar escritos, podía incentivar una meritocracia de ideas: nos poníamos todos a pensar y a refinar aquellos principios, y finalmente los adoptábamos.

Los principios empezaron siendo pocos y fueron aumentando con el tiempo. A mediados de la primera década de 2000, Bridgewater inició un crecimiento más acelerado, y teníamos a más gestores intentando aprender y adaptarse a nuestra peculiar cultura, y que me pedían cada vez más consejos. Aparte, gente que no trabajaba en la empresa empezó a preguntarme cómo podía crear sus propias meritocracias de ideas. Así pues, en 2006 elaboré una lista provisional de sesenta principios laborales y la distribuí a los mánagers de Bridgewater para que comenzaran a evaluarlos, debatieran sobre ellos y los intentaran entender. «Es un borrador muy básico —escribí en la portada del memorando—, pero está abierto a comentarios.»

Así dio comienzo un proceso evolutivo, todavía en marcha, de identificación de situaciones, elaboración de principios para afrontarlas y sincronización con otros líderes y mánagers de Bridgewater con respecto a ellos. Con el tiempo, me topé con casi todas las posibilidades imaginables que pueden presentarse cuando se dirige una empresa, así que con unos pocos cientos de principios podía abarcarlas casi todas. Esta colección, como la de los principios de inversión, se convirtió en una especie de biblioteca para la toma de decisiones. Son la base de lo que encontrarás en los «Principios Laborales».

No obstante, no bastaba con codificar e impartir nuestra filosofía; teníamos que vivirla. Y a medida que la empresa crecía, cambió la forma de hacerlo. Al principio, todos nos conocíamos, así que era fácil desarrollar una transparencia radical: todos podían ir a las reuniones que quisieran y comunicarse entre sí de manera informal. Conforme fuimos creciendo, esto resultó imposible a nivel

logístico y supuso un problema. ¿Cómo iban a adherirse los empleados de manera productiva a la meritocracia de ideas si no sabían todo lo que pasaba? Sin transparencia, cada uno se dedicaría a satisfacer sus propios intereses, a veces a puerta cerrada. Se ocultarían los problemas, en lugar de sacarse a relucir y resolverse. Para una meritocracia de ideas real, debe haber transparencia para que todos vean las cosas por sí mismos.

Para asegurarme de que esto sucediera, exigí que se grabaran todas las reuniones y que las grabaciones fueran accesibles a todos, con muy pocas excepciones, por ejemplo cuando se trataban temas muy privados como la salud personal o informaciones sobre terceros en relación con alguna operación o regla de decisión. Al principio, enviaba las cintas de las reuniones de gestión sin editar a todo el personal, pero les consumían demasiado tiempo. Así que formé un pequeño equipo para que las editara, centrándose en los momentos de mayor importancia, y con el tiempo les añadimos preguntas para crear casos de estudio de «realidad virtual» que pudieran emplearse para la formación de los trabajadores.[6] Con el tiempo estas cintas acabaron formando parte de un «kit de entrenamiento» para nuevos empleados, y han constituido una ventana hacia un flujo constante de situaciones conectadas con los principios necesarios para afrontarlas.

Esta transparencia dio pie a discusiones muy sinceras sobre quién hacía qué, y cómo lo hacía; en consecuencia, comprendimos más en profundidad la manera de pensar que tenía cada uno. Esto nos ayudó a todos, porque mostraba el distinto funcionamiento de los cerebros de cada persona. Al menos me sirvieron para comprender mejor a gente a la que antes no habría dudado en estrangular. Reconocí asimismo que los mánagers que no comprenden las diferentes formas de pensar de la gente no entienden tampoco cómo afrontan sus subordinados las distintas situaciones; es como si un capataz no comprendiera el funcionamiento de sus propias máquinas. Este enfoque desembocó en una exploración de varias pruebas psicométricas como método para entender las diferentes formas de pensar de la gente.

LAS PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

Cuando mis hijos eran pequeños, los hice examinar por una excelente psicóloga llamada Sue Quinlan. Su evaluación dio en el clavo y predijo con sorprendente precisión cómo se desarrollarían en los siguientes años. En vista del gran éxito

de estas pruebas, volví a trabajar con ella y varios colegas suyos para identificar las mejores pruebas a la hora de determinar cómo eran mis compañeros de trabajo. En 2006, me sometí al Indicador de Myers-Briggs por primera vez y me sorprendió lo acertadamente que describió mis preferencias.

Muchas de las diferencias que describía, como las que existen entre los «intuitivos» —que suelen centrarse en conceptos a gran escala— y los «sensoriales» —que se fijan más en hechos concretos y detalles— resultaron muy relevantes en relación con los conflictos y las desavenencias que surgían en Bridgewater. Me puse a buscar otras pruebas que nos permitieran entendernos mejor. Al principio fue un proceso lento, sobre todo porque la mayoría de psicólogos con los que me entrevisté se mostraron demasiado aprensivos a la hora de explorar las diferencias interpersonales. Con todo, al final encontré a grandes profesionales, en especial a uno llamado Bob Eichinger, que me encaminó hacia otras pruebas muy útiles.

A principios de 2008 obligué a casi todos los mánagers de Bridgewater a someterse al Myers-Briggs. Los resultados me dejaron atónito. No creía que algunos fueran a pensar de la manera que describían las pruebas, pero cuando les pregunté en qué grado valoraban la precisión con que los describían aquellas pruebas, en una escala del uno al cinco, el 80% de ellos les dieron un cuatro o un cinco.

LOS CROMOS DE BÉISBOL

Aun con los datos que nos habían proporcionado las pruebas de MyerBriggs y otras similares, descubrí que todavía nos costaba conectar los resultados que veíamos y los datos que conocíamos sobre las personas que los producían. La misma gente asistía a las mismas reuniones una y otra vez, hacía las cosas como siempre y obtenía idénticos resultados sin preguntarse por qué. (Hace poco me encontré un estudio que hablaba de un sesgo cognitivo según el cual las personas pasan siempre por alto los datos empíricos que demuestran que una persona es mejor que otra en algo y asumimos que ambos son igual de buenos. Precisamente esto era lo que veíamos ahora.) Por ejemplo, a la gente que se sabía que no era creativa se le asignaban tareas creativas; a los que no se fijaban en los detalles se les daban encargos detallistas, etc. Nos hacía falta un método para que los datos sobre la gente resultaran más claros y más explícitos, y así fue como empecé a diseñar «cromos de béisbol» para los trabajadores, con sus

«puntuaciones técnicas». La idea era que pudieran compartirse y utilizarse para asignar responsabilidades. De igual manera que no se pondría tercero para batear a un *infielder* con una media de bateo de ciento sesenta, tampoco se le iba a asignar una tarea que requiriera atención a los detalles a alguien especializado en los conceptos a gran escala.

Al principio, muchos se mostraron reacios ante esta idea. A la gente le preocupaba que los cromos no resultaran exactos, que se perdiera mucho tiempo para darles forma o que solo sirvieran para encasillar injustamente a los demás. Con todo, a medida que fue pasando el tiempo, la actitud de todos con respecto a este enfoque dio un giro de ciento ochenta grados. A la mayoría le parecía más una liberación que una carga que esta información estuviera a la vista de todos; cuando se convirtió en la norma, cada uno ganó esa comodidad de sentirse uno mismo en el trabajo, igual que se sentían en sus casas, con la familia.

Dado lo inusitado de esta práctica, varios psicólogos conductistas acudieron a visitarnos para evaluarla. No puedo dejar de recomendarte sus trabajos, que resultaron abrumadoramente favorables.[7] Bob Kegan, psicólogo de Harvard, dijo de Bridgewater que era «la prueba de que la excelencia en los negocios y la búsqueda de la autorrealización no son excluyentes, y de que pueden ser imprescindible la una para la otra».

He de decir también que mis circunstancias personales en ese momento me condujeron hacia la psicología y la neurología. Aunque trataré de mantener las vidas de mis familiares tan ajenas a este libro como me sea posible, en aras de su privacidad, voy a contarte una historia sobre mi hijo Paul, porque es relevante y porque él la trata de forma abierta.

Tras graduarse por la Tisch Film School de la Universidad de Nueva York, Paul se trasladó a Los Ángeles para trabajar. Un día se presentó en la recepción del hotel donde se alojaba mientras buscaba piso y destrozó el portátil que había allí. Lo detuvieron y lo metieron entre rejas, y los guardias le dieron una paliza. Finalmente le diagnosticaron un trastorno bipolar, lo liberaron dejándolo a mi cargo y lo admitieron en la sección de psiquiatría de un hospital.

Fue el comienzo de un trayecto en una montaña rusa que duraría tres años, y en la que Paul, Barbara y yo experimentamos las crisis de sus manías y los pozos de sus depresiones, todo entre idas, venidas y zigzagueos en el sistema sanitario y en sesiones con algunos de los psicólogos, psiquiatras y neurólogos más brillantes y comprensivos que existen en la actualidad. No hay mejor catalizador para el aprendizaje que el miedo y la necesidad, y con esto tuve unas

buenas dosis de ambos. Había veces que me sentía como si llevara a Paul de la mano mientras caminábamos al borde de un acantilado. Día tras día era incapaz de saber si conseguiría sujetarlo o si se me acabaría cayendo. Trabajé a fondo con sus cuidadores para entender qué sucedía y qué se podía hacer al respecto. Gracias a la ayuda que recibió y a su excepcional carácter, Paul salió de aquel pozo y ahora está como si nunca hubiera caído en ese abismo, porque ha desarrollado fortalezas que no tenía, pero que le hacían falta. Hubo un tiempo en que fue un salvaje: salía de casa hasta las tantas, era desorganizado, fumaba marihuana y bebía; pero ahora se toma religiosamente las medicinas, medita, se acuesta temprano y evita las drogas y el alcohol. Tenía creatividad a raudales, pero le faltaba disciplina; ahora cuenta con ambas. En consecuencia, es más creativo ahora de lo que nunca ha sido, está felizmente casado, con dos hijos, y es un cineasta de éxito y todo un luchador en apoyo de quienes combaten contra el trastorno bipolar.

Su transparencia total con respecto a su trastorno y su compromiso a la hora de ayudar a quienes lo padecen me inspira de verdad. Su primera película, *Touched with Fire*, que fue muy alabada, dio esperanza y una vía de escape a mucha gente que quizá habría acabado perdiendo la vida a manos del trastorno bipolar. Me acuerdo de verle rodar una escena, basada en una de nuestras conversaciones: estaba frenético y yo intentaba razonar con él. Vi a la vez al actor que lo encarnaba, tocando fondo, y al Paul de verdad, en sus horas más altas, dirigiendo la escena. Me venían a la mente fogonazos de toda su experiencia: desde las profundidades del abismo, pasando por la metamorfosis, hasta el héroe que tenía delante. Estaba decidido a hacer algo por quienes atravesaban una situación idéntica a la suya.

Aquel descenso a los infiernos me ayudó a entender mucho mejor cómo y por qué todos vemos las cosas de distinta forma. Aprendí que gran parte de nuestra manera de pensar depende de la fisiología, y que puede cambiar. Los asombrosos cambios de humor de Paul, por ejemplo, se debían a secreciones irregulares de dopamina y otras sustancias en el cerebro, así que controlando aquellos elementos y las actividades y los estímulos que los condicionaban, podía cambiar. También descubrí que la creatividad del genio y la locura pueden estar muy cerca una de la otra; que la misma química que a veces ilumina, en otras ocasiones distorsiona, y que encontrarse atrapado dentro de la propia mente reviste un gran peligro. Cuando Paul se volvía «loco», creía siempre en sus propios argumentos ilógicos, por muy extraños que los encontrasen los demás.

Aunque en el caso de alguien con trastorno bipolar esto se exacerba, es algo que, según he observado, le pasa a todo el mundo. También aprendí cómo la gente puede cambiar la manera de trabajar de su cerebro para producir resultados increíblemente mejores. Estas revelaciones me ayudaron a relacionarme con los demás de un modo más eficaz. Ahondaré en el tema en el capítulo 4, «Entiende que las personas funcionan de formas muy distintas».

CIMENTAR E INNOVAR EN BRIDGEWATER

En nuestra asamblea general anual de junio de 2008, afirmé que, para mí, Bridgewater era entonces, y siempre lo había sido, «terrible y genial a la vez». Tras más o menos cinco años de crecimiento acelerado en aras de convertir de Bridgewater en una institución, nos habíamos topado con problemas novísimos. Esto no era ninguna novedad. Desde el comienzo siempre nos había generado problemas el hecho de estar a la vanguardia, de equivocarnos y de evolucionar rápido. La tecnología, por ejemplo, había cambiado tanto durante los años que pasamos construyendo la empresa que habíamos pasado de usar reglas de tres a programas de hojas de cálculo y luego una inteligencia artificial avanzada. Con tantos cambios, y tan veloces, parecía inútil querer hacerlo todo perfecto si posteriormente iba a surgir algo nuevo y mejor. De modo que construimos una tecnología flexible y abierta, lo cual tenía sentido en su momento, pero nos acarreó no pocos enredos. Aquella estrategia de avance rápido y flexibilidad se había aplicado a toda la empresa, y algunos departamentos se habían estresado en el proceso. Siempre había sido divertido estar a la última, pero apuntalar nuestros cimientos nos estaba costando, sobre todo en la parte del negocio que no atañía a la inversión. La organización precisaba reformas en varios ámbitos, pero no iba a resultar tarea fácil emprenderlas.

En 2008 trabajaba alrededor de ochenta horas a la semana en dos trabajos a jornada completa (supervisar nuestras inversiones y la empresa), y creo que no hacía bien ninguna de las dos cosas. Sentía que yo mismo, y lato sensu la empresa, estábamos dejando de ser sobresalientes en todos los campos. Desde el inicio había compaginado bastante bien la gestión económica y la empresarial; pero, dado el crecimiento que habíamos experimentado, esta última requería mucho más tiempo del que yo podía dedicarle. Supervisé un estudio de tiempos y movimiento acerca de todas mis responsabilidades en relación con la inversión y con la dirección de Bridgewater; resultó que me habrían hecho falta unas 165

horas a la semana para alcanzar el nivel de excelencia en el rendimiento que me satisficiera. Obviamente, era imposible. Como mi idea era delegar todas las tareas posibles, pregunté a los demás quiénes podrían llevarlas a cabo de forma excelente, si es que existían. A todos les parecía que era imposible delegar la mayoría de aquellas tareas. Estaba claro que no me había esmerado lo suficiente a la hora de buscar y formar a otros para delegar en ellos mis responsabilidades.

Para mí, el mayor éxito que puedes lograr como jefe es dirigir a otros para que hagan las cosas bien sin ti. Por debajo está que tú hagas bien las cosas personalmente y, aún más abajo, que las hagas mal. Mientras cavilaba sobre esta idea, me di cuenta de que, a pesar de todos los fantásticos logros de Bridgewater o los míos propios, no había alcanzado el mayor éxito posible. De hecho, bregaba para llegar al segundo nivel (hacer las cosas bien yo mismo), a pesar de los excelentes resultados de Bridgewater.

Entonces trabajaban en la empresa 738 personas, entre las que había 14 jefes de departamento. Yo los supervisaba a todos y, en mi ausencia, lo hacía un comité de gestión que había creado porque sabía que no podía fiarme de mis decisiones sin someterlas al escrutinio ajeno. Había estructurado la jerarquía de Bridgewater de tal modo que yo tenía que rendir cuentas ante el comité de gestión y pedírselas a los miembros que supervisaban, a su vez, la empresa. Quería que también fueran responsables de demostrar una excelencia dominante, y ayudarlos a alcanzar ese objetivo.

En mayo de 2008 escribí un correo a cinco miembros del comité, con copia a toda la empresa, para decirles: «Me atrevo a admitir que he llegado a mi límite, y que la calidad de mi trabajo y el equilibrio entre este y mi vida personal se están resintiendo de forma inaceptable».

LA CRISIS ECONÓMICO-FINANCIERA DE 2008

Reconocer que había rebasado mi límite no podía reducir por sí solo la cantidad de trabajo que me llegaba, sobre todo en lo que respectaba a las inversiones, en una época que se reveló de inestabilidad histórica.

Dado que había quedado dolorosamente sorprendido muy a menudo por acontecimientos previos de diversa índole que no me habían afectado directamente, sino que habían sucedido en otro tiempo lugar —como la devaluación monetaria de 1971 y la crisis de la deuda de principios de los ochenta—, había desarrollado nuestros principios económicos y de mercado para

que fueran intemporales y universales. Es decir, sabía que teníamos que entender todos los movimientos económicos y bursátiles, no solo los que nos afectaban directamente, y asegurarnos de que los principios por los que nos regíamos habrían funcionado en todas las épocas y todos los países.

En consecuencia, a principios de la década de 2000 habíamos introducido una «variante de crisis» en nuestros sistemas que especificaba los pasos a seguir en un contexto de acontecimientos cuyo desarrollo indicase un alto riesgo de una crisis de deuda y una depresión. En 2007, esta variante indicó que existía una burbuja de deuda a punto de estallar, habida cuenta de que los costes del servicio de la deuda superaban las previsiones de los flujos de efectivo. Con los tipos de interés tan cerca del 0 %, sabía que los bancos centrales no podían relajar sus políticas monetarias hasta el punto de detener aquella caída, como habían hecho en recesiones anteriores. Estas mismas circunstancias habían conducido, en el pasado, a otras depresiones.

Recordé vivamente mi experiencia entre 1979 y 1982. Contaba con tres décadas de conocimiento acumulado, pero tenía mucha menos confianza. Aunque tenía claras las dinámicas de la economía, no estaba tan seguro de tener razón. Me acordé de que en 1982 estaba convencido de que la caída de la deuda acabaría hundiendo la economía y de que me había equivocado de medio a medio.

Aquella experiencia me llevó a un conocimiento mucho mayor sobre las crisis de deuda y sus efectos en los mercados, e investigué y realicé operaciones de trading con algunos de ellos, incluida la crisis de deuda latinoamericana de los ochenta, la japonesa de los noventa, el batacazo de Long-Term Capital Management en 1998, el estallido de la burbuja punto com en 2000 y la caída vivida tras los atentados del World Trade Center y el Pentágono de 2001. Ayudado por mis compañeros, desempolvé libros de historia y periódicos antiguos para vivir el día a día de la Gran Depresión y la República de Weimar, comparando lo sucedido entonces con los acontecimientos presentes. Este ejercicio solo sirvió para confirmar uno de mis mayores temores: me parecía inevitable que un gran número de personas, empresas y bancos estaban a punto de atravesar problemas serios, y que la Reserva Federal no podría reducir los tipos de interés para amortiguar el golpe, como había hecho en 1930-1932.

El miedo a equivocarme me llevó a tratar de localizar algunas mentes brillantes que encontraran agujeros en mi teoría. Quería que los políticos clave comprendieran mi forma de pensar, tanto para ponerla a prueba como para que

se dieran cuenta de cómo veía yo la situación, así que me trasladé a Washington y me entrevisté con empleados del Tesoro y de la Casa Blanca. Aunque se mostraron cordiales, mis ideas les parecían agoreras, especialmente cuando todos los indicadores señalaban que la economía parecía experimentar un bum. La mayoría no ahondó mucho en nuestros razonamientos y cálculos antes de descartarlos de plano, con una excepción: Ramsen Betfarhad, subsecretario del vicepresidente Dick Cheney para la Política Nacional. Estudió todos nuestros informes y le invadió la preocupación.

En vista de que nuestras predicciones parecían certeras y de que no encontramos a nadie capaz de refutarlas, preparamos las carteras de nuestros clientes equilibrando nuestra posición para maximizar los beneficios y reducir las pérdidas si estábamos en lo cierto; o para contar con un plan B si nos equivocábamos. Aunque creíamos estar preparados, nos preocupaba tanto tener razón como equivocarnos. La idea de un crac que afectara a la economía mundial nos asustaba por las consecuencias que tendría para los que estaban desprotegidos.

Al igual que en 1982, cuando las circunstancias empeoraron y comenzó a verificarse que teníamos razón, los políticos comenzaron a hacernos más caso. Betfarhad me convocó a la Casa Blanca para reunirme con él. Tim Geithner, presidente de la Reserva Federal de Nueva York, también requirió mi presencia. Acudí acompañado de Bob, Greg y un joven analista de nombre Bob Elliott a almorzar con Geithner. Le presentamos nuestras cifras y se puso literalmente blanco. Al preguntarme de dónde las había sacado, le aseguré que eran de dominio público. Tan solo las habíamos unificado para verlas desde otro ángulo.

Dos días después de este encuentro, el banco Bear Stearns se hundió. Esto no supuso una gran preocupación para la gente ni para los mercados, aunque constituía una señal de lo que estaba por venir. No fue hasta seis meses después, en septiembre, cuando también cayó Lehman Brothers; entonces todo el mundo ató cabos. A partir de ese momento, el castillo de naipes se desplomó rápido y, aunque no pudieron contener el daño total, los políticos, en especial el presidente de la Reserva Federal Ben Bernanke, reaccionaron con maestría para reducir «con arte el endeudamiento» (es decir, para disminuir las cargas de la deuda y a la vez mantener el crecimiento económico en positivo y la inflación en niveles bajos).[8]

En resumen, capeamos el temporal en lo que respecta a nuestros clientes, anticipándonos a los movimientos del mercado y evitando pérdidas. Nuestro

fondo más importante creció un 14% en 2008, año en que otros muchos inversores registraron pérdidas de más del 30%. Nos habría ido incluso mejor si no hubiéramos tenido miedo de equivocarnos; esta fue la causa de que niveláramos nuestras apuestas y no arriesgáramos más. Con todo, no me arrepentía: había aprendido que no era inteligente proceder de tal forma. Aunque en este caso habríamos tenido ganancias mayores con menos equilibrios, no habríamos podido sobrevivir a largo plazo si hubiéramos adoptado aquella estrategia en nuestras inversiones.

La crisis del euro de 2008 resultó ser muy similar a la de 1982 y a otras muchas que la precedieron y la seguirán. Disfruté reflexionando sobre mis mayores errores y sobre el valor de los principios que surgieron de ellos. Cuando se produzca la siguiente crisis importante dentro de veinticinco años más o menos —o cuando sea—, llegará por sorpresa y tendrá efectos devastadores a no ser que esos principios estén debidamente codificados en forma de algoritmos y dentro de nuestros ordenadores.

AYUDA PARA LOS POLÍTICOS

Nuestros principios económicos y de mercado eran muy distintos de los que tenía la mayor parte de la gente, lo cual explicaba por qué nuestros resultados eran diferentes. Los desarrollaré en «Principios Económicos y de Inversión», para no detenerme ahora en ellos.

En palabras del expresidente de la Reserva Federal Alan Greenspan, «nuestros modelos fracasaron cuando más los necesitábamos […] JP Morgan había acelerado la economía hasta tres días antes [de la caída de Lehman Brothers]. Su modelo fracasó. El modelo de la Reserva Federal fracasó. El modelo del Fondo Monetario Internacional fracasó. […] Me pregunté, pues: "¿Qué ha ocurrido?"». Bill Dudley, presidente de la Reserva Federal de Nueva York, se refirió al problema cuando afirmó: «Creo que en la percepción que la macroeconomía tiene del panorama económico, el crecimiento, la inflación […] hay un error de base. Si comparamos los grandes modelos macroeconómicos, vemos que no cuentan con un sector financiero. No admiten la posibilidad de que este último pueda desmoronarse, con lo cual el impulso a las políticas monetarias puede estar muy desequilibrado. Creo que la lección que nos ha dado la crisis es que hay que trabajar mucho más para asegurar el entendimiento entre los expertos en macroeconomía y los financieros, y construir modelos más

sólidos». Tenía toda la razón. Nosotros «los financieros» vemos el mundo de manera muy distinta a los economistas. En razón de nuestros éxitos, los políticos comenzaron a contactarnos con más frecuencia, lo cual me llevó a entablar relación con políticos de primer nivel de Estados Unidos y del resto del mundo. Por respeto a la privacidad de nuestras conversaciones, no diré mucho de ellos salvo que se volvieron más abiertos a nuestras perspectivas no tradicionales y más escépticos con respecto al pensamiento económico tradicional, que no había conseguido ni prever ni prevenir la crisis.

La mayoría de encuentros fueron unilaterales: yo respondía a las preguntas y no hacía ninguna que pudiera comprometerlos u obligarlos a callar por miedo a romper la confidencialidad. Me reuní con todos estos líderes sin emitir juicios y sin importarme sus ideologías particulares. Los traté igual que habría hecho un médico, en aras de producir el mejor efecto posible.

Querían mi ayuda porque mi perspectiva sobre la macroeconomía mundial como inversor difería mucho de la suya como políticos; cada uno ve las cosas desde la perspectiva de su entorno. Los inversores piensan de manera independiente, prevén los acontecimientos que aún no han tenido lugar y ponen en juego, en sus apuestas, dinero real. Los políticos vienen de entornos que fomentan el consenso, no las discrepancias, y los preparan para reaccionar ante lo que sucede y para negociar; no para apostar. Como carecen —a diferencia de los inversores— de un *feedback* constante sobre la calidad de sus decisiones, no queda claro cuáles de ellos las toman buenas o malas. Después de todo, son políticos. Aun los más perspicaces y capacitados han de desviar de manera constante su atención de los problemas inmediatos con los que lidian y centrarse en luchar contra las objeciones de sus colegas. Los sistemas políticos en los que se desenvuelven son, a menudo, disfuncionales.

Aunque la maquinaria económica es más poderosa a largo plazo que cualquier sistema político (a los políticos ineptos y sistemas políticos ineficaces se los acaba reemplazando), la interacción entre ambos es la que dicta los ciclos económicos *hic et nunc*… y no suele resultar agradable de ver.

GRANDES BENEFICIOS

En 2010 obtuvimos los mejores beneficios de nuestra historia: casi 45 y 28 % en nuestros dos fondos Alfa Puros, y casi un 18 % en los Todoterreno. Se debió casi por completo a que habíamos programado nuestros sistemas de recopilación y

gestión de información de manera brillante. Estos trabajaban mejor que nuestros cerebros. Sin ellos, tendríamos que haber gestionado nuestros activos a la antigua usanza: sopesando mentalmente todos los mercados y todo influjo que pudiera afectarlos, y traduciendo estas ideas en una cartera de apuestas. Tendríamos que haber contratado y supervisado a muchísimos gestores de inversión y, como habría sido imposible tener fe ciega en ellos, tendríamos que habernos esforzado para comprender cómo tomaban decisiones. Esto habría implicado vigilarlos para saber qué podíamos esperar de ellos mientras lidiábamos con una marabunta de personalidades distintas. ¿Por qué me iba a interesar proceder así? Me parecía que aquella forma de invertir o gestionar una organización había quedado obsoleta, como interpretar un mapa en vez de utilizar un GPS. Por supuesto que nos costó construir nuestro sistema: llevábamos más de treinta años en ello.

Contar con un exceso de dinero para gestionar puede afectar negativamente al rendimiento, porque los costes de entrar y salir del mercado pueden ser altos en función de si se es demasiado grande como para impulsar los mercados. Unos beneficios de más del 40% en 2010 nos habían colocado en la posición de devolver grandes cantidades a unos clientes que, en realidad, querían confiarnos más dinero. Siempre manteníamos las distancias con suficiente cautela para evitar crecer demasiado y matar así a nuestra gallina de los huevos de oro.

Nuestros clientes no querían recuperar su dinero, sino incrementarlo, así que nos vimos en la encrucijada de buscar la forma de maximizar nuestra capacidad sin que nuestros resultados se resintieran. Nunca habíamos tenido que lidiar con algo así, porque era la primera vez que gestionábamos tal cantidad de dinero. Descubrimos rápidamente que con una mínima parte de nuestro capital podíamos crear un fondo nuevo que se comportara igual que un Alfa Puro, pero invertirlo solo en los mercados más líquidos. Con ello, nuestra previsión de beneficios no cambiaría y el riesgo previsto (la volatilidad) aumentaría solo mínimamente.

Programamos este nuevo enfoque en nuestro sistema informático, lo pusimos a prueba en todos los países y épocas y lo explicamos en detalle a nuestros clientes para que comprendieran completamente la lógica que operaba tras ellos. Pese a todo lo que me gusta y me ha beneficiado la inteligencia artificial, estoy convencido de que algo así solo pueden descubrirlo las personas

y luego programar a las máquinas en consecuencia. A mi parecer, la gente adecuada, en colaboración consigo mismos y con la informática, es la clave del éxito.

A finales de año, abrimos los «Grandes Mercados de Alfa Puros» y nuestros clientes invirtieron quince mil millones en ellos. Desde entonces, los beneficios han sido los previstos: muy similares a los Alfa Puros (y, para ser exactos, ligeramente mejores). Nuestros clientes estaban encantados. De hecho, esta opción se volvió tan popular que en 2011 tuvimos que cerrarla a nuevas inversiones.

DEL ANONIMATO A LA NOTORIEDAD

El éxito es un arma de doble filo, tal y como aprendí cuando conseguimos prever la crisis financiera y empezó a concentrarse una atención pública no deseada en Bridgewater y en mí. Nuestros resultados inusuales, nuestra forma especial de ver la economía y los mercados y nuestra peculiar cultura empresarial nos convertían constantemente en el centro de atención. Quería seguir siendo tan discreto como pudiera, así que evitaba los encuentros con la prensa. Sin embargo, los periodistas no se arredraron y continuaron escribiendo sobre mí y sobre la empresa, normalmente en tono sensacionalista, pintándome como un superhéroe de las inversiones capaz de caminar sobre el agua o como el líder de una secta; a veces era ambas cosas a la vez.

Recibir demasiada atención gracias al éxito te coloca en una mala posición. En Australia a esto lo llaman el «síndrome de la flor más alta», porque son estas las que suelen acabar arrancadas. Me disgustaba aquella atención, y especialmente que se tachara a Bridgewater como un culto; me parecía que reducía nuestra capacidad para contratar a gente excepcional. A la vez, me di cuenta de que, como no permitíamos que los medios viesen cómo trabajábamos en realidad, era inevitable que nos retrataran de forma sensacionalista.

Así que, a finales de 2010, decidí publicar mis *Principios*, que explicaban con detalle qué hacíamos y por qué. Los colgué en nuestra web para que los leyese cualquiera que no formara parte de la empresa.

Resultó una decisión difícil, pero fantástica. La mayoría lo entendió así y se benefició de leer estos principios. Más de tres millones de personas los han descargado y hay quienes han costeado incluso traducciones a su propio idioma.

He recibido multitud de notas de agradecimiento de parte de gente que me ha dicho que le han cambiado la vida.

PREPARAR A BRIDGEWATER PARA EL ÉXITO SIN MÍ

Desde niño, he aprendido a base de práctica. Me centraba en lo que quería e intentaba sobrevivir el tiempo suficiente para aprender de mis errores y mejorar. Si yo cambiaba lo bastante rápido para convertirlo en sostenible, entonces construía sobre ello para que prosperara. Siempre he tenido mucha fe en mi entendimiento y, con el tiempo, la necesidad de comprensión ha ido agudizando este talento. En consecuencia, solía contratar sobre todo a personas parecidas a mí, que cogían los retos por los cuernos, pensaban en una manera de afrontarlos y la ejecutaban. Descubrí que con tesón, sentido común y creatividad, y con dedicación para sacar adelante una misión común, aprenderían lo necesario para triunfar, si les enseñaba a tomar las decisiones correctas. Sabía que una gestión agobiante y opresiva no funcionaría, porque ni a ellos ni a mí nos gustaría. Si iba a estar diciéndoles qué hacer, no iban a mejorar por sí solos. Además, tampoco me gustaba trabajar con gente que necesitara esa machaconería.

Sin embargo, desde la década de los noventa había reparado en las barreras emocionales que la gente tenía a la hora de hablar con franqueza de sus problemas y debilidades. En vez de acoger las situaciones ambiguas y los retos con los brazos abiertos, acababan sintiéndose mal cuando se les presentaban. Una persona con las proporciones justas de sentido común, creatividad y carácter para afrontar los cambios es una rara avis. Antes de llegar a ese punto, casi todos precisan de un poco de ayuda. Por ello redacté mis principios y la lógica en que se basaban, y los compartí, con la esperanza de que los usasen quienes los aprobaban, y de que quienes no estaban de acuerdo debatieran sobre ellos abiertamente. Supuse que a la larga nuestros enfoques de situaciones concretas acabarían convergiendo.

Y aunque casi todos aprobábamos mis principios a nivel intelectual, a muchos les costó traducirlos en acciones concretas y eficaces, porque sus costumbres y sus barreras emocionales pesaban más que sus razonamientos lógicos. La formación y las grabaciones de realidad virtual resultaron de gran ayuda, pero seguían sin ser suficientes.

Por mucho esfuerzo que pusiéramos en contratar a los mejores y formarlos para que se adaptaran a nuestra meritocracia de ideas, era inevitable que muchos no dieran la talla. Mi estrategia consistía en contratar candidatos, formarlos, ponerlos a prueba y ascenderlos o despedirlos rápidamente, a fin de identificar a los empleados brillantes y descartar a los vulgares, repitiendo el proceso una y otra vez hasta contar con suficientes mentes brillantes.

Para que esta estrategia surtiera efecto, necesitábamos a personas con baremos estrictos que no dudaran en echar a quienes no estuvieran a la altura. Muchos empleados nuevos (y algunos antiguos) se resistían a escrutar de esa manera a la gente, lo cual solo empeoraba las cosas. Cuesta ser duro con los demás.

Claro que la mayoría de los que vienen a Bridgewater son osados; saben bien dónde se meten. Comprenden que hay más posibilidades de lo normal para fracasar, pero asumen gustosos el riesgo porque las ventajas del éxito son en comparación muy superiores a los inconvenientes del fracaso. En el peor de los casos, aprenden un montón sobre sí mismos, viven una experiencia interesante y se marchan a otros puestos; en el mejor, entran a formar parte de un equipo magnífico con aspiraciones increíbles.

Los nuevos suelen pasar por un período de aclimatación que dura entre dieciocho y veinticuatro meses hasta que llegan a sentirse cómodos con la sinceridad y la transparencia que definen tan bien la cultura de Bridgewater (sobre todo en lo que respecta a aceptar los propios errores y a afrontarlos con éxito). Pero hay gente que nunca se adapta. Me han llegado a decir que unirse en Bridgewater es como entrar en un cuerpo de operaciones especiales intelectual o como asistir a un centro de autodescubrimiento dirigido por el Dalái Lama. Los que sobreviven aseguran que, a pesar de lo difícil que resulta acostumbrarse, acaban contentísimos por la excelencia que alcanzan y las magníficas relaciones que se entablan. Y los que no pueden, o no quieren adaptarse, deben ser descartados; esto es primordial para mantener el nivel de excelencia de la empresa.

Durante mucho tiempo, yo era el responsable exclusivo de diseñar nuestra cultura y mantener el listón alto; pero en 2010 cumplí sesenta años y llevaba treinta y cinco al frente de Bridgewater. Aunque espero seguir en forma durante más o menos otra década, estaba listo para dedicar mi energía a otros proyectos. Siempre he querido estar inmerso en los mercados, pero también deseaba disfrutar más de la familia y los amigos, ayudar a los políticos y dedicarme a

algunas pasiones incipientes (la exploración oceánica, la filantropía), o a todo lo que me interesase. Mi plan era dejar el cargo y pasar a convertirme en mentor de quienes me sustituyeran, continuar como inversor y aprovechar el tiempo libre para exprimir la vida al máximo mientras pudiera.

Como en cualquier organización, el éxito de Bridgewater dependía de su gente y de su cultura. Los directivos de las empresas se enfrentan a decisiones importantes todos los días. Sus elecciones determinan el carácter de la compañía, la calidad de sus relaciones y los resultados que se obtienen. Cuando puse punto final, era el responsable de la mayoría de decisiones importantes, que pasarían luego a estar en manos de otros. Mientras mantuvieran una cultura bien definida y unos principios consensuados que llevaban décadas funcionando, el movimiento se demostraría andando.

CAPÍTULO 6

DEVOLVIENDO LA RECOMPENSA

2011-2015

Desde mi perspectiva, la vida consta de tres fases. Durante la primera, dependemos de los demás a la vez que aprendemos. En la segunda, los otros dependen de nosotros mientras trabajamos. En la tercera, cuando ya nadie depende de nosotros y no necesitamos trabajar, somos libres para disfrutar la vida.

Me encontraba entre la segunda y la tercera etapa. Intelectual y emocionalmente ya no me ilusionaba tanto el éxito propio, sino que mis seres queridos triunfaran también sin mí.

Tuve que despedirme de dos trabajos al dejar Bridgewater: la supervisión general de la empresa, en tanto que CEO, y el control sobre nuestras inversiones en tanto que inversor jefe. No iba a abandonar los mercados porque es un juego que me ha encantado desde que tenía doce años y seguiré jugando hasta que me muera; pero no quería ser imprescindible en ambos cargos, por el riesgo que esa situación implicaba para la empresa.

Mis compañeros y yo comprendimos que la transición entre la primera generación de líderes y la segunda, en una empresa dirigida por el fundador y con una cultura tan definida, iba a ser difícil, sobre todo si este lleva mucho tiempo al frente. La salida de Bill Gates del cargo de CEO de Microsoft en 2008 era el ejemplo más reciente, pero hay muchísimos precedentes.

La duda más difícil que me asaltaba era si debía olvidarme por completo de la dirección o seguir vinculado a ella como mentor. Por un lado, me gustaba la idea de dejarlo todo, porque así los nuevos líderes tendrían libertad para buscar sus propias vías de éxito sin tenerme todo el rato encima. Mis amigos me instaban a dar el paso, a «declarar la victoria», recoger mis fichas y pasar página; pero no estaba seguro de que la transición fuera bien, porque nunca había hecho

una cosa así. Yo actúo por ensayo y error: me equivoco, reflexiono sobre mis errores, elaboro nuevos principios y triunfo. No veía por qué aquel cambio tenía que ser distinto. Tampoco creía justo para mí traspasar toda mi carga de trabajo a los que me reemplazaban como CEO. Sabía que Lee Kuan Yew, el sensato fundador y líder de Singapur durante cuarenta y un años, había dejado de lado sus responsabilidades para erigirse en mentor, y le había ido muy bien. Por todas estas razones, decidí que asumiría ese papel, lo cual implicaba quedarme callado o hablar siempre el último, y estar siempre disponible para prestar consejo. A mis compañeros les gustó la idea.

Decidimos empezar cuanto antes, para que mis sustitutos adquirieran experiencia y hacer todos los ajustes necesarios. Como desconocíamos más de lo que sabíamos sobre aquella transición, teníamos que andarnos con cuidado. Esperábamos que el proceso durara varios años, quizá dos o tres o, tal vez, diez. Como llevábamos tanto tiempo trabajando juntos, éramos optimistas: sería más pronto que tarde.

El 1 de enero de 2011 anuncié a la empresa que abandonaba mi puesto de CEO, y que Greg Jensen y David McCormick ocuparían mi lugar. El 1 de julio, transferí mis responsabilidades de gestión a Greg, David y el resto del comité ejecutivo. Simultáneamente, expusimos nuestro «plan de transición de diez años o menos» a nuestros clientes.

APRENDEMOS CÓMO SON LOS ARTÍFICES

Como es natural, el nuevo equipo de gestión lo pasó mal durante aproximadamente los dieciocho meses siguientes. Emitimos un diagnóstico igual que el de un ingeniero que evalúa una máquina que no opera al cien por cien de su capacidad, a fin de recalibrarla. Dado que cada persona produce resultados distintos en función de su forma de ser, cada vez que creábamos un equipo buscábamos una mezcla perfecta de cualidades y personas que nos satisficiera. De modo que examinamos mis características en relación con los demás, para determinar qué iban a echar de menos, lo que bautizamos como «laguna de Ray». Que quede claro que le pusimos ese nombre porque era yo quien me marchaba; de haber sido Bob, David o Greg, habríamos estudiado qué vacío dejaban ellos en la empresa.

Greg y David elaboraron una lista de mis responsabilidades y de las diferencias entre ellos y yo a la hora de desempeñarlas. A todos nos pareció que el hueco que dejaba yo era lo que llamamos «el del artífice».

Para entender a qué me refiero con el término, basta con pensar en Steve Jobs, que fue seguramente el artífice más importante e icónico de nuestra época, dados el éxito y la envergadura de su creación. Un artífice es una persona con ideas únicas y valiosas, que las desarrolla con resultados hermosos, por lo general en medio de las dudas y la oposición de los demás. Jobs creó la mayor y más exitosa empresa del mundo revolucionando la informática, la música, las comunicaciones, la animación y la fotografía, a través de productos de diseño estéticamente bello. Elon Musk (Tesla, SpaceX y SolarCity), Jeff Bezos (Amazon) y Reed Hastings (Netflix) son otros grandes artífices del mundo empresarial. En el campo de la filantropía están Muhammad Yunus (Grameen), Geoffrey Canada (Harlem Children's Zone) y Wendy Kopp (Teach for America); y entre los políticos, Winston Churchill, Martin Luther King, Lee Kuan Yew y Deng Xiaoping. Bill Gates es un ejemplo de artífice tanto en los negocios como en la filantropía, igual que Andrew Carnegie. Mike Bloomberg, en estos dos, además de en la política. Einstein, Freud, Darwin y Newton, en las ciencias. Cristo, Mahoma y Buda, en la religión. Todos tenían visiones originales y las desarrollaron con éxito.

Aunque todos los mencionados son los más importantes, existen artífices de toda clase. Seguro que conoces en persona a unos cuantos: pequeños empresarios, activistas, dirigentes comunitarios, los que abanderan el cambio y construyen instituciones perdurables. Mi objetivo era identificar a los futuros artífices de Bridgewater, colaborando con mis sustitutos como CEO o buscando talentos del exterior.

El 5 de octubre de 2011, pocos meses después de empezar a darle vueltas al asunto del artífice, falleció Steve Jobs. Escribí sobre él en nuestras *Observaciones diarias*, una de las pocas ocasiones en que usé ese canal para hablar de un tema ajeno a la inversión, porque lo admiraba como hombre capaz de visualizar cambios y realizarlos de forma excepcional. Poco después, Walter Isaacson publicó una biografía de Jobs. Advertí no pocas similitudes entre él y yo, sobre todo al leer palabras textuales de Jobs. Al poco tiempo se publicó un artículo llamado «Is Ray Dalio the Steve Jobs of Investing?» («¿Es Ray Dalio el Steve Jobs de la inversión?») en *aiCIO*, una importante revista sobre el mundo de la inversión. Destacaba varias semejanzas: que yo, al igual que Jobs, fundé mi

negocio desde cero (él desde un garaje, yo desde un dormitorio de mi casa), que los dos habíamos diseñado productos innovadores que cambiaron por completo nuestras respectivas industrias y que seguíamos líneas de gestión únicas. A Bridgewater la han llamado a menudo el Apple de las inversiones pero, a decir verdad, yo creía que, comparados con Apple y Jobs, mi empresa y yo quedábamos a la altura del betún.

El libro de Isaacson y el artículo destacaban otros paralelismos entre nuestros orígenes, objetivos y enfoques: ambos éramos rebeldes, pensábamos de forma independiente y trabajábamos sin descanso en pos de la innovación y la excelencia; ambos meditábamos y queríamos «dejar huella en el universo», y ambos éramos bastante duros con los demás. Obviamente existían diferencias notables, claro. Ojalá Jobs hubiera compartido conmigo los principios en los que se había basado para lograr sus metas.

No era solo que Jobs y sus principios despertaran interés en mí: quería conocer las cualidades y principios de todos los artífices, para captar mejor las semejanzas y diferencias entre ellos, y formar un arquetipo del artífice ideal. Era la estrategia que había seguido siempre para entender las cosas; por ejemplo, había elaborado un estudio exhaustivo sobre las recesiones pasadas, para elaborar un cuadro atemporal de la recesión típica y entender las diferencias entre todas ellas. Todos mis movimientos seguían este esquema, porque así comprendo mejor el funcionamiento de las cosas. Con los artífices me pasó lo mismo.

Comencé investigando qué cualidades reunían Jobs y los demás artífices de la mano de Isaacson, primero en conversaciones privadas en su despacho y luego en foros abiertos en Bridgewater. Como también había escrito biografías de Albert Einstein y Ben Franklin —otros dos grandes ejemplos de artífices—, me las leí y las examiné con él, para sacar en claro qué cualidades tenían en común.

Hablé luego con artífices que conocía: Bill Gates, Elon Musk, Reed Hastings, Muhammad Yunus, Geoffrey Canada, Jack Dorsey (Twitter), David Kelley (IDEO) y muchos más. Todos habían tenido una visión y le habían dado forma mediante sus organizaciones, actualizándola en diversas ocasiones y durante largos períodos de tiempo. Les pedí que dedicaran una hora a un test de personalidad para descubrir sus valores, capacidades y enfoques. Aunque no fueron perfectos, aquellos test resultaron de un valor inestimable. (De hecho, los

he adaptado y refinado con los años, para que nos ayuden a contratar y gestionar a nuestro personal.) Las respuestas que dieron me proporcionaron pruebas objetivas y estadísticamente ponderables sobre sus similitudes y diferencias.

Resulta que todos tienen mucho en común. Piensan por su cuenta, y no dejan que nadie se interponga entre ellos y sus metas. Cuentan con esquemas mentales muy sólidos sobre la forma correcta de hacer las cosas y, a la vez, tienen la voluntad para poner a prueba esos esquemas en el mundo real y modificarlos para que funcionen mejor. Son extremadamente tenaces, pues la necesidad de alcanzar su visión es mayor que el dolor que experimentan en su lucha. Lo más interesante es quizá que tienen una visión más amplia que la mayoría, ya sea porque esta es absolutamente personal o porque saben aprovecharla de otros que ven más que ellos. Todos son capaces de percibir el todo en su conjunto y los detalles más nimios (y lo que cae en medio) y sintetizar las perspectivas que les aporta esta visión; la mayoría de la gente solo ve una cara de la moneda. Son creativos, sistemáticos y prácticos a la vez. También son asertivos y tienen la mente abierta. Pero, sobre todo, les apasiona lo que hacen, no toleran que sus trabajadores no sean excelentes, y quieren dejar una huella profunda y benéfica en el mundo.

Elon Musk, por ejemplo. Cuando acababa de lanzar el Tesla y me enseñó su coche por primera vez, tenía tanto que decir sobre el mando del coche para abrir las puertas cuanto sobre su visión de Tesla como el futuro de la automoción y la importancia que tenía para el planeta. Cuando le pregunté, posteriormente, cómo había creado su compañía SpaceX, la audacia de su respuesta me dejó anonadado.

«Durante mucho tiempo he pensado que es inevitable que suceda algo malo a escala mundial (una plaga, un meteorito), y que la humanidad tenga que empezar de cero en otro sitio, en Marte por ejemplo. Un día me metí en la página web de la NASA para comprobar cómo avanzaba su misión a Marte, y me di cuenta de que ni se les había pasado por la cabeza llevarla a cabo a corto plazo.»

«Había ganado ciento ochenta millones de dólares cuando mis socios y yo vendimos PayPal —prosiguió— y se me ocurrió que si gastaba noventa millones y los usaba para adquirir misiles balísticos intercontinentales de la antigua URSS, y enviaba uno de ellos a Marte, podía suponer una inspiración para iniciar la exploración del planeta rojo.»

Cuando le pregunté por su experiencia en aeronáutica, me aseguró que era nula. «Me puse a leer, sin más.» Así piensan y actúan los artífices.

A veces, el empeño que ponen en sus objetivos los hace parecer groseros o desconsiderados, y esto se reflejaba en los test. Nada es nunca lo bastante bueno, y el abismo entre lo que es y lo que puede ser les resulta una tragedia y, a la vez, una fuente inagotable de motivación. Nadie puede interponerse entre ellos y su objetivo. En una de las pruebas de personalidad figura una categoría en la que obtuvieron puntuaciones bajas, llamada «Interés por los demás». No significa, ni mucho menos, lo que parece.

Pensemos en Muhammad Yunus. Gran filántropo, ha dedicado su vida a ayudar a los demás. Fue galardonado con el Nobel de la Paz por sus ideas pioneras sobre los microcréditos y la microfinanciación, y le han impuesto la Medalla de Oro del Congreso, la Medalla Presidencial de la Libertad y la Medalla de Oro Mahatma Gandhi de la Unesco, entre otras distinciones. Y aun así, en «Interés por los demás», tuvo una puntuación baja. Geoffrey Canada, que ha dedicado gran parte de su vida adulta a ayudar a niños desfavorecidos en una zona de cien manzanas de Harlem (Nueva York), lo mismo. Bill Gates, que dedica casi todo su tiempo y energías a salvar y mejorar las vidas de los demás, igual. Y es obvio que Yunus, Canada y Gates se preocupan mucho por la gente, aun con estos resultados. ¿Por qué? Hablando con ellos sobre las preguntas que desembocaron en las puntuaciones, nos quedó claro: ante una elección entre alcanzar sus metas y complacer (o no decepcionar) a los demás, escogían, por sistema, lo primero.

Este proceso de investigación me sirvió para aprender que existen tipos muy diferenciados de artífices. La distinción primordial se verifica en si su artificio es creador, gestor o una mezcla de ambos. Por ejemplo, Einstein, que era creador, no tenía nada que gestionar; Jack Welch (director ejecutivo de General Electric) y Lou Gerstner (IBM), que eran grandes gestores/líderes, no necesitaban ser tan innovadores. El caso menos común es el de personas como Jobs, Musk, Gates y Bezos, que eran visionarios vanguardistas y crearon grandes empresas para dar forma a sus particulares visiones.

Hay muchos que parecen artífices porque se les ha ocurrido una idea brillante y han llegado a poder venderla por grandes sumas de dinero, pero no ejercitan su capacidad constantemente. Abundan en Silicon Valley; quizá habría que llamarlos «inventivos». He observado asimismo que existen grandes líderes empresariales que no encajan en el molde clásico porque no se les ocurrió una idea ni le dieron forma, sino que entraron a formar parte de organizaciones ya

existentes y acabaron gestionándolas con éxito. Únicamente los artífices verdaderos van de éxito en éxito y mantienen esta tendencia durante décadas. Esa era la gente que yo quería para Bridgewater.

Mi examen de los artífices y mis reflexiones sobre mis propias cualidades me dejaron claro que nadie es capaz de ver todo lo que necesita para alcanzar un éxito arrollador, aunque algunos tienen un campo visual más amplio. Los excepcionales hacen justo esto último y, a la vez, se relacionan con otras mentes brillantes que ven las cosas de forma distinta y complementaria.

Esta idea tuvo su importancia para conseguir que mi salida de la dirección de la empresa fuera bien. Yo me había encontrado problemas en el pasado, había descubierto sus causas y había diseñado mis propias soluciones; otros emitirían distintos diagnósticos, por pensar de forma diferente, y soluciones. Mi trabajo como mentor consistía en ayudarlos a alcanzar el éxito en aquel proceso.

Este ejercicio me recordó que hay muchos menos tipos de gente en el mundo que personas, y aún menos tipos distintos de situaciones que situaciones, así que resulta esencial emparejar las situaciones correctas con las personas adecuadas.

En vista de que tanto Jobs como Gates habían salido hacía poco de Apple y de Microsoft, me fijé de cerca en ambas empresas para comprender cómo podía preparar a Bridgewater para el éxito sin mí. La mayor diferencia entre ellas y Bridgewater era la cultura empresarial: cómo utilizamos la meritocracia de ideas y la sinceridad y transparencia radicales para poner los problemas y las debilidades sobre la mesa y, así, avanzar en pos de una solución.

SISTEMATIZAMOS NUESTRA MERITOCRACIA

Cuanto más estudiaba a la gente, más claro tenía que existían distintos tipos y que, *grosso modo*, en idénticas circunstancias, cada uno de ellos produciría un resultado predecible. Es decir, que si se sabe de antemano cómo es alguien, uno puede hacerse una idea bastante acertada sobre qué cabe esperar de él. Esto me daba más ánimos que nunca para reunir montañas de datos sobre la gente y dibujar retratos puntillistas de ellos, que nos ayudaran a asignar acertadamente y según el mérito determinadas responsabilidades a según qué personas. Si además adoptábamos una perspectiva empírica, potenciaríamos este proceso de meritocracia de las ideas que alineaba las responsabilidades de la gente con sus méritos respectivos.

Aunque me parecía meridianamente claro y sensato, en la práctica aquello era mucho más difícil de lograr. Más o menos un año después de comenzar mi transición, observé que muchos mánagers nuevos (y algunos antiguos) no lograban ver los patrones de comportamiento de los demás de forma diacrónica (o sea que no podían relacionar la forma de ser de alguien con los resultados que produce). Su rechazo a un examen estricto que revelara esas características solo complicaba las cosas.

Tuve una revelación cuando me di cuenta de que los retos que nos suponían las decisiones de gestión no existían en nuestra labor como inversores. Llegué a la conclusión de que, a través del análisis de ingentes cantidades de datos y algoritmos, nuestros ordenadores podían revelar aquellas relaciones con más eficiencia que nosotros, igual que nos ayudaban a establecer conexiones entre mercados. No tenían prejuicios personales ni barreras emocionales, así que los sujetos analizados no podrían ofenderse por el diagnóstico, totalmente basado en datos. De hecho, podrían estudiar aquellos datos y algoritmos, evaluarlos personalmente y proponer cambios si así lo deseaban. Parecíamos científicos que tratasen de desarrollar pruebas y algoritmos para analizarnos de forma objetiva.

El 10 de noviembre de 2012 expuse mis ideas al consejo de administración mediante un correo electrónico. El asunto rezaba «La vía de escape: sistematizar la buena gestión»:

> Ahora ya tengo claro que la diferencia principal entre la parte de Bridgewater dedicada a la inversión —que va a continuar teniendo éxito— y las demás —que no creo que sigan ese camino si no cambiamos su funcionamiento— es que el proceso de decisión de las inversiones está hasta tal punto sistematizado que a la gente le cuesta utilizarlo mal (porque, básicamente, siguen las instrucciones de ese sistema). Otros departamentos dependen mucho más de la calidad de la gente y de su toma de decisiones.
>
> Pensad en ello. Imaginaos cómo funcionarían las decisiones relativas a la inversión si se tomaran siguiendo el mismo patrón que en el área de la gestión (es decir, si dependieran de la gente que contratamos y de cómo toman decisiones colectivas a su modo). Acabaría siendo un caos.
>
> El proceso de decisión «inversor» funciona de la siguiente forma: un grupo pequeño de gestores que creó estos sistemas analiza las conclusiones a las que llegan estos últimos y el razonamiento que han seguido, en tanto que nosotros sacamos nuestras propias conclusiones y exploramos por cuenta propia nuestros razonamientos. […] La máquina hace la mayor parte del trabajo y nosotros interactuamos bien con ella. […] [Y] no dependemos de la gente, que tiende a equivocarse mucho más.
>
> Considerad lo distinta que es la gestión. Aunque existen principios, no tenemos un sistema establecido de toma de decisiones.
>
> En otras palabras, creo que el proceso de decisión para las inversiones funciona porque los principios de inversión se han traducido en reglas para tomar decisiones que la gente sigue, en tanto que la gestión es menos eficaz porque sus principios no se han convertido en normas que puedan seguirse a la hora de tomar una decisión en este ámbito.

No tiene por qué ser así. He construido nuestros sistemas de inversión (con ayuda de otros) y tengo conocimientos sobre las decisiones que afectan a la inversión y a la gestión; por ello tengo confianza en que pueden llegar a ser idénticos. Las únicas preguntas son si podemos implantarlos lo suficientemente rápido y qué pasará entretanto.

Estoy trabajando con Greg (y algunos otros) para desarrollar estos sistemas igual que lo hice en su día con él (y con Bob y los demás) en los sistemas de inversión. Este sistema tomó formas como los cromos de béisbol, el Recolector de Puntos, el Botón del Dolor, los exámenes, las tareas específicas, etc. Como dispongo de un tiempo limitado para dedicarlo a ello, tenemos que ser rápidos; y a la vez nos tocará luchar una guerra de trincheras, combatir cuerpo a cuerpo, para purgar a los que no den la talla y para captar o ascender a los que destaquen.

Una de las mejores características de la decisión basada en algoritmos es que hace que la gente se centre en las relaciones causa-efecto y, de esta forma, ayuda a crear una verdadera meritocracia de ideas. Cuando todos pueden ver qué criterios utilizan esos algoritmos, y ayudar a desarrollarlos, pueden estar de acuerdo con que el sistema es justo y confiar en que el ordenador analice los datos, evalúe a los trabajadores con acierto y les asigne las responsabilidades adecuadas. Los algoritmos son, en esencia, principios en acción que se siguen de manera continua.

Aunque a nuestro sistema de gestión le queda mucho por recorrer antes de llegar al nivel de automatización del de inversión, las herramientas que nos ha proporcionado, sobre todo el Recolector de Puntos (una aplicación que recopila información sobre la gente en tiempo real, descrita con detalle en los «Principios Laborales»), han marcado una diferencia sustancial en nuestra manera de trabajar.

Todas estas herramientas refuerzan los buenos hábitos y el pensamiento positivo. Los primeros surgen de pensar repetidamente en un proceso regido por principios, como aprender un nuevo idioma. Los segundos, de explorar el razonamiento subyacente en los principios.

El objetivo último de todo esto era ayudar a la gente que me preocupaba a tener más éxito cuando yo faltase, y ha supuesto una presión creciente a medida que mis hitos vitales me iban recordando las distintas etapas de mi vida. Por ejemplo, me convertí en abuelo cuando nació Christopher Dalio el 31 de mayo de 2013. Y en verano de ese mismo año me llevé un buen susto con respecto a mi salud que al final se quedó en nada, pero que me recordó que era mortal. Seguía encantándome participar en los mercados, y quiero hacer esto hasta que me muera; esta pasión me ayudó a acelerar la transición entre la segunda y la tercera etapa de mi vida.

PREDECIMOS LA CRISIS DEL EURO

Desde 2010, mis compañeros de Bridgewater y yo comenzamos a atisbar una crisis de deuda que iba a afectar a Europa. Habíamos examinado cuánta deuda debían vender, y cuánta podían comprar, un gran número de países, y dedujimos que muchas naciones de la Europa meridional iban a quedarse cortas. La crisis resultante podía ser tan mala o peor que la de 2008-2009.

Al igual que en 1980 y 2008, aunque nuestros cálculos apuntaban claramente que se iba a producir una crisis de deuda, yo era consciente de que podíamos equivocarnos. Pero como, de estar en lo cierto, supondría un gran negocio para nosotros, quise compartir mis observaciones con políticos de primer nivel, tanto para advertirlos como para que me corrigieran si tenían una visión distinta. Me topé con la misma resistencia parca en explicaciones que había experimentado en Washington en 2008, solo que esta vez en Europa. Había estabilidad y, aunque no existían razones para creer que la situación fuera a continuar así, la mayoría de mis interlocutores no estaban preparados para escuchar mi razonamiento. Recuerdo una reunión con el director del Fondo Monetario Internacional, cuando aún no se había desatado la tormenta. Puso en tela de juicio mis conclusiones, aparentemente delirantes, y no se interesó por las cifras que le presenté.

Al igual que a los políticos estadounidenses antes de 2008, sus homólogos europeos no le tenían miedo a una situación que nunca habían vivido. Como todo iba bien y la perspectiva que yo les mostraba era peor que nada de lo que hubieran vivido nunca, mis palabras les parecían implausibles. Tampoco entendían hasta el menor detalle quiénes eran prestamistas y prestatarios, ni cómo cambiarían en relación con las transformaciones de mercado. Su idea del funcionamiento del mercado y de la economía era del todo simplista, como las de los académicos. Por ejemplo, a los inversores nos veían como un ente único que denominaban «el mercado», no como una amalgama de jugadores diversos que compraban y vendían por determinadas razones. Cuando los mercados caían, querían tomar medidas para aumentar la confianza, pensando que con ello el dinero volvería a fluir y los problemas se esfumarían. No comprendían que daba igual que hubiera mucha o nula confianza: los compradores no tenían dinero ni crédito suficientes para comprar toda la deuda que habría que haber vendido.

Del mismo modo que todos los cuerpos funcionan básicamente igual, la maquinaria económica de los distintos países hace lo propio. Y al igual que las enfermedades físicas infectan a la gente sea del lugar que sea, las económicas también. De modo que, aunque los políticos se mostraron escépticos al principio, encaucé mis conversaciones con ellos estudiando la fisiología del caso que nos ocupaba. Diagnosticaba la enfermedad económica que los aquejaba y les mostraba el avance de los síntomas basándome en casos idénticos del pasado. Procedía luego a enumerar los mejores tratamientos para la enfermedad según la fase en la que se encontrara. Fue una serie de *do ut des* de gran calidad sobre los vínculos y los hechos que los demostraban.

Y aunque conseguí hacerles ver aquellos vínculos, los sistemas de decisión política en los que se movían no funcionaban bien. No solo tenían que decidir cómo comportarse en tanto que países individuales, sino que los diecinueve países de la zona euro tenían que ponerse de acuerdo antes de pasar a la acción; en muchos casos, el acuerdo debía ser unánime. Pocas veces existía una manera clara de resolver las discrepancias, y esto era un problema porque la solución (imprimir más dinero) se topaba con la oposición de los alemanes, económicamente conservadores. En consecuencia, la crisis seguiría intensificándose hasta llegar a un punto de ruptura, mientras los líderes europeos se empeñaban en celebrar debates interminables a puerta cerrada. Estas luchas por el poder pusieron a prueba los nervios de todos los implicados. Creo que no puedo expresar la cantidad de malos comportamientos que aquellos políticos debían tolerar para beneficiar a las personas que representaban.

Un ejemplo: en enero de 2011, pocas semanas después de que el nuevo presidente español lo nombrara ministro de Economía, me reuní con Luis de Guindos, un hombre al que aprendí a admirar por su franqueza, inteligencia y voluntad heroica de sacrificarse por el bienestar de su país. El antiguo gobierno español había perdido las elecciones, y el nuevo tomó las riendas en un momento en que los bancos estaban a punto de hundirse. El relevo político se vio forzado de inmediato a negociar con representantes del FMI, la Unión Europea y el Banco Central Europeo («la Troika», lo llamaban). Lo hicieron a primera hora de la mañana y, al final, tuvieron que firmar un acuerdo de préstamo que básicamente transfería el control de su sistema bancario a la Troika a cambio del apoyo financiero que precisaban con desesperación.

Mi encuentro con el ministro De Guindos tuvo lugar la mañana posterior a la primera y más difícil de estas negociaciones. Con los ojos enrojecidos pero la

mente muy despierta, respondió con paciencia y sinceridad todas las complicadas preguntas que le planteé, y me expuso sus ideas sobre qué reformas tenían que acometerse en España para solucionar todos sus problemas. Durante los siguientes dos años, y ante una considerable oposición, él y su gobierno implantaron las reformas con esfuerzo. Nunca se le alabó como hubiera merecido, pero le daba igual porque se sentía satisfecho con los resultados. Para mí, eso es un héroe.

Con el paso del tiempo, los países deudores de Europa se hundieron en depresiones más profundas. Mario Draghi, presidente a la sazón del BCE, tomó en septiembre de 2012 la valiente decisión de comprar bonos. Con esta estrategia evitó la inminente crisis de deuda, salvó el euro y, como se verificaría *a posteriori*, produjo pingües beneficios para el BCE. Pero no consiguió estimular de inmediato el flujo de crédito y el crecimiento económico en los países afectados por la depresión. La inflación, que el BCE debía mantener en un 2%, estaba por debajo del objetivo y en descenso. Aunque el BCE había ofrecido préstamos atractivos a varios bancos en aras de resolver el problema, estos no aprovecharon la oferta para marcar una diferencia significativa. Pensé que las cosas seguirían empeorando a no ser que el BCE «imprimiera dinero» y lo inyectase en el sistema mediante la compra de más bonos. Esta estrategia me parecía obvia y necesaria, así que me reuní con Draghi y el consejo ejecutivo del BCE para transmitirles mi preocupación.

En la reunión, les informé de por qué este enfoque no iba a ser inflacionario (porque es el nivel de gasto, que es dinero más crédito, y no solo la cantidad de dinero, el que determina el gasto y la inflación). Me centré en el funcionamiento de la economía porque creía firmemente que si llegábamos a un acuerdo en ese sentido —la compra de bonos como motor de dinero en el sistema— coincidiríamos también en cuanto a su impacto sobre la inflación y el crecimiento económico. En aquel encuentro, como en todas las reuniones similares, expuse nuestros cálculos y las importantes relaciones causa-efecto que observaba en ellos, para que pudiéramos debatir en grupo si mis conclusiones tenían sentido.

Un gran escollo a esta acción fue que no existía un mercado de bonos común a toda la eurozona, y el BCE, al igual que la mayoría de los bancos centrales, no debe favorecer a un país o una zona en detrimento de otra. Dadas estas condiciones, expuse mi teoría de que el BCE podía aplicar una expansión monetaria cuantitativa sin romper sus propias reglas, mediante la compra

proporcional de bonos en todos los países miembros, aunque Alemania no necesitara, ni deseara, el alivio que supondrían esas compras. (La economía germana iba relativamente bien y comenzaban a surgir temores de inflación.)

Durante dieciocho meses me reuní con varios políticos europeos de primer nivel en el campo económico, de los que quizá el más importante fue el ministro de Economía alemán Wolfgang Schäuble, que me pareció extremadamente racional y desinteresado. Aprendí también cómo funcionaba la política en Alemania y en Europa.[9] Cuando la situación empezara a ser grave, el BCE tendría que hacer lo mejor para Europa, es decir, imprimir dinero y comprar bonos tal y como yo había propuesto. Sería una acción consecuente con el mandato del BCE, y los países meridionales acreedores contaban con los votos para permitírselo, así que supuse que los alemanes se sentirían ninguneados y tomarían la decisión de abandonar la eurozona, lo cual no llegó a suceder porque los líderes germanos tenían un fuerte compromiso con una eurozona en la que estuviese su país.

Draghi anunció ulteriormente la decisión en enero de 2015. Tuvo mucha repercusión y sentó un precedente que permitiría más expansiones cuantitativas en el futuro, si eran necesarias. Los mercados reaccionaron de forma muy positiva. El día del anuncio de Draghi, las acciones europeas crecieron un 1,5%, la rentabilidad de los bonos estatales cayó en las principales economías de la Unión y el euro cayó un 2 % con respecto al dólar (lo cual supuso un estímulo para la economía). Esta situación se prolongó durante los siguientes meses, espoleó las economías europeas, apoyó un repunte del crecimiento e invirtió la tendencia inflacionista a la baja.

La decisión del BCE era, desde luego, lo que había que hacer, por razones que eran relativamente sencillas. Pero al ver la controversia que generó, pensé que el mundo necesitaba una explicación fácil de cómo funcionaba la maquinaria económica; si todos entendían los conceptos básicos, los políticos económicos podrían emprender en el futuro las acciones correctas mucho más rápido y sin agobios. Esto me llevó a grabar un vídeo de treinta minutos, *Cómo funciona la maquinaria económica*, que publiqué en 2013. Aparte de la explicación, incluía una plantilla para que la gente controlase su economía y daba pautas sobre qué hacer y qué esperar durante una crisis. Tuvo una repercusión mucho mayor de la que esperaba: llegaron a verlo más de cinco millones de personas, en ocho idiomas distintos. Algunos políticos me han dicho

en privado que les resultó útil a nivel personal, para centrarse en su electorado o su circunscripción y para encontrar mejores maneras de avanzar. Estas palabras me llegaron al alma.

De mi contacto con políticos de diferentes nacionalidades he aprendido bastante sobre el funcionamiento real de las relaciones internacionales. Dista bastante de lo que la mayoría de gente tiene en mente. Los países se guían más por el interés propio y son menos considerados de lo que la mayoría consideraría apropiado a nivel individual. Cuando se negocia a nivel internacional, las partes se comportan como si fueran rivales en una partida de ajedrez o mercaderes en un bazar: maximizar el beneficio propio es la principal prioridad. Los líderes inteligentes conocen las debilidades de sus propios países, se aprovechan de las ajenas y esperan que los demás dirigentes se comporten igual.

Gran parte de quienes no han tenido contacto directo con los líderes de sus países o extranjeros basan sus opiniones en lo que aprenden de los medios y, en consecuencia, estas se tornan vagas y erróneas. La causa es que el drama y el cotilleo captan más lectores y espectadores que la objetividad científica. En ciertos casos, además, los «periodistas» tienen prejuicios ideológicos que intentan imponer al público y, como resultado, la mayoría de quienes ven el mundo con la lente de los medios suelen buscar buenos y malos, no los intereses personales y el poder relativo y la influencia que tienen. Por ejemplo, la gente suele acoger con los brazos abiertos las historias sobre cómo su patria es moralmente correcta, en tanto que la rival no; en casi todos los casos, cada país tiene intereses diferentes que intenta maximizar. Las mejores conductas que uno puede esperar vienen de líderes capaces de sopesar los beneficios de la cooperación durante un período lo suficientemente extenso para ver que la entrega de los frutos de un año producirá beneficios extra en el futuro.

Estos conflictos de intereses propios no se manifiestan solo en política internacional; también pueden tener cabida dentro de cada nación. No mucha gente se molesta en averiguar la verdad o en operar en aras del bien común, aunque la mayoría de políticos finge que lo hace. Un ejemplo: los representantes de las rentas más altas dirán que más impuestos restringen el crecimiento; los de las rentas bajas dirán justo lo contrario. Cuesta que todos hagan cuando menos el esfuerzo de mirar con objetividad la situación en su conjunto, y mucho más que actúen en aras del interés común.

Con todo, he llegado a respetar a casi todos los políticos con los que he trabajado y me he compadecido de ellos por las terribles posiciones en que

muchos estaban. La mayoría es gente de férreos principios, forzada a trabajar en entornos sin ellos. La labor de un político es exigente aun en las mejores circunstancias y resulta casi imposible durante una crisis. La política se vuelve horripilante, y las distorsiones e informaciones abiertamente falsas de los medios no hacen sino empeorarlo todo. Varios políticos que he conocido —entre ellos Draghi, De Guindos, Schäuble, Bernanke, Geithner, Summers y otros muchos— eran verdaderos héroes, en el sentido de que valoraban su misión y a sus conciudadanos más que a sí mismos. Por desgracia, la mayoría de políticos comienzan su carrera siendo idealistas y la abandonan defraudados.

Uno de los héroes de quienes he tenido la suerte de aprender y a quienes he podido —espero— ayudar ha sido el chino Wang Qishan, que ha sido durante décadas un destacado impulsor del bien. Explicar su forma de ser y el recorrido que lo llevó al estrato más alto de liderazgo en China requeriría más espacio del que puedo dedicarle en este libro. En resumidas cuentas, Wang es historiador, un pensador de primer nivel y un hombre muy práctico. Pocas veces he conocido a alguien tan sabio y tan práctico a la vez. Un artífice de la economía china durante décadas que además consiguió erradicar la corrupción. Se le conoce por no tolerar los sinsentidos y por llevar sus planes a término.

Cada vez que voy a China solemos reunirnos una hora u hora y media. Comentamos la situación del mundo y la relación de este momento con miles de años de historia y con la naturaleza inmutable de la humanidad. Tratamos un amplio abanico de temas, desde la física hasta la inteligencia artificial. A ambos nos interesa vivamente que casi todo se repita una y otra vez, así como las fuerzas subyacentes de estos patrones y los principios que funcionan o no a la hora de afrontarlos.

Le regalé a Wang una copia del gran libro de Joseph Campbell *El héroe de las mil caras*, porque él es un héroe arquetípico y porque me pareció que le ayudaría; también *Las lecciones de la Historia*, un compendio de 104 páginas sobre los grandes poderes a lo largo de la historia, obra de Will y Ariel Durant, y *El río del Edén*, del incisivo Richard Dawkins, que explica el funcionamiento de la evolución. Recibí de él el clásico de Georgi Plejánov *El papel del individuo en la historia*. Todos los libros mostraban cómo las mismas cosas se han ido repetiendo a lo largo de la historia.

La mayoría de mis conversaciones con Wang versan sobre principios; considera la rima de la historia y encaja en ese contexto los casos particulares que tratamos. «Las metas imposibles atraen a los héroes —me dijo en una

ocasión—. Los capaces son los que se preocupan por el futuro. Los necios no lo hacen por nada. Si los conflictos se resolvieran antes de agravarse, no tendríamos héroes.» Sus consejos me han ayudado a planificar el futuro de Bridgewater. Cuando le preguntaba, por ejemplo, por los controles y el equilibrio de los poderes, me señalaba el derrocamiento del Senado y la República romanos, por parte de César, como un caso típico de la importancia que tiene asegurarse de que ninguna persona tiene más poder que el sistema. Atesoré este consejo para mejorar el modelo de gobierno de Bridgewater.

Cada vez que hablo con Wang, me siento un poco más cerca de descifrar el código único que rige las leyes del universo. Utiliza su perspectiva atemporal para ver el presente y el futuro más probable con mayor claridad.

Estar rodeado de este tipo de gente, sobre todo si puedo ayudarlos, me electriza.

AYUDA RECÍPROCA

Descubrí *El héroe de las mil caras* de Campbell, una de las obras que le he dado a Wang y a otros héroes que he conocido, gracias a mi hijo Paul en 2014. Aunque había visto a Campbell por televisión hacía unos treinta años y recordaba que me impresionó, no había leído su libro. En él, Campbell examina a gran cantidad de «héroes» de distintas culturas —reales o míticos— y describe sus andanzas arquetípicas por la vida. Su descripción de cómo se hace un héroe estaba en sintonía con mis ideas sobre los artífices. Me proporcionó ideas muy reveladoras sobre los héroes que conozco y sobre mis propios patrones vitales.

Para Campbell, un «héroe» no es un ser perfecto que siempre acierta. Ni mucho menos. Un héroe es alguien que ha «descubierto, alcanzado o conseguido algo más allá del rango normal de los logros humanos», y que «ha dedicado su vida a algo mayor que él o distinto». He conocido a mucha gente así a lo largo de mi vida. Lo más interesante de la obra de Campbell es la explicación de esa manera de ser. Los héroes no lo son desde el principio; se transforman en ellos por cómo unas cosas llevan a otras. El diagrama que aparece a continuación muestra el viaje arquetípico del héroe.

El comienzo más común es una vida normal en un mundo normal, hasta que sienten la «llamada de la aventura». Ahí empiezan un «camino de pruebas» lleno de batallas, tentaciones, éxitos y fracasos. Por el camino, otras personas los ayudan, normalmente los que están en un estadio más avanzado del viaje y

sirven de mentores, aunque los que no han progresado tanto también ayudan de varias maneras. Se granjean aliados y enemigos y aprenden a luchar, a menudo contra las convenciones. Se encuentran tentaciones y se enemistan y reconcilian con sus padres e hijos. Superan su miedo a la lucha gracias a su gran determinación de conseguir lo que quieren y obtienen sus «poderes especiales» (sus habilidades) de «batallas» que los ponen a prueba y en las que aprenden, y de dones (como el consejo) que reciben de los demás. Con el tiempo, triunfan y fracasan, pero lo primero más que lo segundo, porque ganan fuerza y siguen aspirando a más, lo cual los lleva a batallas mayores y más exigentes.

Los héroes experimentan inevitablemente al menos un gran fracaso (Campbell lo llama la experiencia del «abismo», o del «vientre de la ballena») que pone a prueba si tienen el aguante suficiente para recuperarse y luchar con más inteligencia y empeño. Si luchan, sufren un cambio (una «metamorfosis») en el que experimentan el miedo que los protege sin perder la agresividad que los impulsa. Con los triunfos llegan las recompensas. Aunque no se dan cuenta mientras luchan, la mayor recompensa del héroe es lo que Campbell llama «el elixir»: el conocimiento sobre cómo triunfar que el héroe ha acumulado durante el viaje.

Más tarde, ganar batallas y adquirir recompensas suele volverse menos emocionante para los héroes que transmitir sus conocimientos a los demás: «restauración del elixir», lo llama Campbell. Una vez hecho esto, el héroe es libre para vivir y para morir, o, desde mi punto de vista, pasar de la segunda etapa de la vida a la tercera (en la cual uno puede disfrutar hasta que se muere).



Esquema del viaje del héroe: Joseph Campbell, *El héroe de las mil caras*, New World Library, *copyright* © 2008 by the Joseph Campbell Foundation (jcf.org), con permisos.

Al leer a Campbell me di cuenta de que los héroes, al igual que los artífices, son de varios tamaños —grandes y pequeños—, son gente de verdad y todos conocemos a algunos. Comprendí asimismo que ser un héroe no es a menudo lo que se piensa: les llueven palos por todas partes, y a muchos se los ataca, humilla o mata aun tras triunfar. De hecho, es difícil encontrar la lógica que llevaría a alguien a asumir este papel, si pudiera escogerlo. Pero comprendí cómo cierto tipo de persona puede empezar a recorrer ese camino y seguirlo hasta el final.

Aunque la descripción que hace Campbell del viaje del héroe reflejaba la esencia de mi propia experiencia vital y de las vidas y viajes de muchos artífices, yo no me describiría con el término «héroe» y no pondría mis logros al nivel de los héroes campbellianos.[10] Pero conocer el viaje del héroe me ayudó a cimentar

mi comprensión sobre la etapa en la que me encontraba y lo que debía hacer a continuación. La sección sobre la restauración del elixir me caló a nivel personal, como si Campbell hubiera sabido a qué me estaba enfrentando yo. Gracias a las reflexiones que suscitó en mi mente, logré ver que mi vida acabaría en relativamente poco tiempo, y que mi legado podría ser más importante y duradero, y que afectaría a mucha más gente que únicamente a Bridgewater y a mi familia. Me ayudó a entender que tenía que transmitir mis cosas para ayudar a los demás: los principios de este libro, sobre todo, pero también mi dinero.

Hay un dicho en inglés que reza: «No te lo puedes llevar». Mi necesidad de empezar a pensar qué darle a cada cual no venía motivada solo por mi edad o por el tiempo que requeriría pensarlo bien; era también algo instintivo. El círculo de personas y cosas que me importaban se había ampliado con el tiempo: de mí cuando era joven a mi familia cuando fui padre, a mi comunidad cuando envejecí un poco más, a gente ajena a ella y, en la actualidad, a todo el mundo.

LOS DILEMAS DE LA FILANTROPÍA

Mi primer contacto con la «filantropía»[11] tuvo lugar a finales de los noventa, cuando yo rondaba los cincuenta años. Por aquel entonces, Matt tenía dieciséis años, hablaba mandarín y visitó un orfanato chino para ayudar. Descubrió que una cirugía de quinientos dólares podía salvar vidas, o mejorarlas sustancialmente. Nosotros y nuestros amigos le dimos dinero para ello. Mi amigo Paul Tudor Jones le explicó cómo crear una fundación tipo 501(c)(3) (organizaciones sin ánimo de lucro con fines benéficos, religiosos, científicos o educativos, que están exentas de ciertos impuestos), y Matt, que estaba en su primer año de instituto, fundó la China Care Foundation en el 2000. Llevó a nuestra familia a los orfanatos; conocimos en persona a aquellos niños con necesidades especiales y nos quedamos encandilados. Asistimos a la lucha interna de Matt para decidir cuáles debían vivir y cuáles iban a morir porque los fondos eran insuficientes para salvarlos a todos. Imagínate decidir entre una noche de juerga o la posibilidad de salvarle la vida a un niño. Nos enfrentábamos constantemente a ese tipo de dilemas, y esta experiencia nos llevó a implicarnos más en proyectos filantrópicos. Así, en 2003, creamos nuestra propia fundación, para ayudar de una manera más organizada. Queríamos dedicarnos a eso juntos, como una actividad familiar, y ha resultado ser maravilloso.

Decidir cuál es la mejor manera de donar dinero es tan complejo y exigente como descubrir qué hay que hacer para ganarlo. Aunque ahora sabemos mucho más que cuando empezamos, no siempre nos sentimos capaces de tomar la mejor decisión, así que mi familia y yo seguimos ahondando en cómo funciona todo. Te daré unos cuantos ejemplos de las preguntas con las que hemos batallado y de cómo han evolucionado nuestras ideas al respecto, empezando por cuánto dinero debe ahorrarse para la familia en comparación al que debe destinarse a gente y causas más lejanas pero mucho más urgentes.

Mucho antes de tener mucho dinero, había decidido que quería que mis hijos tuvieran únicamente lo justo para una atención sanitaria y una educación excelentes, y para que pudieran comenzar una buena vida laboral. En esta perspectiva influía mi propia experiencia vital, que me llevó de partir de la nada a tener mucho. Así aprendí a luchar y me hice fuerte. Quería que mis seres queridos vivieran lo mismo, así que una vez hube amasado una buena fortuna, me sentí lo suficientemente rico como para donar dinero a los demás.

A lo largo de los años, a medida que teníamos más experiencia para ayudar en bastantes ámbitos, aprendí lo rápido que se va el dinero y que no disponíamos ni mucho menos del suficiente para ocuparnos de todo lo que nos preocupaba. Además, cuando nació mi primer nieto, me pregunté cuántas generaciones tendría que abarcar un presupuesto así. En conversaciones con otras personas en una situación comparable, descubrí que incluso los más ricos sienten que les falta dinero a la hora de hacer lo que en realidad quieren. Así que estudié la forma que tenían otras familias de encarar las cuestiones de cuánto dinero se aparta para la familia, cuánto se destina a los demás y en qué proporción y con qué ritmo. Aunque en nuestra familia aún no hemos respondido al cien por cien esas preguntas, sé que, personalmente, daré más de la mitad de mi dinero a gente ajena a nosotros.

Otra gran incógnita era a qué causa dedicar este dinero. La mayor pasión de Barbara siempre ha sido ayudar a estudiantes de las escuelas públicas más castigadas de Connecticut, sobre todo a los que se califican como «inactivos y desconectados».[12] Un estudio financiado por ella reveló que el 22 % de los estudiantes de instituto caen en una de esas dos categorías; era increíble, porque la mayoría probablemente acabarán convertidos en adultos que lastran a la sociedad, que la sufren como un mal en vez de contribuir a favor de ella. Como tenía un contacto muy directo con aquellos chicos y con sus profesores, entendía a la perfección sus necesidades. Cuando descubrió que diez mil de ellos no

tenían ropa de invierno, se sintió obligada a proporcionársela. Las cosas que me mostró me abrieron los ojos: ¿cómo podían el abrigo y la nutrición ser tan deficientes en esta «tierra de las oportunidades»? Toda la familia cree que la igualdad de oportunidades, uno de los derechos humanos más básicos, precisa unas posibilidades de educación idénticas, pero estas son terriblemente desiguales. Los costes económicos —en forma de delincuencia y encarcelación — y social de no invertir en la mejora de estas condiciones son abrumadores. Aunque nos hemos visto empujados a ayudar, hemos descubierto que es muy difícil conseguir un impacto real en relación con la magnitud del problema.

Personalmente, me siento muy ligado a la naturaleza, sobre todo al mar. Los océanos son nuestro recurso natural más importante, abarcan el 72% de nuestro mundo y suponen el 99 % del espacio habitable. Me emociona muchísimo prestar mi apoyo a científicos que exploran los océanos y a los medios que nos permiten ver los increíbles entornos que visitan. Tengo la misión de hacer ver que la exploración oceánica es incluso más emocionante, e importante, que la espacial; pretendo que se le preste más atención y que el mar se gestione con más sensatez. Por añadidura, mi hijo Mark es documentalista sobre la naturaleza y comparte mi pasión, así que podemos desarrollarla juntos.

A Matt le apasiona llevar ordenadores baratos y eficientes a los países en vías de desarrollo para mejorar y expandir el alcance de la educación y la sanidad. A Paul le fascina la salud mental, y su mujer lucha contra el cambio climático. Devon está ahora más centrado en su vida profesional que en la filantropía, pero su mujer es una férrea defensora de los derechos de los animales. Nuestra familia sigue apoyando a niños con necesidades especiales de China, y a una institución que enseña a los filántropos chinos las prácticas más adecuadas en este terreno. Apoyamos también la enseñanza de la meditación a niños que viven en entornos estresantes y a veteranos con trastorno de estrés postraumático, la investigación cardíaca, la microfinaciación y otras causas sociales, y mucho más.

Vemos nuestras donaciones como una inversión y queremos asegurarnos de que ese dinero consigue buenos beneficios a nivel filantrópico. Así que otro gran interrogante al que nos enfrentamos es cómo medir esos beneficios. Es mucho más fácil medir la eficacia de una empresa observando en qué medida los beneficios superan a los costes. Por ello, hemos fomentado la captación de empresas sostenibles y comprometidas. He comprobado, finalmente, que muchas

inversiones filantrópicas pueden generar no solo beneficios sociales, sino también económicos, y me atormentaba la forma en que la sociedad las ignora por completo.

También nos hemos enfrentado con la cuestión del tamaño que debería tener nuestra organización, y qué controles deberíamos implantar para asegurar la calidad de nuestra toma de decisiones filantrópicas. Encaré estas cuestiones tal y como explico en «Principios Laborales»: creando principios formalizados y políticas para la toma de decisiones. Tomé la decisión, por ejemplo, de ignorar las proposiciones no solicitadas, ya que nos llegaban más de las que podíamos gestionar con inteligencia. De este modo, además, podíamos centrarnos en las áreas de nuestro interés, con más dedicación. Refinamos siempre nuestros principios y políticas, y sueño con diseñar algoritmos de decisión para nuestro esfuerzo filantrópico, aunque por el momento eso está fuera de mi alcance.

Como quizá hayas adivinado, también pedimos consejo a la gente con la mayor experiencia y reputación posibles. Bill Gates y la gente que conocimos a través de Giving Pledge, la fundación que coordinan él, su mujer Melinda y Warren Buffett, nos han ayudado enormemente. Otros como Muhammad Yunus, Paul Jones, Jeff Skoll, los chicos de Omidyar y la gente de TED han sido de inestimable ayuda. La lección más importante que hemos aprendido es que no hay una manera correcta de ser filántropo, aunque sí existen muchas incorrectas.

Desprenderme del dinero que he ganado durante mi vida —cosa que no se me ha dado mal— ha supuesto una alegría, un reto y lo que me tocaba hacer llegado a este punto de mi vida.

BRIDGEWATER CUMPLE CUARENTA AÑOS

En junio de 2015 Bridgewater celebró su cuadragésimo aniversario, un hito impresionante que conmemoramos con una gran fiesta. Teníamos mucho que celebrar, porque ninguna otra empresa del ramo había tenido un éxito comparable al nuestro.[13] Gente que había sido fundamental en nuestro viaje desde el inicio y a lo largo de cuatro décadas subió al estrado a hablar. Cada uno describió la evolución de la empresa desde su punto de vista: cómo habían cambiado algunas cosas y cómo otras seguían siendo las mismas, sobre todo nuestra cultura de la excelencia en el trabajo y en las relaciones mediante la sinceridad y la transparencia radicales. Relataron cómo habíamos probado cosas nuevas repetidas veces, fracasado, aprendido de esos errores, mejorado e

intentado de nuevo, una y otra vez en una espiral ascendente. Cuando me llegó el turno, quise resumir lo que siempre había tratado de darle a la gente de Bridgewater, y lo que deseaba que tuvieran en un futuro en que yo no estuviera:

> Una comunidad en la que siempre tendréis el derecho y la obligación de descubrir el sentido de las cosas, y un proceso para trabajar en vosotros mismos mediante las desavenencias; es decir, una meritocracia de ideas real y funcional. Quiero que penséis, no que sigáis a alguien, que admitáis que os podéis equivocar y que tenéis debilidades, y quiero ayudaros a encontrar las mejores respuestas, aunque no creáis que realmente lo son. Quiero que afrontéis todo con una apertura de miras radical y con una meritocracia de las ideas que os llevará de estar atrapados en vuestra propia cabeza a entrar en las mejores mentes del mundo, para que podáis tomar las mejores decisiones para vosotros y para nuestra comunidad. Quiero ayudaros a luchar con entereza y a evolucionar para sacarle el máximo partido a la vida.

Aunque aún quedaban cosas importantes por hacer, en aquel momento pensé que mi transición se estaba desarrollando con éxito. No tenía ni idea de lo difícil que resultaría el siguiente año.

CAPÍTULO 7

MI ÚLTIMO AÑO Y MI MAYOR RETO

2016-2017

Aunque ya antes del cuadragésimo aniversario todos éramos conscientes de que la transición no se estaba desarrollando con tan buen viento como esperábamos, en los siguientes meses se nos presentaron problemas acuciantes que nos pillaron con la guardia baja. La sección dedicada a las inversiones iba mejor que nunca, pero otras partes del negocio, como las áreas de tecnología y contratación, iban cuesta abajo.

Ya no era CEO, así que no me tocaba gestionar la empresa. Como presidente emérito, mi trabajo consistía en supervisar a los CEO asegurándome de que hicieran bien su trabajo. Greg Jensen y Eileen Murray, a la sazón los CEO, ya no podían dar más de sí. Convinimos que no se estaba desempeñando una gestión adecuada, pero hubo desacuerdo sobre qué medidas se debían tomar. Cabía esperar estas desavenencias, porque siempre fomentábamos el pensamiento independiente y la defensa del punto de vista propio como mejor opción. Por eso tenemos principios y procesos de aplicación.

Así que, durante varias semanas, nos dedicamos a intercambiar perspectivas. Luego, las personas clave expusieron sus puntos de vista y recomendaciones a los miembros del comité ejecutivo y al comité de accionistas (básicamente, el equivalente del comité de administración), quienes sopesaron las distintas opciones y finalmente decidieron mediante votación. La decisión más importante que salió de aquel proceso se anunció en marzo de 2016: Greg dejaba su puesto como CEO para poder centrarse por completo en su papel de inversor jefe (cometido que compartía con Bob Prince y conmigo) y yo asumiría temporalmente el cargo de co-CEO junto a Eileen, en tanto que se llevaban a cabo los cambios estructurales necesarios para que Bridgewater pudiera funcionar bien sin mí.

Aunque no era el resultado que ninguno de nosotros había previsto cuando se inició la transición, no nos pilló del todo desprevenidos. Nuestras luchas habían sido evidentes durante algún tiempo, y habíamos probado diversas repeticiones. Sabíamos que transiciones de liderato como la mía nunca eran fáciles, y nuestro *modus operandi* ha consistido siempre en probar, fracasar, diagnosticar, rediseñar y volver a probar. Esto hacíamos, precisamente. Ya era hora de que el liderazgo cambiase de manos.

Aun así, este fracaso en concreto nos dolió a todos, sobre todo a Greg y a mí. Me di cuenta de que había puesto una carga muy pesada sobre los hombros de Greg cuando decidí que sería tanto CEO como coinversor jefe. Me arrepiento más de este error que de ningún otro cometido durante mi gestión en Bridgewater, porque nos perjudicó tanto a nosotros como a la empresa. No solo había sido un mentor para Greg; él había sido para mí como un hijo durante casi veinte años. Los dos queríamos y esperábamos que tomara las riendas de la empresa. Para más inri, las cuentas sensacionalistas e inexactas que nos colgaban los medios no hacían sino acuciar el dolor de aquel fracaso, sobre todo el de Greg. Un artículo tras otro, los medios retrataban una lucha a muerte entre dos titanes, en lugar de lo que era en realidad: gente a la que le encantaba trabajar en Bridgewater mediante la meritocracia de ideas y el debate abierto. Este fue el descenso al abismo de Greg, en su viaje como héroe, y también para mí y para otros líderes de la empresa; no solo por lo doloroso que resultó, sino porque nos condujo a una metamorfosis de la que salimos muy mejorados.

Le llevo veinticinco años a Greg. A menudo pienso dónde estaba yo a su edad y cuánto he aprendido desde entonces. Sé que alcanzará un gran éxito siguiendo su propio camino, y me sentí feliz al ver que ambos habíamos salido reforzados de aquella situación, y al constatar que nuestros sistemas de identificación y resolución de problemas habían funcionado tan bien. Aunque todos teníamos puntos de vista distintos, este caso nos reafirmó en nuestra creencia de que nuestra meritocracia colectiva de idear a la hora de la toma de decisiones producía mejores resultados en comparación con los que cualquiera hubiera podido obtener por su cuenta. Fue aquel proceso, junto a nuestras estrechas relaciones, lo que nos mantuvo unidos.

Volví a darme cuenta de que ignoraba mucho más de lo que sabía: en este caso, cómo llevar bien la transición de líder fundador a persona ajena a la empresa. Así pues, contacté con los mejores expertos que pude encontrar, para que me asesoraran. Quizá el mejor fue el que me dio el experto en gestión Jim

Collins, que nos dijo que «para una transición exitosa hay que hacer dos cosas: designar a CEO competentes y contar con un sistema de gobierno efectivo para reemplazarlos si no resultan estar capacitados». Aquel había sido mi fallo y ahora tenía una segunda oportunidad para hacerlo bien. Comencé a pensar en el gobierno de una forma que nunca antes lo había hecho.

En resumidas cuentas, la gobernación es el conjunto de equilibrios y poderes que aseguran a una organización una fortaleza mayor que la de cualquiera que la lidere en un momento concreto. En mi papel de emprendedor-fundador, había dirigido Bridgewater durante treinta y cinco años sin unas normas formales de controles y equilibrios que me afectaran (a pesar de haber creado un sistema de gobierno informal que hacía que todas mis decisiones se sometieran a la aprobación del comité de dirección).

Aquel sistema informal me había funcionado a mí, pero si yo me marchaba podía fracasar. Estaba claro que necesitábamos construir un nuevo sistema de gobierno que nos permitiese mantener nuestra singular manera de ser y nuestro nivel de exigencia inquebrantable, sin importar quién estaba al frente, así como desarrollar este enfoque lo bastante para, si se daba el caso, sustituir al equipo de gestión de la empresa. Me puse a desarrollarlo con la ayuda de los demás, y aún seguimos trabajando en ello.

Había aprendido que es erróneo presuponer que si una persona desempeña un papel A tendrá éxito en un puesto B, y también que el *modus operandi* de uno puede no funcionarles los demás. Este difícil año aprendí también un montón sobre quienes me rodeaban, sobre todo de David McCormick y Eileen Murray, que mostraron su compromiso con nuestra misión compartida al igual que mucha otra gente. Se produjeron fracasos que habríamos preferido evitar, pero cabía esperarlos dada nuestra cultura de ensayo y error. Gracias a los cambios que implantamos, pude dejar mi puesto temporal de CEO tras solo un año, en abril de 2017.

Mientras escribo estas palabras este mismo año, lo veo como el último de mi transición entre la segunda y la tercera etapa de mi vida; tan pronto acabe de transmitir el conocimiento acumulado en el viaje, en palabras de Joseph Campbell, seré libre para vivir y para morir. Pero ahora no pienso en la muerte, sino más bien en vivir libremente, y me llena de emoción.

CAPÍTULO 8

MIRAR ATRÁS DESDE LAS ALTURAS

Volviendo la vista atrás, me parece interesante reflexionar sobre cómo han cambiado mis puntos de vista a lo largo de los años. Cuando comencé, cada oscilación, cada cambio con que me topaba, ya fuera en los mercados o en mi vida en general, parecía enorme y drástico, una experiencia única de vida o muerte que venía hacia mí a toda velocidad.

El tiempo y la experiencia me enseñaron a ver cada escollo como «más de lo mismo», algo que podía afrontar con más calma y de forma analítica, como un biólogo que se encuentra una criatura peligrosa en medio de la selva: primero identifica la especie y luego, a partir de su conocimiento previo sobre su comportamiento esperable, procede en consecuencia. Cuando me enfrentaba a tipos de situaciones conocidos, me basaba en los principios que había aprendido previamente al lidiar con ellas. Sin embargo, cuando eran nuevas y desconocidas, me llevaba a menudo sorpresas desagradables. Reflexionando sobre aquellas primeras experiencias dolorosas, comprendí que aun si no me habían ocurrido a mí, otros ya habían vivido la mayoría de estas situaciones en el pasado y en otros lugares, lo cual me infundió un sano respeto por la historia, un hambre de conocimientos universales sobre el funcionamiento de la realidad y el deseo de construir principios atemporales y universales para cada situación.

Al ver cómo todo se repetía una y otra vez, comencé a considerar la realidad como una máquina exquisita de movimiento perfecto en la que las causas se convierten en efectos que devienen causas de nuevos efectos, etc. Comprendí que la realidad era, si no perfecta, nuestra arma y caso de análisis, así que cualquier problema o frustración derivado de ella lo enfocaba de manera productiva para lidiar con él y no para quejarme. Llegué a entender que aquellas experiencias eran pruebas para mi carácter y mi creatividad. A la larga, acabé por

darme cuenta de que soy una parte ínfima y fugacísima de un sistema asombroso, y de que era bueno para mí y para ese sistema saber cómo interactuar de forma correcta con él.

Tras adquirir esta perspectiva, empecé a vivir los momentos dolorosos de forma radicalmente distinta. En vez de sentir frustración o agobio, comencé a ver el dolor como la forma mediante la cual la naturaleza me recuerda que hay algo importante que se debe aprender. Toparse con el dolor y extraer lecciones de él se convirtió en una especie de juego. Cuanto más jugaba, mejor se me daba, menos me dolían aquellas experiencias y más gratificante resultaban la reflexión, el desarrollo de principios y la recompensa que entrañaba el usarlos. Aprendí a amar aquellas dificultades, y supongo que es una buena manera de verlas, como lo es desarrollar el gusto por el ejercicio físico (cosa que, por mi parte, aún no he logrado).

Durante mi juventud, admiraba a los grandes triunfadores pensando que su éxito se debía a que eran extraordinarios. Cuando conocí a algunos de ellos en persona, me di cuenta de que todos —igual que yo, igual que cualquiera— se equivocan, pugnan contra sus debilidades y no se sienten ni especiales ni magníficos. No son más felices que los demás y luchan tanto o más que la gente corriente. Aun cuando ven cumplidos sus sueños más increíbles, experimentan más retos que momentos de gloria. En mi caso, por lo menos, esto es así. Aunque ya superé mis sueños más increíbles hace décadas, sigo luchando hoy. Con el tiempo, he comprendido que la satisfacción que otorga el éxito no se deriva de alcanzar las metas, sino de haber luchado bien. Para entender mejor lo que quiero decir, piensa en la mayor meta que tengas, sea cual sea: amasar una fortuna, ganar un Oscar, dirigir una empresa de éxito, sobresalir en un deporte. Imagina ahora qué pasaría si lo lograras instantáneamente. Al principio serías feliz, pero no por mucho tiempo. Pronto tendrías que buscar otra cosa por la que luchar. Ahí tenemos a quienes cumplen pronto sus sueños: niños prodigio, ganadores de la lotería, atletas profesionales que llegan a la cima a muy temprana edad. Normalmente no conservan la felicidad a no ser que tengan la emoción de algo mayor y mejor a lo que aspirar. Como la vida son altibajos, luchar bien no solo mejora los buenos momentos, sino que atenúa el dolor de los malos. Sigo luchando y lo haré hasta que me muera, porque aunque intente evitar estos retos, acabarán por encontrarme.

Gracias a toda esta lucha y aprendizaje, he hecho siempre lo que he querido, he ido a todas las partes del mundo que he deseado, he conocido a quien

me interesaba, me he ganado todo lo que quería poseer, he vivido una vida profesional apasionante y, lo que más me reconforta, he entablado muchísimas relaciones increíbles. He experimentado todo, desde no tener nada a poseer una copiosa fortuna, desde ser un don nadie hasta labrarme un nombre; así pues, conozco las diferencias. Aunque todo ello lo he experimentado siempre yendo de abajo arriba, y no a la inversa (lo cual es preferible y sin duda influyó en mis puntos de vista), mi valoración es que los beneficios positivos de estar en la cima y tenerlo todo no son tan extraordinarios como la gente se piensa. Tener lo esencial —una buena cama donde descansar, buenas relaciones, buena comida y una buena vida sexual— es lo más importante, y todo ello no mejora en demasía cuando se tiene mucho dinero ni tampoco empeora si se tiene poco. La gente que uno conoce cuando está en la cúspide no tiene por qué ser más especial que la que se encuentra en las horas bajas, o entre una situación y otra.

Los beneficios añadidos que trae la abundancia se desvanecen bastante rápido. De hecho, tener mucho es peor que poseer una cantidad moderada, porque la primera situación acarrea muchas más responsabilidades. Estar en la cima te da un abanico más amplio de opciones, pero también te exige mucho más. Seguramente, a fin de cuentas, la fama es peor que el anonimato. Y aunque la repercusión positiva que puedes lograr sea mayor, en perspectiva resulta infinitesimalmente pequeña. Por todas estas razones, no puedo decir que haber vivido una vida intensa llena de logros sea mejor que otra relajada llena de experiencias, aunque sí sé que es mejor ser fuerte que débil, y que a fuerza de luchar se fortalece uno. Mi naturaleza es la que es, y no cambiaría nunca mi vida, pero no puedo saber qué es lo mejor para cada uno. A cada cual le toca escogerlo. Lo que sí he visto es que la gente más feliz descubre cuál es su naturaleza y ordena su vida en consonancia con ella.

Ahora que mis ansias de éxito se han visto reemplazadas por el deseo de ayudar a los demás a triunfar, esta se ha convertido en mi lucha actual. Veo claramente que mi propósito, el tuyo y el de todo lo demás es evolucionar y contribuir a la evolución de otros en cierta medida. No pensaba todo esto cuando empecé; me limitaba a perseguir aquello a lo que aspiraba. Pero por el camino he evolucionado y ahora estoy compartiendo estos principios con vosotros para ayudaros a hacer lo propio. He advertido que transmitir conocimientos es como transmitir el ADN: es más importante que cada individuo, porque trasciende su

propia vida. Este es mi intento para ayudarte a triunfar, con mis consejos sobre cómo luchar bien o, al menos, para ayudarte a aprovechar al máximo todo el esfuerzo que le dediques.

PRINCIPIOS

Los buenos principios constituyen maneras eficientes de afrontar la realidad. Para aprender cuáles eran los míos, pasé largas horas de reflexión. Más que limitarme a dártelos, lo que haré será compartir las reflexiones que subyacen tras ellos.

Creo firmemente que todo lo que sucede se debe a unas relaciones causa-efecto que se repiten y cambian con el tiempo. En el Big Bang se crearon todas las leyes y fuerzas que rigen el universo, y se expandieron interactuando entre sí como una serie de máquinas complejas trabajando juntas: la estructura de las galaxias, la génesis de la geografía terrestre y sus ecosistemas, nuestras economías y mercados y todos y cada uno de nosotros. Individualmente somos máquinas formadas por otras máquinas —el sistema circulatorio, el nervioso, etc.— que generan nuestros pensamientos, nuestros sueños, emociones y todos los aspectos de nuestra personalidad única. Todas estas máquinas evolucionan a la vez para producir la realidad a la que asistimos cada día.

- **Busca siempre los patrones de las cosas que te afectan, para entender las relaciones causa-efecto que las impulsan y extraer principios que te sirvan para afrontarlas de forma eficaz.**

Así podrás comenzar a entender cómo funcionan esas maquinarias y otras iguales a ellas, y crearte un mapa mental para afrontarlas. A medida que comprendas más en profundidad esas relaciones, extraerás lecciones primordiales de la tormenta de sucesos que te bombardea; sabrás con cuál te enfrentas y aplicarás por instinto los principios más adecuados para salirles al paso. La realidad, por su parte, te enviará señales evidentes de lo bien o mal que funcionan esos principios, con recompensas o sanciones, para que aprendas a refinarlos en consecuencia.

Unos buenos principios a la hora de afrontar la realidad que nos encontramos cada día son la clave para afrontar bien cada situación. No digo que todos vivamos las mismas experiencias. Obviamente la gente de distintas partes del mundo se enfrenta a desafíos muy diversos. Con todo, la mayoría encajan en una u otra categoría, y el número de categorías no es abrumador. Si clasificaras cada una de tus experiencias de forma individual (por ejemplo, el nacimiento de un niño, quedarse sin trabajo, una desavenencia personal) y elaboraras con ellas una lista, tal vez tendrías en total unos cientos de sucesos y solo un par serían exclusivamente tuyos. Quizá quieras probarlo. No solo comprobarás en primera

persona si digo la verdad, sino que además comenzarás a redactar una lista de situaciones sobre las que necesitas pensar y para las que merece la pena tener principios.

El éxito que haya podido tener se lo debo a los principios que he seguido y no a ninguna característica propia única, así que cualquiera que los observe puede esperar resultados similares, *grosso modo*. Dicho esto, no quiero que estos principios míos (ni los de ningún otro) se sigan a ciegas. Me permito sugerirte que examines todos los principios que tienes disponibles, de fuentes diferentes, y que elabores una lista propia a la que recurrir cuando la realidad te mande «más de lo mismo».

Los «Principios Vitales» y los «Principios Laborales» estan organizados esquemáticamente en tres niveles distintos, para que puedas sondear la superficie o zambullirte en ellos de cabeza, dependiendo de la cantidad de tiempo del que dispongas y de tu interés.

1 Los principios de primer nivel, que constituyen además los títulos de los distintos capítulos, van precedidos de cifras enteras.

1.1 Los de segundo nivel se incluyen dentro de cada capítulo y los designan dos números: uno referido al principio de orden mayor en el cual se encuadran y otro según el orden en que aparezcan.

a. Los subprincipios siguen a los principios de segundo nivel y van marcados con letras.

Estos tres niveles van acompañados de sus propias explicaciones. A modo de resumen, he incluido listas de principios al final de los «Principios Vitales» y al comienzo de los «Principios Laborales». Me permito sugerirte que empieces con los de primer orden y con sus explicaciones, y luego con las cabeceras de

principios y subprincipios. Los «Principios Vitales» están pensados para ser leídos en su totalidad, y los «Principios Laborales» son más bien una obra de referencia.

SEGUNDA
PARTE

PRINCIPIOS VITALES

1 Admite y afronta la realidad

Nada es más importante que comprender cómo funciona la realidad y saber cómo afrontarla. El ánimo con el que emprendas este proceso marcará la diferencia. A mí me ha ayudado pensar en mi vida como si fuera un juego en el que cada problema es un acertijo. Si lo resuelvo, obtengo una recompensa en forma de un principio que me ayuda a evitar ese tipo de problema en el futuro. Acumular estas recompensas mejora constantemente mi capacidad de decisión, así que puedo ascender a niveles cada vez más altos en los que el juego gana dificultad y los retos son cada vez mayores.

Me asalta toda clase de emociones mientras juego, y estas pueden o bien ayudarme o bien herirme. Si consigo sintonizar mis emociones con la lógica y actuar tan solo cuando ambas están en armonía, tomaré mejores decisiones.

Aprender cómo funciona el mundo, visualizar aquello que quiero crear y llevarlo a término me resulta absolutamente fascinante. Apuntar a metas de peso me coloca en una posición en que puedo fracasar, tras la cual necesitaré aprender y descubrir una nueva idea para seguir adelante. Me resulta embriagador encontrarme en el torbellino que supone el aprendizaje acelerado, igual que a un surfista le gusta cabalgar sobre las olas aunque a veces se lleve algún batacazo. No me malinterpretes, los batacazos me dan miedo y todavía me causan dolor. Pero pongo esa sensación en perspectiva, a sabiendas de que sortearé esos escollos y que casi todo lo que aprenda tendrá su origen en reflexiones sobre ellos.[14] Igual que los corredores de fondo se olvidan del dolor para vivir el placer del «subidón» que les produce la carrera, he llegado al punto de ignorar el dolor que me causan los errores y disfrutar del placer que supone el aprendizaje posterior. Creo que, con la práctica, puedes cambiar de costumbre y experimentar ese «subidón del que se equivoca y aprende».

1.1 Sé hiperrealista.

Comprender, aceptar y trabajar con la realidad es a la vez práctico y bonito. Personalmente me he vuelto tan hiperrealista que he aprendido a apreciar la belleza de todas las realidades, incluso las más difíciles, y a despreciar el poco práctico idealismo.

No te llames a engaño: claro que creo que deben cumplirse los sueños. No hay nada mejor en la vida, a mi modo de ver. Ir tras los sueños dota la vida de riqueza. Lo que quiero decir es que la gente que crea grandes cosas no es indolente ni ilusa, sino que tiene siempre los pies en el suelo. Siendo hiperrealista puedes escoger con acierto tus propios sueños y más tarde realizarlos. Por experiencia, la fórmula siguiente se cumple casi siempre:

a. Sueños + realidad + determinación = una vida de éxito. Quienes alcanzan el éxito y determinan el progreso entienden en profundidad las relaciones causa-efecto que rigen la realidad, y cuentan con principios para aplicarlos en aras de su objetivo. La fórmula invertida también es válida: los idealistas que no viven en la realidad fomentan los problemas, no el progreso.

¿Cómo es una vida de éxito? Cada cual tiene inculcadas en su ser unas necesidades particulares, así que ha de decidir por sí mismo en qué consiste ese éxito. Me da igual si quieres ser amo del mundo, un vago redomado o cualquier otra cosa; me es totalmente indiferente. Algunos quieren cambiar el mundo y otros operar en consonancia con él y disfrutar de la vida. Ninguna opción es mejor que la otra. Cada cual ha de decidir qué valora más, y escoger la vía necesaria para alcanzar ese objetivo.

Tómate un momento para pensar en qué lugar de la siguiente recta te encuentras. Ilustra de manera muy simplista un dilema sobre el que debes meditar. ¿En qué lugar estás?



La pregunta no es solo a cuánto de cada extremo aspiras, sino cuánto esfuerzo debes aplicar para sacarle el máximo provecho a la vida. Yo quería ingentes cantidades de ambas opciones, trabajaba con ahínco para exprimirlas al máximo y descubrí que podían ser solo una y no dos, y reforzarse mutuamente. Con el tiempo he aprendido que para exprimir la vida al máximo no hay que esforzarse demasiado, sino trabajar de forma eficaz; de esta forma, mi capacidad

aumentaba cientos de veces. No importa lo que quieras o cuánto estés dispuesto a trabajar por ello. Tú decides. Solo quiero transmitir qué estrategias me han ayudado a exprimir cada hora y cada gramo de esfuerzo.

Lo más importante es que he aprendido esto: no se puede rehuir el hecho de que

1.2 La verdad —o, mejor dicho, una comprensión acertada de la realidad— es la base primordial de cualquier resultado positivo.

A la mayoría le cuesta discernir lo que es cierto, cuando no es lo que quiere. Error: es más importante entender y afrontar lo malo, porque lo bueno no precisa que actuemos.

¿Estás de acuerdo? Si no es así, poco provecho podrás extraer de lo que sigue. En caso afirmativo, sigamos adelante.

1.3 Ten la mente radicalmente abierta. Actúa con total transparencia.

Nadie nace conocedor de la verdad; o bien descubrimos lo que es cierto para nosotros, o bien creemos y seguimos a los demás. La clave es saber qué camino producirá mejores resultados.[15] Creo firmemente que:

a. La transparencia y la apertura de miras radicales son imprescindibles para aprender rápido y cambiar de verdad. El aprendizaje es producto de un bucle retroalimentado y continuo de decisiones, resultados y un consecuente aumento de la comprensión de la realidad. Tener la mente radicalmente abierta aumenta con creces la eficacia de este ciclo, porque deja tan claro lo que quieres y la razón que hay detrás que no caben falsas interpretaciones. Cuanto más abierto de mente eres, menos sueles autoengañarte, y más sincero será el *feedback* de los demás. Si de verdad existe la gente «creíble»[16] (y es muy importante saber quién lo es), puedes aprender mucho de ella.

La transparencia y la apertura de miras radical aceleran este proceso de aprendizaje. También puede resultar difícil, porque una actitud así —al contrario que una más autoprotectora— nos expone abiertamente a la crítica. Es normal

sentir miedo. Pero si no sales al mundo siendo radicalmente transparente, no aprenderás nada.

b. No dejes que el miedo al «qué dirán» se interponga en tu camino. Debes estar dispuesto a hacer las cosas de la forma única que creas mejor y a reflexionar con la mente abierta sobre los resultados que acarrea tal o cual acción.

El aprendizaje de esta transparencia radical equivale al de hablar en público: al principio da reparo, pero cuanto más la practiques, más cómodo te sentirás. Para mí fue así. Aún me resulta incómoda, por ejemplo, la transparencia de la que hago gala en este libro, porque estoy dando a la luz pública material personal que me atraerá atención y críticas. Pero lo hago porque he aprendido que es lo mejor, y no estaría en paz conmigo mismo si dejara que mis miedos se interpusieran en mi camino. Es decir, que he experimentado durante tanto tiempo la repercusión positiva de la transparencia radical, que ahora me causa reparo actuar de cualquier otra forma.

Aparte de concederme libertad para ser yo mismo, me ha permitido entender a los demás y viceversa, lo cual es mucho más eficaz y reporta mayores beneficios que la carencia de esta comprensión mutua. Imagina cuántos malentendidos nos evitaríamos, y con qué eficiencia funcionaría el mundo —y lo cerca que estaríamos todos de la verdad— si en lugar de ocultar lo que pensamos lo compartiésemos abiertamente. No me refiero a los secretos íntimos de cada uno; hablo de la opinión de la gente sobre los demás y sobre el funcionamiento del mundo. Como verás, he aprendido de primera mano el poder que tienen esta trasparencia y esta sinceridad radicales a la hora de mejorar mis decisiones y mis relaciones. Cada vez que me topo con una elección difícil, soy transparente por instinto. Lo he practicado en tanto que disciplina y te recomiendo que hagas lo mismo.

c. La sinceridad y la transparencia radicales atraerán tareas y relaciones más significativas. Desde mi experiencia, basada en la observación de miles de personas que han probado este enfoque, es que con la práctica la gran mayoría llega a considerarlo tan gratificante y placentero que actuar de cualquier otro modo se les hace cuesta arriba.

Hacen falta práctica y un cambio de costumbres. Personalmente, creo que se suele tardar unos dieciocho meses, que es el tiempo requerido para modificar casi todos los hábitos.

1.4 Observa la naturaleza para comprender el funcionamiento de la realidad.

Todas las leyes de la realidad nos han sido dadas por la naturaleza. El hombre no las creó, pero si las comprendemos, podemos usarlas para impulsar nuestra evolución y alcanzar nuestras metas. Por ejemplo, volar o enviar señales telefónicas por todo el mundo fue posible gracias a la comprensión, y aplicación, de las reglas de la realidad, es decir, de las leyes físicas o principios que rigen el mundo natural.

Aunque me paso la mayor parte del tiempo estudiando las realidades que me afectan más de cerca —las que rigen la economía, los mercados y a la gente con la que trato directamente—, también paso tiempo en la naturaleza y no puedo evitar pensar en su funcionamiento: observo, leo y converso con los mayores especialistas en la materia. Me parece interesante y valioso estudiar qué leyes sirven tanto para los humanos como para el mundo natural, y cuáles nos diferencian. Esta perspectiva ha cambiado mucho mi forma de afrontar la vida.

Primero, me parece increíble que la evolución del cerebro nos haya proporcionado la capacidad de reflexionar sobre este funcionamiento. La cualidad más definitoria del hombre es su singular capacidad para mirar la realidad desde lo alto, sintetizarla y comprenderla. Allí donde otras especies actúan por instinto, el hombre puede observarse a sí mismo, sus circunstancias y su época (y aun antes y después de su existencia). Por ejemplo, podemos ponderar la manera en que interactúan entre sí las máquinas naturales que vuelan, nadan o hacen millones de cosas más, desde el nivel microscópico hasta el cósmico, y construyen un todo general que evoluciona con el tiempo. Esto se debe a que la evolución del cerebro otorgó al hombre un neocórtex mucho más desarrollado, que le permite pensar en abstracto y de forma lógica.

Aunque nuestra mente superior nos convierte en una especie sin parangón, también puede ser fuente de una confusión muy singular. Otras especies llevan vidas mucho más sencillas y claras, sin tener que discernir, como el hombre, entre lo bueno y lo malo. A diferencia de los animales, la mayoría de humanos pugna por conciliar el instinto y las emociones (que emanan de la parte animal del cerebro) con la razón (que surge de las partes de la mente que el ser humano

tiene más desarrolladas). Esta lucha hace que confundamos dos cosas: qué queremos que sea cierto y la verdad misma. Examinemos este dilema para comprender cómo funciona la realidad.

Cuando uno trata de comprender lo que sea —las economías, los mercados, el tiempo atmosférico…— puede adoptar dos posturas:

1. **Deductiva:** tratar de buscar el código o la ley que lo rige todo. En el caso de los mercados, pueden estudiarse las leyes universales de la oferta y la demanda, que afectan a todas las economías y mercados. En el mundo de las especies podemos centrarnos en el código genético (ADN) que las rige a todas.
2. **Inductiva:** estudiar cada caso concreto y las leyes o códigos que resultan válidos para él, como los que rigen el mercado del trigo o las secuencias de ADN que distinguen a los patos de otros animales.

La deductiva es la más eficaz para entenderse a uno mismo y aprehender las leyes de la realidad en el contexto de las leyes del universo. No digo que una perspectiva inductiva sea mala; de hecho, para entenderlo todo correctamente son necesarias las dos. Estudiando cada caso individual podemos corroborar si se adhiere a las teorías que hayamos elaborado sobre las supuestas leyes que lo rigen. Si se cumplen, hemos acertado.

La inductiva nos permite ver que gran parte de lo que denominamos «naturaleza humana» es en realidad naturaleza animal. Esto es así porque el cerebro humano está programado a partir de millones de años de evolución genética, que también rige a otras especies. Al compartir raíces y leyes comunes, los animales y nosotros tenemos atributos y limitaciones equivalentes, como el proceso de reproducción sexual entre macho y hembra, el uso de los ojos para percibir la profundidad u otros muchos atributos. De forma parecida, nuestros cerebros tienen algunas partes «animales» que son mucho más viejas en términos evolutivos que la propia humanidad. Estas leyes comunes son las de mayor alcance. No nos resultarían evidentes si nos limitáramos a observarnos a nosotros mismos.

Si observas una única especie —por ejemplo, el pato— y tratas de extraer de ella leyes universales, fracasarás. Del mismo modo, si te fijas únicamente con idéntica pretensión en el ser humano, el resultado será igual. El hombre es solo una de entre diez millones de especies, y una entre los miles de millones de formas que adoptan las fuerzas que unen o separan los átomos. Y, aun así, la

mayoría de hombres son como hormigas, centrados en sí mismos y en su particular hormiguero; creen que el mundo gira en torno a las personas y no hacen caso a las leyes universales que rigen a todas las especies.

A la hora de extraer leyes universales de la realidad y principios consecuentes para tratar con esta, me ha ayudado adoptar la perspectiva de la naturaleza. Aunque la humanidad es muy inteligente comparada con otras especies, en comparación con el todo-naturaleza somos tan listos como el musgo que crece en las rocas. No somos capaces de diseñar y construir un mosquito, y aún menos las demás especies y cosas que pueblan el universo. En primer término, adopto la premisa de que la naturaleza es más lista que yo, y trato de aprender de ella el funcionamiento de la realidad.

a. No te obsesiones con tu visión de «cómo deberían ser» las cosas, o no aprenderás cómo son en realidad. Es importante no dejar que nuestros prejuicios condicionen nuestra objetividad. Para obtener buenos resultados, debemos ser más analíticos y menos emocionales.

Siempre que observo algo en la naturaleza que creo —o la humanidad cree — erróneo, pienso por sistema que quien se equivoca soy yo, y trato de encontrarle sentido. He aprendido mucho con este método. Ha cambiado mi manera de pensar sobre 1) lo bueno y lo malo, 2) mi propósito en la vida y 3) qué debo hacer cuando me enfrento a decisiones cruciales. Te pondré un ejemplo para que se entienda mejor.

Hace ya algunos años, en un viaje que hice a África, vi una manada de hienas cazar un joven ñu. Reaccioné de forma visceral. Sentí empatía por el ñu y pensé que aquella escena era horrible. Pero ¿fue porque había sido horrible de verdad o porque mi sesgo me la hizo ver así, aunque en realidad fuera maravillosa? Me puse a pensar. El mundo ¿sería mejor o peor si lo que observé no hubiera sucedido? Consideré las consecuencias de segundo y tercer nivel para tener claro si el mundo era peor. Y me doy cuenta de que la naturaleza actúa para el bien del todo, no para el individuo; pero mucha gente juzga lo bueno y lo malo según cómo les afectan directamente los hechos. Yo había presenciado el proceso de la naturaleza en marcha, mucho más eficaz a la hora de impulsar el progreso general que cualquier proceso antropogénico.

La mayoría considera algo malo si lo es para ella o para aquellos por los que sienten empatía, y deja de lado el bien mayor. Esta tendencia se hace extensiva a los grupos: una religión tiene por buenas sus creencias y por malas

las ajenas, hasta el punto de que sus miembros pueden matar a otras personas, convencidos de que hacen lo correcto. Por lo general, las creencias e intereses conflictivos de los humanos les impiden ponerse en la piel del otro. Eso no es bueno ni tiene sentido. Aunque yo entienda que a la gente le guste lo beneficioso y les repugne lo perjudicial, no tiene sentido denominar «bueno» o «malo» a nada en sentido absoluto y solo según su efecto sobre el individuo. Este comportamiento se apoya en la creencia de que los deseos del individuo son más importantes que el bien común. Para mí, la naturaleza define el bien como el beneficio general y aspira a él; es lo preferible. Así pues, como regla general creo que:

b. Para ser «bueno», un hecho ha de operar en consonancia con las leyes de la realidad y contribuir al desarrollo del todo; es lo que genera mayores recompensas. Por ejemplo, si descubres algo que el mundo valora, es casi inevitable que acarree una recompensa. Y a la inversa, la realidad suele castigar a las personas, especies y cosas que no funcionan bien y que retrasan el progreso.[17]

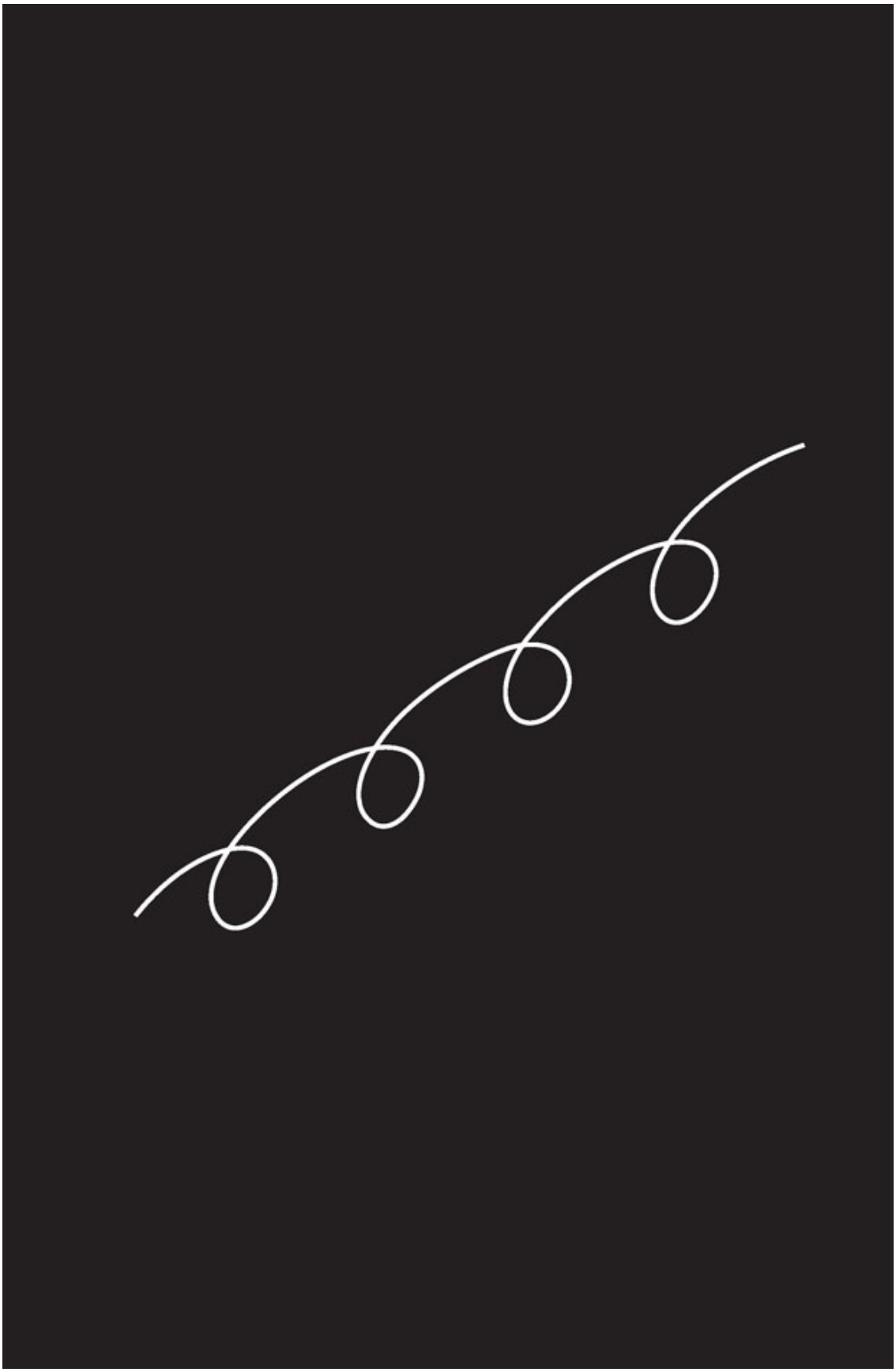
Observando las verdades absolutas, me he dado cuenta de que:

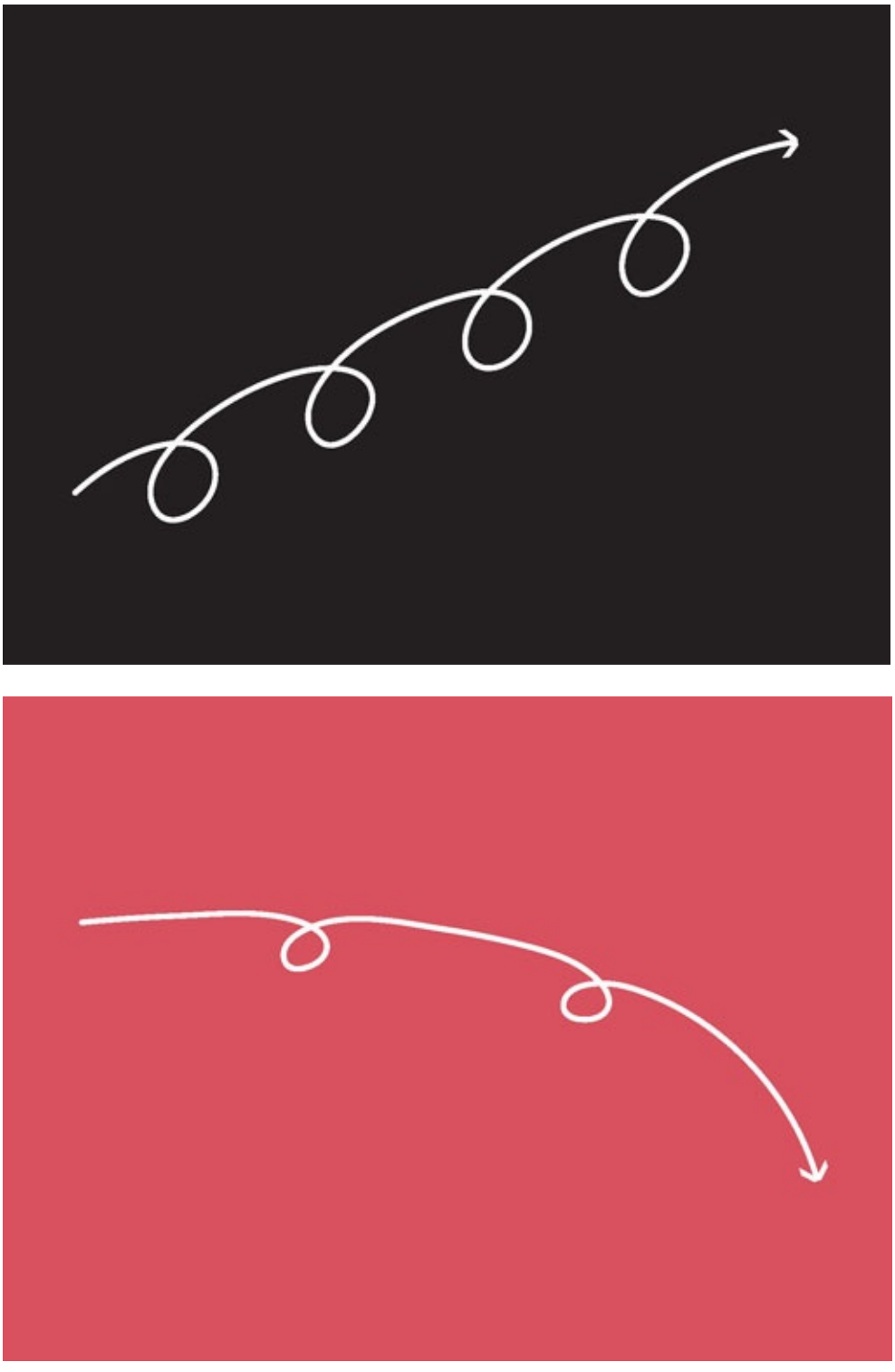
c. La evolución es la fuerza más poderosa del universo, la única permanente y la que lo impulsa todo.[18] Todo, desde la partícula subatómica más ínfima hasta la galaxia entera, evoluciona. Aunque todo parezca morir o desavanecerse con el tiempo, en verdad solo cambia y adopta otras formas también cambiantes. Recuerda que la energía no se destruye, solo se transforma. Así que la misma materia se desliga y se amalgama de distintas formas continuamente. La fuerza tras este proceso es la evolución.

Por ejemplo, el propósito principal de cualquier forma de vida es servir de receptáculo al ADN que, con el paso del tiempo, hace evolucionar la vida. El ADN que existe en cada individuo tiene su origen hace una eternidad, y seguirá viviendo mucho después de que los individuos que lo portan hayan muerto, de forma cada vez más evolucionada.[19]

Mientras pensaba en la evolución, me di cuenta de que también afecta a otras formas de vida y a otros mecanismos de transmisión distintos del ADN: la tecnología, los idiomas y todo lo demás evoluciona. El conocimiento, por

ejemplo, es similar al ADN, porque se transmite de una generación a otra, siempre cambiante. El impacto que puede tener sobre muchas generaciones es tanto o más importante que el debido al código genético.





La evolución es positiva por ser el proceso de adaptación que impulsa las cosas hacia el progreso y la mejora. Todo —productos, organizaciones, capacidades humanas— evoluciona de igual forma: es el proceso mediante el

cual todo se adapta y mejora, o perece. Para mí, se parece a la primera de estas tres imágenes.

La evolución es una serie de adaptaciones/creaciones que van produciendo beneficios a rachas, los cuales van perdiendo su valor progresivamente. Esta pérdida tiene dos consecuencias: o bien nuevas adaptaciones o creaciones impulsan productos, organizaciones y capacidades humanas a nuevos niveles de desarrollo (v. el segundo diagrama); o bien la decadencia y la muerte, que se muestran en el diagrama que aparecerá un poco más adelante.

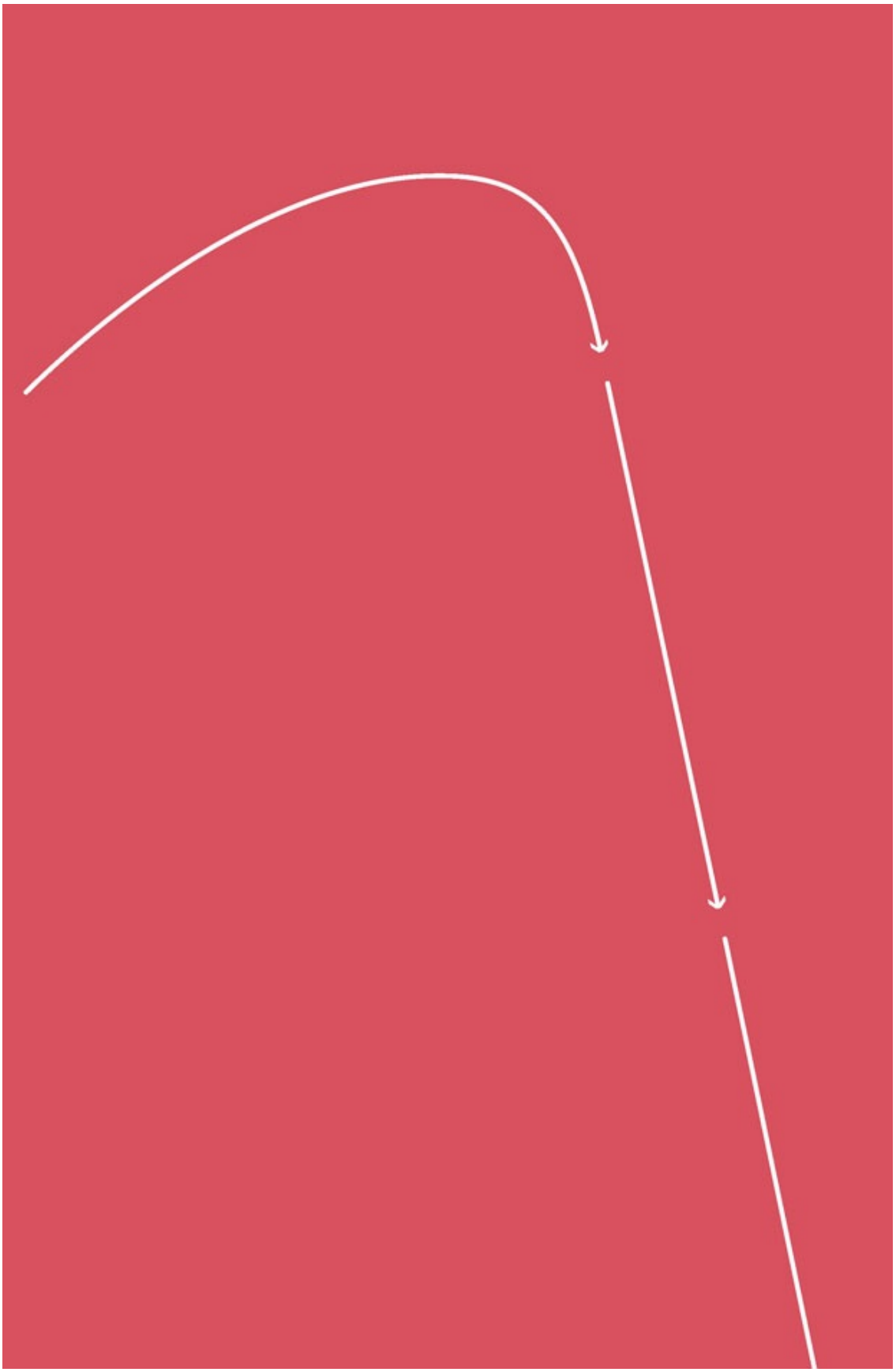
Piensa en cualquier producto, organización o persona que conozcas, y verás que esto es cierto. El mundo está lleno de cosas que en su día fueron fantásticas, se deterioraron y no resurgieron; tan solo unas pocas se han ido reinventando para superarse a sí mismas y volver a alcanzar nuevos niveles de grandeza. Todas las máquinas acaban por estropearse, son desguazadas y sus componentes se reciclan para crear máquinas nuevas. Y con nosotros pasa lo mismo. A veces nos ponemos tristes, porque nos encariñamos con unas máquinas que consideramos nuestras, pero si lo miras desde una perspectiva más elevada, el funcionamiento de la maquinaria evolutiva resulta precioso.

Desde este punto de vista, la perfección no existe; es un objetivo que impulsa un proceso interminable de adaptación. Si la naturaleza —o cualquier cosa— fuera perfecta, no existiría la evolución. Los organismos, las organizaciones y los individuos son siempre muy imperfectos, pero son capaces de mejorar. En vez de ocultar nuestros errores y fingir que somos inmejorables, busquemos nuestras imperfecciones y trabajemos con ellas. Hay dos resultados posibles: o aprendes de tus errores y extraes lecciones importantes que te ayudan a seguir y te facilitan el éxito, o no aprendes y fracasas.

Parafraseando el dicho:

d. Renuévate o muere. El ciclo evolutivo no afecta solo a los humanos, sino a las naciones, las empresas, las economías… a todo. Y se autocorrige de manera natural como un todo, aunque no necesariamente según sus partes. Por ejemplo, si en cierto mercado hay excesiva abundancia y mucho despilfarro, los precios caerán, las empresas quebrarán y la capacidad se reducirá hasta que la oferta se equilibre con la demanda; llegados a este punto, el ciclo comenzará a avanzar en sentido contrario. Asimismo, si una economía empeora hasta un punto, los

responsables de su gestión aplicarán los cambios necesarios, o bien no saldrán airosos y cederán paso a quienes vayan a reemplazarlos. Son ciclos continuos, operan de forma lógica y tienden a autorreforzarse.



La clave es caer, aprender y mejorar rápido. Si practicas estas últimas dos acciones, el proceso evolutivo será ascendente. Si no, será como la imagen anterior, o peor.

Creo firmemente que:

1.5 La evolución es el mayor logro y la mayor recompensa que puede haber en la vida.

Y lo es por instinto; por eso muchos sentimos su tirón, es decir, queremos mejorar de manera instintiva, y hemos creado y perfeccionado la tecnología que nos lo permite. La historia demuestra que todas las especies acaban por extinguirse o por evolucionar en otras, aunque con nuestro limitado marco temporal nos sea difícil comprenderlo. Sin embargo, sabemos que lo que denominamos «la humanidad» es sencillamente el resultado de una evolución del ADN a una nueva forma hace doscientos mil años, y sabemos también que o bien acabaremos extinguiéndonos o evolucionaremos a un estadio más alto. Creo que estamos en el momento idóneo para empezar a evolucionar a un ritmo acelerado con la ayuda de la tecnología antropogénica, que puede analizar ingentes cantidades de información y «pensar» mejor y más rápido que nosotros. ¿Cuántos siglos tardaremos en evolucionar a una especie que esté mucho más cerca que nosotros a la omnisciencia? Eso si no nos autodestruimos antes, claro.

Una de las maravillas de la naturaleza es la forma en que el sistema general —repleto de organismos individuales movidos por sus intereses propios y que no comprenden ni tienen a nadie que les explique qué pasa— ha podido crear un todo que funciona bien y evoluciona. Aunque no soy experto en la materia, me parece que esto se debe a que la evolución ha producido a) incentivos e interacciones que impulsan a los individuos en pos de sus intereses, lo cual redunda en beneficio del todo; b) el proceso de selección natural, y c) una experimentación y adaptación rápidas.

a. Los incentivos del individuo han de estar alineados con los objetivos del grupo. Como ejemplo rápido de que la naturaleza crea incentivos que hacen avanzar al grupo mediante las acciones de individuos que persiguen sus propios intereses, piensa en el sexo y la selección natural. La naturaleza nos ha concedido un incentivo increíble para que tengamos relaciones sexuales: el gran placer que nos produce. Aunque

el propósito del sexo sea contribuir a la evolución del ADN, nosotros conseguimos lo que queremos como individuos mientras fomentamos a la vez el progreso del conjunto.

b. La realidad opera en beneficio del conjunto, no del individuo. Contribuye al todo y seguramente tendrás una recompensa. La selección natural propicia que se conserven cualidades buenas (mejores genes, mejor capacidad de cría, mejores productos…). El resultado es un ciclo constante de mejoras a nivel de conjunto.

c. La adaptación mediante el ensayo y error rápidos es de un valor incalculable. Este proceso de evolución permite que se produzcan mejoras sin que nadie tenga que entenderlas o dirigirlas. Lo mismo cabe decir de nuestro aprendizaje. Hay al menos tres tipos de aprendizaje que contribuyen a la evolución: el memorístico (almacenar la información que pasa por la mente consciente para recordarla más tarde), el subconsciente (el conocimiento que extraemos de nuestras experiencias y que nunca entra en la mente consciente, aunque sí afecte a nuestras decisiones) y el «aprendizaje» que tiene lugar sin que haya pensamiento, como los cambios en el ADN que codifican las adaptaciones de una especie. Yo pensaba que el aprendizaje consciente y memorístico era el mejor, pero ahora creo que produce avances más lentos que el ensayo y la adaptación. Como ejemplo de cómo la naturaleza mejora sin pensar, observa la lucha de la humanidad (y todo su razonamiento) contra los virus (que ni siquiera tienen cerebro). Estos últimos son como expertos contrincantes de ajedrez. Su rápida evolución (combinando distinto material genético en diferentes cepas) obliga a las mentes más brillantes de la comunidad médica global a idear constantes movimientos para contenerlos. Comprender esto es sumamente útil ahora que los ordenadores pueden generar muchísimas simulaciones que reproducen el proceso evolutivo, para que podamos ver qué funciona y qué no.

En el próximo capítulo describiré un proceso que me ha ayudado a evolucionar rápido y que creo que puede serte útil. Pero primero quiero hacer hincapié en la importancia de la perspectiva propia a la hora de decidir qué te parece importante y qué quieres lograr.

d. Eres todo y nada a la vez. Decide qué quieres ser. Es una increíble paradoja que seamos todo y no seamos nada al mismo tiempo. A nuestros ojos, somos todo: cuando morimos, el mundo desaparece. Para la mayoría de la gente (y para otras

especies) la muerte es lo peor que nos puede pasar, y es de la mayor importancia que tengamos la mejor vida posible. Sin embargo, cuando nos examinamos con los ojos de la naturaleza, no tenemos ni la más mínima importancia. Cada uno de nosotros es un individuo de los aproximadamente siete mil millones de nuestra especie que viven hoy, y esta es solo una entre otras diez mil millones sobre el planeta. La Tierra es uno de los cien mil millones de planetas de nuestra galaxia, que a su vez tiene otros dos billones de homólogas en el universo. Y lo que es más: nuestras vidas son solo una tresmilésima parte de la existencia de la humanidad, que a su vez constituye una veintemilésima parte de la existencia de la Tierra. Es decir, que somos increíblemente minúsculos y perecederos, y da igual lo que logremos porque nuestra huella será ínfima. Al mismo tiempo, por instinto queremos ser importantes, evolucionar, y de hecho podemos tener un valor muy, muy pequeño. Cachito a cachito, contribuimos a la evolución del universo.

La cuestión es cómo contribuimos y cómo evolucionamos. ¿En qué sentido somos importantes? ¿Para los demás (que, en el gran teatro del mundo, tampoco importan) o para un fin mayor que nunca llegaremos a realizar? ¿O acaso da igual si importamos o no, y es mejor que nos olvidemos del dilema y vivamos la vida mientras dure?

e. Lo que eres depende de tu punto de vista. El rumbo de tu vida depende de cómo veas las cosas y de con quiénes y con qué te sientas conectado (la familia, la comunidad, la patria, la humanidad, el ecosistema, el todo). Debes decidir en qué medida pesarán más los intereses ajenos o los propios, y a quiénes concederás ese privilegio. Esto es así porque afrontarás de manera habitual situaciones que te forzarán a plantearte ese dilema.

Aunque estas decisiones te parezcan demasiado rebuscadas, las tomarás de forma consciente o inconsciente, y serán importantísimas.

Personalmente, me emociona mucho aceptar la realidad, examinarme desde la perspectiva de la naturaleza y ser una parte infinitesimal del todo. Mi objetivo instintivo e intelectual consiste en evolucionar y contribuir al progreso en mi ínfima medida mientras siga aquí y sea lo que ahora soy. Al mismo tiempo, las cosas que más aprecio —mi trabajo y mis relaciones— me sirven de motivación.

De modo que me parece hermoso cómo funciona la realidad y la naturaleza, que incluye la descomposición y recomposición de todo; aunque, emocionalmente, me cuesta aceptar verme separado de quienes me preocupan.

1.6 Entiende las lecciones prácticas de la naturaleza.

Entender el funcionamiento de la evolución y de la naturaleza me ha ayudado en varios sentidos. Principalmente me ha permitido afrontar mis distintas realidades y las decisiones difíciles de forma mucho más eficaz. Cuando adopté por primera vez esta perspectiva para observar la realidad, en vez de pensar que las cosas debían ser diferentes, me di cuenta de que casi todo lo que me parecía «malo» al principio —los días de lluvia, las debilidades e incluso la muerte— se debía a mis nociones preconcebidas sobre mis objetivos. A la larga, aprendí que mi reacción inicial se debía a que no había tenido en cuenta el contexto de la realidad, que opera en favor del todo y no de mí como individuo.

a. Maximiza tu progreso. Antes he dicho que la capacidad única de pensar de forma lógica, abstracta y elevada depende del neocórtex. Estas partes del cerebro están más desarrolladas en el ser humano, y le permiten reflexionar sobre sí mismo y conducir su propia evolución. Como somos capaces de aprender conscientemente y con la memoria, nos es dado evolucionar más y más rápido que cualquier otra especie, cambiando no solo generación tras generación sino también durante nuestra propia vida.

Esta tendencia constante al aprendizaje y al progreso convierte la evolución en un hecho placentero, y la evolución rápida en una delicia. Aunque la mayoría cree que aspira a cosas que le darán la felicidad (juguetes, casas más grandes, fortuna, estatus, etc.), estas cosas no suponen para muchos una satisfacción tan considerable, a largo plazo, como la de mejorar en un determinado campo.[20] En cuanto logramos aquello a lo que aspiramos, rara vez nos quedamos satisfechos durante mucho tiempo: las cosas son tan solo un cebo. Ir tras ellas nos obliga a evolucionar, y es este progreso, y no las propias recompensas, lo que nos importa a nosotros y a los que nos rodean. Es decir, que para la mayoría el éxito es luchar y progresar tan eficazmente como se pueda, aprender rápido acerca de uno mismo y del entorno, y adaptarse para mejorar.

Y es lógico que sea así, según la ley de rendimiento decreciente.[21] Veamos por ejemplo el hecho de ganar dinero. Quienes ganan tanto que apenas le sacan una ganancia marginal, experimentarán consecuencias negativas; pasa igual con cualquier tipo de exceso, como la gula. Si están intelectualmente sanos, buscarán o bien algo nuevo o nuevas facetas, más profundas, de algo ya conocido, y se fortalecerán durante el proceso. Como dijo Freud, «el amor y el trabajo son los puntales de nuestra humanidad».

El trabajo no ha de ser necesariamente una ocupación profesional, aunque me parece mejor que así sea. Puede ser cualquier desafío a largo plazo que desemboque en una mejora personal. Como habrás supuesto, creo que la necesidad de un trabajo significativo va ligado al deseo innato de los humanos de mejorar. Las relaciones constituyen conexiones naturales con los demás, que nos hacen relevantes recíprocamente y para con la sociedad.

b. Recuerda que «sin sacrificio no hay beneficio». Comprender que existe en nosotros el deseo innato de mejorar —y que todo lo que perseguimos, aunque es bueno, no nos asegura la felicidad— me ha ayudado a centrarme en mi objetivo de evolucionar y contribuir al progreso en mi ínfima medida. Aunque no nos guste el sacrificio, todo lo que ha creado la naturaleza sirve a un propósito, y esta nos da el sufrimiento por alguna razón. ¿Cuál? Nos mantiene alerta y nos marca el camino.

c. Para fortalecerse, la ley natural dicta que uno ha de exceder sus límites, y eso duele. Ya lo dijo Carl Jung, «el hombre necesita las dificultades; son necesarias para la salud». Y, aun así, mucha gente evita, por instinto, el dolor, ya hablemos de fortalecer el cuerpo (levantando pesas, verbigracia) o la mente (la frustración, la lucha psicológica, la vergüenza, el ridículo). Esta verdad se vuelve incontestable cuando la gente se enfrenta con la lacerante realidad de sus propias imperfecciones.

1.7 Dolor + reflexión = progreso.

No se puede evitar el dolor, sobre todo cuando persigues objetivos ambiciosos. Te lo creas o no, sentir ese dolor es una suerte si lo consideras correctamente, por cuanto es señal de que precisas soluciones para seguir progresando. Si puedes desarrollar una reacción refleja al dolor psíquico y reflexionar sobre él —sin

rehuirlo—, esto te llevará a un aprendizaje/progreso rápido.[22] Tras ver la eficacia superior que resulta de afrontar las realidades dolorosas causadas por tus problemas, errores y debilidades, no querrás proceder de ninguna otra manera. Basta solo con acostumbrarse a este *modus operandi*.

A la mayoría suele costarles reflexionar cuando experimentan dolor y, una vez pasado este sufrimiento, se centran en otras cosas, de modo que no aprovechan las reflexiones que podrían proporcionarles alguna lección. Si eres capaz de pensar con claridad mientras sientes dolor (lo que, seguramente, sea pedir mucho), perfecto. Pero si te acuerdas de hacerlo una vez haya remitido, también te servirá. (Hace tiempo diseñé una app llamada «Botón del Dolor» para ayudar a la gente a hacer esto. Viene descrita en el apéndice.)

Tus desafíos particulares te ponen a prueba y te fortalecen. Si no fracasas es que no estás forzando tus límites, y si no haces esto, no maximizas tu potencial. Aunque este proceso de superar los límites, fracasar a veces y triunfar otras —y extraer beneficio tanto del fracaso como de los logros— no está hecho para todo el mundo; si fuera tu caso, puede ser tan emocionante que al final resulta adictivo. La vida te enfrentará, sin poder evitarlo, a esta clase de momentos, y te toca a ti decidir si quieres volver a por más.

Si escoges la vía de evolución personal, a menudo dolorosa, «ascenderás» de forma natural a niveles cada vez más altos. Una vez hayas dejado atrás la confusión de las cosas que te rodean, te darás cuenta de que parecen mayores de lo que en realidad son, cuando las examinas de cerca; de que la mayoría son «más de lo mismo». Cuanto más asciendas, con más eficacia extraerás resultados que te acercarán a tus objetivos. Lo que en su día te pareció inmensamente complicado se vuelve sencillo.

a. No rehúyas el dolor, ábrele los brazos. Si no te rindes y en cambio te acostumbras a estar cómodo trabajando siempre con cierto nivel de dolor, progresarás más rápido. No hay vuelta de hoja.

Cada vez que afrontas una situación dolorosa, te encuentras ante una disyuntiva vital potencialmente importante: tienes la oportunidad de escoger la verdad, benéfica y dolorosa, o de engañarte y perjudicarte pero seguir cómodo. Resulta irónico que, si escoges la opción más saludable, el dolor pronto se volverá placentero. ¡El dolor, en fin, es la señal! Es como pasar de la inacción al

ejercicio: desarrollar la costumbre de abrazar el dolor y aprender de él te llevará «a la otra orilla». Con esta expresión me refiero a que te engancharás a lo siguiente:

- Identificar, aceptar y aprender a lidiar con tus debilidades;
- preferir la sinceridad de quienes te rodean, y que no te oculten sus ideas negativas sobre ti, y
- ser tú mismo; no fingir que eres fuerte cuando en realidad eres débil.

b. Acepta el amor exigente. En mi propia vida lo que deseo darles a los demás, sobre todo a la gente que quiero, es la capacidad de afrontar la realidad para lograr sus metas. Durante esta lucha, tenderé a negarles aquello que «quieren», porque así tendrán oportunidad de luchar y hacer acopio de la fuerza necesaria para lograrlo por sí solos. A nivel emocional esto puede resultar difícil, aunque se comprenda intelectualmente que las dificultades son el ejercicio necesario para fortalecerse, y que concederles a todos lo que quieren los debilita y a la larga los convierte en gente que necesita ayuda.[23]

Claro que la mayoría preferiría no tener flaquezas. Nuestro primer entorno y nuestras experiencias en el mundo nos han condicionado para que nos avergoncemos de nuestras debilidades y las ocultemos. Pero la gente es más feliz cuando pueden ser ella misma. Si puedes ser honesto con tus flaquezas, serás más libre y las manejarás mejor. No te azores por tus debilidades, pues todos las tenemos. Ponerlas sobre la mesa te ayuda a dejar malos hábitos y a adquirir otros buenos, así como fortalezas reales y un justificado optimismo.

Este proceso evolutivo de adaptación y ascenso productivos —el de buscar, alcanzar y perseguir objetivos cada vez más ambiciosos— no está solo ligado a la forma de progresar del individuo y la sociedad. También resulta relevante a la hora de encajar los reveses, que son inevitables. En algún momento de la vida fracasarás estrepitosamente, ya sea con el trabajo o con la familia; perderás a un ser querido, sufrirás un accidente o una enfermedad grave, o te darás cuenta de que la vida que soñabas está para siempre fuera de tu alcance. Hay un amplio abanico de males que pueden afectarte. En esos momentos sentirás dolor y quizá pienses que te faltan fuerzas para seguir adelante. Al final, casi siempre saldrás a flote; tu éxito final dependerá de la aceptación de ese dolor, aunque en su momento no lo parezca.

Por eso tanta gente que ha conocido desgracias que en su momento parecían demoledoras acaba siendo tan feliz como antes (o incluso más): porque se han adaptado bien a ellas. Tu calidad de vida depende de las elecciones que hagas en los momentos difíciles. Cuanto más rápido te adaptes, mejor.[24] No importa lo que quieras en la vida; la capacidad de adaptarte y progresar rápidamente en tu evolución personal es la que determinará tu éxito y la felicidad. Si lo encauzas bien, puedes cambiar las reacciones psicológicas ante la adversidad, y lo que antes resultaba doloroso puede llegar a ser algo que anheles.

1.8 Sopesa las consecuencias de segundo y tercer orden.

Reconociendo las consecuencias de más alto nivel a las que aspira la naturaleza, he visto que la gente que otorga demasiada importancia a los efectos inmediatos de sus decisiones, e ignora las de segundo, tercer, cuarto… orden, no suele lograr sus metas. ¿Por qué? Porque las consecuencias de primer orden suelen ser contrapuestas, en cuanto deseables, a las de segundo orden y esto nos lleva a errores imperdonables en nuestras decisiones. Ejemplo: las consecuencias primeras del ejercicio (pérdida de tiempo y dolor) suelen considerarse indeseables, mientras que las de segundo orden (mejoras en la salud y la apariencia) son deseables. De igual modo, la comida más sabrosa suele ser mala para la salud, y viceversa.

A menudo las consecuencias primeras suponen las tentaciones que nos arrebatan lo que realmente queremos, o las barreras que se interponen en nuestro camino. Es casi como si la naturaleza nos clasificara mediante opciones engañosas que tienen consecuencias de dos tipos, y castigara a los que solo se basan en las primeras.

Por el contrario, quienes escogen lo que quieren de verdad, evitando las tentaciones y sobreponiéndose al dolor que los aparta de su objetivo, son más propensos a triunfar en la vida.

1.9 Atente a las consecuencias de tus actos.

La vida suele concederte, casi siempre, tantas oportunidades de decidir y otras tantas para recuperarte de tus errores que, si las aprovechas, puedes vivir maravillosamente. Claro que a veces existen influencias importantes en nuestra calidad de vida cuyo origen escapa a nuestro control —las circunstancias de

nuestro nacimiento, los accidentes, las enfermedades y demás—, pero, en muchísimos casos, hasta las peores circunstancias pueden mejorarse mediante un enfoque adecuado. Por ejemplo, un amigo mío se lanzó de cabeza a la piscina, se dio de lleno contra el fondo y se quedó tetrapléjico. Pero afrontó bien la situación y fue tan feliz como cualquiera; hay muchos caminos para llegar a la felicidad.

La cuestión que quiero dejar clara es: sean cuales sean tus circunstancias vitales, la felicidad y el éxito serán más probables si aceptas la responsabilidad de decidir bien, en vez de quejarte de cosas que escapan a tu control. En psicología se lo llama «*locus* de control», y los estudios han demostrado sistemáticamente que la gente que es consciente de él suele superar a la que no lo comprende.

Así que basta de preocupaciones sobre lo propicio o no de tu situación. A la vida le importa un comino que estés o no conforme con ella. Te toca a ti relacionar lo que quieres con lo necesario para lograrlo, y luego hacer acopio de coraje para conseguirlo. En el próximo capítulo hablaremos del Proceso de 5 Pasos que me ha ayudado a aprender en qué consiste la realidad y a evolucionar.

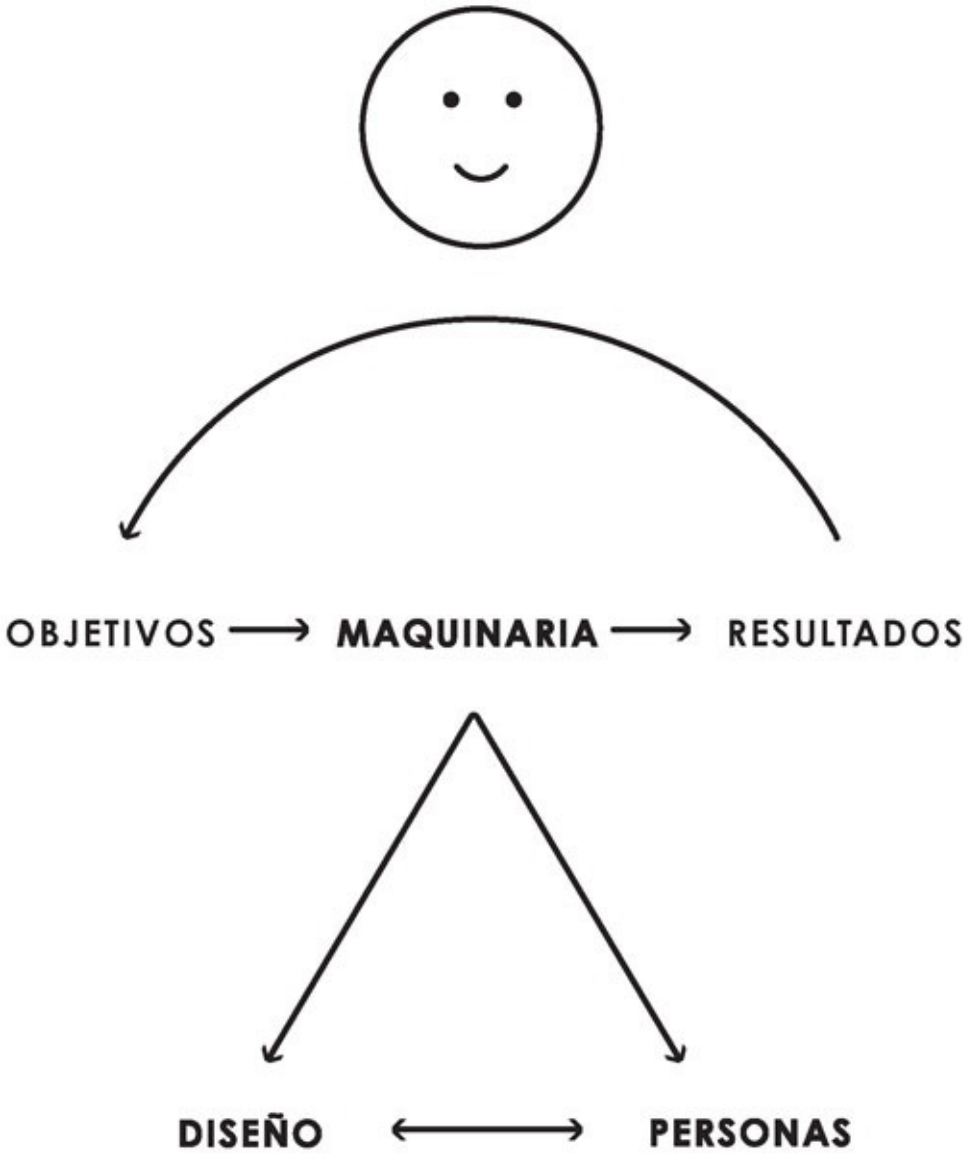
1.10 Observa la maquinaria desde arriba.

La capacidad humana de ver las cosas desde lo alto no solo se aplica al entendimiento de la realidad y de las relaciones causa-efecto subyacentes; también funciona a la hora de mirarte a ti mismo y a los que te rodean. A esta capacidad de elevarte sobre tus circunstancias y las ajenas, y considerarlas objetivamente, la denomino «pensamiento superior». Gracias a ella, puedes estudiar e influir en las relaciones de causa-efecto que rigen tu vida, y utilizarlas en beneficio propio.

a. Piensa en ti como una máquina dentro de otra, y sé consciente de la capacidad para alterar ambas y obtener mejores resultados.

Tú tienes tus metas. A la forma de actuar para lograrlas la llamo «la maquinaria». Consiste en un diseño (las cosas que se deben hacer) y en la gente (que hará lo necesario). Entre estos te incluyes tú y quienes te ayudan. Imagina, por ejemplo, que tu objetivo es de tipo militar: arrebatarle una loma al enemigo. El diseño que parte de tu «máquina» incluye quizá a dos soldados de avanzada,

dos francotiradores, cuatro soldados de infantería, etc. Aunque un diseño acertado es primordial, solo es la mitad de la batalla. Tiene igual importancia asignar cada puesto a la persona correcta. Precisarán distintas cualidades para desempeñar bien su cometido —los de avanzada han de correr rápido, los francotiradores deben tener buena puntería— para que la máquina produzca los resultados esperados.



b. Comparando los resultados y los objetivos, puedes decidir cómo modificar la maquinaria. Este proceso de evaluación y mejora es equivalente al proceso evolutivo del que he hablado antes. Implica buscar formas de cambiar el diseño o a las personas, para alcanzar la meta. Esquemáticamente se trata de un bucle retroalimentado, tal como muestra el diagrama anterior.

c. Distingue entre tú como diseñador de tu maquinaria y como operario de esta. Una de las cosas más difíciles de hacer de forma objetiva es verse como un individuo en determinadas circunstancias (la maquinaria) para obrar como diseñador y gestor de las mismas. La gran mayoría se limita a mantener la perspectiva de operario dentro de la máquina. Si reconoces las diferencias entre esos dos roles, y que ser un buen diseñador/gestor es mucho más importante que ser un buen operario, vas por buen camino. Para triunfar, el «yo diseñador/controlador» ha de comprender objetivamente cómo es el «yo trabajador»; no se debe confiar en este más de lo que merece ni encargarle tareas ajenas a su forma de ser. En vez de adoptar esta visión estratégica, la mayoría de las personas se comportan guiadas por las emociones y según el momento; sus vidas son una serie de experiencias emocionales sin rumbo fijo, y van saltando de una cosa a la siguiente. Si quieres examinar tu vida y sentir que has logrado tus objetivos, no puedes proceder así.

d. El craso error de la mayoría de las personas es que no se ven ni a sí mismas ni a los demás de forma objetiva, y esto les lleva a tropezar repetidamente con las debilidades propias y ajenas. Quienes obran así fracasan porque se encierran con tozudez en su propia mente. Si pudieran sortear este obstáculo, podrían realizarse en todo su potencial.

De ahí la importancia del pensamiento superior para alcanzar el éxito.

e. Son triunfadores quienes pueden sobreponerse a sí mismos para mirar las cosas con objetividad y aprovecharse de ellas a fin de propiciar un cambio. Son capaces de adoptar puntos de vista ajenos y no quedarse atrapados en su cabeza con sus prejuicios. Se ven a sí mismos objetivamente, tal como son —con sus fortalezas y sus debilidades—, y también a los demás. De esta forma, asignan a cada uno el papel que le es idóneo para lograr sus metas. En cuanto entiendas cómo lograr esto, verás que no hay prácticamente nada imposible. Solo hay que aprender a afrontar las propias realidades y a utilizar todos los recursos disponibles. Si tú, como diseñador/controlador, descubres que a tu yo trabajador no se le da bien cierta

tarea, tendrás que despedirte y buscar un buen sustituto, sin perder por ello la dirección. No debes molestarte si descubres que algo se te da mal, sino alegrarte del hallazgo, porque conociéndolo y afrontándolo aumentan las posibilidades de alcanzar un objetivo.

Si te decepciona la imposibilidad de ser el mejor en todo, es que eres un ingenuo. Nadie puede hacerlo *todo* bien. ¿Meterías a Einstein en tu equipo de baloncesto? ¿Y si no logra driblar o no tira bien? ¿Pensarías mal de él? ¿Debería sentirse humillado? Piensa en todos los campos en que Einstein era incompetente e imagina lo mucho que luchó para despuntar en aquellos en que era maestro mundial indiscutible.

Ver cómo lucha la gente y que los demás vean tu lucha puede hacer aflorar todo tipo de emociones egoístas: compasión, lástima, vergüenza, furia o autoprotección. Tienes que sobreponerte a todo ello y dejar de ver la pugna como algo negativo. La mayoría de las grandes oportunidades se presentan en momentos de lucha; tú decides cuánto quieres aprovechar de esas pruebas para la creatividad y el carácter.

Cuando afrontes tus debilidades, tendrás cuatro alternativas:

1. Negarlas (lo que hace la mayoría).
2. Aceptarlas y pulirlas hasta convertirlas en fuerza (lo cual puede funcionar o no, dependiendo de la adaptabilidad de cada uno).
3. Aceptarlas y sortearlas.
4. O bien cambiar de objetivos.

La solución escogida será de vital importancia a la hora de encauzar tu vida hacia tal o cual rumbo. El peor camino es el primero. La negación solo lleva a una serie de encontronazos con las flaquezas, al dolor y al estancamiento. La segunda opción —aceptarlas y tratar de convertirlas en fuerzas— es seguramente la mejor, si funciona. Sin embargo, hay cosas que nunca acabarán de dársete bien y, para que se produzcan cambios, debes invertir mucho tiempo y esfuerzo. La decisión de seguir o no esta vía ha de basarse en esta pregunta: ¿está ese objetivo en consonancia con mi naturaleza? La tercera alternativa —aceptar las debilidades y buscar atajos para sortearlas— es la más sencilla y también la más viable, y aun así es la menos escogida. Finalmente, la cuarta —cambiar tu meta

— es también muy buena opción, aunque requiere flexibilidad para abandonar nociones preconcebidas y disfrutar del objetivo que se ajuste a ti, cuando lo encuentres.

f. Pedir ayuda a aquellos cuyas fuerzas se complementan con tus debilidades es una habilidad que ha de desarrollarse a toda costa, por cuanto implicará la construcción de barreras que te impidan hacer lo que no debas. A todos los triunfadores se les da bien esto.

g. Como es difícil observarse objetivamente, has de confiar en la opinión de los demás y en cualquier hecho demostrable. Sé que mi vida ha estado plagada de errores y de opiniones valiosísimas. Tan solo examinándolos desde arriba conseguí evitar esos errores y seguir en pos de mis objetivos. Desde que obro así, sigo siendo consciente de que no me puedo observar con objetividad; por ello confío tanto en los comentarios de los demás.

h. Con una mente lo bastante abierta y decidida, puedes lograr prácticamente cualquier objetivo. No quiero disuadirte de perseguir tus metas, sean cuales sean. Pero, a la vez, te invito a reflexionar sobre si tu objetivo va acorde con tu naturaleza. Sea cual sea esta, habrá muchos caminos que se adapten a ti; no te centres solo en uno de ellos. Si una vía se cierra, solo tienes que encontrar otra que se ajuste a tu forma de ser. (Acerca de esto aprenderás un montón más tarde, en «Entiende que las personas funcionan de formas muy distintas».)

A la mayoría le falta el coraje para afrontar sus propias debilidades y tomar las difíciles decisiones que exige este proceso. En última instancia, todo se reduce a estas cinco pautas:

1. **No confundas lo que pretendes que sea cierto con lo que lo es de verdad.**

2. **No te preocupes por la apariencia, sino por alcanzar tus metas.**

3. **No sobreestimes las consecuencias inmediatas en detrimento de las de segundo y tercer orden.**

4. **No permitas que el dolor se interponga en el camino hacia el progreso.**

5. **No eches a nadie más que a ti mismo las culpas de un mal resultado.**

MAL

Evitar la confrontación con «la dura realidad».

BIEN

Afrontar «la dura realidad».

MAL

Preocuparse por la apariencia.

BIEN

Preocuparse por alcanzar un objetivo.

MAL

Decidir según las consecuencias de primer orden.

BIEN

Decidir según las consecuencias de primer, segundo y tercer orden.

MAL

Permitir que el dolor obstaculice el progreso.

BIEN

Aprender a gestionar el dolor para progresar.

MAL

No pedirte cuentas a ti mismo ni a los demás.

BIEN

Pedirte cuentas a ti mismo y a los demás.

2 Utiliza el Proceso de 5 Pasos para obtener lo que quieras de la vida

Desde mi punto de vista, el proceso evolutivo personal —el bucle descrito en el capítulo anterior— está formado por cinco pasos claramente diferenciados. Si superas cada uno con éxito, es casi seguro que acabarás triunfando. En resumen, son estos:

1. **Ten objetivos claros.**

2. **Identifica y no toleres los problemas que se interponen entre tú y tus metas.**

3. **Diagnostica con exactitud los problemas, para llegar a sus causas últimas.**

4. **Traza un plan para sortearlos.**

5. **Haz lo necesario para que esas estrategias se conviertan en resultados.**

En conjunto, los cinco pasos conforman un bucle como el que veremos un poco más adelante. Examinémoslos pormenorizadamente.

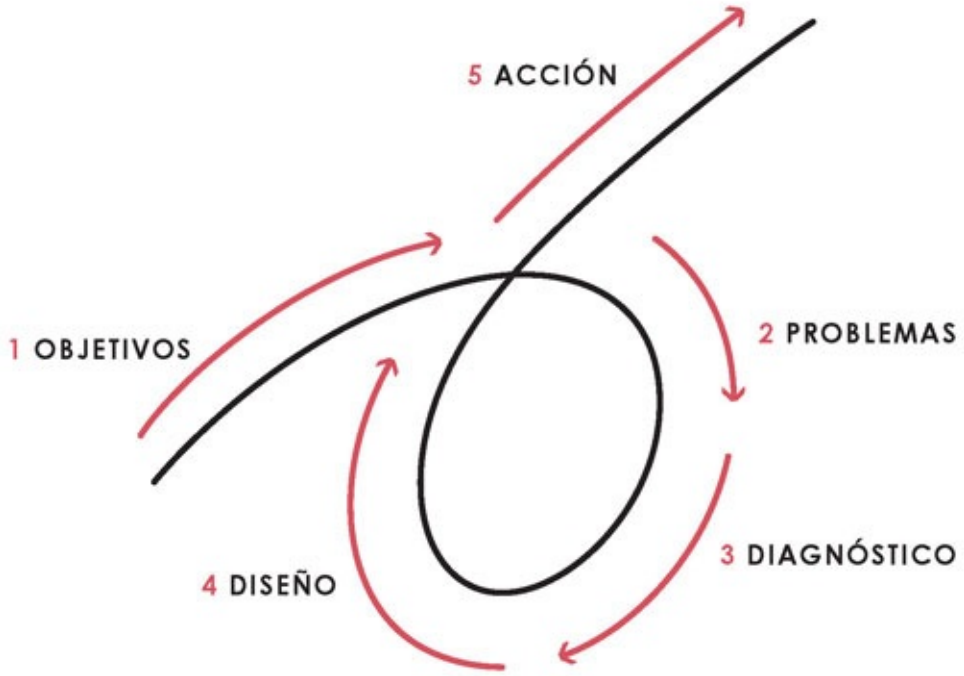
Primero debes escoger un objetivo al que aspirar: las **metas**. Esta elección determinará la dirección que sigas. A medida que avances hacia ellas, te toparás con **problemas**, algunos de los cuales te enfrentarán con tus propias debilidades. Eres libre de decidir tu reacción ante el dolor que experimentes. Si quieres alcanzar tu objetivo, deberás mantener la calma y ser analítico, para **diagnosticar** correctamente tus problemas, **trazar** un plan para sortearlos y **convertir** tus estrategias en resultados palpables. Una vez logrados, el proceso vuelve a empezar. Para progresar con rapidez, debes hacer esto con rapidez y de forma continua, fijándote objetivos cada vez más elevados.

Para triunfar, has de superar airoso los cinco pasos, y afrontarlos de uno en uno y en orden. Por ejemplo, a la hora de plantearte un objetivo, no hagas más que eso. No pienses en cómo lo alcanzarás, o en qué harás si algo se tuerce. A la hora del diagnóstico, no te obsesiones con cómo solucionar los problemas; diagnostícalos, y ya está. Emborronar los pasos del proceso conduce a resultados subóptimos, por cuanto interfiere con la detección de los problemas reales. El proceso es reiterativo: si dedicas tiempo y esfuerzo a cada paso, extraerás la información necesaria para avanzar al siguiente y hacerlo bien.

Es vital que afrontes este proceso con las ideas claras y de forma racional, examinándote desde una perspectiva elevada y con una sinceridad aplastante. Si ves que tus emociones te impiden desarrollar todo tu potencial, retrocede y date tiempo hasta que puedas pensar claramente. Si es necesario, busca la guía de gente sabia y serena.

Para no desviarte y actuar con eficacia, es bueno fingir que tu vida es un arte marcial o un juego cuyo objetivo es sortear un obstáculo y llegar hasta un objetivo. Aceptadas estas reglas, te acostumbrarás a la incomodidad derivada de una frustración continua. Nunca vas a hacerlo todo perfectamente: los errores son inevitables, y es importante reconocer y aceptar esta verdad. Lo bueno es que de cada error se puede aprender algo, así que el proceso de instrucción es infinito. Pronto te darás cuenta de que las excusas del tipo «no es fácil», «no es justo» o incluso «no puedo hacerlo» carecen de valor: esforzarse y seguir siempre compensa.

¿Te faltan destrezas que necesitas para triunfar? No merece la pena preocuparse, porque le pasa a todo el mundo. Basta con saber cuándo las necesitas y dónde conseguirlas. Con la práctica, aprenderás a jugar esta partida con la adversidad tranquilo, centrado e imparable. La capacidad de alcanzar un objetivo te acabará apasionando.



Examinemos de cerca cada uno de los cinco pasos.

2 .1 Ten objetivos claros.

a. Prioriza: cuando se puede lograr prácticamente todo, es imposible conseguir nada. La vida es como un bufet gigante, con más platos riquísimos de los que podrás probar nunca. Elegir un objetivo significa, a menudo, rechazar otros para aspirar a algunas cosas que quieres o necesitas aún más. Hay quienes fracasan en este punto, aun antes de empezar: temerosos de descartar una alternativa buena en favor de otra mejor, se fijan demasiados objetivos a la vez y acaban por lograr unos pocos o ninguno. No te desanimes ni te abrumes ante la ingente cantidad de opciones. Puedes tener mucho más de lo que te hace falta para ser feliz. Escógelo y prosigue tu camino.

b. No confundas metas con deseos. Un objetivo adecuado es algo que de verdad necesitas alcanzar. Los deseos son cosas que quieres y que pueden interponerse en tu camino. Suelen ser consecuencias de primer orden. Por ejemplo, tu objetivo puede ser lograr cierta forma física y tu deseo, comer alimentos

riquísimos pero perjudiciales. Que quede claro: si quieres ser un vago redomado, por mí estupendo. Tus objetivos pueden ser de cualquier tipo. Pero si no quieres apoltronarte, mejor no abras esa bolsa de patatas fritas.

c. Decidir lo que quieres en la vida consiste en conciliar objetivos y deseos. La pasión, por ejemplo. Sin ella, la vida sería tediosa; no querríamos vivir si nos faltase. La clave, con todo, es qué vas a hacer con esa pasión. ¿Le permites que te consuma y te empuje a cometer actos irracionales, o la domas para motivarte y encauzar tus pasos hacia tus metas? Lo que te satisfará más es lo que es bueno en los dos niveles, el de los deseos y el de las metas.

d. No confundas las señales del éxito con el propio éxito. La orientación en cuanto a nuestras metas es importante, pero aquellos que se obsesionan con unos zapatos de mil doscientos dólares o un flamante coche no suelen ser felices, porque no saben en realidad a qué aspiran y, por tanto, desconocen aquello que los satisfará.

e. No descartes un objetivo por considerarlo inalcanzable. Sé valiente: siempre existe una vía mejor que puedes tomar. Tu tarea consiste en encontrar ese camino y hacer acopio de coraje para seguirlo. Lo que creas que está a tu alcance dependerá de tus conocimientos de cada momento. Iniciado el viaje, aprenderás muchísimo, sobre todo en colaboración con los demás; se te abrirán caminos en los que nunca habías reparado. Claro que existen cosas imposibles, o casi imposibles, como jugar de pívot en un equipo profesional de baloncesto si eres bajo, o correr una milla en cuatro minutos a los setenta años.

f. Recuerda que con un listón alto se desarrollan grandes capacidades. Si limitas tus objetivos a lo que sabes que puedes alcanzar a ciencia cierta, estarás poniendo el listón muy bajo.

g. Nada te detendrá si eres a) flexible y b) autónomo. La flexibilidad te permite aceptar las lecciones de la realidad (o de aquellos con experiencia); la autonomía es indispensable porque, si crees que al no alcanzar una meta el fracaso es personal e intransferible, verás esa incapacidad como un indicio de que no has sido lo bastante flexible, creativo o firme para hacer lo que tocaba. Y esa perspectiva te motivará mucho más para encontrar la vía apropiada.

h. Aceptar cómo lidiar con tus tropiezos es tan importante como seguir adelante. A veces sabes que estás atravesando una tormenta insalvable. La vida te lanzará desafíos, y algunos parecerán, en su momento, devastadores. En las malas rachas, tu objetivo puede ser no perder lo que ya has conseguido, minimizar las pérdidas o aprender a aceptar una pérdida inevitable. Tu misión es escoger siempre lo mejor, a sabiendas de que al final recibirás tu recompensa.

2.2 Identifica y no toleres los problemas.

a. Considera los problemas dolorosos como mejoras en potencia que te hacen señas evidentes. Aunque al principio no lo parezca, cada problema que te encuentres supone una oportunidad; por ello es esencial ponerlos sobre la mesa. A la mayoría de las personas no les gusta esto, sobre todo si así quedan expuestas sus flaquezas o las de alguien que les importa; pero la gente de éxito sabe que lo debe hacer.

b. No evites afrontar los problemas porque provienen de realidades desagradables que no es grato afrontar. Pensar en problemas de difícil solución puede ponerte nervioso, pero el hecho de no darles importancia (y no afrontarlos) sería peor. Cuando un problema está causado por la propia falta de talento, a la mayoría le avergüenza. Supéralo. No me cansaré de repetirlo: reconocer las debilidades no implica rendirse a ellas. Es el primer paso para superarlas. Las dificultades que experimentes son como los dolores del estirón, que ponen a prueba el carácter y te compensan cuando los resistes.

c. Identifica los problemas de manera específica. Debes ser preciso, porque cada problema tiene su propia solución. Si se debe a una falta de capacidades, quizá te haga falta más instrucción; si a una debilidad innata, tendrás que buscar a alguien que te ayude, o cambiar de rol en el juego. Es decir, si se te dan mal las cuentas, contrata a un contable. Si un problema se deriva de las debilidades de otra persona, sustitúyela por otra con las fortalezas necesarias. No hay vuelta de hoja.

d. No confundas la causa de un problema con el problema mismo. «Me cuesta dormir bien» no es un problema; es una causa potencial (o tal vez el resultado) de un problema. Para pensar con claridad, debes tratar de identificar primero las consecuencias

negativas: por ejemplo, «no estoy rindiendo en el trabajo». La falta de sueño podrá ser la causa, o quizá sea otra, pero para tenerlo claro has de identificar claramente el problema.

e. Distingue los problemas grandes de los pequeños. Cuentas con un tiempo y una energía limitados; dedícalos a explorar los problemas que, una vez solucionados, te compensen más. Al mismo tiempo, asegúrate de invertir el tiempo suficiente en los pequeños problemas para constatar que no son síntomas de obstáculos mayores.

f. Una vez identificado el problema, no lo toleres. Tolerar un problema comporta las mismas consecuencias que no identificarlo con precisión. Ya lo toleres porque lo consideras irresoluble, porque no te molestas en arreglarlo o porque eres incapaz de reunir los recursos para ello, si no tienes voluntad de solucionarlo la situación será irremediable. Debes desarrollar una intolerancia extrema hacia cualquier mal, sin importar su gravedad.

2.3 Diagnostica los problemas para llegar a sus causas últimas.

a. Primero debes saber qué pasa y luego decidir qué vas a hacer. Un error muy común es, tras identificar un problema difícil, pasar instantáneamente a proponer una solución. El pensamiento estratégico precisa un diagnóstico y un plan. Un diagnóstico preciso tarda en alcanzarse entre quince minutos y una hora, dependiendo de lo bien que se haga y de la complejidad del problema. Implica hablar con la gente adecuada y examinar los datos junto con ellos, para llegar a las causas últimas. Igual que los principios, estas causas acaban manifestándose repetidamente en situaciones que, *a priori*, parecen distintas. Hallarlas y gestionarlas te reportará dividendos una y otra vez.

b. Distingue las causas primeras de las causas últimas. Las causas más cercanas suelen ser las acciones (o inacciones) que originan los problemas, y las describimos mediante verbos (*Perdí el tren porque no miré los horarios*). Las últimas están arraigadas mucho más profundamente, y suelen describirse con adjetivos (*No miré los horarios porque soy un olvidadizo*). Solo puedes solucionar los problemas si extraes sus causas últimas y, para ello, debes distinguir los síntomas de la enfermedad.

c. Admite que si conoces a alguien (también a ti mismo) sabrás qué esperar de él. Si quieres rodearte de personas que tengan las capacidades que necesitas, has de vencer tu reticencia a evaluar a los demás por cómo son. Lo mismo vale para ti mismo. Casi siempre cuesta identificar y aceptar las debilidades y los errores propios, pero esto es así porque el ego te impide ver la panorámica completa. Es muy probable que tus compañeros no quieran señalarte tus fallos, por temor a herir tus sentimientos. Y todos debemos superar esto. Lo que distingue a los que están a la altura de su potencial de los que no, más que ninguna otra cosa, es su voluntad de mirarse y mirar a los otros de forma objetiva, y de entender las causas últimas de los obstáculos que surgen en su camino.

2.4 Traza un plan.

a. Retrocede antes de avanzar. Reproduce la secuencia que has seguido (o en la que te has visto implicado) hasta llegar a la actualidad, y visualiza qué debéis hacer, tú y los demás, en el futuro, para alcanzar vuestras metas.

b. Considera los problemas como una serie de resultados producidos por una máquina. Puedes practicar el pensamiento superior mirando tu propia maquinaria desde lo alto y pensando en cambios que produzcan mejores resultados.

c. Recuerda que normalmente existen muchos caminos para llegar a un mismo fin. Basta con encontrar el adecuado.

d. Piensa en tu plan como un guion cinematográfico que muestre qué debe hacer cada uno a lo largo del tiempo. Traza primero un borrador (por ejemplo, «contratar a gente estupenda») y luego perfecciónalo. Es mejor partir desde una imagen general y concluir en tareas específicas, con un marco temporal (por ejemplo, «durante las próximas dos semanas escoger a los cazatalentos que buscarán mentes brillantes»). Los problemas reales del coste, el tiempo y el personal acabarán por surgir si haces esto, y te permitirán refinar el plan hasta que todos los engranajes encajen a la perfección.

e. Consigna tu plan por escrito, para que todos lo vean y lo usen como baremo de tu progreso. Debes incluir hasta el menor detalle sobre quién ha de hacer qué y cuándo. Las tareas, la forma y las metas son cosas distintas; no las mezcles. Recuerda que las tareas son lo que conecta la forma con las metas.

f. Reconoce que no necesitas demasiado tiempo para diseñar un buen plan. Este puede bocetarse y redefinirse en pocas horas, días o semanas. Pero el proceso es esencial, porque determina qué medidas debes tomar para hacerlo efectivo. Demasiada gente comete el error de no dedicar casi tiempo al diseño porque les preocupa demasiado la ejecución de su estrategia. Recuerda que el diseño precede a la acción.

2.5 Transforma las estrategias en resultados.

a. Los buenos planificadores que no ponen en práctica sus ideas van sin rumbo. Debes esforzarte por sacar el plan a flote y, para ello, hace falta disciplina a fin de seguir el guion. Recuerda siempre el vínculo entre tus metas y las tareas que conducirán a ellas. Cuando sientas que pierdes esa perspectiva, detente y pregúntate por qué. Si olvidas la razón de tus metas, las perderás también.

b. Los buenos hábitos de trabajo se subestiman demasiado. Quienes cumplen sus objetivos los enumeran en listas según su prioridad y se aseguran de marcar cada uno en orden a medida que lo consiguen.

c. Establece parámetros claros para asegurarte de que sigues el plan.

Lo ideal es que otra persona te evalúe de manera objetiva y te informe de tu progreso. Si no cumples tus metas, he ahí otro problema que requiere diagnóstico y solución. A mucha gente creativa y de éxito no se le da bien la práctica, y triunfan porque traban relaciones simbióticas con otros que sí llevan a término sus tareas.

¡Y no hay más!

Recuerda que los 5 Pasos funcionan según tus valores, y que estos determinan lo que quieres, es decir, tus metas. No olvides que se trata de pasos reiterativos. Cuando completas uno, cuentas con nueva información que seguramente te hará modificar los siguientes. Cuando hayas realizado los cinco, volverás a comenzar con otro objetivo. Si el proceso funciona, tus metas cambiarán más lentamente que tu diseño, y este lo hará más despacio aún que tus tareas.

Una última cosa: debes sintetizar y moldear bien. Los tres primeros pasos —fijación de metas, identificación de problemas y diagnóstico— equivalen a sintetizar (es decir, requieren que tengas claro tu objetivo y lo que pasa). Diseñar soluciones y asegurarte de llevarlas a cabo, a moldear.

2.6 Recuerda que las flaquezas no importan si les encuentras soluciones.

Casi nunca podrás seguir del todo bien estos pasos, porque cada uno precisa de diferentes formas de pensar y nadie es capaz de hacerlo bien en toda circunstancia. Establecer objetivos (por ejemplo, qué clase de vida quieres tener) requiere ser bueno en las estrategias mentales de alto nivel, como la visualización y la priorización. Identificar los problemas, y no tolerarlos, exige buena percepción, síntesis y un alto nivel de exigencia; un buen diagnóstico precisa lógica, una visión a múltiples niveles y la voluntad de conversar sobre temas difíciles con los demás; el diseño supone visualización y sentido práctico, y la realización implica disciplina, buenos hábitos laborales y una orientación enfocada a los resultados. ¿Acaso conoces a alguien que reúna todas esas cualidades? Nadie, seguro. Y, aun así, cumplir correctamente los 5 Pasos es indispensable para llegar al verdadero éxito. Entonces ¿qué harás? Lo primero, y más importante, es que *tengas humildad para buscar en los demás aquello que necesitas*.

Todo el mundo tiene debilidades y estas se revelan según los errores que se cometen. Conocer las propias flaquezas y encararlas debidamente es el primer paso hacia el éxito.

a. Busca patrones en los errores e identifica en qué paso, de los cinco propuestos, sueles fallar. Debes pedir la opinión de los demás: nadie puede ser objetivo al cien por cien consigo mismo.

b. Cada cual tiene un obstáculo principal que se interpone entre él y el éxito; debes encontrar el tuyo y afrontarlo debidamente. Escribe el tuyo (ya sea identificar problemas, diseñar soluciones, trabajar orientado a los resultados) y la razón de su existencia (te traicionan las emociones, no logras ver las posibilidades adecuadas, etc.).

Aunque la mayoría cuenta con más de un obstáculo principal, si puedes eliminar o sortear el mayor de ellos, tu vida mejorará con creces. Con esfuerzo y tesón, es casi seguro que conseguirás dejarlo atrás.

Puedes buscar soluciones por tu cuenta o bien solicitar la ayuda de otras personas. hay dos vías hacia el éxito: o 1) se tiene lo que hace falta o 2) se consigue de los demás. La segunda alternativa requiere humildad, y esta es tanto o más importante que las propias fuerzas. Lo mejor es tener ambas, humildad y fuerza. En el próximo apartado se incluye un esquema que le ha resultado útil a mucha gente.

2.7 Comprende tu esquema mental y tu humildad, así como los ajenos.

A algunos se les da bien actuar solos; cuentan con buenos mapas mentales. Quizá se los ha enseñado alguien o tal vez han sido bendecidos con una dosis extra de sentido común. Sea cual fuere el caso, encuentran en su interior más respuestas que otros. De igual forma, hay quienes son más humildes y abiertos que los demás. La humildad puede ser incluso más valiosa que unos buenos esquemas mentales si te ayuda a buscar respuestas más satisfactorias que las que podrías hallar solo. Lo mejor es tener ambas: apertura de miras y buenos esquemas mentales.

Para entender este sencillo concepto, imagínate una escala del uno al diez que evaluara el mapa mental de una persona (es decir, lo que sabe) en el eje Y, y la humildad y apertura de miras en el eje X, como verás en el gráfico al final del apartado.

Todo el mundo empieza en la esquina inferior izquierda, con pobres esquemas mentales y una escasa apertura de miras, y la mayoría se quedan atascados de un modo trágico y arrogante, en esa posición. Puedes mejorar, ya sea ascendiendo por el eje Y (aprendiendo a hacer mejor las cosas) o por el X. Ambas opciones te proporcionarán más ideas sobre cómo actuar. Si cuentas con buenos esquemas y una apertura de miras baja, estará bien, pero no genial. Te perderás muchísimas cosas valiosas. Y, de igual modo, si tienes una apertura de miras alta pero no te construyes buenos mapas mentales, seguramente te resultará un completo desafío elegir a la gente y los puntos de vista adecuados

que debes seguir. Quien cuente con unos esquemas de calidad y una apertura de miras encomiable superará siempre a aquellos que carecen de una de las dos cualidades.

Concédete un minuto y piensa en tu camino hacia la eficacia. ¿En qué parte del gráfico encajas? Pregúntales también a los demás dónde te situarían.

Una vez entiendas qué te falta y aumentes tu apertura de miras para aceptar ayuda de los demás, verás que no hay prácticamente nada que no puedas lograr.

La mayoría no lo consigue la mayor parte de las veces. En los próximos capítulos exploraré las razones y las posibles maneras de corregir esta situación.



3 Sé radicalmente abierto de miras

Este capítulo es probablemente el más importante, pues explica cómo sortear las dos cosas que se interponen entre la mayoría de las personas y sus objetivos vitales. Estas barreras existen por culpa del funcionamiento del cerebro, así que casi todo el mundo se ha topado con ellas.

3.1 Reconoce las dos barreras.

Los dos escollos más importantes entre tú y una buena toma de decisiones son el ego y los puntos ciegos. Combinados, dificultan la visión objetiva de tu verdad y de tus circunstancias, y te impiden tomar las mejores decisiones posibles aprovechando al máximo lo que te ofrecen los demás. Si logras entender cómo funciona la máquina que es el cerebro humano, comprenderás por qué existen estas barreras, y qué ajustes en tu conducta te harán más feliz, eficaz y mejor a la hora de interactuar con los demás.

a. Entiende la barrera del ego. Al hablar de la «barrera del ego», me refiero a los mecanismos de defensa subliminales que dificultan la aceptación de los errores y las debilidades. Las necesidades y miedos más arraigadas en ti —la necesidad de ser amado, el miedo de perder el amor, la necesidad de sobrevivir y el miedo de no lograrlo, la necesidad de dejar huella y el miedo de pasar inadvertido— residen en las partes más primitivas del cerebro, como la amígdala, la estructura del lóbulo temporal donde se procesan las emociones. Como no puedes acceder a estas regiones cerebrales de manera consciente, resulta casi imposible entender sus exigencias y la manera en que te controlan. Lo simplifican todo en demasía y son instintivas. Anhelan los elogios y ven la crítica como un ataque, aun cuando las partes superiores del cerebro comprendan que la crítica constructiva es beneficiosa. Te ponen a la defensiva, sobre todo cuando procedes a autoevaluarte.

De forma simultánea, la consciencia de mayor nivel proviene del neocórtex, concretamente del llamado córtex prefrontal. Supone la cualidad más definitoriamente humana del cerebro; en comparación con las demás partes, está más desarrollada en el hombre que en el resto de las especies. Es responsable de la consciencia activa a la hora de decidir (la denominada «función ejecutiva»), la lógica y el razonamiento.

b. Los dos «yos» y su lucha por el control. Como si del doctor Jekyll y Míster Hyde se tratase, existe una lucha entre el «yo» elevado y el más básico, con la diferencia de que aquel desconoce la existencia de este. Se trata de un conflicto universal; si prestas la debida atención, verás cuándo se produce una discusión entre ambos cerebros en los demás. Por ejemplo, cuando alguien «se enfada consigo mismo», su córtex prefrontal está en el ring con su amígdala (o con otras partes cerebrales de un nivel inferior).[25] Cuando alguien se pregunta «¿Cómo he podido comerme la tarta entera y quedarme tan a gusto?», la respuesta es «Porque tu yo más básico le ha ganado al yo elevado y razonador».

Si entiendes cómo pugnan entre sí el a) yo lógico y consciente y el b) yo emocional y subconsciente, podrás imaginar qué sucede cuando ambos se enfrentan a otras personas y a sus dos yos. Se arma un lío tremendo. Los yos inferiores son como perros de presa: quieren luchar aunque sus homólogos elevados prefieran razonar. Esto es una fuente de confusión, porque muchas veces la gente con la que interactúas, y tú mismo, desconoce la existencia de esas bestias primarias, aun cuando ellas tratan de apoderarse del comportamiento de todos nosotros.

Piensa en lo que suele ocurrir cuando alguien se muestra en desacuerdo contigo y te pide que justifiques tus ideas. Como estás programado para ver esas peticiones como si fueran ataques, te enfadas; aunque sería más lógico que te interesaras por el punto de vista ajeno, sobre todo si quien te rebate es inteligente. Cuando tratas de explicarte, no dices nada con sentido, porque tu yo inferior intenta comunicarse a través del yo superior. Las motivaciones más profundas y ocultas toman el control, y resulta imposible explicar con lógica tus acciones.

Hasta los más inteligentes obran así por norma general, y es algo trágico. Para ser eficaz, no debes permitir que la necesidad de tener razón supere a la necesidad de buscar la verdad. Si te envaneces de lo que sabes o de lo bien que se te da algo, aprenderás menos, tomarás peores decisiones y alcanzarás solo una pequeña parte de tu potencial.

c. Entiende la barrera del punto ciego. Además de la barrera del ego, todo el mundo tiene también puntos ciegos: zonas donde tu manera de pensar te impide ver las cosas con claridad. Igual que todos tenemos diferentes rangos de audición o de percepción cromática, también vemos y entendemos las cosas de forma distinta y

particular. Cada cual ve las cosas a su manera. Hay quienes ven por naturaleza el conjunto y pasan por alto detalles pequeños, y viceversa; algunos piensan de forma lineal y otros de manera lateral, etc.

Obviamente, nadie es capaz de apreciar lo que no ve. Una persona que no sepa identificar patrones y sintetizarlos no sabe en qué consiste ese proceso, igual que un daltónico no sabe distinguir bien los colores. Estas diferencias en la manera de proceder de cada cerebro son mucho menos evidentes que las existentes entre las distintas formas de funcionamiento del cuerpo. Los daltónicos acaban descubriendo este defecto, mientras que mucha gente nunca llega a ver o a entender por qué su manera de pensar los vuelve ciegos. Para complicar más las cosas, no nos gusta constatar que nosotros, o los demás, tenemos puntos ciegos, aunque estos estén presentes en todos. Cuando le señalas a alguien sus debilidades psicológicas, la reacción suele ser la misma que cuando le indicas un defecto físico.

Si eres como la mayoría, no tendrás ni idea de cómo ven la realidad los demás; no sabrás que fallan a la hora de entender sus propias ideas, porque estarás muy ocupado diciéndoles lo que tú mismo consideras correcto. Dicho de forma más simple, tienes la mente cerrada, presupones demasiado. Esta cerrazón tiene un coste altísimo: te hace ignorar un abanico amplísimo de posibilidades maravillosas y de terribles amenazas que a lo mejor te están mostrando los demás; y bloquea unas críticas que podrían ser constructivas e incluso llegar a salvarte la vida.

La consecuencia final de la existencia de estas dos barreras es que las partes en desacuerdo suelen estar siempre más que convencidas de que tienen razón, y acaban enfadándose. Esto no tiene ninguna lógica y conduce a unas decisiones deficientes. Al fin y al cabo, cuando dos personas llegan a conclusiones opuestas es porque hay algo que no va bien. ¿No preferirías asegurarte de que no eres tú quien se equivoca?

Esta incapacidad para beneficiarse del pensamiento de los demás no se manifiesta solo cuando se producen discrepancias; también surge cuando la gente se topa con problemas y trata de solucionarlos. En el momento de entender las causas, la mayoría se encierra en su propia mente y desaprovecha las ideas fantásticas que tiene a mano. Así pues, se pasan la vida corriendo detrás de lo que ven y dándose de bruces contra aquello que no ven, hasta que a fuerza de tropezar acaban por adaptarse. Y esto lo consiguen: a) enseñando al cerebro a trabajar de forma no natural (quien es creativo aprende a organizarse mediante

disciplina y práctica, por ejemplo), b) recurriendo a mecanismos compensatorios (recordatorios programados), o c) confiando en otras personas cuyas fortalezas corresponden a las propias debilidades.

Las diferentes formas de pensar pueden ser simbióticas y complementarias, no conflictivas. El pensamiento lateral propio de las personas creativas puede volverlas poco fiables, en tanto que los que piensan de forma lineal suelen ser más dependientes; algunos son más emocionales, otros más lógicos, etc. Ninguno de estos individuos sería capaz de triunfar en un proyecto complejo sin la ayuda de otros cuyas fortalezas los complementen.

Aristóteles definía la tragedia como el resultado terrible de un defecto fatal de una persona que, de haberse enmendado, habría producido unas consecuencias maravillosas. En mi opinión, estas dos barreras —el ego y los puntos ciegos— son los dos defectos fatales que impiden a las personas trabajadoras e inteligentes aprovechar todo su potencial.

¿Quieres aprender a superarlos? Puedes; todo el mundo puede. He aquí la manera.

3.2 Practica una apertura de miras radical.

Si sabes que estás ciego, podrás buscar la manera de ver; si lo ignoras, tropezarás una y otra vez con la misma piedra. Es decir, si reconoces que tienes puntos ciegos y aceptas abiertamente que los demás quizá vean ciertas cosas mejor que tú —y que los peligros y las oportunidades que te señalan existen— seguramente tomarás mejores decisiones.

Esta apertura de miras radical viene motivada por una preocupación auténtica ante la idea de no ver quizá de manera correcta tus opciones. Es la capacidad para explorar de forma efectiva diferentes posibilidades y puntos de vista sin que el ego o los puntos ciegos se interpongan en tu camino. Esta capacidad exige que sustituyas el deseo de tener razón por la alegría de encontrar la verdad. La apertura de miras radical permite escapar del control del «yo» inferior y deja que el superior evalúe todas las opciones buenas y tome las mejores decisiones. Si puedes desarrollar esta destreza —con la práctica es posible— afrontarás la realidad con más eficacia, y tu vida experimentará una mejora radical.

Con todo, la mayoría de las personas no entiende este planteamiento. Para ellas ser abierto de miras es estar «abierto a los errores», y se aferran tozudamente a la opinión que se les ha metido en la cabeza, además de no entender la lógica de otros puntos de vista. Para ser radicalmente abierto o de miras, debes hacer lo siguiente:

a. Cree sinceramente que, quizá, desconozcas cuál es el mejor camino, y reconoce que la capacidad de aceptar esa ignorancia es más importante que todo lo que sepas. La mayoría de gente toma malas decisiones porque están tan convencidos de tener razón que se ciegan y no ven las alternativas existentes que son mejores. Los abiertos radicalmente de miras saben que encontrar las preguntas correctas y consultar a otras personas inteligentes es igual de importante que tener todas las respuestas. Comprenden que no se puede decidir correctamente sin zozobrar cierto tiempo en el mar del «no saber». Esto es así porque lo que existe en ese mar es infinitamente mayor y más emocionante que los conocimientos de cualquiera de nosotros.

b. Reconoce que las decisiones se toman en dos etapas: primero se recopila toda la información relevante y luego se decide. Mucha gente se niega a aceptar información que no case con sus propias conclusiones. Las veces que he preguntado por qué, la respuesta habitual ha sido: «Quiero crearme mi propia opinión». Parece que esta gente piensa que tener en cuenta puntos de vista contrarios a los suyos pone en entredicho su capacidad de decisión. Nada más lejos de la verdad. Aprovechar los puntos de vista de los demás y someterlos a examen no reduce, ni mucho menos, tu libertad para pensar de forma independiente ni para decidir. Únicamente amplía tu perspectiva.

c. No te preocupes por las apariencias, sino por el objetivo. Muchas veces la gente quiere demostrar que tiene respuestas, aunque no sea así. ¿Por qué esta conducta tan poco productiva? Normalmente por la creencia, infundada pero extendida, de que las grandes mentes tienen todas las respuestas y ningún punto débil. Y esta visión no solo no se ajusta a la realidad, sino que se interpone en el progreso personal. La gente que quiere tomar las mejores decisiones rara vez confía en que cuenta con las mejores respuestas. Reconoce sus debilidades y puntos ciegos, y trata de aprender para sortearlos.

d. Reconoce que es imposible producir sin aprender. La mayoría de la gente prefiere producir (dar forma a sus ideas y ser productivos) que adquirir (aprender). Error; aun si tu objetivo principal es producir, no saldrá bien a no ser que hayas aprendido antes.

e. Reconoce que, para ponerte efectivamente en la piel del otro y ver el mundo desde su perspectiva, has de proceder a una suspensión temporal del juicio: solo desde la empatía podrás evaluar correctamente una perspectiva ajena. Ser abierto de miras no implica proceder de una manera contraria a tus creencias, sino considerar el razonamiento de los demás, sin aferrarte, tozuda e ilógicamente, a tu punto de vista. Para ser radicalmente abierto de miras, debes estar tan abierto a la posibilidad de equivocarte que debes animar a los demás a que te lo digan, si pasa.

f. Recuerda que buscas la mejor respuesta, no la mejor respuesta a la que puedas llegar por tu cuenta. La solución no tiene por qué estar en tu propia mente; es posible buscarla fuera. Si de verdad miras las cosas de forma objetiva, reconocerás por fuerza que la probabilidad de que tu solución sea la idónea es pequeña, y que, incluso si estás en lo cierto, puede que tu convicción se derrumbe si la expones a los demás. Así pues, saber qué ignoras no tiene precio. Pregúntate: «¿Estoy viendo las cosas solo con mis ojos?». Si la respuesta es sí, has de saber que tienes una tara terrible.

g. Deja claro si estás discutiendo o si quieres aprender y entender. Piensa en qué opción es mejor, según tu credibilidad propia y la de los demás. Si las dos partes están a la par, se puede discutir. Pero si una tiene claramente más conocimiento que la otra, mejor que la menos sabia se comporte como un discípulo y la más avezada haga el papel de maestro. Para hacer bien esto, tienes que entender el concepto de **credibilidad.** La gente creíble es, según mi definición, la que ha logrado su objetivo repetidas veces y con éxito —la que cuenta con un historial de al menos tres éxitos—, y la que, cuando se le cuestiona sobre su enfoque, puede dar explicaciones precisas.

Si tu punto de vista respecto al asunto que se trata difiere del de alguien creíble —o, por lo menos, más creíble que tú (como cuando tratas con el médico sobre tu salud)—, déjale claro que preguntas para comprender su punto de vista. Y al revés: si ves que eres más creíble que tu interlocutor, puedes recordárselo educadamente y proponerle que te haga preguntas.

Todas estas estrategias se amalgaman en dos prácticas que, si queremos ser radicalmente abiertos de miras, debemos dominar a la perfección.

3.3 Aprecia el arte del desacuerdo reflexivo.

Cuando dos personas tienen opiniones antagónicas, es muy probable que una de las dos se equivoque, y merece la pena saber si no serás tú mismo. Por eso creo que debes apreciar y cultivar el arte del desacuerdo reflexivo: te hace saber que tu objetivo no es convencer a la otra parte de que llevas razón, sino averiguar qué opinión es la correcta y decidir qué consecuencias implica. Este arte enseña que a ambas partes las motiva el miedo real de no perderse perspectivas importantes. Las conversaciones en las que de verdad vemos a través de los ojos del otro y viceversa —los dos «yos» superiores en busca de la verdad— son inmensamente útiles y una gran fuente de potencial sin explotar.

Para ejecutar con destreza este arte, debes enfocar la conversación de un modo que deje claro que tan solo tratas de entender al otro.[26] Pregunta en vez de afirmar. Dirige el debate de forma sosegada, sin apasionamiento, y anima a tu interlocutor a hacer lo propio. Recuerda: no se trata de una discusión, sino de explorar abiertamente qué es cierto. Sé razonable y espera lo mismo de la otra parte. Con calma, afabilidad y respeto se llega mucho más lejos. Con la práctica, mejorarás.

A mi modo de ver, no vale de nada enfadarse con los demás por una desavenencia, porque la mayoría de estas no constituyen amenazas sino oportunidades para aprender. Quienes cambian de opinión según lo que han aprendido son los verdaderos ganadores, en tanto que los que se enrocan en sus prejuicios y se niegan a aprender son quienes pierden. No quiero decir que debas aceptar a ciegas las conclusiones de los demás. Debes ser abierto y asertivo a la vez: tener en cuenta las posibles fuente de conflicto y estudiarlas mentalmente, a medida que avances de forma fluida hacia lo que parezca más plausible según lo que hayas aprendido. A algunos les resulta fácil; a otros, no. Un buen ejercicio para asegurarte de que vas por buen camino es hacer una descripción a la otra parte utilizando su perspectiva. Si os ponéis de acuerdo después, lo estás haciendo bien. También es recomendable que ambas partes acaten la «regla de los dos minutos»: durante ellos, ninguno interrumpirá al otro, y así ambos podrán exponer por completo sus ideas.

A algunos les preocupa el tiempo que exige esta estrategia. Abrirse paso a través de las discrepancias lleva tiempo, claro, pero es la mejor manera de usarlo. Lo importante es que priorices el tiempo que empleas, cómo lo gastas y con quién. Muchísima gente estará en desacuerdo contigo y no sería productivo pararse a evaluar todas esas opiniones. No compensa ser abierto de miras con todo el mundo. Es mejor invertir el tiempo con la gente más creíble que tengas al alcance.

Si os estancáis, acordad que una persona que ambos respetéis os ayude a moderar el debate. Lo que sí es contraproducente es darle vueltas al problema —y es lo que la mayoría tiende a hacer— o malgastar el tiempo en cuanto los beneficios del diálogo empiezan a disminuir. Si te pasa eso, busca otra forma más productiva de entenderos mutuamente, lo cual no implica por norma llegar a un acuerdo. Podéis estar de acuerdo en que estáis en desacuerdo.

¿Por qué no es la norma esta conducta? Porque la mayoría de la gente rehúye por instinto las desavenencias. Por ejemplo, si dos personas van a un restaurante y uno dice que le gusta la comida, es más probable que la réplica sea «A mí también» o el silencio, aunque no esté de acuerdo. Cuando rechazas la desavenencia es porque el «yo» inferior interpreta que esta opinión equivale a un conflicto. Por eso resulta difícil ser radicalmente abierto de miras: debes enseñarte a ti mismo el arte de intercambiar pareceres sin que se despierten en ti, o en los demás, esas reacciones. A mí me tocó aprenderlo cuando Bob, Giselle y Dan me dijeron que hacía sentirse mal a los demás.

Tener opiniones erradas y tomar decisiones basadas en ellas, en lugar de tener desacuerdos reflexivos, es una de las mayores tragedias de la humanidad. La capacidad de reflexión ante las discrepancias implicaría mejores decisiones en todos los ámbitos: la política, la medicina, la ciencia, la filantropía, las relaciones personales y muchos más.

3.4 Triangula tu perspectiva con gente creíble dispuesta a discrepar.

Mediante las preguntas individuales a los expertos, y animándolos a tener desacuerdos reflexivos que me permitan escuchar y preguntar, aumentan mis posibilidades de tener razón y de aprender mucho más. Esto se verifica sobre todo cuando un experto discrepa con otro, o conmigo. Las personas inteligentes

que pueden alcanzar desacuerdos razonados son los mejores maestros, mucho más que un catedrático que nos diera una clase particular ante una pizarra. El conocimiento que gano gracias a ellos suele desembocar en principios que desarrollo y pulo para usarlos en situaciones similares que puedan surgir en el futuro.

En algunos casos en que los temas son demasiado complicados para entenderlos en el tiempo del que dispongo, delego la toma de decisiones en gente avezada y más creíble que yo, sin dejar de prestar atención a su desacuerdo reflexivo. La mayoría de la gente no obra así: prefieren tomar sus propias decisiones, aunque carezcan del tipo de juicio que se requiere. Con ello, ceden ante su «yo» inferior.

Esta triangulación de perspectivas creíbles puede tener un profundo efecto sobre tu vida. Para mí ha supuesto la diferencia entre la vida y la muerte. En junio de 2013 me sometí a mi reconocimiento médico anual en el hospital Jonhs Hopkins, donde me informaron de que padecía una condición precancerosa llamada «esófago de Barrett», con displasia grave. Esta última es un estadio temprano del desarrollo de un cáncer y la probabilidad de que se transforme en cáncer de esófago es relativamente alta: un 15% de casos cada año. Este tipo de cáncer es mortal, de modo que sin tratamiento podía desarrollarlo en tres o cinco años y morir. El protocolo de actuación estándar para casos como el mío consiste en extirpar el esófago, pero a mí no me lo podían extirpar por algo específico relacionado con mi enfermedad. El médico me aconsejó que esperara y viera cómo progresaban las cosas.

Durante las siguientes semanas empecé a hacer planes ante mi posible fallecimiento, sin dejar de luchar por vivir. Me gusta:

a. Hacer planes para que el peor caso factible sea lo mejor posible. Me sentí afortunado porque, gracias a esta prognosis, me dio tiempo suficiente para asegurarme de que mis seres más queridos no lo pasarían mal si faltaba yo y para disfrutar de la vida con ellos durante los años que me quedasen. Podría llegar a conocer a mi primer nieto, que acababa de nacer, pero no durante tanto tiempo como para obrar a la ligera.

Como ya sabemos, más que acatar instrucciones, aunque sean las de un experto, me gusta triangular opiniones con gente creíble. Así pues, le encargué a mi médico de cabecera, el doctor Glazer, que me concertara visitas con otros cuatro expertos en esta dolencia en concreto.

La primera fue con la jefa de cirugía torácica de un importante centro oncológico. Me explicó que la enfermedad se extendía rápido y que, al contrario de lo que el primer médico me había dicho, existía una intervención que podía salvarme la vida. Consistía en la extirpación del esófago y el estómago y en unir los intestinos con el pequeño tramo de esófago que me quedara. Según ella, había un 10% de posibilidades de que falleciera en el quirófano y un 70% de que me quedara impedido. Pero había más probabilidades de vivir, así que merecía la pena tomarse en serio aquella recomendación. Como es natural, quise que hablara con el médico del Johns Hopkins que me había diagnosticado y que había recomendado cautela y observación, así que lo llamé para exponer a cada uno a la opinión del otro. Fue esclarecedor. Aunque los dos me habían dicho cosas completamente distintas en persona, en cuanto estuvieron juntos al teléfono buscaron limar al máximo las discrepancias y no dejar en evidencia al otro, anteponiendo la cortesía profesional a las malas formas para encontrar la mejor solución. Aun así, las diferencias entre ambas opiniones estaban claras, y escucharlos me sirvió para entender el asunto más a fondo.

Al día siguiente me reuní con un tercer profesional, experto e investigador de fama mundial que trabajaba en otro hospital de renombre. Según él, la enfermedad no me daría problemas si me sometía a una endoscopia cada tres meses. Me explicó que era igual que un melanoma, pero interno: si se iba observando y cualquier crecimiento se atajaba antes de la metástasis al torrente sanguíneo, yo seguiría sano. En su opinión, el resultado en pacientes que se sometían a este control era igual al de aquellos que se sometían a la esofagotomía. Lisa y llanamente: no se morían de cáncer. La vida seguía su curso normal, salvo por aquellos controles y procedimientos periódicos.

En resumen: en cuarenta y ocho horas había pasado de una sentencia de muerte casi segura a una curación que implicaba básicamente verme destripado y, luego, a una vigilancia sencilla, y apenas molesta, que buscaría anormalidades y las extirparía antes de que fueran dañinas. ¿Se equivocaba el primer médico?

Acompañé al doctor Glazer en una reunión con otros dos especialistas de talla mundial y ambos acordaron que un tratamiento de contención no supondría ningún problema, así que decidí optar por él. En el procedimiento me tomaron muestras del tejido esofágico y lo mandaron a analizar al laboratorio. Pocos días después, una semana exacta antes mi 64 cumpleaños, me dieron los resultados. Eran, cuando menos, impresionantes. Tras el análisis, resultó que ¡no había displasia, ni grave ni de ningún tipo!

Hasta los expertos se equivocan; quiero decir con ello que merece la pena ser radicalmente abierto de miras y trabajar con personas inteligentes. Si no hubiera buscado otras opiniones, mi vida habría tomado un rumbo muy distinto. Las posibilidades de adoptar buenas decisiones aumentan significativamente si consultas a gente creíble.

3.5 Reconoce los síntomas de la cerrazón y la apertura de miras y préstales atención.

Es fácil distinguir entre personas de mente abierta y de mente cerrada, porque se comportan de forma muy distinta. He aquí algunos indicios que nos permitirán saber si nosotros mismos, o los demás, tenemos la mente cerrada:

1. **Las personas de mente cerrada no quieren que se cuestionen sus ideas.** Suelen frustrarse porque no consiguen que su interlocutor se ponga de acuerdo con ellos; no sienten curiosidad por el punto de vista ajeno. Se sienten mal cuando se equivocan y les interesa más demostrar que tienen razón que preguntar y aprender de las perspectivas de los demás. **Las personas de mente abierta** son más curiosas: quieren conocer la razón de los desacuerdos. No se enfadan cuando alguien no concuerda con ellas. Entienden que siempre existe la posibilidad de equivocarse y que merece la pena el rato que se dedica a considerar los puntos de vista ajenos para asegurarse de que no se obvia nada o que se comete un error.

2. **Las personas de mente cerrada prefieren afirmar a preguntar.** Si bien la credibilidad nos da derecho a hacer afirmaciones en determinadas circunstancias, las personas de mente realmente abierta, incluso las más creíbles que conozco, hacen muchísimas preguntas. Las no creíbles me dicen a menudo que en sus afirmaciones hay preguntas implícitas, aunque las formulen como certezas sin mucha confianza. Aunque a veces esto es cierto, la experiencia me ha enseñado que no es habitual. **Las personas de mente abierta** creen de veras que pueden equivocarse y hacen preguntas con sinceridad. También evalúan su credibilidad relativa para descubrir si el rol que han de asumir con su interlocutor es el de profesor, alumno o colega.

3. **Las personas de mente cerrada se centran más en que las comprendan que en entender.** Cuando hay un desacuerdo, suelen suponer más rápidamente que no los entienden, en vez de preguntarse si son ellas las que no comprenden al otro. **Las personas de mente abierta** sienten la obligación de ver las cosas con los ojos del otro.

4. **Las personas de mente cerrada dicen cosas como «Puedo estar equivocado… pero es mi opinión».** Es un indicio clásico y lo oigo todo a menudo. Suele tratarse de un gesto superficial que les permite sostener una opinión y convencerse de que se muestran receptivos y abiertos. Si nuestras frases empiezan con «Puedo estar equivocado» o «No soy creíble», seguramente deberían seguir con una pregunta, no con una afirmación. **Las personas de mente abierta** saben cuándo toca afirmar y cuándo toca preguntar.

5. **Las personas de mente cerrada impiden hablar a los demás.** Si parece que alguien no deja espacio al interlocutor en un diálogo, seguramente lo están bloqueando. Para evitar el bloqueo, aplica la «regla de los dos minutos» que he mencionado antes. **Las personas de mente abierta** se interesan más por escuchar que por hablar, y animan al otro a que exponga su punto de vista.

6. **Las personas de mente cerrada tienen problemas para pensar en dos cosas a la vez.** Permiten que su perspectiva suprima las de los demás. **Las personas de mente abierta** pueden considerar las ideas ajenas sin perder su capacidad de raciocinio: son capaces de tener en mente dos o más conceptos incompatibles y examinarlos una y otra vez para evaluar sus méritos relativos.

7. **Las personas de mente cerrada carecen de humildad.** Esta suele surgir de un fracaso, nos ilumina y nos permite centrarnos en llegar a saber cuánto ignoramos. **Las personas de mente abierta** se acercan a todo siempre con el miedo, profundamente arraigado, de equivocarse.

Una vez consigas distinguir las personas de mente cerrada de aquellas con la mente abierta, verás que querrás rodearte de estas últimas. No solo tus decisiones serán más efectivas, sino que además aprenderás muchísimo. Un puñado de buenos decisores que trabajen juntos pueden dejar muy atrás a aquel que tenga que decidir solo. Además, hasta el mejor decisor puede mejorar su capacidad si cuenta con la ayuda de otros decisores excelentes.

3.6 Entiende cómo se puede llegar a ser radicalmente abierto de miras.

Da igual lo abierto de miras que seas ahora: siempre puedes aprender algo más. Para practicar es necesario que hagas lo siguiente:

a. Utiliza el dolor con regularidad como guía hacia unas reflexiones de calidad. El sufrimiento mental suele surgir cuando tenemos una idea muy arraigada y, de repente, alguien o algo nos la desbarata. Esto es cierto, sobre todo, cuando de por medio hay alguna debilidad personal. Este dolor mental es indicio de que puedes estar equivocado y de que debes considerar la pregunta con calidad. Para ello, primero debes calmarte. Puede ser difícil: seguramente notes que la amígdala te martiriza, que se te tensa el cuerpo, te hastiarás, enojarás, irritarás… Debes notar estos sentimientos en cuanto se presenten. Consciente de estas señales de cerrazón, podrás utilizarlas para controlar tu conducta y guiarte hacia una apertura de miras. Practicada con regularidad, esta estrategia reforzará tu capacidad para mantener el control en manos del «yo» superior. Cuanto más la ejercites, más fuerte te harás.

b. Haz de la apertura de miras una costumbre. La vida que llevas es, más que nada, resultado de los hábitos que adquieres. Si utilizas los sentimientos de rabia/frustración como indicios para saber cuándo tranquilizarte, reposar y enfocar los problemas con cabeza, acabarás por experimentar emociones negativas con mucho menor frecuencia, e irás directo hacia las prácticas de apertura que acabo de describir.

Obviamente, a muchos les costará una barbaridad practicar esto en el momento preciso, porque las emociones del «yo» inferior son muy poderosas. Lo bueno es que estos «secuestros de la amígdala»[27] no duran mucho, así que, aunque te cueste controlarte en caliente, puedes darte un tiempo para que el «yo» superior pueda pensar con claridad y calidad. Pide ayuda también a aquellos a quienes respetas.

c. Conoce tus puntos ciegos. Cuando se tiene la mente cerrada y se forma una opinión sobre un tema donde existe un punto ciego, el resultado puede ser mortal. Debes darte tiempo para enumerar las circunstancias en las que has tomado, por sistema, malas decisiones debidas a tu falta de visión. Pide a los demás —sobre

todo a los que vieron lo que tú no— que te ayuden. Elaborar una lista, colgarla en la pared y mirarla fijamente sirve de mucho. Si te das cuenta de que estás a punto de tomar una decisión (sobre todo una importante) en circunstancias análogas a las ya vividas, sin consultar a los demás, debes comprender que corres un gran riesgo y que no sería lógico que esperases obtener los resultados que crees.

d. Si varias personas creíbles te dicen que estás obrando mal, y eres el único que no lo ve así, da por supesto que seguramente no estés siendo neutral. ¡Sé objetivo! Aunque es posible que tengas razón y los demás se equivoquen, es mejor pasar del rol confrontador al «preguntador», comparar tu credibilidad con la suya y, si es necesario, acordar una consulta con una tercera parte neutral para superar el escollo.

e. Medita. Practico la meditación trascendental y creo de veras que he ampliado mi apertura de miras, me ha dado una perspectiva más elevada, mayores ecuanimidad y creatividad. Me ayuda a ralentizar las cosas para actuar con tranquilidad aun en medio del caos, como un ninja en una reyerta callejera. No digo que sea necesario meditar para adquirir esta perspectiva; solo digo que a mí, y a otros muchos, nos ha ayudado, y recomiendo vivamente que consideres explorarla un poco.

f. Básate en los hechos y anima a los demás a que hagan lo mismo. La mayoría de la gente no examina los hechos con detenimiento ni basa en ellos sus conclusiones, sino que decide según los deseos más profundos del subconsciente, y filtra los hechos para que se adecúen a ellos. Cabe la posibilidad de que te des cuenta de eso y descubras que estás obrando así, y también puedes pedir a los demás que te avisen cuando te vean tomar esta vía. Frente a una decisión, pregúntate: «¿Puedo señalar hechos concretos y claros (que nadie pueda discutir) que determinen esta visión?». Si la respuesta es no, probablemente no te estés basando en cimientos sólidos.

g. Haz todo lo que esté en tu mano para ayudar a los demás a ser también abiertos de miras. Una actitud calmada y razonadora al exponer tu punto de vista te evitará que los demás reaccionen «peleando o huyendo», siguiendo la amígdala y el instinto animal. Sé razonable y espera lo mismo de los demás. Pídeles que te señalen los

hechos en que se basa su punto de vista. Recuerda que no estás discutiendo, sino indagando abiertamente sobre la verdad. Puede ayudar que te muestres receptivo a lo que te dicen.

h. Utiliza herramientas de decisión basadas en los hechos. Estos principios han sido diseñados para ayudar a controlar tu «yo» inferior/animal y para que los niveles más elevados de tu mente tomen las decisiones.

¿Y si pudiéramos desconectar del todo esa mente básica y vincularnos con un ordenador especializado en la toma de decisiones que nos diera instrucciones lógicas, igual que hacemos con los sistemas de inversión? Supongamos que esta máquina tiene un método más eficaz que tú porque es más lógica, procesa la información mucho más rápido y toma decisiones sin dejarse controlar por las emociones. ¿La usarías? Ante los variados retos que han surgido a lo largo de mi vida, he creado precisamente herramientas así, y estoy convencido de que sin ellas no habría alcanzados todos mis éxitos. No cabe duda de que, en los próximos años, esas herramientas de «pensamiento mecánico» seguirán desarrollándose y que los inteligentes de entre los que toman decisiones aprenderán a integrarlas en sus procesos mentales. No puedo sino animar a todos a informarse sobre ellas y a plantearse su uso.

i. Comprende cuándo es mejor rendirse y tener fe en tu sistema de toma de decisiones. Es importante pensar de manera independiente y luchar por tus ideas, pero llega un momento en que es más sabio deponer la lucha y aceptar los consejos de personas creíbles. Esto puede resultar extremadamente difícil. Pero es más inteligente, y a la larga mejor, ser abierto de miras y tener fe en que el consenso de otras mentes creíbles es mejor que tus propias ideas. Si no logras comprender sus visiones, seguramente seas incapaz de adoptar su manera de ver las cosas. Si sigues por ese camino cuando los hechos y gente creíble está contra ti, estarás siendo peligrosamente arrogante.

Lo cierto es que, aunque la mayoría de personas pueden adquirir una radical apertura de miras, no todos lo consiguen, y algunos se han dado más de un batacazo por creerse en posesión de la razón cuando no la tenían.[28] Quienes no aprenden esta estrategia no experimentan la metamorfosis que les permitiría una sustancial mejora. Yo mismo tuve que aprender esa humildad a palos, a través de mis fracasos, sobre todo el formidable de 1982. La apertura de miras no implica

ser menos asertivo; de hecho, visto que incrementa las posibilidades de llevar razón, debería suponer una inyección de confianza. Para mí ha sido así desde mi debacle y, por eso, he podido aumentar mis éxitos y reducir el riesgo.

Se tarda tiempo en lograrlo. Como en cualquier proceso de aprendizaje real, la costumbre es lo más importante; cuando de tanto hacerlo se convierte casi en un instinto, te parece imposible comportarse de otra forma. Hemos visto antes que el proceso de adaptación suele durar dieciocho meses, y eso, comparado con toda la vida, no es nada.

¿A PUNTO PARA EL RETO?

Para mí no hay más que una decisión con mayúsculas en la vida: ¿estoy dispuesto a luchar para encontrar la verdad? ¿Creo firmemente que ese descubrimiento es imprescindible para mi bienestar? ¿Tengo una verdadera necesidad de saber si yo, o los demás, hacemos algo mal que nos impide alcanzar nuestras metas? Si la respuesta a cualquiera de estas preguntas es «no», debemos aceptar que nunca aprovecharemos al máximo nuestro potencial. Por el contrario, si nos apuntamos al reto que supone desarrollar una apertura de miras radical, el primer paso consistirá en autoexaminarnos objetivamente. En el próximo capítulo, «Entiende que las personas funcionan de formas muy distintas», tendremos la oportunidad de hacer justo eso.



4 Entiende que las personas funcionan de formas muy distintas

Dado que nuestras mentes cuentan con conexiones internas únicas a cada uno, todos vemos la realidad con distintos ojos, y cualquier hecho aislado nos llega esencialmente distorsionado. Debemos reconocer esto y actuar en consecuencia. Así pues, si queremos conocer la verdad y saber cómo gestionarla, debemos entender cómo funciona nuestro propio cerebro.

Entender esto me llevó a conversar con muchos psicólogos, psiquiatras, neurólogos, expertos en análisis de la personalidad y otros profesionales creíbles del ramo, así como a leer gran cantidad de libros. Descubrí que, aunque a todos nos parece obvio el hecho de que nacemos con distintas fortalezas y debilidades en ámbitos como el sentido común, la creatividad, la memoria, la síntesis, la atención al detalle, etc., incluso los científicos se sienten incómodos a la hora de examinar objetivamente estas diferencias. Con todo, sigue siendo igual de necesario; así pues, continué investigando durante varias décadas.

El resultado es que he aprendido un montón de cosas que me han sido de ayuda y que, creo, pueden serlo también para otros. De hecho, atribuyo gran parte de mi éxito a los conocimientos que he adquirido sobre la mente, tanto como a mi experiencia con la economía y la inversión. En este capítulo compartiré parte de ese saber.

POR QUÉ ME CENTRÉ EN LA NEUROCIENCIA

Cuando fundé Bridgewater, dos años después de graduarme en la escuela de negocios, fue la primera vez que actué como gestor de otras personas. Al principio pensaba que si contrataba a los más inteligentes —por ejemplo, los estudiantes más brillantes de los mejores centros— contaría con empleados capaces, pero con frecuencia sucedía lo contrario. Los listos «de libro» no solían ser los que necesitaba.

Quería trabajar con gente que pensara por su cuenta, creativa, conceptual y que derrochara sentido común. Pero me costó encontrar personas así, y aun cuando lo lograba, me quedaba atónito porque sus mentes parecían funcionar de forma muy diferente. Era como si habláramos en idiomas distintos. Los «conceptuales» e imprecisos, por ejemplo, hablaban una lengua; los literales y

exactos, otra. En su día lo denominamos «problemas de comunicación», pero las diferencias eran mucho más intrincadas y nos causaban dolor a todos, máxime cuando íbamos todos juntos tras grandes metas.

Me acuerdo de un proyecto de investigación —un ambicioso intento de sistematizar nuestra concepción global de los mercados de bonos— que se desarrolló hace años. Bob Prince estaba al cargo y, aunque conceptualmente estábamos de acuerdo en los pasos que debían seguirse, el proyecto no producía resultados. Solíamos reunirnos con Bob y su equipo para acordar un objetivo y delinear una estrategia para alcanzarlo. Y, sin embargo, cuando se ponían a trabajar en ello, no progresaban. El problema era que las personas conceptuales, que veían lo que se debía hacer en líneas generales, contaban con que los más literales descubrieran por su cuenta un método de actuación. Como no lo lograban, aquellos pensaban que a estos les faltaba imaginación, mientras que los literales creían que los conceptuales estaban en las nubes. Para más inri, nadie sabía en qué categoría se ubicaba: los literales se creían tan conceptuales como quienes sí lo eran, y viceversa. En resumen, estábamos estancados y todos achacaban las culpas a los demás: o bien los responsables del bloqueo estaban ciegos, eran unos testarudos o, sencillamente, unos imbéciles.

Aquellas reuniones le dejaban un amargo sabor de boca a todo el mundo. Como nadie decía con claridad qué se le daba bien o mal, cada cual opinaba sobre todo y no existía forma sensata de sacar las cosas adelante. Debatíamos sobre el fracaso del grupo y descubrimos que los individuos seleccionados por Bob para su equipo eran reflejos de su propia personalidad, de sus puntos fuertes y débiles. Aunque aquello sirvió para dar un paso de gigante en favor de la sinceridad y la apertura de miras, no se registró ni se tradujo en modificaciones adecuadas: la misma gente siguió cometiendo idénticos errores una y otra vez.

¿Acaso no resulta obvio que nuestras distintas formas de pensar, nuestras respuestas emocionales y nuestra incapacidad de lidiar con ellas nos lastran enormemente? Entonces ¿qué debemos hacer? ¿Ignorarlas?

Seguro que todos hemos tenido algún desacuerdo polémico en el pasado, de esos en que todos tienen puntos de vista distintos y no se ponen de acuerdo en cuál es el mejor camino. La gente buena, los bienintencionados, se vuelven irascibles y emocionales; surgen frustraciones y a veces se llevan las cosas al terreno personal. Casi todas las empresas evitan estos altercados eliminando la posibilidad del debate abierto y encargando a los empleados de más autoridad la

dirección de sus compañeros. Pero yo no quería que mi empresa fuera así. Sabía que teníamos que indagar más en las causas que nos impedían trabajar en equipo de forma eficaz, ponerlas sobre la mesa y estudiarlas.

Los mil quinientos empleados de Bridgewater tienen tareas muy distintas: algunos luchan por entender los mercados internacionales; otros crean tecnología; otros trabajan con los clientes, administran los seguros médicos y los beneficios de los empleados, asesoran legalmente a los clientes, gestionan la parte informática y las infraestructuras, etc. Todas estas actividades precisan distintos tipos de gente si se quiere que funcionen bien, que se aprovechen las mejores ideas y se descarten las malas. Organizar a la gente para que sus destrezas y carencias se complementen con las de los demás es parecido a dirigir una orquesta. Si se hace bien, puede ser sublime; si se hace mal, es una debacle.

Aunque «conócete a ti mismo» y «sé fiel a ti mismo» eran preceptos fundamentales que ya había oído mucho antes de interesarme por la neurociencia, no tenía ni idea de cómo obtener aquel conocimiento, ni de cómo aprovecharlo, hasta que descubrimos por qué cada uno piensa de manera diferente. Cuanto mejor nos conocemos, mejor podemos identificar lo que podemos cambiar y la mejor manera de hacerlo; y también lo que no podemos cambiar, y qué estrategia adoptar en consecuencia. Así pues, no importa cuál sea tu meta —ya sea personal, de nuestra organización en tanto que miembros o dirigentes—: es preciso entender cómo funcionáis tú y los demás.

4.1 Entiende el poder que se deriva de comprender cómo funcionáis tú y los demás.

Como ya he contado en la primera parte de este libro, mi primera iluminación respecto a la existencia de diferentes formas de pensar ocurrió cuando era un joven padre y llevé a mis hijos a la doctora Sue Quinlan para un examen. Los resultados me sorprendieron, porque no solo confirmaron mis observaciones sobre cómo funcionaban las mentes de los chicos, sino que predijeron cómo se desarrollarían posteriormente. Por ejemplo, a uno de mis hijos se le daba fatal la aritmética. Como obtuvo una puntuación alta en razonamiento matemático, Quinlan le dijo, con acierto, que si superaba el aburrimiento que suponía la memorización por repetición que le exigían en primaria, acabaría por adorar los conceptos más elevados a los que tendría acceso de mayor. Estas reflexiones me

abrieron los ojos a nuevas posibilidades. Años más tarde, volví a consultarla a ella y a otros profesionales para comprender las diferentes formas de pensar de mis amigos y compañeros.

En un primer momento, estos expertos me aconsejaron bien y mal. Muchos parecían más interesados en que la gente se sintiera bien (o no se sintiera mal) que en si accedían a la verdad. Me sorprendió más aún que la mayoría de los psicólogos no supieran demasiado sobre neurociencia, y que gran parte de los neurólogos no tuvieran nociones de psicología: unos y otros eran reacios a relacionar las diferencias fisiológicas y las distintas aptitudes y conductas. Al final encontré al doctor Bob Eichinger, que me descubrió el mundo de las pruebas psicométricas. Con el test de Myers-Briggs y otras pruebas similares, desarrollamos una estrategia basada en datos para entender las distintas formas de pensar.

Estas diferencias no son producto de una mala comunicación, sino todo lo contrario: son las distintas maneras de pensar las que propician una comunicación deficiente.

De las conversaciones con expertos y mis propias observaciones aprendí que muchas de nuestras diferencias mentales son psicológicas. Del mismo modo que nuestras características físicas determinan nuestros límites físicos —hay personas altas y bajas, musculosas y enclenques—, existen diferencias innatas en nuestros cerebros que determinan los parámetros de lo que somos capaces de lograr a nivel mental. Igual que pasa con el cuerpo, hay partes del cerebro a las que no les afectan las experiencias exteriores (como el esqueleto, que no muta porque hagamos ejercicio) y otras que pueden reforzarse con el ejercicio (más adelante ahondaré en la plasticidad de la mente).

Lo comprobé en carne propia mediante la lucha que mi hijo Paul mantuvo durante tres años con el trastorno bipolar. Aunque su comportamiento me llenaba de terror y frustración, me di cuenta de que se debía a la química cerebral (en concreto a la secreción irregular e imprevista de serotonina y dopamina). Durante el periplo que viví junto a él, experimenté la frustración y la ira que surgían por tratar de razonar con alguien que no piensa de forma normal. Tenía que recordarme constantemente que mi enfado era infundado, porque su lógica sesgada era producto de su fisiología; también comprobé que los médicos que lo enfocaban así le posibilitaban una claridad mental total. No solo aprendí muchísimo sobre el funcionamiento del cerebro, sino también por qué el genio creativo linda a menudo con la locura. Muchas personas productivas y creativas

en extremo han padecido trastorno bipolar, como Ernest Hemingway, Beethoven, Chaikovski, Vincent Van Gogh, Jackson Pollock, Virginia Woolf, Winston Churchill y la psicóloga Kay Redfield Jamison (que ha expuesto su experiencia con franqueza en su libro *Una mente inquieta*). Aprendí que todos somos diferentes porque la máquina que es nuestro cerebro funciona de forma distinta, y que casi un 20 % de estadounidenses padecen un trastorno mental de mayor o menor gravedad.

En cuanto comprendí que todo es fisiológico, muchas cosas empezaron a quedarme más claras. Si bien yo me enfadaba y me frustraba con la gente por las decisiones que tomaban, acabé por darme cuenta de que no actuaban por voluntad propia de un modo contraproducente; se limitaban a dar forma a la realidad tal y como la veían, basándose en cómo funcionaba su mente. También entendí que, igual que a mí me parecía extraño su comportamiento, ellos veían el mío de la misma manera. El único modo sensato de comportarnos con los demás implica el entendimiento mutuo entre las partes, para darles a las cosas su sentido objetivo. No solo nos ayudó a que nuestras discrepancias resultaran menos frustrantes, sino que nos permitió maximizar nuestra eficacia.

Cada uno es como un juego de construcción de Lego: cada pieza representa los procesos de una parte del cerebro. Todas las piezas juntas determinan cómo somos, y si sabemos cómo es alguien, podremos saber con bastante seguridad qué cabe esperar de él.

a. Naces con atributos que pueden ser una ayuda o un escollo, según cómo los utilices. Gran parte de nuestros atributos son espadas de doble filo, portadores de beneficios y de daño en potencia. Cuanto más extrema sea una característica, tanto más lo serán los buenos o malos resultados que se deriven de ella. Por ejemplo, una persona muy creativa y centrada en sus metas puede subestimar las minucias de la vida cotidiana, aun cuando estas también tienen su importancia; puede estar tan centrada en sus objetivos a largo plazo que mire con desdén a quienes se concentran en los pormenores de la vida diaria. De igual modo, una persona muy enfocada en sus tareas y a quien se le den genial los detalles puede minusvalorar la creatividad y, lo que es peor, puede hundirla en beneficio de la eficacia. Estas dos personas formarían quizá un equipo fantástico, pero tendrían problemas a la hora de complementarse, porque las diferencias entre sus mentes les supondrán un escollo a la hora de reconocer el valor de la forma de pensar del otro.

Abrigar expectativas respecto a los demás (o respecto a ti mismo) sin saber cómo son es con seguridad una fuente de problemas. Esto lo aprendí a las duras, tras años de conversaciones frustrantes y de dolor por esperar resultados de gente que, por su forma de ser, era incapaz de proporcionármelos. Seguramente yo también les daba quebraderos de cabeza. Con el tiempo, me di cuenta de que necesitaba un enfoque sistemático para descubrir y registrar nuestras diferencias; así podríamos tenerlas en cuenta a la hora de asignar distintos roles dentro de Bridgewater.

Gracias a este enfoque, nació una de las herramientas de gestión que más valoro: los cromos de béisbol, que ya he mencionado en la primera parte. Igual que cada cromo de verdad enumera los datos de interés del jugador y, de esta manera, los aficionados conocen sus puntos fuertes y débiles, decidí que a nosotros nos sería igual de útil contar con cromos de todos los jugadores de Bridgewater.

A la hora de crear los atributos que figurarían en ellos, utilicé una combinación de adjetivos que ya hemos usado para describir a la gente: «conceptual», «fiable», «creativo» y «centrado»; verbos para lo que hacía o dejaba de hacer: «pide cuentas», «lucha por el proyecto»; y términos sacados de pruebas de personalidad, como «extrovertido» y «prejuicioso». Una vez que estuvieron terminados, desarrollé un proceso mediante el cual los empleados podían evaluarse mutuamente; quienes destacaban en un campo (por ejemplo, «muy creativo») tenían mayor peso a la hora de evaluar, en ese mismo campo, a los demás. Aquellos con un registro de seguimiento fiable en cierta área serían más creíbles o tendrían más influencia en la toma de decisiones. Gracias a los cromos, la gente que nunca había trabajado con tal o cual empleado podía saber qué cabía esperar de él. Cuando la gente cambiaba, sus puntuaciones también; cuando no, teníamos aún más certeza en cuanto a qué podíamos esperar de ellos.

Obviamente, cuando presenté esta herramienta, la gente se mostró escéptica o asustada por varios motivos. Algunos temían que los cromos no fueran precisos; a otros les incomodaba que sus debilidades quedaran tan expuestas, pues lo veían como un paso previo al encasillamiento que les impediría ascender; y otros las creyeron demasiado complejas para resultar prácticas. Imagina cómo te sentirías si te pidieran que evaluaras las destrezas de tus compañeros: su creatividad, su determinación, la confianza que merecen. A mucha gente al principio el panorama le resulta escalofriante.

Y, aun así, yo sabía que necesitábamos registrar con total claridad la forma

de ser de los empleados, y que las cosas acabarían por disipar los temores de la gente si afrontábamos el proceso con sensatez. En la actualidad, casi todo el mundo en Bridgewater piensa en los cromos como algo esencial, y hemos ido desarrollando otras herramientas, que describiremos en «Principios Laborales», en aras de comprender cómo es la gente y quién merece crédito en según qué ámbitos.

Ya he dicho que nuestra peculiar manera de funcionar y el tesoro que eran los datos que habíamos acumulado nos granjearon la atención de algunos psicólogos e investigadores de talla mundial. Bob Kegan, de Harvard, Adam Grant, de la Wharton School, y Ed Hess, de la Universidad de Virginia, han escrito largo y tendido sobre nosotros, y a la vez yo he aprendido muchísimo de ellos. De una manera que nunca había pretendido, nuestro proceso de descubrimiento mediante el ensayo y el error nos ha colocado a la vanguardia del pensamiento académico en el campo de la realización personal dentro de una organización. Como escribío Kegan en su libro *An Everyone Culture*, «desde la experiencia individual de evaluación persona a persona, hasta los procesos tecnológicamente integrados para tratar […] los problemas y los cromos de béisbol, pasando por las actualizaciones diarias que llegan a todos los empleados, Bridgewater ha construido un ecosistema que fomenta el desarrollo personal. Este sistema ayuda a que todos los empleados sepan de verdad cómo son los demás».

Nuestro viaje de descubrimiento ha coincidido con una época extremadamente fértil en el campo de la neurociencia; gracias a los rápidos avances en la exploración del cerebro por imágenes y en la captura y procesamiento de cantidades ingentes de datos, nuestra comprensión se ha incrementado de forma drástica. Como con todas las ciencias de vanguardia, estoy seguro de que mucho de lo que se cree hoy en día va a mejorar de forma espectacular. Pero lo que sé a ciencia cierta es lo precioso y útil que es entender cómo funciona la máquina pensante que tenemos entre oreja y oreja.

He aquí algunas cosas que he aprendido:

El cerebro es más complejo aun de lo que imaginamos. Se estima que cuenta con ochenta y nueve mil millones de microprocesadores (las neuronas) conectados entre sí por varios billones de enlaces (axones y sinapsis). David Eagleman lo describe de manera genial en su maravillosa obra *Incógnito: Las vidas secretas del cerebro*:

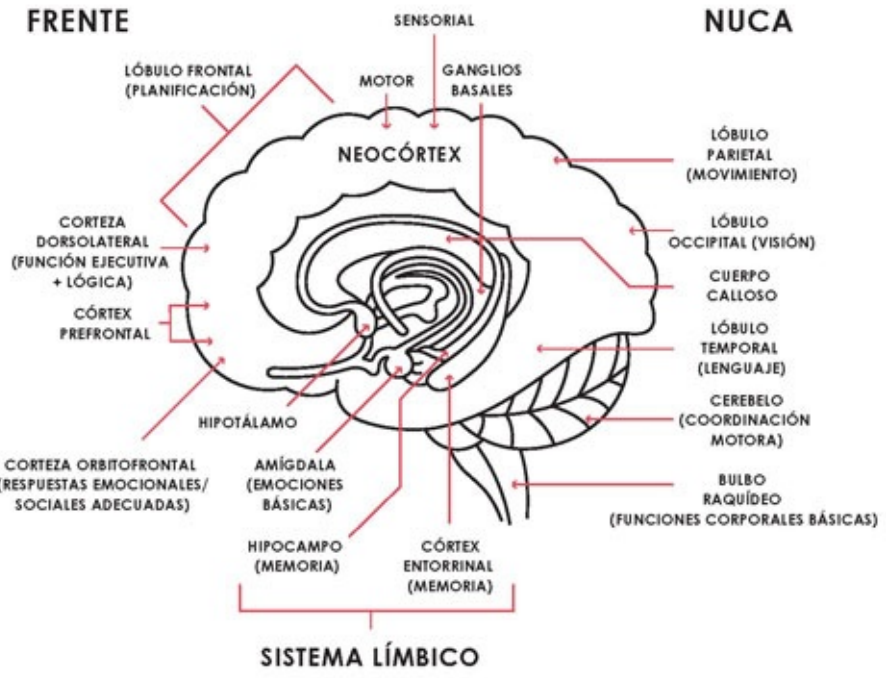
> Su cerebro está compuesto por células llamadas neuronas y glías: cientos de miles de millones. Cada una de estas células es tan complicada como una ciudad. […] Las células [neuronas] se conectan unas a otras en una red de tan sorprendente complejidad que el lenguaje humano resulta insuficiente y se necesitan nuevas expresiones matemáticas. Una neurona típica lleva a cabo unas diez mil conexiones con sus neuronas adyacentes. Teniendo en cuenta que disponemos de miles de millones de neuronas, eso significa que hay tantas conexiones en un solo centímetro cúbico de tejido cerebral como estrellas en la galaxia de la Vía Láctea.

Al nacer, nuestro cerebro está preprogramado con lo que hemos aprendido durante cientos de millones de años. Por ejemplo, investigadores de la Universidad de Virginia han demostrado que, aunque mucha gente les tiene un miedo instintivo a las serpientes, nadie muestra una reacción idéntica ante las flores. El cerebro con el que nacemos ya ha aprendido que las serpientes son peligrosas y las flores, no. Y hay una razón para que así sea.

Hay un diseño común para el cerebro de los mamíferos, los peces, las aves, los anfibios y los reptiles, que se formó hace unos trecientos millones de años y no ha parado de evolucionar desde entonces. Del mismo modo que los automóviles han evolucionado y adoptado diferentes formas —sedanes, deportivos, todoterrenos— cuyo esquema interno es similar, el cerebro de todos los vertebrados tiene partes parecidas encargadas de tareas similares, aunque adaptadas a las necesidades de cada especie en concreto. Por ejemplo, los pájaros tienen el lóbulo occipital más desarrollado porque necesitan avisar a sus presas (y a sus depredadores) desde gran altura. Aunque los humanos nos creemos superiores a todas las criaturas y enfatizamos demasiado la importancia de nuestras propias ventajas, otras especies podrían enmendarnos la plana de manera justificada, cada una a su manera: los pájaros, con el vuelo, la vista y la orientación magnética instintiva; muchísimos animales, con el olfato; y varios más por una vida sexual que, a simple vista, parece muy entretenida.

Este «cerebro universal» ha evolucionado de abajo arriba; es decir, que las partes inferiores son, desde el punto de vista evolutivo, las más antiguas y las superiores, las más recientes. El bulbo raquídeo regula los procesos subconscientes que nos ayudan a conservar la vida: el latir del corazón, la respiración, el funcionamiento del sistema nervioso y nuestro grado de excitación y alerta. La siguiente capa superior, el cerebelo, nos da la capacidad de controlar el movimiento de las extremidades coordinando lo que registran los sentidos y nuestros músculos. Luego viene el telencéfalo, la parte principal del cerebro, en la que se incluyen los ganglios basales (que controlan los movimientos rudimentarios o cotidianos) y otras partes del sistema límbico

(responsable de las respuestas emocionales y de parte de nuestros movimientos), así como el córtex cerebral (donde residen nuestros recuerdos, pensamientos y consciencia). La parte más reciente y avanzada del córtex, ese amasijo de materia gris que parece un puñado de intestinos, es el neocórtex, donde tienen lugar el aprendizaje, la planificación, la imaginación y otros pensamientos superiores. Eso explica la proporción significativamente mayor de materia gris de los humanos con respecto a los cerebros de otras especies.



4.2 El trabajo y las relaciones significativas no son solo cosas bonitas que escoges, sino que las llevas programadas genéticamente.

Los neurólogos, psicólogos y evolucionistas concuerdan en que el cerebro humano está preprogramado con la necesidad y el disfrute derivados de la cooperación social. Nuestro cerebro la requiere y se desarrolla mejor en su presencia. Las relaciones significativas que nos proporciona la cooperación social nos hacen más felices, más sanos y productivos; esta es también parte esencial de un trabajo eficaz. Es una de las características definitorias del ser humano.[29]

En su brillante obra *Subliminal*, Leonard Mlodinow escribe que: «Normalmente damos por hecho que lo que nos distingue [de las demás especies] es nuestro coeficiente intelectual. Sin embargo, nuestro CI social es la principal cualidad que nos diferencia del resto». Señala que los humanos cuentan con una capacidad única para entender la forma de ser de los demás y cómo es previsible que se comporten. El cerebro está programado para desarrollar esta habilidad; a los cuatro años, la mayoría de los niños son capaces de leer el estado mental de los demás. Esta suerte de entendimiento y cooperación humanos es lo que nos hace tan dotados como especie. En palabras de Mlodinow, «construir un coche, por ejemplo, requiere la participación de miles de personas con destrezas diversas, en tierras distintas, entregadas a tareas diferentes. Los metales como el hierro deben extraerse de la tierra y procesarse; el vidrio, la goma y el plástico han de crearse a partir de numerosos componentes químicos y moldearse; las baterías, los radiadores e infinidad de otras partes deben fabricarse desde cero; deben diseñarse sistemas mecánicos y electrónicos, y todo ha de encajar, coordinado desde muy lejos, en una fábrica para que se pueda ensamblar el coche. En la actualidad, hasta el café y el bollo que nos tomamos cada mañana de camino al trabajo son el resultado de la actividad de gente de todas partes del mundo».

Edward O. Wilson, ganador del premio Pulitzer, conjetura en *El sentido de la existencia humana* que hace entre uno y dos millones de años, cuando nuestros antepasados estaban en un estadio entre el chimpancé y el *Homo sapiens* moderno, el cerebro evolucionó para favorecer la cooperación, de forma que el hombre pudiera cazar y realizar otras actividades. Así, el centro de la memoria y el razonamiento situado en el córtex prefrontal se desarrolló en mayor medida que los de nuestros parientes primates. A medida que los grupos iban ganando más poder que los individuos, y que nuestros cerebros evolucionaban para facilitar la gestión de grupos cada vez mayores, la competición entre grupos se volvió más importante que entre individuos, y aquellos grupos que contaban con los individuos más cooperativos lo hacían mejor que los demás. Esta evolución propició el desarrollo del altruismo, la moral y el sentido de la conciencia y del honor. Wilson explica que el hombre está eternamente suspendido entre las dos fuerzas extremas que nos crearon: «La selección individual [que] daba lugar al pecado y la selección grupal [que] favorecía la virtud».

El hecho de que una de estas fuerzas (interés propio o colectivo) predomine

en cualquier organización viene dado por la cultura de esa organización, que se deriva de la gente que la conforma. Claramente, el interés colectivo es mejor, no solo para la organización sino para sus miembros. Como explicaré en los «Principios Laborales», las recompensas que nos proporciona el trabajo en equipo superan a las derivadas del interés egoísta, no solo en términos de cuánto gana cada uno, sino a nivel psíquico, en cuanto a las recompensas que están programadas en nuestro cerebro y nos hacen más sanos y más felices.

Si conocemos cómo ha evolucionado el cerebro hasta ahora, podemos extrapolar el pasado hacia el futuro e imaginar por dónde seguirá. Sin duda, el progreso de la mente ha pasado del no pensamiento y el egoísmo a la abstracción y la universalidad. La evolución que he descrito antes nos ha dado (a unos más que a otros) la capacidad de vernos, tanto a nosotros como nuestras circunstancias, desde arriba y de forma holística. En algunos casos, nos permite valorar más el todo del que formamos parte que a nosotros mismos.

Hace algunos años, mantuve una conversación con el Dalái Lama y le expliqué la postura actual de la neurociencia de que todo nuestro pensamiento y nuestras sensaciones se derivan de la fisiología (o sea, de los elementos químicos, la electricidad y la biología que hacen funcionar al cerebro igual que una máquina). Esto implicaba que la espiritualidad se debe también a esta mecánica fisiológica y no es algo que nos haya llegado de arriba; así que le pregunté qué opinaba. Sin asomo de duda, me respondió «¡Por supuesto!», y me contó que al día siguiente iba a entrevistarse con el catedrático de Neurociencia de la Universidad de Wisconsin que le había ayudado a estudiar este campo. Me preguntó si quería acompañarle. Por desgracia me iba a ser imposible, pero le recomendé un libro que había leído, llamado *The Spiritual Brain* (que aprovecho para recomendar también aquí). Pasamos luego a tratar las similitudes y las diferencias entre la espiritualidad y la religión. Desde su punto de vista, la oración y la meditación parecían tener efectos análogos en el cerebro, pues producían sensación de espiritualidad (elevación sobre uno mismo y una conexión más profunda con el todo), pero cada religión añadía sus propias supersticiones a este sustrato común. Más que resumir de forma apresurada sus ideas, me limitaré a recomendar su libro *Más allá de la religión*, si te interesa saber más sobre el tema.

A la hora de imaginar a qué cotas llegará en el futuro nuestro pensamiento, también es interesante tener en cuenta cómo cambiará el hombre la manera de funcionar de su cerebro. Ya lo estamos haciendo, mediante las drogas y la

tecnología. Dados los avances de la ingeniería genética, es razonable esperar que, en un futuro, se puedan combinar y potenciar características del cerebro de otras especies, con propósitos diversos. Por ejemplo, si queremos agudizar el sentido de la vista, quizá podamos manipular el cerebro para desarrollar un lóbulo óptico más parecido al de las aves. Pero esas cosas no llegarán hasta dentro de mucho, así que volvamos a la cuestión práctica de cómo puede ayudarnos todo esto a comportarnos lidiar mejor con nosotros mismo y con los demás.

4.3 Entiende las grandes batallas mentales y cómo controlarlas para obtener lo que quieres.

En las siguientes secciones exploraremos las distintas maneras que tiene el cerebro para luchar por el control de nuestro «yo». Aunque me referiré a partes concretas que, según los neurofisiólogos, son responsables de tipos de pensamiento y emociones concretos, la fisiología real de este órgano es increíblemente compleja, y los científicos solo han empezado a investigar y comprenderla.

a. Entiende que la mente consciente está enzarzada en una batalla con la mente inconsciente. He hablado antes del concepto de los «dos yos» y he explicado cómo el superior puede examinar al inferior desde la preeminencia para asegurarse de que este no sabotea sus deseos. Aunque a menudo había visto actuar a estas dos partes tanto en los demás como en mí mismo, hasta que supe por qué existen no llegué a entenderlas de verdad.

Al igual que pasa con los animales, muchos de los motivos que impulsan nuestras decisiones se hallan bajo la superficie. El animal no «decide» volar, cazar, dormir o luchar del mismo modo que lo hacemos nosotros; se limita a seguir las instrucciones del subconsciente. A nosotros nos llegan instrucciones idénticas de las partes análogas de nuestro cerebro, a veces por buenas razones evolutivas y otras en nuestro detrimento. Nuestros miedos y deseos subconscientes motivan nuestras pulsiones y acciones mediante emociones como el amor, el miedo o la inspiración. Todo es fisiológico. El amor, por ejemplo, es un cóctel de componentes químicos (como la oxitocina) secretados por la glándula pituitaria.

Aunque siempre había supuesto que la conversación lógica es la mejor forma de llegar a la verdad, armado con estas nuevas nociones sobre la mente, entendí que hay grandes partes del cerebro que no proceden con lógica. Aprendí, por ejemplo, que cuando la gente habla de sus «sentimientos» —o dice cosas como «Siento que has sido injusto conmigo»— suele hacer referencia a mensajes que se originan en el área emocional y subconsciente del cerebro. También que parte de este subconsciente es peligrosamente animalista, y que a veces es más avispada y más rápida que la mente consciente. Nuestros grandes momentos de inspiración suelen surgir de improvisto desde el subconsciente. Estos ramalazos de creatividad se producen cuando estamos relajados y no tratamos de acceder al rincón en que residen, que suele ser el neocórtex. Cuando decimos «Se me acaba de ocurrir tal cosa», nos damos cuenta de que la mente consciente ha oído que la inconsciente le decía algo. Con instrucción, este canal de comunicación puede abrirse a voluntad.

Mucha gente ve únicamente la parte consciente y no conoce los beneficios que se derivan de esta conexión. Creen que la forma de lograr más éxitos consiste en forzar a la parte consciente para que trabaje más, lo cual suele resultar contraproducente. Aunque *a priori* parezca ilógico, dejar la mente en blanco puede ser la forma más rápida de progresar.

Sabiendo esto, ahora entiendo por qué cuando me relajo (en la ducha, por ejemplo), soy más creativo y cómo la meditación ayuda a abrir el vínculo intermental. Al tratarse de una cuestión fisiológica, soy capaz de notar cómo vienen las ideas creativas y se alojan en mi mente consciente. Entender esto es verdaderamente revelador.

Pero he de añadir una advertencia: cuando recibo ideas e instrucciones desde el subconsciente, no las pongo en práctica de inmediato, sino que tengo por costumbre examinarlas con la mente lógica y consciente. Aparte de que me ayuda a distinguir qué ideas son válidas y a entender por qué reacciono ante ellas como lo hago, me sirve para que las posteriores comunicaciones entre la consciencia y el subconsciente sean más directas. Escribir el resultado de este proceso ayuda muchísimo: de hecho, así fue como se gestó *Principios*.

Si no aprovechas nada más de este capítulo, quédate con la idea de que existe el subconsciente, y que puede tanto perjudicarte como ayudarte, y de que mediante la reflexión consciente sobre lo que proviene de él, y quizá con ayuda de los demás, podrás utilizarlo para ser más feliz y productivo.

b. Sé consciente de que la lucha más constante que existe es la de los sentimientos y el pensamiento. No existen mayores batallas que aquellas que libran nuestros sentimientos (controlados sobre todo por la amígdala, que opera de forma subconsciente) y nuestro pensamiento racional (que domina principalmente el córtex prefrontal, consciente). Si entiendes cómo se desarrolla esta pugna, comprenderás la importancia de relacionar y conciliar los productos de una y otra mente.

La condenada amígdala, que es una estructura en forma de almendra encajada en lo más profundo del telencéfalo, es una de las partes más poderosas del cerebro. Controla tu comportamiento, aun cuando no seas consciente de ello. ¿Cómo funciona? Cuando algo te desagrada —un sonido, una imagen o una sensación—, la amígdala envía una señal al cuerpo, que lo pone en actitud de luchar o de huir: acelera el ritmo cardíaco, aumenta la presión sanguínea y se respira más rápidamente. Durante una discusión notarás a menudo una respuesta física similar a la que produce el miedo (el corazón nos martillea, se nos tensan los músculos). Ante estas señales, la mente consciente (que reside en el córtex prefrontal) puede negarse a obedecer instrucciones. Estos «secuestros de la amígdala» vienen y se van con rapidez, salvo en casos excepcionales, como ocurre cuando se padece un trastorno de estrés postraumático tras un acontecimiento especialmente horrible. Si sabes cómo funcionan estos secuestros, comprenderás que, si te permites reaccionar de manera espontánea, lo harás, casi seguro, de forma exagerada. Es reconfortante saber que cualquier dolor psicológico que experimentes se disipará más pronto que tarde.

c. Compagina los sentimientos y el pensamiento. Para muchos, la vida supone una batalla eterna entre las dos partes del cerebro que hemos descrito. Aunque las reacciones de la amígdala surgen repentinamente y cesan del mismo modo, las que se derivan del córtex prefrontal son más graduales y constantes. La mayor diferencia entre la gente que dirige su propio progreso y alcanza sus mentas y aquellos que no lo hacen es que los primeros meditan sobre los secuestros de la amígdala y sus causas.

d. Escoge bien tus hábitos. La costumbre es probablemente una de las herramientas más poderosas de la caja que hay en el cerebro. La gestiona una masa de tejido del tamaño de una pelota de golf llamada «ganglios basales», localizada en la base del telencéfalo. Su labor es tan profunda y tan instintiva, que no somos consciente de ella, aunque controle nuestras acciones.

Si repites cualquier acción con frecuencia durante un tiempo, desarrollarás un hábito que te controlará. Las buenas costumbres son las que te empujan a realizar los deseos de tu «yo» superior; las malas las controla el «yo inferior» y se interponen entre tú y los objetivos más elevados. Puedes crearte mejores costumbres si entiendes cómo funcionan. Por ejemplo, es posible desarrollar la costumbre que te haga necesitar ir al gimnasio.

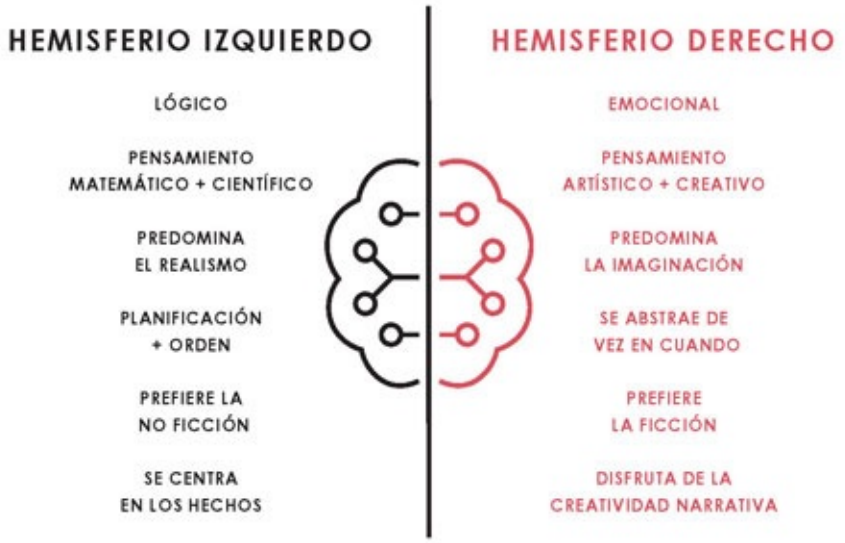
Desarrollar esta capacidad exige tiempo. El primer paso es reconocer cómo se forma un hábito desde cero. Un hábito es básicamente inercia, una tendencia fuerte a repetir lo que ya se ha hecho (o a dejar de hacerlo). Las investigaciones sugieren que si seguimos el mismo comportamiento durante unos dieciocho meses, habremos desarrollado una fuerte tendencia a no abandonarlo nunca.

Pasé mucho tiempo sin apreciar hasta qué punto controlan las costumbres nuestro comportamiento. Lo viví en Bridgewater, con gente que aprobaba nuestros principios laborales sobre el papel, pero a quienes les costaba llevarlos a la práctica; también con amigos y familiares que tenían tal o cual objetivo pero acababan trabajando siempre en contra de sus propios intereses.

Y entonces cayó en mis manos *El poder de los hábitos*, la exitosa obra de Charles Duhigg, y me abrió los ojos. La recomiendo encarecidamente si te interesa ahondar en el tema más de lo que se expone aquí. La idea básica de Duhigg es que existe un «ciclo de hábitos» de tres pasos. El primero es un indicio, «una reacción que pone al cerebro en piloto automático y le indica a qué costumbre recurrir», según Duhigg. El segundo es la rutina, «física, mental o emocional». Y, por último, la recompensa, que ayuda al cerebro a establecer que «merece la pena recordar este ciclo en el futuro». Mediante la repetición se refuerza el ciclo, hasta que acaba siendo automático. Esta expectación y ansia son la clave de lo que los entrenadores de animales llaman «condicionamiento operante», un método de instrucción basado en los refuerzos positivos. Por ejemplo, los entrenadores de perros se sirven de un sonido (normalmente un silbato) para reforzar una conducta asociando este ruido con una recompensa deseable (comida, casi siempre) hasta que el perro muestra ese comportamiento aunque tan solo oiga el sonido. En humanos, según Duhigg, las recompensas pueden ser cualquier cosa: «Desde comida o drogas que causen sensaciones físicas a recompensas emocionales, como el orgullo que se siente cuando nos felicitan o nos elogian».

Los hábitos ponen al cerebro en piloto automático. En términos neurológicos, los ganglios basales asumen el control del neocórtex, o sea que se

pueden realizar actividades sin ni siquiera pensar en ellas.



Leer la obra de Duhigg me enseñó que, si uno quiere cambiar de verdad, lo mejor que puede hacer es escoger las costumbres que debe adquirir y las que debe dejar, y ponerse manos a la obra. Ayuda, y es recomendable, anotar las tres costumbres más perjudiciales que tengamos. Hazlo ahora mismo, ya. Ahora elige uno de esos hábitos y comprómete a abandonarlo. ¿Eres capaz? Si lo haces, las repercusiones se harán notar con creces. Si abandonas los tres, tu trayectoria vital mejorará radicalmente. O bien puedes escoger hábitos que te gustaría adquirir e ir a por ellos.

La costumbre más valiosa que sigo es utilizar el dolor para reflexionar con claridad. Si puedes desarrollar este hábito, descubrirás las causas de tu dolor y las posibilidades que tienes ante él, y tu eficacia se verá muy beneficiada.

e. Instruye al «yo» inferior de forma afable y persistente para desarrollar buenos hábitos. Antes pensaba que el «yo» superior tenía que luchar con el inferior para hacerse con el control, pero he acabado por aprender que suele ser mejor instruir al «yo» subconsciente y emocional igual que si fuera un niño: con ternura y con tesón, para que adquiera los hábitos correctos.

f. Entiende la diferencia entre el hemisferio derecho y el izquierdo, y el pensamiento derivado de cada uno. Al igual que una parte superior y una parte inferior e inconsciente, el cerebro se divide en dos mitades llamadas «hemisferios».[30] Seguramente hayamos oído

decir de alguien que piensa más con el hemisferio izquierdo, o cuyo hemisferio dominante es el derecho. No es solo una forma de hablar: el catedrático Roger Sperry, del Instituto de Tecnología de California, ganó el Nobel de Medicina por este descubrimiento. En resumen:

1. El hemisferio izquierdo razona de forma secuencial, analiza los detalles y destaca en el análisis lineal. Los pensadores «lineales» con unas buenas dotes analíticas reciben a menudo el apelativo de «brillantes».
2. El hemisferio derecho piensa diametralmente en varias categorías, reconoce temas y resume la idea general. Los pensadores «laterales» con más astucia suelen ser llamados «listos».

El diagrama mostrado en el punto «d. Escoge bien tus hábitos» resume las cualidades de ambos tipos de pensamiento.

La mayoría de las personas suelen recibir más instrucciones de un hemisferio en concreto, y les cuesta entender a la gente que se rige más por el opuesto al suyo. Nuestra experiencia es que los pensadores lineales suelen ver a los laterales como «abstractos» o «fantasiosos», en tanto que los laterales ven a los lineales como gente «demasiado pegada a la letra» o «estrecha de miras». He presenciado resultados maravillosos cuando la gente sabe de qué lado se inclinan más ellos y los demás y asignan las responsabilidades según esto.

g. Entiende lo mucho y lo poco que el cerebro puede cambiar. Este subapartado nos plantea una pregunta importante: ¿podemos cambiar?[31] Todos podemos aprender datos y destrezas nuevos, pero ¿es posible cambiar nuestra forma de pensar? La respuesta es un rotundo sí.

La plasticidad cerebral es lo que le permite al cerebro cambiar su «configuración predeterminada». Durante mucho tiempo, los científicos creían que, tras un período trascendental de la infancia, muchas de las conexiones neuronales del cerebro quedaban fijadas y era muy difícil que cambiaran. Sin embargo, las investigaciones más recientes sugieren que gran cantidad de prácticas —desde el ejercicio físico hasta el estudio o la meditación— pueden producir cambios físicos y fisiológicos en el cerebro que afectan a nuestra capacidad de pensar y crear recuerdos. En un estudio realizado a monjes budistas

que habían meditado más de diez mil horas, investigadores de la Universidad de Wisconsin midieron una actividad de ondas gamma mucho más altas; estas ondas se asocian con la percepción y la resolución de problemas.[32]

Esto no implica que el cerebro sea infinitamente flexible. Si prefieres una determinada forma de pensar, quizá puedas instruirte y aprender a operar de otra manera que te resultará más fácil con el tiempo, pero es muy difícil cambiar las preferencias subyacentes. Del mismo modo, quizá consigas entrenar tu creatividad natural para acrecentarla, pero si no eres creativo por naturaleza por lo general llegarás a un límite y no lo sobrepasarás. Es la realidad, simple y llanamente, así que podemos aceptarla y aprender a vivir con ella. Existen técnicas de respuesta que podemos utilizar; por ejemplo, la persona creativa y desorganizada que pierde la noción del tiempo puede desarrollar el hábito de usar alarmas; la que no consigue dominar cierto tipo de pensamiento puede forzarse a depender de otros que lo tengan más controlado. Lo mejor para cambiar es el ejercicio mental. Al igual que pasa con el físico, puede que sufras si no tienes en cuenta el ciclo de hábitos que hemos mencionado antes: si no conectas una acción con su recompensa, no podrás «reprogramar» el cerebro para aprender a amar esa formación y sus resultados beneficiosos.

Recuerda que aceptar las limitaciones va en contra de los instintos que surgen de aquellas partes del cerebro que quieren hacerte creer que eres perfecto. Practicar los hábitos que reducen tu actitud defensiva instintiva requiere práctica y exige que operes en un entorno que favorezca la apertura de miras.

Como verás en cuanto lleguemos a los «Principios Laborales», he creado una serie de herramientas y técnicas que ayudan a vencer esa resistencia, tanto individualmente como a nivel general en una organización. En vez de esperar un cambio en ti mismo o en los demás, he descubierto que suele ser más eficaz reconocer las debilidades propias y crear barreras explícitas contra ellas. Suele ser un camino más rápido y con más probabilidades de éxito hacia los triunfos.

4.4 Descubre cómo eres y cómo son los demás.

Debido a los prejuicios con los que estamos programados, nuestra autoevaluación (y también la que hacemos de los demás) tiende a ser muy inexacta. La evaluación psicométrica resulta mucho más fiable. Tiene mucha importancia a la hora de explorar cómo piensa la gente durante el proceso de selección y una vez que desempeña su puesto. Aunque estas evaluaciones no

pueden reemplazar totalmente las conversaciones con cada persona o el conocimiento de sus entornos y su historia, son mucho más eficaces que las entrevistas y los métodos de selección tradicionales. Si tuviera que elegir entre uno y otro método para descubrir cómo es la gente, escogería las evaluaciones. Por fortuna, no tenemos que tomar esa decisión.

Las cuatro principales pruebas que utilizamos son el Indicador de Myers-Briggs (MBTI, por sus siglas en inglés), el Inventario de Personalidad en el Entorno Laboral, el Perfil de Dimensiones de Equipo y la Teoría de Sistemas Estratificados.[33] No obstante experimentamos sin parar (por ejemplo, con el test Big Five, de cinco grandes factores de la personalidad), de modo que esta combinación cambia constantemente. Sea cual sea la utilizada, todas son indicadores de las preferencias de cada uno por el pensamiento y por la acción. También nos proporcionan atributos y terminologías nuevos que esclarecen y amplifican los que ya hemos identificado por nuestra cuenta. Más adelante describiré algunas de estas herramientas. Estas descripciones se basan en mi propia experiencia y formación, que son muy distintas de las descripciones oficiales que utilizan las empresas de evaluación personal.[34]

a. Introversión frente a extroversión. Los introvertidos están más centrados en su mundo interior y sacan energía de sus ideas, recuerdos y experiencias, en tanto que los extrovertidos se fijan más en el mundo exterior y aprovechan el hecho de estar con gente. Ambas actitudes están ligadas además a diferentes estilos de comunicación. Si tienes un amigo al que le encanta hablar por los codos y compartir sus ideas (y al que incluso le cuesta pensar en algo si no tiene a nadie cerca que le pueda ayudar), es probable que sea una persona extrovertida. A los introvertidos les cuesta mantener este tipo de conversaciones, y prefieren pensar en privado y compartir sus ideas solo después de haberlas trabajado en solitario. He constatado la importancia que tiene que nos ayudemos a comunicarnos de la forma que más cómoda nos resulte. Por ejemplo, en contextos grupales, los introvertidos suelen preferir la comunicación por escrito (como los correos) por encima de la oral, y suelen expresar menos abiertamente sus ideas críticas.

b. Intuición frente a observación. Algunas personas ven mejor el conjunto (bosque) y otros, los detalles (árboles). En el contexto del MyersBriggs, estas formas de ver las cosas están representadas con mayor acierto en un continuo que va desde la intuición hasta la observación. Puedes hacerte una idea de las preferencias de la

gente si observas en qué se centran. En una lectura, por ejemplo, el observador más centrado en el detalle puede despistarse con erratas del tipo «bivir» (en vez de «vivir»), mientras que los intuitivos ni siquiera repararán en el error. Esto es así porque la atención de estos últimos se centra primero en el contexto y luego en los detalles. Naturalmente, preferirás tener a una persona observadora y no a una intuitiva a cargo de tus documentos legales, para que a ninguna «i» le falte el punto ni a ninguna «t» el trazo horizontal.

c. Pensar frente a sentir. Algunas personas basan sus decisiones en el análisis lógico de los datos objetivos, tomando en consideración su propio conocimiento, los factores demostrables que tengan importancia en el contexto y utilizando la lógica para determinar el mejor camino a seguir. Esta visión indica una preferencia por el pensamiento y así es como esperarías que pensara tu médico al emitir un diagnóstico. Otros —más inclinados a sentir— se preocupan por la armonía entre la gente. Están mejor provistos para roles que requieren mucha empatía, contacto interpersonal y para cimentar relaciones, como los empleados de recursos humanos o atención al cliente. Antes de que dispusiéramos de evaluaciones para identificar estas diferencias, las conversaciones entre los del tipo P y los del tipo S resultaban extremadamente frustrantes. En la actualidad, nos reímos cada vez que nos damos de bruces con nuestras diferencias, porque sabemos en qué consisten y las vemos actuar de formas que ya conocemos.

d. Planificación frente a percepción. A algunos les gusta vivir de forma planificada y ordenada, y otros prefieren una vida más flexible y espontánea.[35] A los planificadores («juzgadores», según el Myers-Briggs) les gusta marcar un plan y ceñirse a él, mientras que los perceptivos prefieren centrarse en las circunstancias y adaptarse a ellas. Los perceptivos trabajan de fuera adentro; ven que las cosas suceden y trabajan contracorriente para entender las causas y para reaccionar como es debido; y ven, además, muchas posibilidades que comparan y entre las cuales escogen (a menudo tantas que acaban confundidos). En contraste, los planificadores trabajan de dentro afuera, identificando primero lo que quieren y luego la forma en la que todo tendría que desarrollarse para lograrlo. A ambos tipos les cuesta apreciarse mutuamente. Los perceptivos a menudo cambian de dirección según descubren cosas nuevas. A los planificadores esto les incomoda, pues tienen mucho más en cuenta los

precedentes a la hora de decidir y suponen que si algo ha funcionado en el pasado, debería repetirse. Del mismo modo, los planificadores incomodan a los perceptivos porque les parecen rígidos y de adaptación lenta.

e. Creadores frente a refinadores frente a impulsores frente a ejecutores frente a versátiles. Si identificas los talentos y las preferencias que hacen que la gente se sienta de un modo particular, puedes asignarles puestos en los que seguramente destacarán. En Bridgewater utilizamos el llamado Perfil de Dimensiones de Equipo (TDP, por sus siglas en inglés) para conectar a la gente con su puesto de preferencia. Los cinco tipos que identifica el TDP son los creadores, refinadores, impulsores, ejecutores y versátiles.

- Los **creadores** generan ideas nuevas y conceptos originales. Prefieren las actividades no estructuradas y abstractas, y les espolean la innovación y las prácticas poco convencionales.
- Los **impulsores** comunican esas ideas nuevas y las impulsan. Aprecian los sentimientos y las relaciones y gestionan bien los factores humanos. Se les da genial generar entusiasmo por el trabajo.
- Los **refinadores** cuestionan ideas. Analizan los proyectos en busca de taras y los refinan centrándose en la objetividad y el método analítico. Les encantan los datos concretos y las teorías, y trabajar desde un enfoque sistemático.
- Los **ejecutores** pueden llamarse también **aplicadores**. Se aseguran de que las actividades importantes se están desarrollando bien y de que se alcanzan los objetivos; se centran en los detalles y en los resultados.
- Los **versátiles** son una combinación de los cuatro tipos anteriores. Pueden adaptar su estilo según ciertas necesidades y ven los problemas desde múltiples perspectivas.

Triangular lo que aprendo de cada prueba refuerza las imágenes que me voy creando de la gente, o bien hace que me surjan preguntas al respecto. Por ejemplo, cuando los resultados de un MBTI indican una preferencia por los detalles y la planificación, y los sujetos examinados resultan ser ejecutores según el TDP, es muy probable que se fijen más en los detalles y no estén dominados

por el hemisferio derecho y la imaginación; esto implica que serían más adecuados en puestos donde se den menos ambigüedades, con una estructura más evidente y clara.

f. Centrarse en las tareas frente a centrarse en los objetivos. Algunas personas se fijan más en las tareas del día a día y otras, en sus objetivos y en la forma de alcanzarlos. Estas diferencias me parecen bastante similares a las existentes entre los intuitivos y los perceptivos. Los que tienden a fijarse más en los objetivos y a «visualizar» son capaces de tener una visión de conjunto diacrónica, y de anticiparse a sucesos futuros. Estas personas pueden apartarse de la vida cotidiana para reflexionar sobre lo que hacen y cómo lo llevan a cabo. Son los más idóneos para crear cosas nuevas (organizaciones, proyectos, etc.) y para gestionar las organizaciones donde los cambios están muy presentes. En una posición de liderazgo son los más visionarios, gracias a su capacidad para captar el conjunto.

Por el contrario, los que se fijan más en las tareas diarias son mejores gestores de aquellas cosas que no cambian o cuya efectividad requiere que se siga un proceso. Suelen propiciar cambios basados en lo ya existente, les cuesta más apartarse del statu quo y los acontecimientos imprevistos y repentinos los desconciertan. Por otra parte, suelen ser más dignos de confianza. Aunque parezca que son más estrechos de miras que los pensadores superiores, los papeles que tienen asignados no son menos cruciales. Nunca habría publicado este libro ni logrado prácticamente nada de valor si no hubiera colaborado con gente que presta una exquisita atención a los detalles.

g. Inventario de Personalidad en el Entorno Laboral. Otro sistema de evaluación que utilizamos es el Inventario de Personalidad en el Entorno Laboral, un test basado en datos del Departamento de Trabajo de Estados Unidos. Anticipa las conductas y predice la adecuación a un puesto de trabajo y la satisfacción, señalando ciertas características/ cualidades clave, incluidas la persistencia, la independencia, la tolerancia al estrés y el pensamiento analítico. Este test nos ayuda a entender qué valora la gente y cómo equilibra sus valores. Por ejemplo, alguien con poca orientación en cuanto a metas y mucha preocupación por los demás puede mostrarse reticente a pasar por encima de otros para lograr sus objetivos. Y, del mismo modo, alguien a quien se le dé mal acatar las normas será más eficaz a la hora de pensar de forma independiente.

Hemos descubierto que entre veinticinco y cincuenta atributos pueden describir con bastante exactitud la forma de ser de una persona. Cada uno tiene varios niveles de fuerza (como distintas tonalidades de un mismo color). Si sabes cómo son y los encajas bien, te proporcionarán un retrato bastante completo de una persona. Nuestro objetivo es utilizar los resultados de las pruebas, amén de otra información, para lograr justo eso. Preferimos hacerlo en colaboración con la persona objeto de examen, porque nos ayuda a ser más precisos y, al mismo tiempo, para ella es muy útil observarse de forma objetiva.

Ciertos atributos aparecen a menudo combinados y producen arquetipos reconocibles. Si lo piensas, seguramente podrás enumerar a muchas personas arquetípicas que te encuentras una y otra vez en la vida: el artista soñador y poco práctico; el pulcro perfeccionista; el arrollador, que derriba paredes de ladrillos con tal de lograr lo que quiere; el visionario, que se saca de la chistera ideas geniales. A través de los años, he llegado a compilar una lista con otros, como el artífice, el irreflexivo, el ajustador, el aprendiz abierto; y también el impulsor, el creador, el loco de los gatos, el cotilla, el activo leal, el juez sabio y otros más.

Que quede claro que los arquetipos son menos útiles que los retratos, más exactos, que se crean mediante una evaluación. No son precisos; son más bien caricaturas, pero pueden servir para ayudar a formar equipos. Los individuos serán siempre más complejos que los arquetipos que los describen y quizá encajen con ellos más de uno. Por ejemplo, el artista soñador puede ser, o no, un perfeccionista, o un arrollador. No voy a examinarlos a todos, pero quiero describir a los artífices —el arquetipo que mejor me representa— con un poco de profundidad.

h. Los artífices son personas que pueden pasar de la imagen a la acción. He escrito mucho sobre las personas a las que denomino «artífices» en la primera parte del libro. Con este término me refiero a alguien que tiene visiones únicas y valiosas, y que les da una forma bella, normalmente ante las dudas de los demás. Los artífices comprenden bien el conjunto y los detalles. Creo que artífice = visionario + pensador práctico + decidido.

He observado que los artífices tienden a compartir atributos como una gran curiosidad, la necesidad imperiosa de encontrarle sentido a las cosas, una independencia de pensamiento rayana en la rebeldía, necesidad de soñar a lo grande y de forma poco convencional, sentido práctico y determinación para superar cualquier obstáculo y conocimiento de los puntos fuertes y débiles

propios y ajenos que les permitirán formar equipos bien encaminados para sus metas. Quizá sea incluso más importante el hecho de que pueden albergar simultáneamente ideas antagónicas y examinarlas desde distintos ángulos. Suele gustarles el toma y daca con otras mentes brillantes y pueden pasar de la imagen general al detalle ínfimo con gran facilidad, sin menospreciar ninguno de los dos.

Escasea la gente programada con un número suficiente de estas formas de pensar que les permita ser artífices. Y sin embargo, esas personas nunca podrían prosperar sin trabajar con otros que están más dotados naturalmente para otras tareas y cuyas formas de pensar y actuar resultan igual de esenciales.

Saber cómo está programado uno es un primer paso necesario en cualquier trayectoria vital. No importa lo que hagas con tu vida, mientras esté en consonancia con tu naturaleza y tus aspiraciones. Tras pasar tiempo con algunas de las personas más ricas, poderosas y admiradas del mundo, así como con los más pobres y desfavorecidos en los rincones más recónditos de la Tierra, puedo asegurarte que, salvo a un nivel básico, no existe correlación alguna entre los niveles de felicidad y los indicadores convencionales del éxito. Un carpintero cuya máxima satisfacción se derive de trabajar la madera puede llevar fácilmente una vida tanto o más feliz que el presidente de Estados Unidos. Si aprendes algo de este libro, espero que sea que todo el mundo tiene fortalezas y debilidades, y que cualquiera tiene un papel importante en la vida. La naturaleza ha creado todas las cosas, y a todas las personas, con un propósito. El tipo de valor más necesario no es el que nos permite destacar sobre los demás, sino el que te permite ser fiel a ti mismo, a tu yo más íntimo, sin importar lo que los demás quieran que seas.

4.5 Asignar los papeles correctos a las personas correctas en el contexto de un objetivo es la clave para el éxito en cualquier meta que te propongas.

Ya sea en tu vida privada o en la laboral, siempre es mejor que trabajes con los demás de manera que cada persona se complemente con otras para crear la mejor combinación de atributos para sus tareas.

a. Contrólate y orquesta a los demás para lograr lo que quieres. El mayor reto será que tu yo superior e intelectual controle a tu yo inferior y emocional. La mejor forma de lograrlo es desarrollar hábitos de manera consciente que te acostumbren a hacer lo que es bueno para ti. En cuanto a la gestión de los demás, me viene a la mente la analogía de una gran orquesta. La persona al cargo es el artífice-director que no «hace» nada (no toca ningún instrumento, aunque sabe un montón sobre ellos), sino que visualiza los resultados y constata que todos los músicos han ayudado a alcanzarlos. El director se asegura de que cada instrumentista sepa lo que se le da bien y mal, y cuáles son sus responsabilidades. Cada uno ha de tocar no solo lo mejor que pueda, sino en equipo, para que la orquesta supere a la suma de sus partes. Una de las tareas más difíciles e ingratas del director es librarse de aquellos que no tocan bien ni solos ni con los demás. Y lo que es más importante, el director se asegura de que la partitura se toca exactamente de la forma que él la oye en la cabeza. «Tiene que sonar así —dice, y se asegura de que así sea—. Que los contrabajos delineen la estructura. Estas son las conexiones, este es el espíritu.» Cada sección de la orquesta tiene su propio líder —el concertino, los solistas— que ayudan a dar forma a las visiones del compositor y del director.

Este modo de ver el trabajo conjunto me ha ayudado un montón. Por ejemplo, con el proyecto de sistematización de bonos del que he hablado antes, esta nueva perspectiva nos permitió ver mejor la brecha entre lo que ya teníamos y lo que nos hacía falta. Aunque Bob era un compañero intelectual perfecto para mí, por cuanto entendía mejor el problema conjunto que queríamos resolver, se le daba mucho peor visualizar el proceso que nos sacaría del atolladero y nos conduciría a la solución. Tampoco se rodeaba de las personas correctas; tendía a querer trabajar con gente que era como él, con lo que su adjunto en el proyecto era el compañero ideal para trazar esquemas de ideas sobre el papel, pero deficiente a la hora de decidir el qué, quién y cuándo necesarios para hacer realidad aquellas ideas. Este adjunto suyo era «versátil», es decir, que se le daba genial tomar cualquier dirección que marcara Bob, pero carecía de la visión diáfana e independiente para evitar que se desviara de su rumbo.

Tras algunas intentonas infructuosas, pusimos en práctica nuestras nuevas herramientas para entender a la gente y nos basamos en ellas: Bob escogió a una nueva mánager adjunta que era especialmente hábil a la hora de moverse entre los niveles del gran conjunto y los proyectos pequeños y discretos que eran necesarios para su funcionamiento. Comparándola con el cromo de béisbol del

adjunto original, la nueva destacaba en pensamiento independiente y sistemático, lo que era esencial para saber qué hacer con las ambiciosas ideas de Bob. Esta nueva adjunta demostró que era buena en otros roles, incluido el de mánager de proyectos menos apegada a los conceptos y más centrada en los detalles de cada tarea y en los plazos. Cuando observamos los cromos de béisbol de los nuevos miembros del equipo, advertimos rápidamente que algunas de las zonas relativas a la planificación, la concreción y el impulso hacia la finalización de proyectos se habían vuelto más claras. Todas eran debilidades de Bob. Con este nuevo equipo, la máquina empezó a funcionar. Solo después de examinar con detenimiento el conjunto de piezas de Lego que precisaba nuestro objetivo —a lo que siguió identificar y encontrar las piezas que faltaban— pudimos acometer el proyecto.

La sistematización de bonos es solo uno de los incontables proyectos que se han visto beneficiados por esta franqueza y apertura en cuanto a cómo es la gente. A decir verdad, solo he rozado la superficie de todo lo que puede saberse sobre la configuración mental.

En el próximo capítulo resumiré y aunaré lo que has leído hasta ahora y desentrañaré los puntos básicos de la toma de decisiones. Algunas tendrás que tomarlas tú mismo; otras habrás de confiarlas a alguien más creíble. Utilizar el autoconocimiento para saber cuál es cuál es la clave del éxito, con independencia de qué trates de conseguir.

5 Aprende a tomar decisiones eficaces

Como profesional de las decisiones que soy, me he pasado la vida estudiando cómo tomar decisiones eficaces y buscando constantemente reglas y sistemas que aumentaran mis posibilidades de acertar y lograr siempre más de lo que me proponía.

Una de las cosas más importantes que he llegado a comprender es que la mayoría de procesos implicados en la toma de decisiones cotidianas son subconscientes y más complejos de lo que se suele creer. Piensa por ejemplo en cómo escoges y mantienes la distancia adecuada respecto al coche de delante al conducir. Ahora describe el proceso con el detalle suficiente para que alguien que nunca ha conducido pueda hacerlo igual de bien que tú o para que pueda programarse en el ordenador que guía un vehículo automático. Seguro que no eres capaz.

Ahora piensa en lo difícil que es tomar siempre las decisiones correctas de forma sistemática y que pueda repetirse, y describir los procesos con tal claridad y precisión que cualquiera pueda tomar decisiones de igual calidad en las mismas circunstancias. A esto es a lo que aspiro y lo considero valiosísimo, aunque sea altamente imperfecto.

No existe una manera ideal de tomar decisiones, pero hay algunas reglas universales para que sean buenas. La primera es la siguiente:

5.1 Reconoce que 1) la mayor amenaza para las buenas decisiones son las emociones perjudiciales y que 2) la toma de decisiones es un proceso de dos partes (aprender primero y luego decidir).

El **aprendizaje** viene antes que las decisiones. Como expliqué en el capítulo 1, tu cerebro almacena distintos tipos de aprendizaje en el subconsciente, la memoria por repetición y las costumbres. No importa cómo se adquiera el conocimiento ni dónde se almacene: lo primordial es que este saber cree un retrato verídico y rico de las realidades que afectarán a tu decisión. Por eso siempre compensa ser radicalmente abierto de miras y buscar a otras personas creíbles a medida que aprendes. A mucha gente le cuesta (emocionalmente)

hacer esto y acaba bloqueando los saberes que les permitirían decidir mejor. Recuérdate activamente que nunca es malo oír a alguien que tenga un punto de vista opuesto.

Decidir es el proceso de escoger a qué conocimiento se debe recurrir —tanto los datos del caso particular como tu comprensión de la maquinaria causa-efecto que subyace bajo este— y sopesarlo para escoger una vía de acción («qué hago ahora»). Esto implica representarse mentalmente distintos escenarios, para visualizar cómo obtener un resultado acorde con lo que quieres. Para hacerlo bien, necesitas sopesar primero las consecuencias de primer orden contra las de segundo y tercero, y basar tus decisiones no solo en los resultados a corto plazo, sino en los más distantes en el tiempo.

La falta de atención a las consecuencias de segundo y tercer orden es causa de muchas decisiones malas y dolorosísimas, y resulta fulminante cuando la primera opción inferior confirma tus propios prejuicios. Nunca te lances a la primera opción disponible, por muy buena que parezca, sin antes haber preguntado e investigado. Para evitar caer en esta trampa, me hacía literalmente estas preguntas: ¿estoy aprendiendo? ¿He aprendido lo suficiente como para poder decidir? Tras un tiempo, empezarás a recopilar de forma natural y abierta toda la información relevante y, así, te habrás ahorrado el primer pozo al que te abocarían unas malas decisiones: el de tomar la decisión de forma subconsciente y escoger los datos que la respalden.

Pero ¿cómo puede uno aprender bien?

APRENDER BIEN

Para mí, llevar a cabo un retrato preciso de la realidad se basa en última instancia en dos cosas: poder sintetizar con exactitud y saber cómo transitar entre niveles.

La síntesis es el proceso de transformar muchos datos en una imagen precisa. La calidad de tu síntesis determinará la calidad de tus decisiones. Por eso compensa siempre triangular tus puntos de vista con gente que sepas que sintetiza bien. Así incrementas tus posibilidades de sintetizar adecuadamente, aunque creas que ya lo has logrado por tu cuenta. Nadie en su sano juicio debería rechazar las opiniones de una persona creíble sin tener un miedo terrible a equivocarse.

Para sintetizar correctamente debes 1) sintetizar la situación tal como es ahora, 2) hacer lo mismo en un contexto diacrónico y 3) transitar entre los niveles de forma eficaz.

5.2 Sintetiza la situación tal como es.

Cada día te enfrentas a un sinnúmero de acontecimientos que se te presentan. Llamémoslos «puntos». Para ser eficaz, deberás diferenciar entre puntos importantes y los que no lo son. Hay personas que pasan por la vida recogiendo toda clase de observaciones y opiniones como si fuera la pelusa de los bolsillos, en vez de ceñirse a lo que necesitan. Padecen un «agobio detallista» y se preocupan por cosas sin importancia.

A veces las nimiedades pueden ser importantes, como por ejemplo el ruidito del motor de tu coche, que puede ser una pieza suelta de plástico o una señal de que la correa de distribución va a romperse. La clave es adoptar una perspectiva desde lo alto, para emitir juicios rápidos y precisos sobre los riesgos reales sin que estos se vean enturbiados por los detalles.

Recuerda:

a. Una de las decisiones más importantes que puedes tomar es a quién le vas a hacer preguntas. Asegúrate de que la persona escogida esté bien informada y sea creíble. Descubre quién es el responsable de lo que sea que quieras entender y pregúntale. Escuchar a gente desinformada es peor que no tener ni una sola respuesta.

b. No te creas todo lo que oigas. Opiniones hay tantas como estrellas en el cielo, y casi todo el mundo compartirá las suyas contigo. Muchos las enunciarán como si fueran hechos verídicos. No confundas opiniones y datos.

c. Todo parece más grande mirado de cerca. En todos los aspectos de la vida, lo que ocurre hoy parece mucho peor que si se examina en retrospectiva. Por eso distanciarse ayuda para ganar en perspectiva y, a veces, incluso compensa posponer una decisión hasta pasado un tiempo.

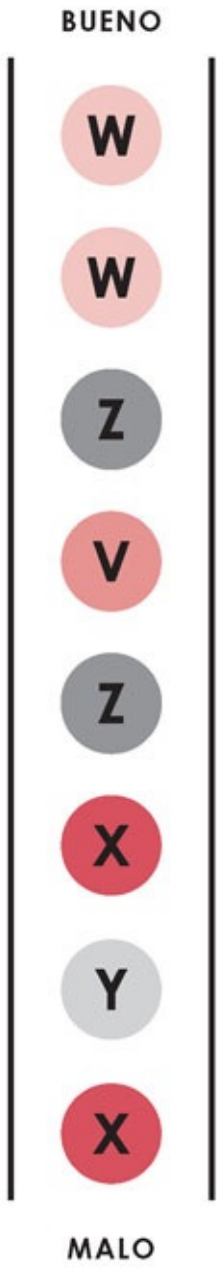
d. Se valora más lo nuevo que lo bueno. Por ejemplo, cuando escoges qué película quieres ver o qué libro quieres leer, ¿te decantas por los clásicos o por las últimas novedades? En mi opinión, es más inteligente escoger lo bueno que lo nuevo.

e. No exprimas demasiado los puntos. Un punto es solo un hecho aislado en un momento temporal; recuerda esto cuando sintetices. Al igual que te hace falta distinguir lo grande de lo pequeño, y los sucesos momentáneos de los patrones diacrónicos, debes saber cuánto puedes aprender de un punto sin concederle demasiado peso.

5.3 Sintetiza la situación de forma diacrónica.

Para ver cómo se van conectando los puntos en el tiempo, debes recopilar, analizar y clasificar diferentes tipos de información, algo que no resulta fácil. Imaginemos por ejemplo un día donde tienen lugar ocho sucesos: algunos resultados son buenos y otros son malos. Ilustremos el día como en la imagen de la derecha, representando cada clase de acontecimiento con una letra y la calidad con su posición en el esquema.

Para ver el día de esta forma, debes clasificar los resultados por tipo (letras) y calidad (cuanto más alto en el gráfico, mejor), lo que requerirá sintetizar cada uno de forma general. (Para que el ejemplo sea más concreto, imagínate que regentas una heladería y que las W representan las ventas, las X las experiencias de tus clientes, las Y la atención pública y las reseñas y la Z el compromiso de tus empleados.) Ten en cuenta que nuestro ejemplo es relativamente simple: solo ocho sucesos en un día.

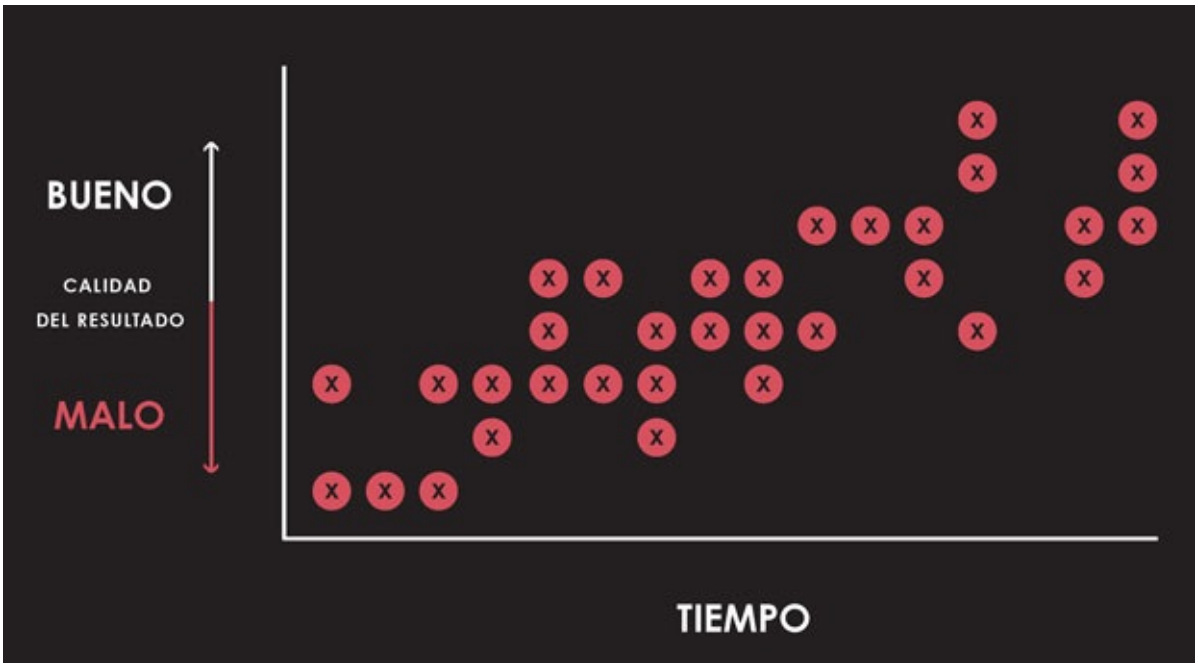


En el cuadro de la derecha puedes ver que fue un gran día en cuanto a ventas (las W están arriba del todo) y malo en cuanto a las experiencias de tus clientes (las X). Quizá elucubres las razones: a lo mejor tuviste mucha gente pero las colas eran demasiado largas.

Ahora examinemos un mes de días laborables. Confuso, ¿eh?



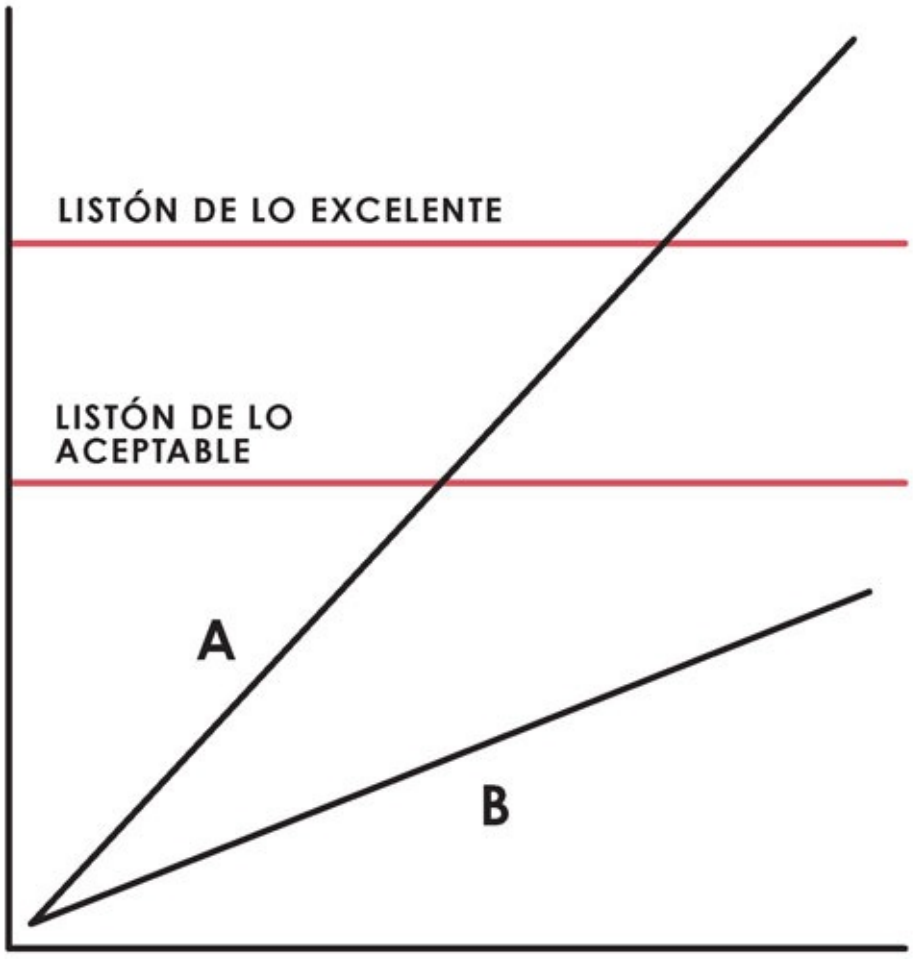
El gráfico inferior muestra solo los puntos X, y puedes ver que van mejorando.



La gente capaz de descubrir esos patrones escasea y es imprescindible, pero igual que pasa con la mayoría de capacidades, la síntesis diacrónica es innata solo hasta cierto punto; aunque no se te dé bien, puedes mejorarla si practicas. Aumentarás tus posibilidades de éxito si acatas el principio siguiente:

a. Ten presentes el ritmo de cambio y los niveles de las cosas, y la relación entre ambos. Cuando determines el nivel de mejora aceptable para algo, lo que importa es su relación con el ritmo de cambio. Veo a menudo que la gente se olvida de esto. Dicen «tal cosa va mejorando» y no se dan cuenta de lo muy por debajo que está del listón aceptable, ni de si esta mejora superará ese listón en un tiempo aceptable. Si alguien que suele sacar treses y cuatros en los exámenes sube la nota hasta un cinco tras varios meses de estudio, sería acertado decir que mejora, pero en líneas generales el progreso seguiría siendo deplorablemente bajo. Todo lo importante en tu vida tiene que seguir una trayectoria para superar el listón y avanzar hacia una cota excelente a un ritmo adecuado. Las líneas del gráfico del siguiente apartado te muestran la conexión diacrónica de los puntos. La trayectoria de A te sitúa por encima del listón en un tiempo apropiado; la de B, no. Para tomar buenas decisiones, has de entender cuál de estos dos casos está sucediendo en realidad.

b. Sé impreciso. Asegúrate de entender el concepto «en líneas generales» y usa las aproximaciones. Como nuestro sistema educativo se basa en la precisión, el arte de la buena aproximación está infravalorado, y esto impide que se desarrolle el pensamiento conceptual. Por ejemplo, ante la pregunta «¿Cuánto es 38 por 12?» la mayoría lo calculará por el método difícil y lento, y no redondeará sencillamente 38 a 40 y 12 a 10 para determinar al momento que, más o menos, el resultado ha de ser 400. Piensa en el ejemplo anterior, el de la heladería, e imagina cuánto vale estimar rápidamente la relación aproximada entre dos puntos, comparado con el tiempo que requiere considerarlos todos de forma precisa. Sería una tontería malgastar el tiempo en esta segunda opción y, aun así, es justo lo que hace la mayoría. «En líneas generales» es el nivel en que necesitas entender la mayoría de cosas para tomar decisiones adecuadas. Cuando se afirma algo «en líneas generales» y alguien replica «No siempre es así», mi reacción instintiva es pensar que casi seguro vamos a meternos en un hoyo, es decir, en una discusión sobre las excepciones y no sobre la regla, y durante esta diatriba nos olvidaremos de la regla. Para ayudar a la gente de Bridgewater a evitar esta pérdida de tiempo, uno de nuestros asociados que acababa de graduarse acuñó una frase que yo repito a menudo: «Cuando le preguntas a alguien si algo es cierto y te responde que no del todo, seguramente en líneas generales sea verdad».



c. Recuerda la regla del 80/20 y entiende qué es el 20. La regla del 80/20 afirma que el 80% del valor de algo se obtiene de un 20% del esfuerzo o de la información (y también es cierto que para alcanzar el último 20% tendrás que invertir el 80% del esfuerzo). Aprehender esta regla te evitará enredarte en los detalles nimios en cuanto hayas aprendido casi todo lo que te hace falta para decidir bien.

d. No seas perfeccionista. Los perfeccionistas invierten demasiado tiempo en diferencias insignificantes y marginales a costa de lo realmente importante. A la hora de decidir, suelen existir entre cinco y diez factores dignos de

consideración. Es fundamental entender esto bien, aunque los beneficios marginales de estudiar lo importante son limitados una vez se rebasa cierto límite.

5.4 Transita entre niveles eficazmente.

La realidad existe en varios niveles y cada uno te proporciona perspectivas distintas pero valiosas. Es importante tenerlos todos en mente a la hora de sintetizar y tomar decisiones, y saber cómo transitar entre ellos.

Digamos que estás viendo tu pueblo o tu ciudad en Google Maps. Acércate lo suficiente para ver los edificios y no verás la región circundante, que puede proporcionarte información valiosa. Quizá estés viviendo junto a un lago o un mar. Acércate demasiado y no distinguirás si se trata de una laguna, un río o un océano. Has de saber qué nivel conviene a tu decisión.

Vemos constantemente las cosas en distintos niveles y pasamos de uno a otro sin parar, seamos conscientes o no, lo hagamos bien o no y sin importar que nuestros objetos sean materia física, ideas u objetivos. Por ejemplo, puedes moverte entre un nivel y otro para pasar de tus valores a las acciones que los harán realidad en el día a día. Visualmente, el resumen es así:

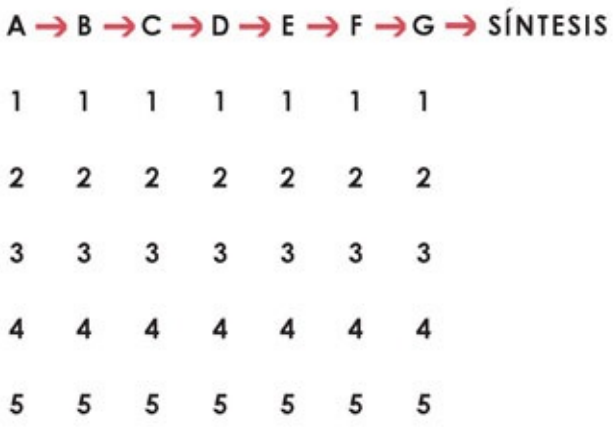
1 **La meta superior:** Quiero un trabajo significativo repleto de aprendizaje.**1.1 Concepto subordinado**: Quiero ser médico.
   - **Subpunto (1):** Tengo que estudiar medicina.
   - **Subpunto (2):** Tengo que sacar buenas notas en las materias de ciencias.
   - **Subpunto (3):** Tengo que quedarme esta noche en casa e hincar los codos.

Para determinar lo bien que haces esto en tu propia vida, presta atención a tus conversaciones. Cuando dialogamos, solemos movernos en varios niveles.

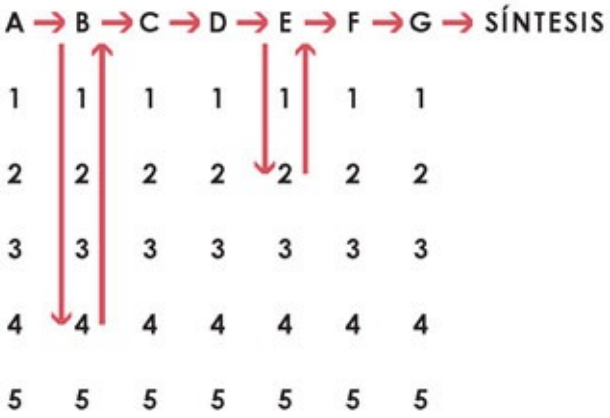
a. Utiliza los términos «sobre» y «bajo la línea» para determinar el nivel en que se enmarca una conversación. Una conversación «sobre la línea» se centra en los puntos clave y una «bajo la línea» se centra en los subpuntos. Cuando una línea de razonamiento es enrevesada y confusa, suele ser porque el hablante se ha enredado en detalles que están bajo la línea y no los ha conectado con los puntos principales. Un

discurso sobre la línea debería progresar de forma precisa y ordenada hasta llegar a la conclusión, y descender bajo la línea solo cuando sea necesario para ilustrar alguno de los puntos principales.

BIEN



SECUENCIA A GRANDES RASGOS QUE FUNCIONA

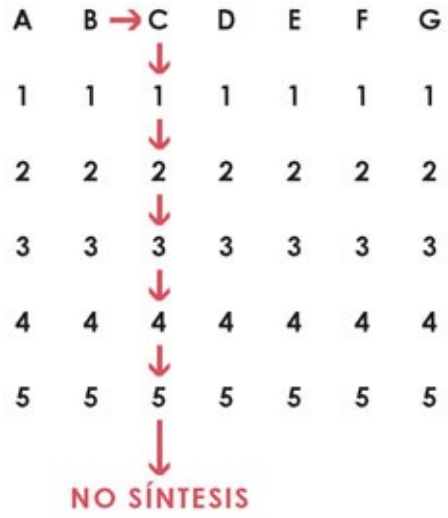


SECUENCIA LÓGICA QUE DESCIENDE A LO ESPECÍFICO Y FUNCIONA

MAL



HISTORIA SIN ORDEN NI CONCIERTO QUE DESCARRILA



HISTORIA QUE ACABA EN UN HOYO

b. Recuerda que las decisiones deben tomarse en su nivel apropiado, sin dejar de ser consistentes entre niveles. Por ejemplo, si quieres vivir de manera saludable, no deberías desayunar todos los días doce salchichas con cerveza. Es decir, necesitas conectar y relacionar de forma costante los datos que obtienes en diferentes

niveles para formarte una imagen completa de lo que pasa. Como la síntesis en general, a algunos se les da mejor que a otros, pero cualquiera lo puede aprender en mayor o menor grado. Para hacerlo bien, hace falta:

1. Recordar que para cualquier caso existen múltiples niveles.
2. Ser consciente del nivel desde el que examinamos un tema concreto.
3. Transitar entre niveles conscientemente y no ver los temas como pilas indistinguibles de hechos que pueden explorarse al azar.
4. Delinear el flujo de tus procesos mentales mediante el esquema anterior.

Cuando logres hacer esto con una apertura de miras radical, serás más consciente no solo de lo que ves, sino de lo que no ves y quizá otros sí. Se parece un poco a una sesión de improvisación de jazz: si saben en qué nivel están, todos los músicos pueden tocar en el mismo tono. Cuando conoces tu propia manera de ver las cosas y estás abierto a las de los demás, podéis tocar buen jazz conceptual entre todos y no limitaros a desafinar. Ahora subamos al siguiente nivel y estudiemos las decisiones.

DECIDE BIEN

Utilizar la lógica en la toma de decisiones para producir los mejores resultados a largo plazo se ha convertido en una ciencia en sí misma: una que se vale de la probabilidad y la estadística, la teoría de los juegos y demás herramientas. Aun cuando muchas de ellas son de gran ayuda, los fundamentos de una toma de decisiones eficaz son relativamente sencillos y universales y, de hecho, están codificados en nuestros cerebros en mayor o menor grado. Observa los animales salvajes en su medio y comprobarás que realizan cálculos instintivamente sobre el valor de sus acciones para optimizar la energía que consumen, por ejemplo, para alimentarse. Los que lo hacían bien prosperaron y transmitieron sus genes por medio de la selección natural; los que no, se extinguieron. Aunque los humanos que hagan mal esto no se extinguirán, sí que sufrirán una penalización por parte del proceso de selección económica.

Como ya he explicado antes, existen dos perspectivas para encarar la toma de decisiones: una basada en los datos y la lógica (que proviene del cerebro superior) y otra basada en el subconsciente y las emociones (derivada del cerebro animal inferior).

5.5 La lógica, la razón y el sentido común son tus mejores herramientas para sintetizar la realidad y comprender cómo debes obrar.

No te fíes a la ligera de nada más. Por desgracia, numerosos test psicológicos nos enseñan que casi todo el mundo sigue el camino inferior la mayor parte del tiempo, lo cual los lleva a tomar decisiones de peor calidad sin ni siquiera darse cuenta. Como dijo Carl Jung: «Hasta que el inconsciente no se haga consciente, dirigirá tu vida y le llamarás destino». Cuando un grupo de personas trabaje en conjunto, es aún más importante que las decisiones se tomen basándose la lógica y los datos. Si no, el proceso se verá inevitablemente dominado por los más poderosos y no por los más avispados, lo cual no solo es injusto, sino también deficiente. Las organizaciones exitosas cuentan con culturas en las que las decisiones basadas en los datos son la norma y no la excepción.

5.6 Toma decisiones como si estuvieras calculando un valor previsto.

Piensa en cada decisión como si fuera una apuesta con una probabilidad y una recompensa si aciertas y una probabilidad y una sanción si te equivocas. Una decisión ganadora es normalmente aquella con un valor previsto positivo, es decir, aquella cuyo valor es el resultado de multiplicar la recompensa y la probabilidad de acertar, y al contrario. La mejor decisión tendrá el valor previsto más alto.

Digamos que la recompensa por tener razón es de 100 dólares y su probabilidad es del 60%; a su vez, la sanción por equivocarse es también de 100 dólares. Si multiplicas el premio por su probabilidad, ganas 60 dólares; si lo haces con la sanción por su probabilidad, ganas 40. Si restas la sanción a la recompensa, la diferencia es el valor previsto, que en este caso resulta positivo (+20 dólares). Cuando entiendas este concepto, comprenderás que no siempre es mejor apostar a la posibilidad más probable. Supón por ejemplo que algo tiene solo un 20% de probabilidades de éxito, que reportan el coste de la sanción (100 dólares) multiplicado por 10 (1.000 dólares). El valor previsto es positivo (120

dólares), así que sería inteligente apostar aunque las probabilidades jueguen en tu contra, siempre que puedas cubrir la pérdida. Juega una y otra vez con estas probabilidades y a la larga acabarás ganando.

Aunque no solemos realizar estos cálculos de forma explícita, los hacemos intuitivamente de manera constante. Por ejemplo, cuando decides salir a comprar con paraguas a pesar de que solo hay un 40% de posibilidades de lluvia, o cuando consultas el móvil para llegar a un sitio desconocido, aunque estés casi seguro de que sabes el camino, calculas a partir del valor previsto.

A veces lo más sensato es asumir un riesgo aunque las probabilidades jueguen abrumadoramente en contra, si el coste de equivocarse es insignificante en relación con los beneficios que nos daría acertar, pese a que las posibilidades sean escasas. Como indica el dicho: «No se pierde nada por preguntar».

Este principio supuso una enorme diferencia en mi vida. Hace años, cuando acababa de fundar una familia, encontré una casa que era perfecta para nosotros en todos los sentidos. El problema era que no estaba en el mercado y todos a los que pregunté me dijeron que al dueño no le interesaba venderla. Para más inri, estaba casi seguro de que no me concederían una hipoteca aceptable. Con todo, supuse que no me costaba nada llamar al dueño para intentar acordar algo que nos beneficiara a los dos. Resultó que no solo quería vender, ¡sino que hasta me quería conceder un préstamo!

El mismo principio se aplica cuando las consecuencias negativas son catastróficas. Por ejemplo, aunque la posibilidad de que tengas cáncer es baja, quizá compense hacerse una biopsia si notas un síntoma, para asegurarte.

Para calcular bien los valores previstos, recuerda lo siguiente:

a. Aumentar las posibilidades de acertar es bueno sin importar qué probabilidad tengas de antemano. Veo a menudo que la gente toma decisiones si la posibilidad de acertar es de más del 50 %. Lo que no logran ver es que les iría mejor si aumentaran aún más sus posibilidades (siempre puedes incrementar tus probabilidades de éxito si haces cosas que te proporcionen más información). El valor previsto de aumentar las probabilidades de éxito del 51 % al 85 % (es decir, en 34 puntos porcentuales) es diecisiete veces mayor que el de aumentarlas de un 49% a un 51% (un poco más de posibilidades de acertar). Piensa en la probabilidad como la medida de cuántas veces podrías equivocarte. Aumentar la posibilidad de éxito 34 puntos

implica que un tercio de tus apuestas pasarán de ser pérdidas a ganancias. Por eso compensa poner a prueba tus ideas, aunque estés casi seguro de que tienes razón.

b. Saber cuándo no apostar es tan importante como conocer qué apuestas merecen la pena. Puedes mejorar notablemente tu historial si solo apuestas a aquello que creas que casi seguro te dará beneficios.

c. La mejor opción es la que tiene más pros que contras, no la que no tiene contras. Cuidado con la gente que desbarra contra algo en cuanto le encuentra el más mínimo punto flaco, sin ponderar sus más y sus menos. Esa gente suele tomar malas decisiones.

5.7 Prioriza sopesando el valor de la información adicional contra el coste de no decidir.

Existen decisiones que se toman con más tino si con anterioridad se ha adquirido más información, y otras que se toman mejor en el momento. Como a la hora de sintetizar necesitas distinguir constantemente lo grande de lo pequeño, tendrás que evaluar también el beneficio marginal de reunir información nueva frente al coste marginal de esperar para decidir. La gente que prioriza bien entiende que:

a. Todo lo que tengas que hacer debe estar por encima de la línea antes de que te dediques a lo que te gusta hacer. Separa las obligaciones del ocio y no metas por error ninguna actividad solo por placer en la primera lista.

b. Lo más probable es que no te quede tiempo de lidiar con lo secundario, y esto es mejor que quedarse sin tiempo para lo importante.

Oigo que a menudo la gente pregunta «¿No estaría bien hacer tal o cual cosa?». Probablemente se estén distrayendo de cosas muchísimo más importantes que tienen que hacerse bien.

c. No confundas posibilidades y probabilidades. Cualquier cosa es posible; lo que importa es su probabilidad. Debe sopesarse todo según las probabilidades que tenga de suceder y priorizarse. La gente que distingue acertadamente las probabilidades y las posibilidades suele ser buena con el «pensamiento práctico»; estas personas se oponen al tipo de los «filósofos», que se pierden en mares de posibilidades.

Los grandes decisores no recuerdan todos estos pasos de memoria ni los siguen mecánicamente, pero sí que los observan. Con el tiempo y la experiencia han aprendido a llevar a cabo la mayoría por mero acto reflejo, igual que un jugador de béisbol atrapa una pelota sin pensar en cómo lo va a hacer. Si tuvieran que traer de la memoria cada principio y luego ejecutarlo con la mente consciente (y lenta), no podrían ocuparse bien de todo lo que cae en sus manos. Pero hay dos cosas que hacen conscientemente, y tú también deberías llevarlas a la práctica.

5.8 ¡Simplifica!

Deshazte de los detalles irrelevantes para que destaquen los esenciales y las relaciones entre ellos. Cualquier bobo puede complicar las cosas; solo un genio sabe hacer fácil lo difícil. Piensa en Picasso. Pintaba cuadros figurativos preciosos desde muy joven, pero a medida que su carrera progresó se dedicó a simplificar y reducir sus trazos. No todo el mundo tiene una mente que funcione así, pero que algo no te salga de forma natural no significa que sea imposible: solo necesitas creatividad y determinación. Si hace falta, puedes pedir ayuda a los demás.

5.9 Haz uso de principios.

Utilizar principios es una manera de simplificar y de tomar mejores decisiones. Aunque ahora mismo te parezca obvio, merece la pena repetir que casi todos los casos que tenemos entre manos no son sino «más de lo mismo». Merece la pena identificar el tipo de caso en cuestión y aplicar principios bien pensados para afrontarlo. De esta forma podrás reducir enormemente el número de decisiones que debas tomar (en un factor que estimo alrededor de 100.000) y las que tomes serán de calidad muy superior. La clave es que sigas estos pasos:

1. Piensa más lento para anotar los criterios que utilizas para decidir.
2. Escribe los criterios en forma de principio.
3. Piensa en ellos cuando tengas que evaluar un resultado y refínalos antes del siguiente caso similar.

Identificar en qué categoría cae cada suceso es como reconocer la especie de un animal. Hacerlo con todo y luego derivarlo a los principios apropiados se convertirá casi en un juego, así que aparte de útil resultará divertido. Claro que puede ser difícil: muchos casos que tenemos entre manos son híbridos. Cuando un caso contiene varios «más de lo mismo», uno debe ponderar distintos principios, mediante mapas mentales, para saber cómo ha de afrontar lo que se encuentre. Para ayudar a la gente a hacer precisamente eso, he creado una herramienta llamada Coach, cuyo funcionamiento se detalla en el apéndice.

Puedes usar tus propios principios o los de otra persona; céntrate tan solo en utilizar los mejores posibles. Si piensas así constantemente, te convertirás en un pensador de principios excelente.

5.10 Pondera tus decisiones por credibilidad.

Por experiencia, triangular con gente muy creíble dispuesta a llegar a desacuerdos reflexivos nunca ha fallado a la hora de apuntalar mi aprendizaje o reforzar la calidad de mis decisiones. Normalmente me conduce a elecciones mejores de las que podría haber tomado solo, y me proporciona conocimientos nuevos y emocionantes. Te recomiendo que hagas lo mismo.

Para hacerlo bien, asegúrate de evitar los peligros comunes de 1) valorar tu propia credibilidad más de lo que es lógico y 2) no distinguir a los más creíbles de los menos creíbles.

En caso de una discrepancia con los demás, analiza primero si estarías de acuerdo con los principios que se deberían utilizar para tomar esa decisión. En este debate se deberá explorar qué méritos tiene el razonamiento que opera tras cada principio. Si estás de acuerdo con ellos, aplícalos al caso en cuestión y llegarás a una conclusión con la que todo el mundo concordará. Si te opones a esos principios, intenta salir de esa postura basándote en las respectivas credibilidades. En los «Principios Laborales» explicaré esto más a fondo.

Este tipo de toma de decisiones ponderada por credibilidad y basada en principios es fascinante y conduce a una toma de decisiones muy distinta y mejor de lo normal. Por ejemplo, imagínate que utilizáramos este mismo enfoque para escoger al presidente. Sería fascinante ver qué principios se nos ocurren para determinar qué hace bueno a un presidente, así como dilucidar quién tiene más credibilidad a la hora de tomar tales decisiones. ¿Llegaríamos a una conclusión del tipo «una persona, un voto», o a otra estrategia? Y si fuera

distinta, ¿en qué sentido lo sería? No conduciría en verdad hacia resultados muy diferentes. Durante las próximas elecciones, desarrollemos este método a la par que el proceso electoral normal, para ver la diferencia entre uno y otro.

Si bien las decisiones ponderadas por credibilidad pueden parecer complicadas, es posible que las estés tomando a todas horas, sobre todo si te preguntas a quién haces caso. Pero casi seguro que serán mejores si las piensas con más detenimiento.

5 .11 Transforma tus principios en algoritmos y utiliza el ordenador para que decida a la vez que tú.

Si puedes hacer esto, tu capacidad de decisión llegará a un nivel increíblemente superior. En muchos casos podrás poner a prueba un principio para saber cómo habría funcionado en el pasado o en diversas situaciones, y lo irás refinando; en todo caso, te permitirá llevar tu razonamiento a cotas que de otra forma serían inalcanzables. También eliminará de la ecuación el factor emocional. Los algoritmos son como palabras que describen lo que te gustaría hacer, pero están escritos en un idioma comprensible para el ordenador. Si no sabes hablar este idioma, deberás aprenderlo o contar con un buen traductor. Tus hijos y sus amigos deben aprender esta lengua, porque pronto será tanto o más importante que cualquier otra.

Si estableces una relación de colaboración con tu alter ego informático y cada uno aprende del otro y hace lo que mejor se le da, estarás mucho más capacitado que si tomaras tú solo las decisiones. El ordenador será además tu vínculo con una toma de decisiones colectiva fantástica, mucho más eficaz que la decisión individual y, casi con seguridad, la que ayudará a evolucionar a nuestra especie.

DECISIONES SISTEMATIZADAS Y COMPUTERIZADAS

En el futuro, la inteligencia artificial tendrá una influencia importantísima en la toma de decisiones en todos los ámbitos de nuestra vida, sobre todo cuando se combine con la nueva era de transparencia radical sobre la gente (que ya estamos viviendo). Ahora mismo, te guste o no, cualquiera puede acceder a tus datos digitales y saber muchísimo sobre ti, sobre cómo eres; esos datos pueden introducirse en ordenadores capaces de todo, desde predecir qué cosas querrás

comprar hasta lo que más valoras en la vida. A muchas personas esto les suena aterrador, pero en Bridgewater llevamos más de treinta años combinando la transparencia radical con decisiones algorítmicas y hemos visto que produce resultados excepcionales. De hecho, creo que no falta mucho para que este tipo de decisiones computerizadas nos guíen en la misma medida que lo hacen nuestros cerebros actualmente.

El concepto de inteligencia artificial no es nuevo. Ya en los años setenta, cuando empecé a experimentar con las decisiones por ordenador, llevaba existiendo veinte años (el término «inteligencia artificial» fue usado por primera vez en 1956, en una conferencia en el Dartmouth College). Aunque las cosas han cambiado mucho desde entonces, el concepto básico sigue siendo el mismo.

Para ponerte un ejemplo hipersencillo de cómo funciona la toma de decisiones computerizada, digamos que para calentar tu casa te basas en dos principios: quieres que se encienda cuando baje de los veinte grados y que se apague desde las doce de la noche hasta las cinco de la mañana. Puedes expresar la relación entre estos criterios con una simple fórmula de toma de decisiones: *Si* la temperatura baja de veinte grados *y* la hora no está entre las cinco y las doce, *entonces* se encenderá la calefacción. Recopilando muchas fórmulas similares, se puede crear un sistema de toma de decisiones que recopile datos, aplique y sopese los criterios relevantes y recomiende la mejor decisión.

PENSAR



PRINCIPIOS



ALGORITMOS



DECISIONES BRILLANTES

Traducir en algoritmos nuestros criterios de decisión de inversión y someter datos históricos a su criba, o transformar nuestros principios laborales en algoritmos que utilicemos para tomar decisiones a nivel de gestión son solo versiones mayores y más complejas del termostato inteligente del ejemplo anterior. Nos permiten tomar decisiones más informadas y menos emocionales, mucho más rápido de lo que las tomaríamos por nuestra cuenta.

Creo que la gente operará así cada vez con más frecuencia y que la codificación informática se volverá tan imprescindible como la escritura. A la larga, utilizaremos asistentes mecánicos para decidir en la misma medida en que los utilizamos ahora para recopilar información. Conforme nos vayan ayudando, aprenderán cómo somos —qué valoramos, nuestros puntos fuertes y débiles— y refinarán sus consejos buscando automáticamente a otras personas que nos ayuden y que sean fuertes donde nosotros somos débiles. Dentro de poco, nuestros asistentes entablarán conversaciones con los de los demás y establecerán una colaboración. De hecho, ya empieza a suceder hoy en día.

Imagínate un mundo donde pudieras conectarte con un sistema mediante la tecnología: podrías introducir el problema que te ocupa y establecer una conversación con las mentes más brillantes del mundo sobre tus opciones. Poco falta para que podamos hacer esto: más pronto que tarde podrás acceder a un razonamiento de máxima calidad ante cada problema que te encuentres, y contar con la ayuda y el consejo de un sistema informático que sopese los distintos puntos de vista. Podrás preguntar, por ejemplo, qué profesión o estilo de vida te conviene según tu forma de ser, o cómo interactuar mejor con personas determinadas según su personalidad. Estas innovaciones ayudarán a la gente a salir de sus propias mentes y a desbloquear la poderosísima herramienta que es el pensamiento colectivo. Ya estamos haciéndolo en la actualidad y resulta mucho mejor que el pensamiento tradicional.

Aunque esta perspectiva suele desembocar en el tópico de que la inteligencia artificial va a competir con la humana, creo que hay muchas más posibilidades de que colaboren, porque así se alcanzarán los mejores resultados. Pasarán décadas —o quizá nunca se consiga— hasta que las computadoras puedan reproducir todo lo que hace el cerebro en cuanto a imaginación, síntesis y creatividad. Esto es así porque el cerebro está genéticamente preprogramado con millones de años de destrezas refinadas mediante la evolución. La «ciencia» de la toma de decisiones que subyace bajo innumerables sistemas informáticos sigue valiendo mucho menos que el «arte». La gente aún toma las decisiones

más importantes mejor que los ordenadores. Para ver esto, fíjate en el tipo de personas que alcanzan un éxito sin parangón. Ni los desarrolladores de software ni los matemáticos ni los teóricos de juegos se llevan todos los premios, sino aquellos con más sentido común, imaginación y determinación.

Solo la inteligencia humana es capaz de aplicar las interpretaciones necesarias para que los ordenadores puedan procesar datos adecuadamente. Por ejemplo, un ordenador no puede indicarte cómo valorar el tiempo que pasas con tus seres queridos con respecto al que dedicas al trabajo, ni la combinación óptima de horas que te reportarán los mayores beneficios marginales para cada actividad. Solo tú puedes saber qué valoras más, con quién quieres compartir tu vida, en qué entorno deseas moverte y cómo tomar las mejores decisiones para cumplir esas expectativas. Más aún: son tantos los pensamientos surgidos del subconsciente en formas que no comprendemos que pensar que podemos moldearlos por completo es tan errado como pretender que un animal que nunca ha pensado en abstracto defina la imaginación y la imite.

Al mismo tiempo, el cerebro se queda atrás en muchos aspectos con respecto al ordenador. Los ordenadores cuentan con una «determinación» mucho mayor que la de cualquier persona, porque trabajan para ti las veinticuatro horas del día, los 365 días del año. Pueden procesar cantidades mucho más ingentes de información de forma más rápida, fiable y objetiva de lo que tú puedas soñar. Pueden descubrirte millones de posibilidades en las que nunca habrías reparado. Quizá lo más importante es que son inmunes a los prejuicios y al pensamiento consensuado de la masa; les da igual si su visión es impopular, y nunca son presas del pánico. En los días terribles que siguieron al 11 de septiembre, cuando todo Estados Unidos estaba desbordado por la emoción, o en las semanas entre el 19 de septiembre y el 10 de octubre de 2008, cuando el Dow Jones cayó 3.600 puntos, hubo veces en que me dieron ganas de abrazar nuestros ordenadores. Mantenían la calma en cualquier circunstancia.

Esta colaboración entre hombre y máquina es maravillosa. El proceso de la mente humana y la tecnología trabajando conjuntamente es lo que nos eleva: nos ha llevado de una economía en la que casi todos araban la tierra a la era de la información actual. Por ello, la gente con sentido común, imaginación y determinación, que tiene claros sus valores y sus objetivos, y que *además* se alía con la informática, la matemática y la teoría de los juegos, es la que mejor

decide. En Bridgewater utilizamos nuestros sistemas igual que un conductor usa un GPS: no para sustituir nuestra capacidad de conducción, sino para complementarla.

5.12 Ve con cuidado a la hora de fiarte de la IA si no la entiendes en profundidad.

Me preocupan los peligros de la IA en casos en que los usuarios aceptan —o peor, basan su reacción en— las relaciones causa-efecto que presuponen los algoritmos de las máquinas de aprendizaje automático sin llegar a entenderlos del todo.

Antes de entrar en materia, quiero dejar claros los términos que utilizo. «Inteligencia artificial» y «máquinas de aprendizaje» son términos que se usan a la ligera y a menudo como si fueran sinónimos, aunque son bastante distintos. Lo que está ocurriendo en el mundo asistido por ordenador lo clasifico en tres categorías: sistemas para expertos, imitadores y recolectores de datos (son categorías de mi cosecha que no se utilizan generalmente en el mundo de la tecnología).

Los sistemas para expertos son los que utilizamos en Bridgewater: los diseñadores especifican una serie de criterios según su comprensión lógica de una serie de relaciones causa-efecto y luego observan cómo funcionarían en diferentes circunstancias.

Pero los ordenadores también pueden observar patrones y aplicarlos a sus decisiones sin entender la lógica subyacente. A este enfoque lo llamo «imitación». Puede ser útil cuando los mismos hechos se repiten una y otra vez de manera fiable y no están sujetos a cambios, como un juego con reglas estrictas. Pero en el mundo real las cosas cambian, así que el sistema puede perder fácilmente la sincronización con la realidad.

El mayor avance reciente del aprendizaje de las máquinas se ha producido en el campo de la recolección de datos: ordenadores potentísimos que asimilan cantidades impresionantes de datos y buscan patrones. Aunque esta estrategia es popular, entraña riesgos en los casos en que el futuro podría ser distinto del pasado. Los sistemas de inversión basados en las máquinas de aprendizaje que carecen de una comprensión profunda son peligrosos, porque cuando alguna regla para decidir se considera creíble en general, se usará con mucha frecuencia,

y los precios se verán modificados en consonancia. Es decir, el valor de una estrategia muy popular desaparece a la larga: sin una comprensión profunda, no sabrás si lo que ocurrió en el pasado tiene valor real o, si era así, no sabrás si este ha desaparecido o algo peor. A menudo hay reglas de decisión que se vuelven demasiado populares: el precio cambia tanto que lo sensato es hacer lo contrario.

Recuerda que las máquinas carecen de sentido común. Por ejemplo, un ordenador podría deconstruir el hecho de que la gente se levanta por la mañana y desayuna para suponer que el hecho de levantarse da hambre. Prefiero hacer pocas apuestas (lo ideal, sin relación entre ellas) que me generen mucha confianza, que muchas de las que no me fíe tanto. Tampoco toleraría la incapacidad de explicar la lógica que subyace en mis decisiones. Mucha gente confía a ciegas en las máquinas de aprendizaje porque les resulta mucho más fácil que desarrollar una comprensión profunda. Para mí, esta comprensión es esencial, sobre todo teniendo en cuenta a qué me dedico.

No quiero que se me entienda mal: estos sistemas imitadores y recolectores de datos, como yo los llamo, no son inútiles. De hecho, creo que pueden resultar utilísimos a la hora de tomar decisiones de cara a un futuro en el que la configuración de los hechos es igual a la del pasado. Con la suficiente capacidad de procesamiento, pueden tenerse en cuenta todas las variables posibles. Por ejemplo, analizando datos sobre las jugadas de ajedrecistas expertos en tales o cuales circunstancias, o los procedimientos que siguen los cirujanos más avezados durante una operación, se podrían crear buenos programas de ajedrez o cirugía. En 1997, el ordenador Deep Blue derrotó a Garri Kaspárov, el mejor ajedrecista del mundo, utilizando esta técnica. Con todo, esto no sirve si el futuro no es igual que el pasado y no conocemos lo suficiente las relaciones causa-efecto o no somos capaces de verlas todas. Entender estas relaciones me salvó de equivocarme, a diferencia de los demás; el ejemplo más obvio fue la crisis financiera de 2008. Casi todos suponían que el futuro sería igual que el pasado. La atención que prestamos a las relaciones lógicas entre causas y efectos nos permitió comprender qué pasaba en realidad.

En el fondo, nuestro cerebro es básicamente un ordenador programado de determinada manera, que absorbe datos y genera instrucciones. Podemos programar la lógica tanto en nuestro ordenador mental como en el ordenador de nuestro escritorio, para que trabajen juntos y se pongan a prueba mutuamente. Esto es fabuloso.

Imagina, por ejemplo, que estamos intentando extraer leyes universales que

expliquen los cambios evolutivos que experimentan las especies. En teoría, con la suficiente capacidad de procesamiento y bastante tiempo, esto podría llevarse a cabo. Por supuesto necesitaríamos extraer un sentido de las fórmulas que produjera el ordenador y tener así la seguridad de que no son solo un galimatías plagado de datos (me refiero a que se basen en correlaciones que no sean en absoluto casuales). Esto lo lograríamos mediante una simplificación constante de las reglas hasta que su rigor fuera indudable.

Evidentemente, dadas nuestra capacidad cerebral y nuestra velocidad de procesamiento limitadas, tardaríamos una eternidad en alcanzar una comprensión completa de todas las variables que participan en la evolución. ¿De verdad hace falta la simplificación y la comprensión que utilizamos en nuestros sistemas expertos? Quizá no. Existe un riesgo real de que se produzcan cambios en los datos que no hemos tenido en cuenta. Pero podría apuntarse que, si nuestras fórmulas de recopilación de datos *parecen* capaces de tener en cuenta la evolución de todas las especies a lo largo del tiempo, los riesgos de confiar en ellas para los próximos diez, quince o veinte años son bajos en comparación con el beneficio que proporciona una fórmula que, a simple vista, funciona, pero que no se comprende del todo (al fin y al cabo, una fórmula así podría resultar útil a los científicos para curar enfermedades genéticas, por ejemplo).

De hecho, quizá estemos demasiado apegados a la comprensión; el pensamiento consciente es solo una parte del acto de entender. Quizá sea suficiente para que extraigamos de él una fórmula para el cambio y la usemos para anticiparnos a lo que sucederá en el futuro. Personalmente, me atrae mucho más la emoción, el riesgo mínimo y el valor educativo de la comprensión profunda de las relaciones causa-efecto, que fiarme de algoritmos que no entiendo, así que mi camino está claro. Pero ¿son mis preferencias y costumbres inferiores las que me llevan por esa vía o, por el contrario, me guían la lógica y la razón? No estoy seguro. Espero con ansia someter a las mentes más brillantes de la inteligencia artificial a esta prueba (y que ellas, a su vez, me pongan a prueba a mí).

Lo más seguro es que nuestra naturaleza competitiva nos empuje a apostar cada vez más por las relaciones que son capaces de ver los ordenadores, y no por nuestro razonamiento. De algunas de esas apuestas saldremos ganadores y otras se volverán en nuestra contra. Sospecho que la IA nos llevará a avances increíblemente rápidos y notables, pero también tengo miedo de que pueda llevarnos a la destrucción.

Vamos encaminados hacia un mundo emocionante y peligroso. Es nuestra realidad. Y, como siempre, creo que compensa mucho más que nos preparemos para afrontarla, en vez de desear que las cosas fueran distintas.

Para llevar la mejor vida posible debes:

1) Saber cuáles son las mejores decisiones

2) tener agallas para tomarlas.

PRINCIPIOS VITALES: UN RESUMEN

En los «Principios Vitales» he expuesto algunos principios que me han ayudado a hacer estas dos cosas. Creo firmemente que, como las cosas se repiten una y otra vez, unos cuantos principios meditados te ayudarán a afrontar todo lo que la realidad te ponga delante. No importa tanto de dónde los extraigas, como que los utilices y los tengas presentes de forma constante, y que nunca dejes de refinarlos y mejorarlos.

Para adquirir principios que funcionen, es primordial que **admitas y afrontes bien la realidad**. No caigas en la trampa habitual de desear que la realidad fuera distinta o que tus propias realidades fuesen diferentes. Afronta tus propias realidades y lidia con ellas de manera eficaz. Al fin y al cabo, sacarles el máximo provecho a tus circunstancias es la esencia de la vida. Esto incluye ser transparente con tus ideas y aceptar con apertura de miras los consejos de los demás. Así, aprenderás muchísimo más.

Durante tu viaje vivirás inevitablemente fracasos dolorosos. Es importante que te des cuenta de que pueden ser el motor de tu evolución personal o significar tu propia ruina; depende de cómo reacciones. Creo que la evolución es la mayor fuerza del universo y que todos evolucionamos básicamente igual. Desde una perspectiva conceptual, es como una serie de ciclos que nos elevan hacia la mejora constante, se mantienen estables o incluso se precipitan hacia la ruina. Serás tú quien determine qué trayectoria seguirás.

Tu proceso evolutivo puede describirse mediante el **Proceso de 5 Pasos para lograr tus metas**. Consiste en tener objetivos claros, identificar y no tolerar los problemas, diagnosticar problemas, trazar un plan para sortearlos y cumplir con las tareas necesarias para conseguirlo. Lo importante es que recuerdes que nadie da bien los cinco pasos, pero que se puede confiar en los demás para que te ayuden. La gente distinta con diferentes capacidades que trabaja bien en conjunto puede crear las máquinas más poderosas para lograr sus metas.

Si quieres afrontar la realidad, acepta el dolor que entraña esta postura y sigue el Proceso de 5 Pasos para perseguir siempre tus metas; así estarás en el camino hacia el éxito. La mayoría no lo consigue porque se aferra a opiniones incorrectas fácilmente rectificables si las examinara desde arriba, contemplando la situación, y sopesara sus ideas y las de los demás. Por ello creo que debes mostrar una **apertura de miras radical**.

Las mayores barreras en nuestra contra son nuestro ego y nuestros puntos ciegos. La barrera del ego es nuestro deseo innato de destacar y de que los demás nos lo reconozcan. La barrera del punto ciego es el resultado de ver las cosas a través de nuestra lente subjetiva; ambas pueden impedirnos ver las cosas como realmente son. El antídoto más efectivo contra ellas es la apertura de miras radical, motivada por la preocupación sincera de que quizá uno no ve las cosas a la perfección. Es la capacidad de explorar con eficacia distintos puntos de vista y posibilidades, sin que el ego o los puntos ciegos se interpongan en el camino.

Para hacerlo bien, hace falta practicar el desacuerdo reflexivo, que es el proceso de buscar mentes brillantes que no coincidan contigo y tratar de ver las cosas con sus ojos para ahondar tu comprensión. Hacer esto aumentará tu probabilidad de tomar buenas decisiones y, además, te proporcionará una formación fabulosa. Si aprendes a ser radicalmente abierto de miras y practicas el desacuerdo reflexivo, incrementarás radicalmente el aprendizaje.

Por último, la radical apertura de miras te exige evaluarte y hacer lo propio con los demás concienzudamente en cuanto a tus puntos fuertes y débiles, y los suyos. Aquí entra en juego la comprensión de cómo funciona el cerebro y las diferentes evaluaciones psicométricas que te pueden ayudar a descubrir cómo es tu mente. Para obtener los mejores resultados, tanto de ti como de los demás, debes **comprender que las personas funcionan de forma muy distinta.**

En resumidas cuentas, aprender a tomar decisiones de la mejor forma posible, y aprender a aunar el coraje de tomarlas, se deriva de: a) perseguir tus objetivos, b) fracasar y reflexionar mediante una apertura de miras radical y c) cambiar/evolucionar para volverte más capaz y menos temeroso. En el último capítulo de esta sección he compartido principios más concretos para alcanzar los objetivos superiores, para sopesar tus opciones en situaciones específicas y escoger el camino correcto.

Por supuesto, puedes hacer todo esto por tu cuenta, pero si has entendido algo sobre el concepto de la apertura radical de miras, debería ser obvio que hacerlo solo no te llevará demasiado lejos. Todos necesitamos que los demás nos

ayuden a triangular y tomar las mejores decisiones posibles, y a ver nuestras debilidades de forma objetiva y compensarlas. Más que por cualquier otra cosa, tu vida se ve afectada por la gente que te rodea y por cómo interactúas con los demás.

Tu capacidad de lograr lo que quieres en colaboración con otras personas con idéntico objetivo es mucho mayor que si emprendieras la tarea solo. Aún no hemos hablado de cómo deberían funcionar los grupos para ser más eficaces. Trataremos el tema en los «Principios Laborales».

Los «Principios Laborales» hablan de cómo trabajar con los demás. Como el poder de un grupo es mucho mayor que el del individuo, los principios siguientes son incluso más importantes que los que hemos visto hasta ahora. De hecho, fueron los primeros que escribí, y luego redacté los «Principios Vitales» para que los demás entendieran el sentido que les aplicaba, implícitamente, desde la dirección de Bridgewater. Mis «Principios Laborales» consisten básicamente en lo que acabas de leer, aplicado a grupos. Te enseñaré, principio a principio, cómo un sistema de decisión real, práctico y ponderado por credibilidad convierte el pensamiento independiente en un proceso de decisión grupal eficaz. Creo que un sistema así puede funcionar en cualquier tipo de organización —empresarial, gubernamental, filantrópica—, convertirla en más eficaz y hacer que formar parte de ella sea más satisfactorio.

Espero que estos principios te ayuden a luchar bien y a sacarle a la vida todo el provecho y la alegría que puedas.

ÍNDICE DE PRINCIPIOS VITALES

• Piensa por ti mismo para decidir 1) lo que quieres, 2) lo que es verdad y 3) lo que has de hacer para obtener 1) a la luz de 2), y hazlo con humildad y apertura de miras para tener en cuenta las mejores ideas de que dispones.

PRINCIPIOS VITALES: INTRODUCCIÓN

• Busca siempre los patrones de las cosas que te afectan, para entender las relaciones causa-efecto que las impulsan y extraer principios que te sirvan para afrontarlas de forma eficaz.

SEGUNDA PARTE: PRINCIPIOS VITALES

1 Admite y afronta la realidad

1.1 Sé hiperrealista.

a. Sueños + realidad + determinación = una vida de éxito.

1.2 La verdad —o, mejor, una comprensión acertada de la realidad— es la base primordial de cualquier resultado positivo.

1.3 Ten la mente radicalmente abierta. Actúa con total transparencia.

a. La transparencia y la apertura de miras radicales son imprescindibles para aprender rápido y cambiar de verdad.

b. No dejes que el miedo al «qué dirán» se interponga en tu camino.

c. La sinceridad y la transparencia radicales atraerán tareas y relaciones más significativas.

1.4 Observa la naturaleza para comprender el funcionamiento de la realidad.

a. No te obsesiones con tu visión de «cómo deberían ser» las cosas, o no aprenderás cómo son en realidad.

b. Para ser «bueno», un hecho ha de operar en consonancia con las leyes de la realidad y contribuir al desarrollo del todo; es lo que genera mayores recompensas.

c. La evolución es la fuerza más poderosa del universo, la única permanente y la que lo impulsa todo.

d. Renuévate o muere.

1.5 La evolución es el mayor logro y la mayor recompensa que puede haber en la vida.

a. Los incentivos del individuo han de estar alineados con los objetivos del grupo.

b. La realidad opera en beneficio del conjunto, no del individuo.

c. La adaptación mediante el ensayo y error rápidos es de un valor incalculable.

d. Eres todo y nada a la vez. Decide qué quieres ser.

e. Lo que eres depende de tu punto de vista.

1.6 Entiende las lecciones prácticas de la naturaleza.

a. Maximiza tu progreso.

b. Recuerda que «sin sacrificio no hay beneficio».

c. Para fortalecerse, la ley natural dicta que uno ha de exceder sus límites, y eso duele.

1.7 Dolor + reflexión = progreso.

a. No rehúyas el dolor, ábrele los brazos.

b. Acepta el amor exigente.

1.8 Sopesa las consecuencias de segundo y tercer orden.

1.9 Atente a las consecuencias de tus actos.

1.10 Observa la maquinaria desde arriba.

a. Piensa en ti como una máquina dentro de otra, y sé consciente de la capacidad para alterar ambas y obtener mejores resultados.

b. Comparando los resultados y los objetivos, puedes decidir cómo modificar la maquinaria.

c. Distingue entre tú como diseñador de tu maquinaria y como operario de esta.

d. El craso error de la mayoría de las personas es que no se ven ni a sí mismas ni a los demás de forma objetiva, y esto les lleva a tropezar repetidamente con las debilidades propias y ajenas.

e. Son triunfadores quienes pueden sobreponerse a sí mismos, para mirar las cosas con objetividad y aprovecharse de ellas a fin de propiciar un cambio.

f. Pedir ayuda a aquellos cuyas fuerzas se complementan con tus debilidades es una habilidad que ha de desarrollarse a toda costa, por cuanto implicará la construcción de barreras que te impidan hacer lo que no debas.

g. Como es difícil observarse objetivamente, has de confiar en la opinión de los demás y en cualquier hecho demostrable.

h. Con una mente lo bastante abierta y decidida, puedes lograr prácticamente cualquier objetivo.

2 Utiliza el Proceso de 5 Pasos para obtener lo que quieras de la vida

2.1 Ten objetivos claros.

- **a.** Prioriza: cuando se puede lograr prácticamente todo, es imposible conseguir nada.
- **b.** No confundas metas con deseos.
- **c.** Decidir lo que quieres en la vida consiste en conciliar objetivos y deseos.
- **d.** No confundas las señales del éxito con el propio éxito.
- **e.** No descartes un objetivo por considerarlo inalcanzable.
- **f.** Recuerda que con un listón alto se desarrollan grandes capacidades.
- **g.** Nada te detendrá si eres a) flexible y b) autónomo.
- **h.** Aceptar cómo lidiar con tus tropiezos es tan importante como seguir adelante.

2.2 Identifica y no toleres los problemas.

- **a.** Considera los problemas dolorosos como mejoras en potencia que te hacen señas evidentes.
- **b.** No evites afrontar los problemas porque provienen de realidades desagradables que no es grato afrontar.
- **c.** Identifica los problemas de manera específica.
- **d.** No confundas la causa de un problema con el problema mismo.
- **e.** Distingue los problemas grandes de los pequeños.
- **f.** Una vez identificado el problema, no lo toleres.

2.3 Diagnostica los problemas para llegar a sus causas últimas.

- **a.** Primero debes saber qué pasa y luego decidir qué vas a hacer.
- **b.** Distingue las causas primeras de las causas últimas.
- **c.** Admite que si conoces a alguien (también a ti mismo) sabrás qué esperar de él.

2.4 Traza un plan.

- **a.** Retrocede antes de avanzar.
- **b.** Considera los problemas como una serie de resultados producidos por una máquina.
- **c.** Recuerda que normalmente existen muchos caminos para llegar a un mismo fin.
- **d.** Piensa en tu plan como un guion cinematográfico que muestre qué debe hacer cada uno a lo largo del tiempo.

e. Consigna tu plan por escrito, para que todos lo vean y lo usen como baremo de tu progreso.
f. Reconoce que no necesitas demasiado tiempo para diseñar un buen plan.

2.5 Transforma las estrategias en resultados.

a. Los buenos planificadores que no ponen en práctica sus ideas van sin rumbo.
b. Los buenos hábitos de trabajo se subestiman demasiado.
c. Establece parámetros claros para asegurarte de que sigues el plan.

2.6 Recuerda que las flaquezas no importan si les encuentras soluciones.

a. Busca patrones en los errores e identifica en qué paso, de los cinco propuestos, sueles fallar.
b. Cada cual tiene un obstáculo principal que se interpone entre él y el éxito; debes encontrar el tuyo y afrontarlo debidamente.

2.7 Comprende tu esquema mental y tu humildad, así como los ajenos.

3 Sé radicalmente abierto de miras

3.1 Reconoce las dos barreras.

a. Entiende la barrera del ego.
b. Los dos «yos» y su lucha por el control.
c. Entiende la barrera del punto ciego.

3.2 Practica una apertura de miras radical.

a. Cree sinceramente que, quizá, desconozcas cuál es el mejor camino, y reconoce que la capacidad de aceptar esa ignorancia es más importante que todo lo que sepas.
b. Reconoce que las decisiones se toman en dos etapas: primero se recopila toda la información relevante y luego se decide
c. No te preocupes por las apariencias, sino por el objetivo.
d. Reconoce que es imposible producir sin aprender.
e. Reconoce que, para ponerte efectivamente en la piel del otro y ver el mundo desde su perspectiva, has de proceder a una suspensión temporal del juicio: solo desde la empatía podrás evaluar correctamente una perspectiva ajena.
f. Recuerda que buscas la mejor respuesta, no la mejor respuesta a la que puedas llegar por tu cuenta.

g. Deja claro si estás discutiendo o si quieres aprender y entender. Piensa en qué opción es mejor, según tu credibilidad propia y la de los demás.

3.3 Aprecia el arte del desacuerdo reflexivo.

3.4 Triangula tu perspectiva con gente creíble dispuesta a discrepar.

a. Hacer planes para que el peor caso factible sea lo mejor posible.

3.5 Reconoce los síntomas de la cerrazón y la apertura de miras y préstales atención.

3.6 Entiende cómo se puede llegar a ser radicalmente abierto de miras.

a. Utiliza el dolor con regularidad como guía hacia unas reflexiones de calidad.

b. Haz de la apertura de miras una costumbre.

c. Conoce tus puntos ciegos.

d. Si varias personas creíbles te dicen que estás obrando mal, y eres el único que no lo ve así, da por supuesto que seguramente no estés siendo neutral.

e. Medita.

f. Básate en los hechos y anima a los demás a que hagan lo mismo.

g. Haz todo lo que esté en tu mano para ayudar a los demás a ser también abiertos de miras.

h. Utiliza herramientas de decisión basadas en los hechos.

i. Comprende cuándo es mejor rendirse y tener fe en tu sistema de toma de decisiones.

4 Entiende que las personas funcionan de formas muy distintas

4.1 Entiende el poder que se deriva de comprender cómo funcionáis tú y los demás.

a. Naces con atributos que pueden ser una ayuda o un escollo, según cómo los utilices.

4.2 El trabajo y las relaciones significativas no son solo cosas bonitas que escoges, sino que las llevas programadas genéticamente.

4.3 Entiende las grandes batallas mentales y cómo controlarlas para obtener lo que quieres.

a. Entiende que la mente consciente está enzarzada en una batalla con la mente inconsciente.

b. Sé consciente de que la lucha más constante que existe es la de los sentimientos y el pensamiento.

c. Compagina los sentimientos y el pensamiento.

d. Escoge bien tus hábitos.

e. Instruye al «yo» inferior de forma afable y persistente para desarrollar buenos hábitos.
f. Entiende la diferencia entre el hemisferio derecho y el izquierdo, y el pensamiento derivado de cada uno.
g. Entiende lo mucho y lo poco que el cerebro puede cambiar.

4.4 Descubre cómo eres y cómo son los demás.

a. Introversión frente a extroversión.
b. Intuición frente a observación.
c. Pensar frente a sentir.
d. Planificación frente a percepción.
e. Creadores frente a refinadores frente a impulsores frente a ejecutores frente a versátiles.
f. Centrarse en las tareas frente a centrarse en los objetivos.
g. Inventario de Personalidad en el Entorno Laboral.
h. Los artífices son personas que pueden pasar de la imagen a la acción.

4.5 Asignar los papeles correctos a las personas correctas en el contexto de un objetivo es la clave para el éxito en cualquier meta que te propongas.

a. Contrólate y orquesta a los demás para lograr lo que quieres.

5 Aprende a tomar decisiones eficaces

5.1 Reconoce que 1) la mayor amenaza para las buenas decisiones son las emociones perjudiciales y que 2) la toma de decisiones es un proceso de dos partes (aprender primero y luego decidir).

5.2 Sintetiza la situación tal y como es.

a. Una de las decisiones más importantes que puedes tomar es a quién le vas a hacer preguntas.
b. No te creas todo lo que oigas.
c. Todo parece más grande mirado de cerca.
d. Se valora más lo nuevo que lo bueno.
e. No exprimas demasiado los puntos.

5.3 Sintetiza la situación de forma diacrónica.

a. Ten presentes el ritmo de cambio y los niveles de las cosas, y la relación entre ambos.
b. Sé impreciso.
c. Recuerda la regla del 80/20 y entiende qué es el 20.
d. No seas perfeccionista.

5.4 Transita entre niveles eficazmente.

a. Utiliza los términos «sobre» y «bajo la línea» para determinar el nivel en que se enmarca una conversación.
b. Recuerda que las decisiones deben tomarse en su nivel apropiado, sin dejar de ser consistentes entre niveles.

5.5 La lógica, la razón y el sentido común son tus mejores herramientas para sintetizar la realidad y comprender cómo debes obrar.

5.6 Toma decisiones como si estuvieras calculando un valor previsto.

a. Aumentar las posibilidades de acertar es bueno sin importar qué probabilidad tengas de antemano.
b. Saber cuándo no apostar es tan importante como conocer qué apuestas merecen la pena.
c. La mejor opción es la que tiene más pros que contras, no la que no tiene contras.

5.7 Prioriza sopesando el valor de la información adicional contra 2 el coste de no decidir.

a. Todo lo que tengas que hacer debe estar por encima de la línea antes de que te dediques a lo que te gusta hacer.
b. Lo más probable es que no te quede tiempo de lidiar con lo secundario, y esto es mejor que quedarse sin tiempo para lo importante.
c. No confundas posibilidades y probabilidades.

5.8 ¡Simplifica!

5.9 Haz uso de principios.

5.10 Pondera tus decisiones por credibilidad.

5.11 Transforma tus principios en algoritmos y utiliza el ordenador para que decida a la vez que tú.

5.12 Ve con cuidado a la hora de fiarte de la IA si no la entiendes en profundidad.

TERCERA
PARTE

PRINCIPIOS LABORALES

RESUMEN E ÍNDICE DE PRINCIPIOS LABORALES

Incluyo aquí este resumen y este índice de Principios Laborales *para que tengas la opción de echarles un vistazo e identificar los que más te interesen, o bien de saltarte este apartado y continuar la lectura*.

TERCERA PARTE: PRINCIPIOS LABORALES

• Una organización es una máquina con dos partes principales: su cultura y sus personas.

a. Una organización excelente tiene tanto personas excelentes como una cultura excelente.
b. Las personas excelentes tienen tanto un carácter como unas facultades excelentes.
c. Las culturas excelentes sacan a la luz los problemas y los desacuerdos, y los resuelven adecuadamente; además, adoran imaginar y desarrollar cosas nuevas y excelentes.

• El amor exigente es eficaz para el trabajo y las relaciones excelentes.

a. Para ser excelente, no debes negociar lo innegociable.

• El mejor sistema para tomar decisiones eficaces es una meritocracia de ideas ponderadas por credibilidad.

• Haz que tu pasión y tu trabajo sean una sola cosa, y llévalo a cabo con las personas con quienes quieres estar.

PARA CONSEGUIR LA CULTURA CORRECTA...

1 Confía en la sinceridad y la transparencia radicales

1.1 Date cuenta de que no hay nada que temer de la verdad.
1.2 Sé íntegro y exige lo mismo a los demás.

a. No digas nunca nada de alguien si no estás dispuesto a decírselo a la cara, y no juzgues a las personas sin acusarlas de frente.
b. No dejes que la lealtad hacia las personas sea un obstáculo para la verdad ni para la salud de la organización.

1.3 Desarrolla un entorno en el que todos tengan derecho a comprender aquello que tiene sentido y nadie tenga derecho a mantener una opinión crítica sin manifestarla en voz alta.

a. Dilo en voz alta y hazte responsable de tus palabras, o márchate.
b. Sé extremadamente abierto.
c. No seas ingenuo respecto a la falta de honestidad.

1.4 Sé radicalmente transparente.

a. Usa la transparencia para ayudar a hacer respetar la justicia.
b. Comparte las cosas más difíciles.
c. Asegúrate de que las excepciones a la transparencia radical sean muy escasas.
d. Asegúrate de que los destinatarios de la transparencia radical adviertan su responsabilidad a la hora de gestionarla adecuadamente y ponderen las cosas con inteligencia.
e. Proporciona transparencia a quienes la gestionan correctamente y niégasela a quienes no lo hacen, o bien aparta a estas personas de la organización.
f. No compartas información delicada con los enemigos de la organización.

1.5 Las relaciones y el trabajo significativos se refuerzan mutuamente, 8 en especial cuando se sostienen en la sinceridad y la transparencia radicales.

2 Cultiva las relaciones y el trabajo significativos

2.1 Sé leal a la misión común y no a quienes no actúan de manera coherente respecto a ella.

2.2 Sé absolutamente claro respecto a cómo son las cosas

a. Asegúrate de que todos tienen más consideración por los demás de la que exigen para sí mismos.
b. Asegúrate de que la gente entiende la diferencia entre la justicia y la generosidad.
c. Identifica la línea que las separa y sitúate del lado de la justicia.
d. Paga por el trabajo realizado.

2.3 Sé consciente de que el tamaño de la organización puede plantear un problema para las relaciones significativas.

2.4 Recuerda que la mayoría de las personas simulará obrar en tu interés mientras lo hace en el suyo propio.

2.5 Atesora a esas personas honorables capaces de tratarte bien aun cuando no estás mirando.

3 Crea una cultura en la que esté bien cometer errores, pero resulte inadmisible no aprender de ellos

3.1 Reconoce que los errores son una parte natural del proceso evolutivo.

- **a.** Falla correctamente.
- **b.** No te sientas mal ni por tus errores ni por los de los demás. ¡Aprecia los errores!

3.2 No te preocupes por verte bien, sino por alcanzar tus objetivos.

- **a.** Supera la «culpa» y el «mérito» y avanza con «exacto» e «inexacto».

3.3 Observa los patrones de los errores para ver si son el producto de debilidades.

3.4 Recuerda reflexionar cuando experimentes dolor.

- **a.** Sé reflexivo y asegúrate de que tu gente también lo sea.
- **b.** Se consciente de que nadie se ve a sí mismo de manera objetiva.
- **c.** Enseña y refuerza los méritos de aprender de los errores.

3.5 Conoce qué tipos de errores son aceptables y cuáles inaceptables; no permitas que quienes trabajan para ti cometan errores inaceptables.

4 Sintoniza y mantente en sintonía

4.1 Advierte que los conflictos son esenciales para las relaciones excelentes, porque son la manera en que las personas determinan si sus principios concuerdan y resuelven sus diferencias.

- **a.** Dedica tiempo y energía abundantes a sintonizar, porque es la mejor inversión que puedes hacer.

4.2 Conoce cómo sintonizar y disentir correctamente.

- **a.** Saca a la luz las áreas con posibles faltas de sintonía.
- **b.** Distingue entre las quejas injustificadas y aquellas dirigidas a mejorar.
- **c.** Recuerda que toda historia siempre tiene dos caras.

4.3 Ten una actitud abierta y asertiva a la vez.

- **a.** Distingue entre personas de mente abierta y de mente cerrada.
- **b.** Aléjate de las personas de mente cerrada.
- **c.** Ten cuidado con las personas que se avergüenzan de no saber.
- **d.** Asegúrate de que los responsables tengan una actitud abierta ante las preguntas y los comentarios de los demás.
- **e.** Sé consciente de que sintonizar con alguien es una responsabilidad de ida y vuelta.

f. Preocúpate más por la sustancia que por el estilo.

g. Sé razonable y espera que los demás también lo sean.

h. Hacer propuestas y preguntas no es lo mismo que criticar, así que no las trates como si fueran críticas.

4.4 Si te toca moderar una reunión, gestiona la conversación.

a. Deja claro quién dirige la reunión y a quién debe serle útil.

b. Habla con precisión para evitar confusiones.

c. Aclara qué tipo de comunicación vais a tener a la luz de los objetivos y las prioridades.

d. Conduce la reunión siendo abierto y asertivo.

e. Muévete entre los distintos niveles de la conversación.

f. Cuidado con las digresiones.

g. Haz respetar la lógica en la conversación.

h. Procura no perder de vista tu responsabilidad personal por la toma de decisiones grupal.

i. Usa la «regla de los dos minutos» para evitar interrupciones.

j. Ten cuidado con los charlatanes asertivos.

k. Asegúrate de llevar a cabo las conversaciones.

l. Saca partido de tu comunicación.

4.5 La colaboración excelente es como tocar jazz.

a. 1+1=3.

b. Entre 3 y 5 es más que 20.

4.6 Cuando haya concordancia, cuídala.

4.7 Si adviertes que no puedes conciliar diferencias importantes, especialmente en lo referente a valores, considera si merece la pena preservar esa relación.

5 Pondera tu toma de decisiones usando la credibilidad

5.1 Sé consciente de que una meritocracia de ideas eficaz exige reconocer el mérito de las ideas de cada persona.

a. Si no has conseguido hacer algo con éxito, no creas que puedes decir a los demás cómo hacerlo.

b. Recuerda que todo el mundo tiene opiniones y que a menudo son incorrectas.

5.2 Busca a las personas más creíbles con las que disientas e intenta comprender sus razones.

a. Piensa en la credibilidad de las personas para valorar la probabilidad de que sus opiniones sean correctas.

b. Recuerda que las opiniones creíbles probablemente provengan de personas que 1) han alcanzado con éxito el objetivo en cuestión al menos tres veces o 2) poseen excelentes explicaciones acerca de las relaciones de causa-efecto que conducen a sus conclusiones.

c. Si alguien no ha realizado una tarea, pero tiene una teoría que parece lógica y puede ser testada con rigor, entonces ponla a prueba.

d. No prestes tanta atención a las conclusiones como a los razonamientos que han conducido a ellas.

e. La gente sin experiencia puede tener ideas excelentes, a veces mucho mejores que las personas experimentadas.

f. Todo el mundo debe expresar con claridad cuánta confianza le merecen sus propias ideas.

5.3 Piensa si estás desempeñando el papel de profesor, de alumno o de colega, y si deberías estar enseñando, preguntando o debatiendo.

a. Es más importante que el alumno entienda al profesor que a la inversa, aunque ambas cosas son importantes.

b. Sé consciente de que, si bien todos tienen el derecho y la responsabilidad de comprender lo importante, deben hacerlo con humildad y una apertura de miras radical.

5.4 Comprende cómo llega la gente a sus opiniones.

a. Si haces una pregunta, probablemente recibas una respuesta; por lo tanto, piensa bien a quién le preguntas.

b. Hacer que todos sondeen a todos los demás es improductivo y una pérdida de tiempo.

c. Cuídate de las afirmaciones que comienzan con «Yo creo que…».

d. Evalúa la credibilidad de las personas mediante el registro sistemático de su historial a lo largo del tiempo.

5.5 Se debe disentir con eficacia.

a. Has de saber cuándo dejar de debatir y pasar a acordar qué es lo que debe hacerse.

b. Utiliza la credibilidad ponderada como herramienta, y no como sustituto, de la toma de decisiones de las partes responsables.

c. Puesto que no tienes tiempo para evaluar de manera concienzuda el pensamiento de cada persona, elige sabiamente a la gente creíble.

d. Cuando eres el responsable de una decisión, compara la toma de decisiones ponderada por credibilidad del grupo con lo que tú piensas.

5.6 Sé consciente de que todos tienen el derecho y la responsabilidad de intentar comprender las cosas importantes.

- **a.** Las comunicaciones orientadas a obtener la mejor respuesta deben incluir a las personas más pertinentes.
- **b.** Las comunicaciones orientadas a adiestrar o fomentar la cohesión deberían incluir a un grupo de gente más amplio que el necesario si el objetivo fuera solo obtener la mejor respuesta.
- **c.** Ten en cuenta que no es necesario emitir juicios acerca de todo.

5.7 Presta mayor atención a si el sistema de toma de decisiones es justo que a ganar la discusión.

6 Aprende cómo superar los desacuerdos

6.1 Recuerda: no debes ignorar los principios, aunque haya acuerdo al respecto.

- **a.** Se han de aplicar los mismos criterios de comportamiento a todos.

6.2 Asegúrate de que la gente no confunda el derecho a quejarse, dar consejo y debatir abiertamente con el derecho a tomar decisiones.

- **a.** Cuando cuestiones una decisión o a quien deba tomarla, ten en cuenta el contexto general.

6.3 No dejes conflictos importantes sin resolver.

- **a.** No permitáis que las cosas pequeñas os dividan cuando vuestro acuerdo en los grandes temas debería uniros.
- **b.** No os quedéis atascados en el desacuerdo: ¡acudid a una instancia superior o convocad una votación!

6.4 Cuando ya se ha tomado una decisión, todos deben respaldarla, aun cuando los individuos todavía puedan disentir.

- **a.** Mira las cosas desde arriba.
- **b.** Nunca permitas que la meritocracia de ideas se transforme en anarquía.
- **c.** No permitas los linchamientos ni el gobierno de las masas.

6.5 Recuerda que si la meritocracia de ideas entra en conflicto con el bienestar de la organización, esta sufrirá inevitablemente.

- **a.** Declara la «ley marcial» solo en circunstancias extraordinarias o extremas en las que sea necesario suspender los principios.
- **b.** Desconfía de las personas que defiendan la suspensión de la meritocracia de ideas por el «bien de la organización».

6.6 Sé consciente de que, si las personas con poder no quieren funcionar según ciertos principios, esta forma de operar fracasará.

PARA CONSEGUIR A LAS PERSONAS ADECUADAS…

7 Recuerda: el QUIÉN es más importante que el QUÉ

7.1 Sé consciente de que la decisión más importante es la de 0 escoger a las partes responsables.

- **a.** Entiende que las partes responsables más importantes son aquellas personas responsables de los objetivos, los resultados y las máquinas en los niveles más altos.

7.2 Ten en cuenta que la máxima parte responsable cargará con las consecuencias de lo que se haga.

- **a.** Asegúrate de que todos tienen alguien a quien reportarle.

7.3 Recuerda la fuerza que hay detrás del objeto.

8 Contrata bien, porque la penalización por hacerlo mal es inmensa

8.1 Escoge a una persona que se ajuste al diseño.

- **a.** Sopesa qué valores, capacidades y habilidades (en este orden) estás buscando.
- **b.** Cerciórate de que la búsqueda de las personas idóneas sea sistemática y científica.
- **c.** Presta atención al clic: busca el ajuste correcto entre el puesto y la persona.
- **d.** Busca gente que brille y no a «uno de esos».
- **e.** No uses tu influencia para conseguirle un puesto a alguien.

8.2 Recuerda que las personas son diferentes y que sus diversos modos de ver y pensar las hacen adecuadas para puestos distintos.

- **a.** Comprende cómo usar e interpretar las evaluaciones de personalidad.
- **b.** Recuerda que las personas tienden a escoger a gente semejante a sí mismas; en consecuencia, selecciona a entrevistadores capaces de identificar lo que se está buscando.
- **c.** Busca a personas dispuestas a mirarse a sí mismas de manera objetiva.
- **d.** Recuerda que, por regla general, las personas no cambian demasiado.

8.3 Piensa en tus equipos como lo hacen los entrenadores deportivos: nadie tiene todo lo necesario para el éxito, pero todos deben ser sobresalientes.

8.4 Presta atención a los historiales de las personas.

- **a.** Comprueba las referencias.
- **b.** Sé consciente de que el rendimiento académico de una persona no te dice mucho de si posee los valores y capacidades que estás buscando.

c. Si bien es mejor tener pensadores conceptuales excelentes, entiende que una experiencia y un historial sobresalientes también pueden ser muy importantes.

d. Cuídate del idealista poco práctico.

e. No des por sentado que una persona que ha alcanzado el éxito en otra parte lo tendrá en el puesto que le asignes.

f. Asegúrate de que tu gente tiene carácter y es capaz.

8.5 No contrates a gente únicamente para el primer puesto que desempeñará; contrata a personas con las que quieras compartir tu vida.

a. Busca a personas que tengan muchas preguntas excelentes.

b. Enséñales tus defectos a tus candidatos.

c. Toca jazz con quien eres compatible y, a la vez, te plantee desafíos.

8.6 Cuando valores la cuantía de la remuneración, ofrece tanto estabilidad como oportunidad.

a. Paga por la persona, no por el puesto.

b. Haz que los indicadores de rendimiento estén relacionados con la remuneración, aunque sea de forma laxa.

c. Paga más de lo que es justo.

d. Céntrate en conseguir un pastel más grande en lugar de en cómo cortarlo para que tú o cualquier otro se lleve el trozo más grande.

8.7 Recuerda que, en las colaboraciones excelentes, la consideración y la generosidad son más importantes que el dinero.

a. Sé generoso y espera que los demás lo sean contigo.

8.8 La gente excelente es difícil de encontrar, por lo que asegúrate de pensar cómo conservarla.

9 Forma, prueba, evalúa y clasifica constantemente a las personas

9.1 Comprende que tú y las personas que gestionas experimentaréis un proceso de evolución personal.

a. Entiende que la evolución personal debe ser relativamente rápida y una consecuencia natural del descubrimiento de las fortalezas y debilidades propias; como resultado, las trayectorias profesionales no se planifican desde el comienzo.

b. Comprende que la formación guía el proceso de evolución personal.

c. Enseña a tu equipo a pescar en lugar de darle pescado, aun cuando esto conlleve permitirles cometer algunos errores.

d. Entiende que la experiencia proporciona un aprendizaje interiorizado que los libros no pueden reemplazar.

9.2 Ofrece un *feedback* constantemente.

9.3 Evalúa con exactitud, no con amabilidad.

a. Al fin y al cabo, la exactitud y la amabilidad son lo mismo.

b. Pon en perspectiva tus elogios y críticas.

c. Piensa en la exactitud, no en las consecuencias.

d. Evalúa con exactitud.

e. Aprende tanto del éxito como del fracaso.

f. Recuerda que la mayoría de las personas piensa que lo que hizo y lo que está haciendo es mucho más importante de lo que realmente es.

9.4 Sé consciente de que el amor exigente es a la vez el tipo de amor más difícil y el más importante que se puede dar (porque muy rara vez es bien recibido).

a. Ten en cuenta que, aunque la mayoría de las personas prefiere los elogios, las críticas exactas son más valiosas.

9.5 No ocultes tus observaciones sobre la gente.

a. Elabora tu síntesis a partir de los detalles.

b. Sácales provecho a los puntos.

c. No exprimas excesivamente los puntos.

d. Utiliza herramientas de evaluación, tales como encuestas, indicadores y evaluaciones formales, para documentar todos los aspectos del rendimiento de una persona.

9.6 Haz que el proceso de saber cómo es alguien sea abierto, evolutivo e iterativo.

a. Haz que tus indicadores sean claros e imparciales.

b. Alienta a la gente a ser objetivamente reflexiva acerca de su rendimiento.

c. Mira el panorama completo.

d. En las evaluaciones de rendimiento, empieza por los casos específicos, busca patrones y sintoniza con la persona sometida a evaluación para mirar juntos los datos.

e. Recuerda que, al evaluar a una persona, los dos mayores errores que puedes cometer son confiar demasiado en tu evaluación y no sintonizar con la persona evaluada.

f. Sintoniza sobre la evaluación con la persona evaluada de una manera no jerárquica.

g. Aprende acerca de las personas de tu equipo y haz que aprendan sobre ti mediante conversaciones francas sobre los errores y sus causas fundamentales.

h. Entiende que asegurarse de que la gente hace un buen trabajo no exige vigilar todo lo que hacen todos en todo momento.

i. Sé consciente de que cambiar es difícil.

j. Ayuda a las personas con el dolor que surge de la exploración de sus debilidades.

9.7 Saber cómo actúan las personas y ser capaz de juzgar si ese comportamiento conducirá a resultados satisfactorios es más importante que saber qué han hecho.

a. Cuando alguien esté haciendo mal su trabajo, piensa si la causa es un aprendizaje inadecuado o una capacidad inapropiada.

b. Formar y poner a prueba a una persona de bajo rendimiento para saber si puede adquirir las habilidades requeridas sin intentar, simultáneamente, evaluar sus capacidades constituye un error habitual.

9.8 Identifica que, cuando de verdad has sintonizado con alguien respecto a sus debilidades, probablemente estas sean genuinas.

a. Cuando juzgues a alguien, recuerda que no necesitas alcanzar el estado «más allá de toda duda».

b. No debes tardar más de un año en saber cómo es una persona y si es la idónea para su puesto.

c. Continúa evaluando a las personas de forma permanente.

d. Evalúa a los empleados con el mismo rigor con el que examinas a los candidatos.

9.9 Forma, protege o aparta a la gente; no la rehabilites.

a. No colecciones personas.

b. Debes estar dispuesto a «dispararle a la gente que quieres».

c. Cuando una persona pierda su puesto, piensa si hay otro trabajo en el que pueda encajar mejor o si debe marcharse de la empresa.

d. Sé cauto respecto a permitir que la gente retroceda a otro puesto después de fracasar.

9.10 Recuerda que la finalidad de un traslado es sacar mejor partido de la persona a fin de que beneficie a la comunidad como conjunto.

a. Haz que la persona «complete su turno de bateo» antes de trasladarla a otro puesto.

9.11 No bajes el listón.

PARA DESARROLLAR TU MÁQUINA Y HACER QUE EVOLUCIONE…

10 Gestiona como si manejaras una máquina para conseguir un objetivo

10.1 Mira la máquina y obsérvate desde arriba como parte de ella.

- **a.** Compara constantemente tus resultados con tus objetivos.
- **b.** Comprende que un mánager excelente es, en esencia, un ingeniero de organizaciones.
- **c.** Desarrolla indicadores excelentes.
- **d.** Ten cuidado con prestar demasiada atención a lo que te llega y no prestar la suficiente a tu máquina.
- **e.** No te distraigas con los objetos brillantes.

10.2 Recuerda que, para cada caso que trates, tu enfoque debe tener dos propósitos: 1) acercarte a tu objetivo y 2) formar y poner a prueba tu máquina (es decir, a tus personas y tu diseño).

- **a.** Todo es un estudio de caso.
- **b.** Cuando surja un problema, conduce la conversación en dos niveles: 1) el nivel de la máquina (por qué se ha producido ese resultado) y 2) el nivel del caso en cuestión (qué hacer al respecto).
- **c.** Cuando elabores reglas, explica los principios subyacentes.
- **d.** Tus políticas deben ser extensiones naturales de tus principios.
- **e.** Aunque los buenos principios y las buenas políticas casi siempre proporcionan una buena guía, recuerda que toda regla tiene excepciones.

10.3 Comprende las diferencias entre la gestión, la microgestión y la ausencia de gestión.

- **a.** Los mánagers deben asegurarse de que funcione bien aquello de lo que son responsables.
- **b.** La gestión de tu equipo debe ser como si esquiarais juntos.
- **c.** Un esquiador excelente probablemente sea mejor instructor de esquí que un principiante.
- **d.** Debes ser capaz de delegar los detalles.

10.4 Conoce a las personas de tu equipo y qué las motiva, porque son tu recurso más importante.

- **a.** Toma regularmente la temperatura de cada persona importante para ti y para la organización.
- **b.** Debes saber —no suponer— cuánta confianza se puede tener en tu gente.
- **c.** Varía tu participación en función de tu confianza.

10.5 Asigna las responsabilidades con claridad.

- **a.** Recuerda quién tiene qué responsabilidades.
- **b.** Cuidado con las alteraciones de puestos.

10.6 Indaga con profundidad y rigor para saber qué puedes esperar de tu máquina.

a. Obtén un nivel mínimo de conocimientos.

b. Evita permanecer demasiado distante.

c. Utiliza las actualizaciones diarias para estar al tanto de lo que hace y piensa tu gente.

d. Investiga para saber si es probable que surjan ciertos problemas, antes de que lo hagan.

e. Sondea hasta el nivel que está justo por debajo de quienes te reportan.

f. Haz que los empleados de tus empleados sepan que pueden comunicarte sus problemas.

g. No des por supuesto que las respuestas de la gente son correctas.

h. Entrena tu oído.

i. Que tus sondeos sean transparentes, en lugar de privados.

j. Acoge positivamente los sondeos.

k. Recuerda que, con frecuencia, quienes ven las cosas de una forma y piensan de una determinada manera tienen dificultades para comunicarse y relacionarse con quienes ven y piensan de otro modo.

l. Tira de todos los hilos sospechosos.

m.Reconoce que hay más de un camino para llegar a Roma.

10.7 Piensa como un «propietario» responsable y espera que las personas con las que trabajas hagan lo mismo.

a. Irte de vacaciones no implica que puedas descuidar tus responsabilidades.

b. Oblígate a ti y a tu equipo a hacer cosas difíciles.

10.8 Identifica el riesgo de persona clave y ocúpate de él.

10.9 No trates del mismo modo a todo el mundo; trata adecuadamente a cada uno.

a. No permitas que te presionen.

b. Ocúpate de las personas que trabajan para ti.

10.10 Entiende que, por lo general, el liderazgo excelente no es lo que parece.

a. Sé débil y fuerte a la vez.

b. No te preocupes de si le gustas o no a tu gente, ni los busques para que te digan lo que debes hacer.

c. No actúes dando órdenes y esperando que te sigan; intenta que te entiendan y comprender tú a los demás sintonizando con ellos.

10.11 Hazte y haz a tu gente responsable de vuestras acciones; agradéceles que te hagan responsable de las tuyas.

a. Si has acordado con alguien que algo debe hacerse de cierta manera, asegúrate de que es así, a menos que sintonicéis para hacerlo de forma distinta.
b. Distingue entre un fallo en el que alguien incumplió su «pacto» y uno en el que, para empezar, no había ningún acuerdo.
c. Evita ser succionado hacia abajo.
d. Cuidado con las personas que confunden los objetivos con las tareas, porque si no pueden distinguir entre ellos no puedes confiarles responsabilidades.
e. Cuidado con el desenfocado, improductivo y teórico «debería».

10.12 Comunica la planificación con claridad y dispón de indicadores claros que transmitan si se estás progresando según esta estrategia.

a. Pon las cosas en perspectiva retrocediendo antes de avanzar.

10.13 Cuando no puedas manejar adecuadamente tus responsabilidades acude a una instancia superior y asegúrate de que tu equipo haga lo mismo de manera proactiva.

11 Detecta los problemas y no los toleres

11.1 Si no te preocupa, debes preocuparte; y si te preocupa, no debes preocuparte.

11.2 Diseña y supervisa una máquina para detectar si las cosas van lo bastante bien, o hazlas tú mismo.

a. Asigna a ciertas personas la tarea de detectar problemas, dales tiempo para investigar y asegúrate de que posean diferentes vías para reportar, de tal modo que puedan informar de los problemas sin ningún temor a recriminaciones.
b. Cuidado con el «síndrome de la rana hervida».
c. Cuidado con el pensamiento grupal: el hecho de que nadie parezca preocupado no implica que no haya nada erróneo.
d. Para detectar los problemas, compara los resultados con tus objetivos.
e. «Prueba la sopa.»
f. Pon tantos pares de ojos a detectar problemas como te sea posible.
g. «Quita el tapón.»
h. Sé consciente de que las personas más cercanas a ciertos puestos probablemente los conozcan mejor.

11.3 Sé muy específico respecto a los problemas; no empieces con generalizaciones.

a. Evita los anónimos «nosotros» y «ellos», porque enmascaran la responsabilidad personal.

11.4 No temas resolver los problemas difíciles.

- **a.** Comprende que los problemas con soluciones correctas y planificadas son completamente diferentes de los que no tienen esas soluciones.
- **b.** Piensa en los problemas que detectes como una máquina.

12 Diagnostica los problemas para llegar a sus causas fundamentales

12.1 Para hacer un buen diagnóstico, haz las siguientes preguntas: 1. ¿El resultado es bueno o malo? 2. ¿Quién es responsable del resultado? 3. Si el resultado es malo, ¿es incapaz la parte responsable o malo el diseño?

- **a.** Pregúntate: ¿quién debería hacer qué de manera diferente?
- **b.** Identifica en qué paso del Proceso de 5 Pasos surgió el fallo.
- **c.** Identifica qué principios han sido quebrantados.
- **d.** Evita ir de listillo.
- **e.** No confundas la calidad de las circunstancias de una persona con la calidad de su enfoque para tratar con las circunstancias.
- **f.** Identificar el hecho de que alguien no sabe qué hacer no implica saber qué hacer.
- **g.** Recuerda que una causa fundamental no es una acción, sino una razón.
- **h.** Para distinguir entre un problema de atribuciones y uno de competencia, imagina cómo se desempeñaría esa persona en esa función particular si poseyera más atribuciones.
- **i.** Ten en cuenta que los mánagers fallan o no llegan a sus objetivos por una (o más) de cinco razones.

12.2 Mantén la síntesis mediante un diagnóstico continuo.

12.3 Ten en cuenta que los diagnósticos deben producir resultados.

- **a.** Recuerda que, si pones a las mismas personas a hacer las mismas cosas, debes esperar idénticos resultados.

12.4 Usa la siguiente técnica de «profundización» para obtener una comprensión 80/20 de un departamento o subdepartamento que tiene problemas.

12.5 Comprende que el diagnóstico es fundamental tanto para el progreso como para las relaciones de calidad.

13 Diseña mejoras para tu máquina a fin de superar tus problemas

13.1 Desarrolla tu máquina.

13.2 Sistematiza tus principios y cómo se llevarán a la práctica.

a. Crea excelentes máquinas de toma de decisiones pensando los criterios que utilizas para tomarlas mientras lo estás haciendo.

13.3 Recuerda que una buena planificación debe parecerse al guion de una película.

a. Sitúate en una posición de dolor durante un tiempo a fin de obtener un mayor conocimiento sobre la finalidad de tu diseño.

b. Visualiza máquinas alternativas con sus resultados; después escoge una.

c. Piensa en las consecuencias de segundo y tercer orden, no solo en las de primer orden.

d. Usa las reuniones cortas para ayudar a que tu organización funcione como un reloj suizo.

e. Recuerda que una buena máquina tiene en cuenta el hecho de que las personas son imperfectas.

13.4 Sé consciente de que el diseño es un proceso iterativo. Entre un mal «ahora» y un buen «después» hay un período «en resolución».

a. Ten en cuenta el poder de una «perturbación».

13.5 Construye la organización en torno a objetivos, no en torno a tareas.

a. Construye tu organización de arriba hacia abajo.

b. Recuerda que todo el mundo debe ser supervisado por una persona creíble con criterios exigentes.

c. Asegúrate de que las personas situadas en lo alto de la pirámide posean las habilidades y la lucidez para gestionar a su equipo, así como un profundo conocimiento de sus puestos.

d. Al diseñar tu organización, recuerda que el Proceso de 5 Pasos es el camino al éxito y que personas diferentes son buenas en pasos distintos.

e. No construyas la organización para que se adecúe a las personas.

f. Ten en cuenta la escala.

g. Organiza los departamentos y subdepartamentos en torno a los grupos con mayor «peso gravitatorio».

h. Haz que los departamentos sean tan autosuficientes como sea posible, de tal forma que tengan control sobre los recursos que necesitan para alcanzar sus objetivos.

i. Asegúrate de que las ratios entre mánagers séniors y mánagers júniors, así como de estos últimos en relación con su equipo, están limitadas para preservar la calidad de las comunicaciones y el entendimiento mutuo.

j. Ten en cuenta en tu diseño la sucesión y la formación.

k. No prestes atención únicamente a tu trabajo, sino a cómo se hará cuando no estés.

l. Haz las cosas dos veces en lugar de comprobarlas, para garantizar que las tareas decisivas se realicen de forma correcta.

m.Usa los consultores con prudencia y cuídate de volverte adicto a ellos.

13.6 Elabora un organigrama con forma de pirámide, con líneas rectas descendentes que no se crucen.

a. Cuando encuentres conflictos interdepartamentales o intersubdepartamentales, haz participar a la persona que está en la cúspide de la pirámide.

b. No trabajes para la gente de otro departamento ni hagas que personas de otro departamento trabajen para ti, a menos que hayas hablado con la persona responsable de la supervisión correspondiente.

c. Cuidado con la «invasión de departamentos».

13.7 Coloca barandillas de protección cuando estas sean necesarias, pero recuerda que es mejor no usarlas en absoluto.

a. No esperes que la gente reconozca sus propios puntos ciegos y los compense.

b. Ten en cuenta el diseño en hoja de trébol.

13.8 Mantén invariable tu visión estratégica mientras haces los cambios tácticos adecuados según lo dicten las circunstancias.

a. No coloques el recurso delante de lo estratégico.

b. Piensa en el panorama general y en los detalles puntuales, y comprende las conexiones que hay entre ellos.

13.9 Dispón de buenos controles para no exponerte a la deshonestidad ajena.

a. Investiga y haz que la gente sepa que lo harás.

b. Recuerda que las leyes no tienen sentido si no hay policía (auditores).

c. Cuídate de las aprobaciones rutinarias automáticas.

d. Ten en cuenta que la gente que haga compras en tu nombre probablemente no utilice tu dinero de forma prudente.

e. Utiliza «ejecuciones públicas» para disuadir de malos comportamientos.

13.10 Que tus líneas de reporte y las definiciones de responsabilidades sean lo más claras posibles.

a. Asigna responsabilidades basándote en el diseño del flujo de trabajo y las capacidades de la gente, no en los nombres de los puestos.

b. Piensa constantemente en cómo obtener ventajas.

c. Sé consciente de que es mucho mejor buscar a unas pocas personas listas que tener un gran número de personas normales y corrientes menos dotadas.

d. Utiliza «aplicadores».

13.11 Recuerda que casi todo tardará más tiempo y costará más dinero de lo previsto.

14 Haz lo que te hayas propuesto hacer

14.1 Trabaja por los objetivos que os entusiasman a ti y a tu organización y piensa cómo se relacionan tus tareas con esos objetivos.

a. Motiva a los demás de manera coordinada y continua.

b. No actúes antes de pensar. Tómate el tiempo necesario para elaborar un plan de acción.

c. Busca soluciones revolucionarias y creativas.

14.2 Sé consciente de que todo el mundo tiene demasiado que hacer.

a. No te frustres.

14.3 Utiliza listas de comprobación.

a. No confundas las listas de comprobación con la responsabilidad personal.

14.4 Prevé tiempo para descansar y renovarte.

14.5 Celebra los éxitos.

15 Usa herramientas y protocolos para moldear cómo se trabaja

15.1 Disponer de principios sistematizados integrados en herramientas es particularmente valioso para una meritocracia de ideas.

a. Para producir auténticos cambios de comportamiento, comprende que el aprendizaje debe estar interiorizado o convertido en un hábito.

b. Utiliza herramientas para recoger datos y procesarlos hasta llegar a conclusiones y acciones.

c. Promueve un ambiente de confianza y ecuanimidad mediante principios claramente formulados e implementados en herramientas y protocolos, de tal forma que sea posible evaluar las conclusiones alcanzadas rastreando la lógica y los datos que subyacen en ellas.

16 ¡Y por lo que más quieras, no pases por alto la gobernanza!

16.1 Para tener éxito, todas las organizaciones deben disponer de controles y contrapesos.

a. Incluso en una meritocracia de ideas, el mérito no puede ser el único factor determinante para asignar responsabilidad y autoridad.

b. Asegúrate de que nadie es más poderoso que el sistema ni tan importante que resulte irremplazable.

c. Cuidado con los feudos.

d. Deja claro que la estructura y las reglas de la organización están diseñadas para garantizar el correcto funcionamiento de su sistema de controles y contrapesos.

e. Asegúrate de que las vías para reportar no tienen obstáculos.

f. Asegúrate de que los derechos de decisión han quedado claros.

g. Asegúrate de que quienes realicen las evaluaciones 1) disponen del tiempo para informarse completamente acerca de cómo lo hace la persona, 2) poseen las capacidades para realizar las evaluaciones y 3) no tienen conflictos de intereses que obstaculicen una supervisión eficaz.

h. Sé consciente de que quienes toman decisiones deben tener acceso a la información necesaria para hacerlo y ser lo bastante fiables como para manejar la información con seguridad.

16.2 Recuerda que en una meritocracia de ideas un único CEO no es tan bueno como un excelente grupo de directivos.

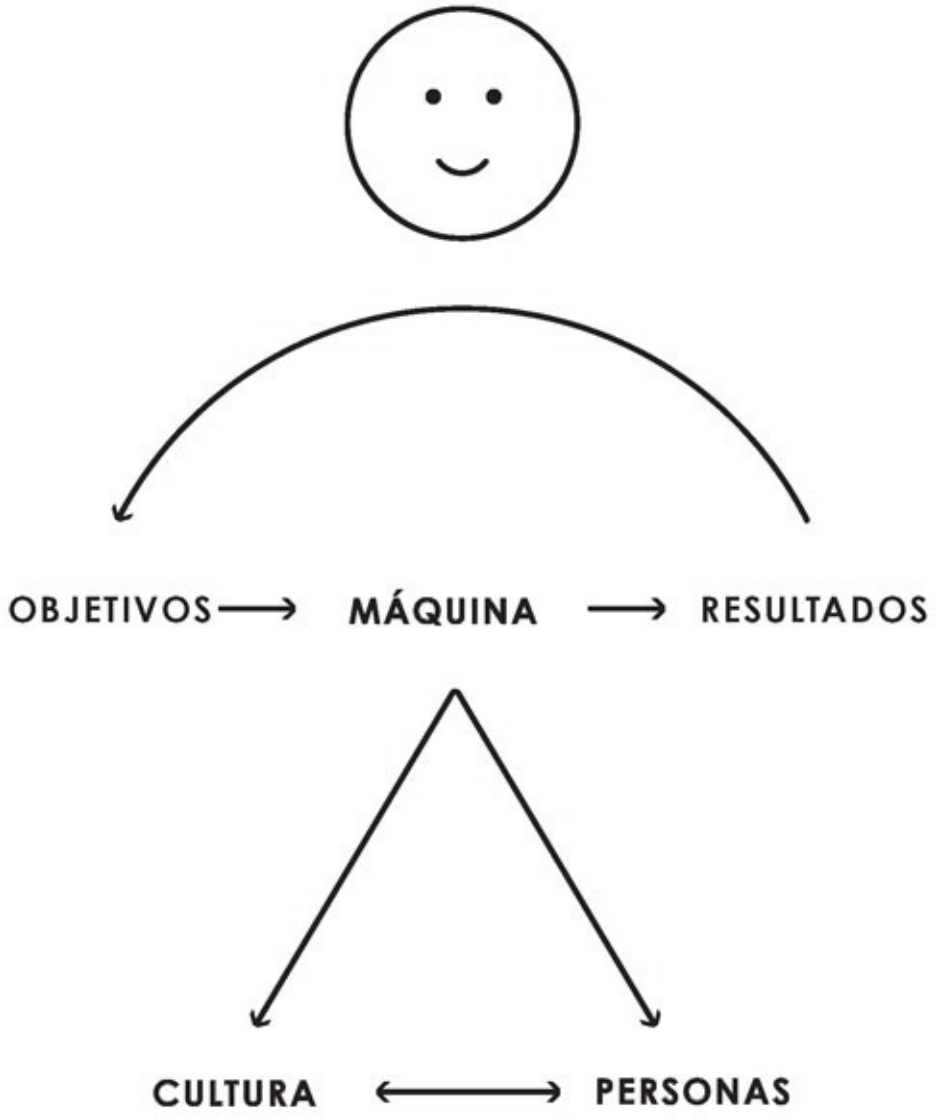
16.3 Ningún sistema de principios, reglas, controles y contrapesos de gobernanza puede sustituir una colaboración excelente.

Para que cualquier grupo u organización funcione bien, es necesario que sus principios laborales concuerden con los principios vitales de sus miembros.

No me refiero a que deben coincidir en todo, pero sí en lo más importante; por ejemplo, en la misión que tienen y en cómo se comportarán unos con respecto a otros.

Si las personas de una organización perciben esa concordancia, cuidarán sus relaciones y trabajarán juntas en armonía; su cultura impregnará todo lo que hagan. Si no es así, trabajarán para alcanzar objetivos diferentes, con frecuencia mutuamente en conflicto, y se confundirán acerca de cómo deben comportarse unas con otras. Por esta razón, a toda organización —empresas, gobiernos, fundaciones, escuelas, hospitales, etc.— le sale a cuenta establecer sus principios y valores de forma clara y explícita, y funcionar de manera congruente con ellos.

Estos principios y valores no son consignas vagas como «El cliente siempre tiene razón» o «Debemos esforzarnos por ser los mejores de nuestro sector», sino un conjunto de directrices concretas que cualquiera puede entender, asumir y llevar a la práctica. Al trasladar nuestra atención de los «Principios Vitales» a los «Principios Laborales», explicaré cómo conseguimos implantarlos en Bridgewater y cómo esto afectó a nuestros resultados. Pero primero quiero explicar lo que pienso sobre las organizaciones.



- **Una organización es una máquina con dos partes principales: su cultura y sus personas.**

La una influye en la otra, porque las personas que componen una organización establecen la clase de cultura que esta posee, y la cultura de la organización determina la clase de persona que encaja en ella.

a. Una organización excelente tiene tanto personas excelentes como una cultura excelente. Las empresas que mejoran progresivamente cuentan con ambas. Nada es más importante ni más difícil que conseguir que la cultura y las personas sean las adecuadas.

b. Las personas excelentes tienen tanto un carácter como unas facultades excelentes. Con «carácter excelente» me refiero a que son radicalmente sinceras y transparentes, y están muy comprometidas con la misión de la organización. Con «facultades excelentes» quiero decir que poseen capacidades y habilidades para desempeñar su trabajo con excelencia. Las personas que poseen solo una de estas características son peligrosas y deben ser separadas de la organización. Las que poseen ambas características son escasas y deben atesorarse.

c. Las culturas excelentes sacan a la luz los problemas y los desacuerdos, y los resuelven adecuadamente; además, adoran imaginar y desarrollar cosas nuevas y excelentes. Hacer esto es lo que las mantiene en evolución. En nuestro caso, lo hacemos a través de una meritocracia de ideas orientada a las relaciones y el trabajo significativos, mediante la sinceridad y la transparencia radicales. Con «trabajo significativo» me refiero al que entusiasma a la gente y con «relaciones significativas» a aquellas en las cuales hay un auténtico interés por el otro (como si fuéramos una gran familia). Considero que ambos aspectos se refuerzan el uno al otro, y que ser radicalmente sincero y transparente con los demás hace que tanto el trabajo como las relaciones sean mejores.

Si observan la máquina constantemente desde lo alto, los mánagers pueden comparar con objetividad los resultados que produce con los objetivos. Si concuerdan, entonces la máquina está trabajando de forma eficaz; si los resultados no concuerdan con los objetivos, entonces hay un problema en el diseño de la máquina o en las personas que son parte de ella, y es necesario diagnosticarlo para poder modificar la máquina. Tal como se ha explicado en el capítulo 2 de «Principios Vitales», lo ideal es que esto siga un Proceso de 5 Pasos: 1) ten objetivos claros, 2) identifica los problemas que impiden alcanzar los objetivos, 3) diagnostica qué partes de la máquina (es decir, qué personas o qué aspectos del diseño) no están funcionando bien, 4) diseña cambios y 5) haz lo necesario. Esta es la manera más rápida y eficiente de mejorar una organización.

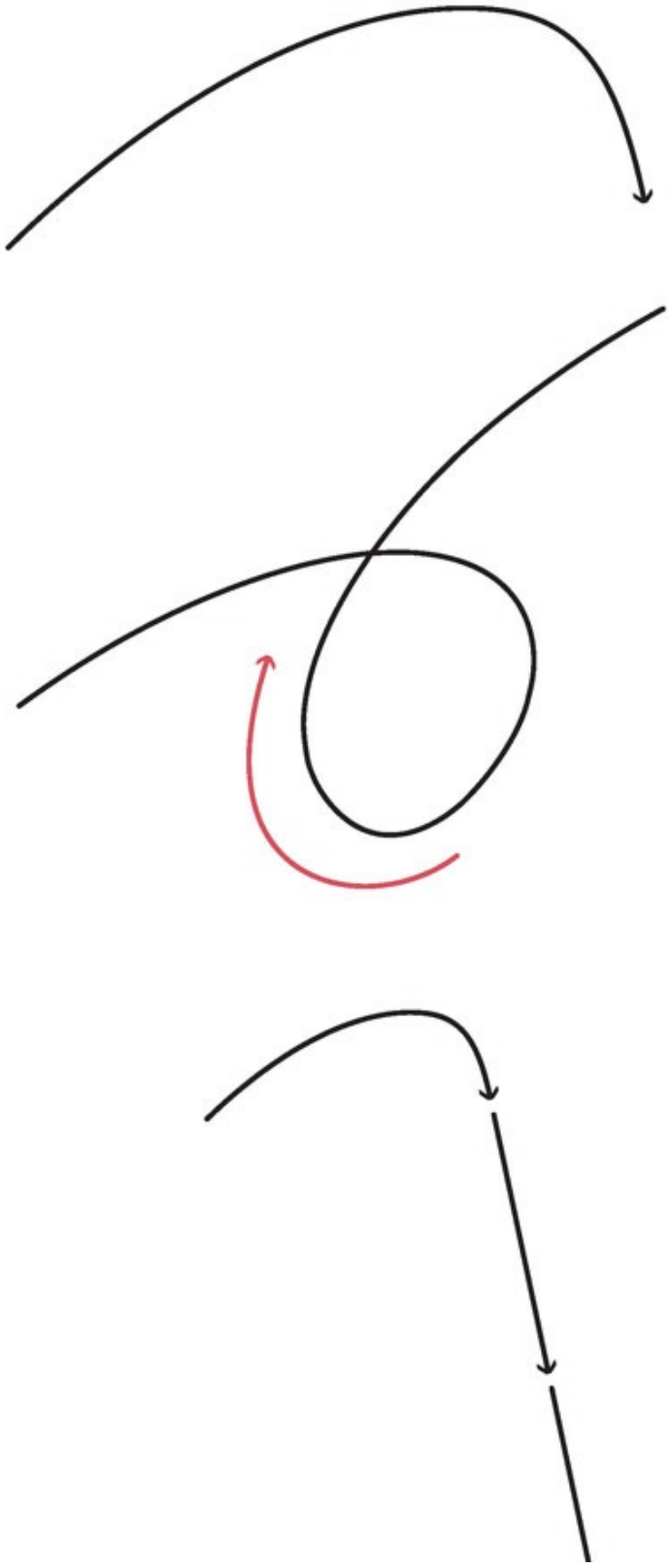
A este proceso de transformar los problemas en progreso lo llamo «espiral», y un poco más adelante se puede visualizar cómo se desarrolla en el tiempo. En el primer dibujo surge un problema que nos desvía de la ruta trazada hacia nuestros objetivos y provoca que las cosas vayan peor de lo previsto.

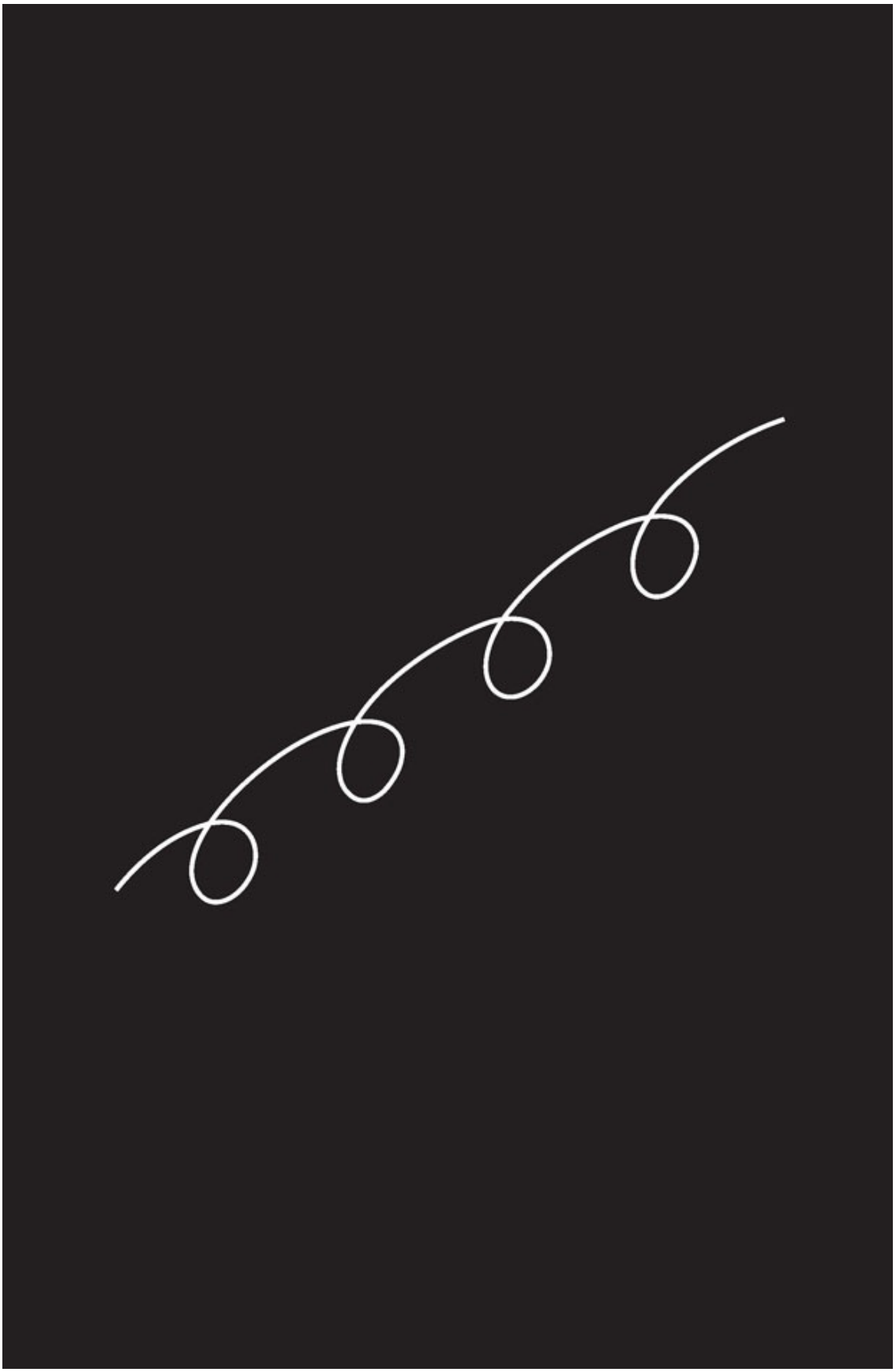
Si identificas el deterioro, diagnosticas los problemas que lo producen hasta llegar a sus causas fundamentales, propones nuevos diseños y después los implementas, la trayectoria volverá sobre sí misma formando un bucle y continuará su ascenso, como en el segundo dibujo.

Si no identificas el problema, diseñas una solución subóptima o no consigues implementar la solución con eficacia, el deterioro continuará, tal como se muestra en el dibujo inferior.

La capacidad de un mánager para reconocer cuándo los resultados no se corresponden con los objetivos y, en consecuencia, modificar el diseño y reunir a las personas adecuadas para rectificarlo es absolutamente clave. Cuanto más a menudo y con mayor eficacia haga esto un mánager, mayor pendiente tendrá la trayectoria ascendente.

Tal como he explicado en «Principios Vitales», creo que así se ve la evolución en todos los organismos y organizaciones. Poseer una cultura y personas que evolucionen de este modo resulta decisivo, porque el mundo cambia con rapidez y de maneras que no es posible anticipar. Estoy seguro de que puedes pensar en varias empresas que no identificaron ni afrontaron sus problemas a tiempo, y acabaron en un deterioro terminal (mira BlackBerry y Palm) y en aquellas pocas que han seguido siempre un espiral ascendente. La mayoría no lo hace. Por ejemplo, solo seis de las empresas que hace cuarenta años componían el Dow Jones 30, aproximadamente cuando Bridgewater comenzó su andadura, siguen estando hoy en el Dow Jones 30. Muchas de ellas —American Can, American Tobacco, Bethlehem Steel, General Foods, Inco, F. W. Woolworth— ni siquiera existen; algunas (Sears Roebuck, Johns-Manville, Eastman Kodak) son ahora tan distintas que resultan casi irreconocibles. Y muchas de las compañías destacadas de la lista actual —Apple, Cisco— aún no habían sido fundadas.





Las escasas empresas que han sido capaces de evolucionar bien a través de los decenios han tenido éxito en el proceso evolutivo/en espiral, que también es el que ha hecho a Bridgewater cada vez más y más exitosa durante cuarenta años. Ese es el proceso que quiero transmitirte.

Como he mencionado antes, nada es más importante, ni más difícil, que conseguir la cultura y las personas adecuadas. Los éxitos que podamos haber obtenido en Bridgewater han sido producto de hacer eso bien, y nuestros fracasos se debieron a no hacerlo o no hacerlo bien. Esto podría parecer extraño porque, como inversor macroeconómico global, podría pensarse que tenía que acertar en lo económico y las inversiones por encima de todo lo demás, lo cual es cierto. Pero, para hacerlo, necesitaba primero conseguir las personas y la cultura adecuadas. Y fue necesario que tuviera relaciones y trabajo significativos para inspirarme a llevar a cabo lo que hice.

Como emprendedor y arquitecto de Bridgewater, moldeé la organización para que fuera congruente con mis valores y principios, como es natural. Fui tras lo que más deseaba, del modo que me pareció más natural, con la gente con la con la cual elegí estar, y todos nosotros y Bridgewater evolucionamos juntos.

Si me hubieran preguntado cuál era mi objetivo al comenzar todo esto, habría dicho que era pasármelo bien con la gente que me gusta. El trabajo era un juego al que yo me dedicaba con pasión, y quería pasármelo bomba jugando con las personas que me gustaban y que yo respetaba. Comencé Bridgewater en mi piso, con un compañero de rugby sin experiencia en los mercados y un amigo al que contratamos como asistente. La verdad es que en esa época no pensaba en la gestión. Me parecía algo a lo que se dedicaban unas personas de traje gris que hacían presentaciones con diapositivas. Nunca me propuse gestionar; y mucho menos tener principios sobre el trabajo y la gestión.

A partir de la lectura de «Principios Vitales», sabes que me gustaba imaginar y desarrollar conceptos prácticos radicalmente novedosos. En particular, me encantaba hacerlo con personas con quienes compartía mi misión. Apreciaba mucho el desacuerdo reflexivo con ellos, como forma de aprender y aumentar nuestras posibilidades de tomar buenas decisiones. Yo quería que *todas* las personas con las cuales trabajaba fueran mis «socios» en lugar de mis «empleados». En síntesis, buscaba unas relaciones y un trabajo significativos. Aprendí con rapidez que la mejor manera de hacerlo era establecer colaboraciones excelentes con personas excelentes.

Para mí, las colaboraciones excelentes provienen de compartir los valores y los intereses, de usar enfoques parecidos para perseguirlos, de ser razonable el uno con el otro y de tener consideración mutua. A la vez, los compañeros deben estar dispuestos a ceñirse a estándares rigurosos y a resolver sus diferencias. La prueba principal para una colaboración excelente no es si los colaboradores tienen desacuerdos —existen en todas las relaciones sanas—, sino si pueden sacarlos a la luz y resolverlos adecuadamente. Tener procesos diáfanos para resolver desacuerdos de manera eficiente y clara es esencial para las colaboraciones en los negocios, los matrimonios y cualquier otra forma de asociación.

El hecho de querer yo estas cosas atrajo a otros que querían lo mismo, y eso impulsó el modo en que moldeamos Bridgewater.[36] Cuando solo éramos cinco era algo totalmente distinto a cuando pasamos a ser cincuenta, lo que a su vez era muy diferente de cuando fuimos quinientos, o mil y así sucesivamente. Con el crecimiento, casi todo cambió hasta hacerse irreconocible; todo salvo nuestros valores y principios esenciales.

Cuando Bridgewater aún era una empresa pequeña, los principios según los cuales funcionábamos eran más implícitos que explícitos. Pero a medida que entraba cada vez más gente en la compañía, yo ya no podía dar por sentado que los comprenderían y preservarían. Me di cuenta de que necesitaba escribir nuestros principios con claridad y explicar la lógica que los sustentaba. Recuerdo el momento exacto en que ocurrió este cambio: fue cuando el número de personas de Bridgewater superó las sesenta y siete. Hasta entonces, yo había escogido personalmente los regalos de cada empleado para las fiestas y le había escrito una larga carta personalizada a cada uno, pero al intentarlo aquel año quedé agotado. A partir de entonces, llegó un número cada vez mayor de personas que no trabajaban lo bastante cerca de mí y yo no podía dar por hecho que entenderían mis motivaciones ni lo que intentaba crear: una meritocracia de ideas basada en el amor exigente.

- **El amor exigente es eficaz para el trabajo y las relaciones excelentes.**

Para hacerte una idea de lo que quiero decir piensa en Vincent Lombardi, quien, tal como lo veo, personifica el «amor exigente». Lombardi fue el entrenador de los Green Bay Packers entre mis diez y mis dieciocho años de edad. Con recursos limitados, condujo a su equipo a obtener cinco campeonatos de la Liga Nacional de Fútbol Americano (NFL). Ganó dos premios al Entrenador del Año de la NFL y todavía hay mucha gente que lo considera el mejor entrenador de todos los tiempos. Lombardi quería a sus jugadores y los exhortaba a ser excelentes. Yo admiraba, y aún lo hago, la intransigencia de sus criterios de calidad. Sus jugadores, sus aficionados y él mismo se beneficiaron de este modo de ver las cosas. Ojalá Lombardi hubiera escrito sus principios para que yo pudiera leerlos.

a. Para ser excelente, no debes negociar lo innegociable. Y, sin embargo, todo el tiempo veo a gente que hace precisamente eso, por lo general para evitar sentirse incómodos o hacer sentirse así a otras personas, lo cual no solo hace retroceder, sino que también es contraproducente. Colocar la comodidad por delante del éxito produce resultados peores para todos los implicados. Yo quería a las personas con las cuales trabajaba y a la vez las exhortaba a que fueran excelentes; y esperaba que ellas hicieran lo mismo conmigo.

Desde los inicios sentí que la gente con la que trabajaba en Bridgewater era parte de mi familia. Cuando ellos o los miembros de sus familias enfermaban los ponía en contacto con mi médico personal, para garantizar que recibieran una buena atención. Los invitaba a todos a mi casa de Vermont los fines de semana y me encantaba cuando aceptaban la invitación. Celebraba con ellos sus bodas y los nacimientos de sus hijos, y lloraba la pérdida de sus seres queridos. Pero, para que quede claro, no todo era color de rosa. También éramos duros los unos con los otros, a fin de que todos pudiéramos ser tan sobresalientes como fuese posible. Aprendí que cuanto más cariño nos prodigábamos, más duros podíamos ser entre nosotros, y que cuando más lo éramos los unos con los otros, mejor era nuestro rendimiento y mayor la recompensa a compartir. Este ciclo se reforzaba a sí mismo. Descubrí que funcionar de esta manera hacía los momentos bajos menos bajos y los picos más altos. Hasta hacía que las épocas malas fueran mejores que las buenas en algunos aspectos importantes.

Piensa en algunas de las experiencias más duras de tu vida. Me juego lo que sea a que para ti es verdad, como lo ha sido para mí, que pasar por esas experiencias con personas a las que apreciabas, que te apreciaban y que

trabajaban tan duro como tú en una misma misión, fue increíblemente gratificante. Por más duros que fueran, al mirar algunos de estos períodos en retrospectiva los vemos entre nuestros mejores momentos. Para la mayoría de las personas, ser parte de una gran comunidad con una misión común es incluso más gratificante que el dinero. Un gran número de estudios ha demostrado que hay escasa o nula correlación entre la felicidad de una persona y la cantidad de dinero que acumula, pero sí hay una fuerte correlación entre nuestra felicidad y la calidad de nuestras relaciones.

Expuse lo anterior en una circular a Bridgewater en 1996:

> Bridgewater no va de progresar con lentitud según alguna clase de estándar moderado, va de trabajar como locos para alcanzar un nivel extraordinariamente elevado y obtener la satisfacción que acompaña a este tipo de superlogros.
>
> Nuestro objetivo máximo es la excelencia o, para ser más preciso, el perfeccionamiento constante, una compañía magnífica y en constante mejora en todos sus aspectos.
>
> En la búsqueda de la excelencia, el conflicto es algo estupendo. No debe haber ninguna jerarquía basada en la edad o la antigüedad. El poder debe residir en los razonamientos del individuo, no en el puesto que ocupa. Las mejores ideas se imponen sin importar de quién provienen.
>
> La crítica (propia y de los demás) es un ingrediente esencial del proceso de perfeccionamiento; sin embargo, gestionada de manera incorrecta puede ser destructiva. Se la debe administrar de forma objetiva. A la hora de ofrecer o recibir críticas no debe haber jerarquías.
>
> El trabajo en equipo y el espíritu de equipo son esenciales, y también la intolerancia del bajo rendimiento. Esto se refiere a 1) reconocer la responsabilidad de ayudar al equipo a alcanzar sus objetivos comunes y 2) la disposición de ayudar a otros (trabajar en un equipo) para alcanzar esos objetivos comunes. Nuestros destinos están entrelazados. Uno debe saber que puede confiar en la ayuda de los demás. Como corolario, no puede tolerarse el bajo rendimiento en ninguna parte, porque nos perjudica a todos.
>
> Las relaciones de a largo plazo son a la vez a) intrínsecamente gratificantes y b) eficientes, y deben construirse de manera intencional. La rotación del personal exige un nuevo período de formación y, por lo tanto, produce contratiempos.
>
> El dinero es un subproducto de la excelencia, no una meta. Nuestro máximo objetivo es la excelencia y el perfeccionamiento constante de Bridgewater. Para que quede claro, el objetivo no es ganar montones de dinero. La conclusión natural de esto no es que debéis contentaros con poco dinero. Por el contrario, debéis prever ganar mucho. Si actuamos de manera coherente con esta filosofía seremos productivos y las finanzas de la compañía irán bien. La jerarquía basada en la edad y la antigüedad es comparativamente escasa.
>
> Cada persona de Bridgewater debe actuar como un propietario, responsable de comportarse de este modo y de responsabilizar a los demás para que se comporten del mismo modo.

- **El mejor sistema para tomar decisiones eficaces es una meritocracia de ideas ponderadas por credibilidad.**

A diferencia de Lombardi, cuyos éxitos dependían de que sus jugadores siguieran sus instrucciones, yo necesitaba que los míos fueran pensadores independientes capaces de conjuntar diferentes puntos de vista y llegar a conclusiones mejores de las que habríamos conseguido cada uno por separado. Necesitaba crear un ambiente en el que todo el mundo tuviera el derecho y la responsabilidad de dar sentido a las cosas por sí mismos, y de luchar abiertamente por lo que cada uno considerara mejor; un ambiente en el que se impusiera la mejor idea. Necesitaba una meritocracia de ideas *auténtica*, no una versión teórica. El motivo es que una meritocracia de ideas —es decir, un sistema que reúne a pensadores listos e independientes y les permite disentir de manera productiva para elaborar el mejor pensamiento colectivo posible, y resolver sus desacuerdos de un modo ponderado por la credibilidad de cada uno de ellos— conseguirá mejores resultados que cualquier otro sistema de toma de decisiones.

Nuestro sistema de meritocracia de ideas ha evolucionado con el tiempo. Al principio solo discutíamos como locos sobre lo que era mejor y, mediante el debate sobre nuestros desacuerdos, proponíamos planes mejores que si hubiéramos tomado nuestras decisiones de forma individual. Pero a medida que Bridgewater crecía y el espectro de desacuerdos que debíamos resolver y de necesidades que debíamos satisfacer cambiaba, nos volvimos más explícitos acerca de cómo debía funcionar esa meritocracia de ideas. Necesitábamos un sistema que pudiera sopesar con eficacia la credibilidad de diferentes personas a la hora de tomar las mejores decisiones y, a la vez, hacerlo de un modo que fuera tan obviamente justo que todo el mundo lo reconociera como tal. Yo sabía que sin ese sistema perderíamos tanto las mejores ideas como a los mejores pensadores y me quedaría atascado bien con lameculos, bien con subversivos que mantendrían sus desacuerdos y ocultarían su resentimiento a los demás.

Yo creía, y aún lo creo, que para que todo esto funcionara necesitábamos ser radicalmente sinceros y transparentes los unos con los otros.

SINCERIDAD Y TRANSPARENCIA RADICALES

Con «sinceridad radical» me refiero a no filtrar nuestras ideas ni nuestras preguntas, en especial aquellas que son críticas. Si no hablamos abiertamente sobre nuestros conflictos ni disponemos de vías para resolverlos, entonces no tendremos colaboradores que sean propietarios colectivos de nuestros resultados.

Con «transparencia radical» quiero decir proporcionarle a todo el mundo la capacidad de ver casi todo. Darles a las personas algo menos que esa transparencia radical las hace vulnerables a los sesgos de los demás y les niega la capacidad de averiguar las cosas por sí mismas. La transparencia radical reduce la política de oficina perjudicial y los riesgos de mal comportamiento, porque es más probable que este tenga lugar con las puertas cerradas que abiertas.

Alguna gente ha llamado «franqueza radical» a esta forma de hacer las cosas.

Yo sabía que, si la sinceridad y la transparencia radicales no se aplicaban en todos los ámbitos de la empresa, desarrollaríamos dos clases de personas —aquellas con poder, que están en el ajo, y aquellas que no— y por eso las impulsé hasta el límite. Para mí, **meritocracia de ideas = sinceridad radical + transparencia radical + toma de decisiones ponderadas por credibilidad**.

A lo largo de los últimos cuarenta años, a partir de un pequeño grupo de personas que discutíamos de manera informal sobre cuál era la verdad y qué hacer al respecto, hemos desarrollado enfoques, tecnologías y herramientas que nos han conducido a un nivel completamente nuevo, que nos ha abierto los ojos y no tiene precio, como verás en el capítulo sobre herramientas, al final del libro. Siempre hemos sido muy firmes con respecto a proporcionar este ambiente a la gente, y dejamos que aquellos a quienes no les gustaba se seleccionaran a sí mismos para abandonar la compañía.

Gracias a ser radicalmente sinceros y transparentes nos dimos cuenta de que todos teníamos perspectivas brutalmente incompletas y distorsionadas de las cosas. Esto no es algo exclusivo de Bridgewater: reconocerías estos elementos si pudieras ver dentro de la cabeza de las personas que te rodean. Como he explicado en «Entiende que las personas funcionan de formas muy distintas», la gente tiende a ver las mismas situaciones de maneras drásticamente diferentes, según cómo funcione su cerebro.

Percatarte de ello te ayudará a evolucionar. Al principio, la mayoría de las personas se empeñarán en seguir atascadas dentro de sus propias cabezas, aferrándose a la idea de que sus opiniones son mejores y que los demás están equivocados, pues no ven las cosas de igual modo. Pero cuando se enfrentan de manera repetida a las preguntas «¿Cómo sabes que no eres tú el equivocado?» y «¿Qué proceso usarías para emplear estas diferentes perspectivas con el fin de tomar las mejores decisiones?», se ven obligadas a enfrentarse a su propia credibilidad y a ver las cosas a través de los ojos de otros, además de los propios.

Este cambio de perspectiva es lo que produce una toma de decisiones excelente. Idealmente, esto tiene lugar de una manera «libre», en la cual las mejores ideas fluyen libremente, viven, mueren y producen una rápida evolución basada en sus méritos.

Al comienzo, la mayoría de las personas encuentra este proceso muy incómodo. Aunque muchos lo aprecian de un modo intelectual, lo habitual es que lo sientan emocionalmente como un reto, porque les exige que abandonen el apego de su yo por tener razón e intenten ver algo que les resulta doloroso. Una pequeña minoría lo comprende y lo aprecia desde el principio, y les encanta; una minoría ligeramente más numerosa no lo soporta y abandona la empresa, pero la mayoría se ciñe al proceso, mejora con el tiempo y, al final, ya no haría las cosas de ninguna otra manera.

MERITOCRACIA DE IDEAS

SINCERIDAD RADICAL

TRANSPARENCIA RADICAL

TOMA DE DECISIONES PONDERADAS POR CREDIBILIDAD

Si bien funcionar de este modo podría parecer difícil e ineficaz, en realidad es de lo más eficiente. De hecho, es mucho más difícil y mucho menos eficiente trabajar en una organización en la que la mayoría de las personas no saben qué están pensando en realidad sus colegas. Además, cuando la gente no puede ser totalmente abierta, no es ella misma. Como le gusta decir al psicólogo de Harvard Bob Kegan, quien ha estudiado Bridgewater, en la mayoría de las empresas la gente hace dos trabajos: el suyo real y el de gestionar las impresiones que otros tienen acerca de cómo hace su trabajo. Para nosotros, eso es terrible. Hemos descubierto que sacar todo a la luz 1) elimina la necesidad de aparentar que todo va bien y 2) suprime el tiempo necesario para adivinar qué está pensando la gente. Al hacerlo, crea relaciones y trabajos más significativos.

He aquí las fuerzas que subyacen en la espiral evolutiva autorreforzada de Bridgewater:

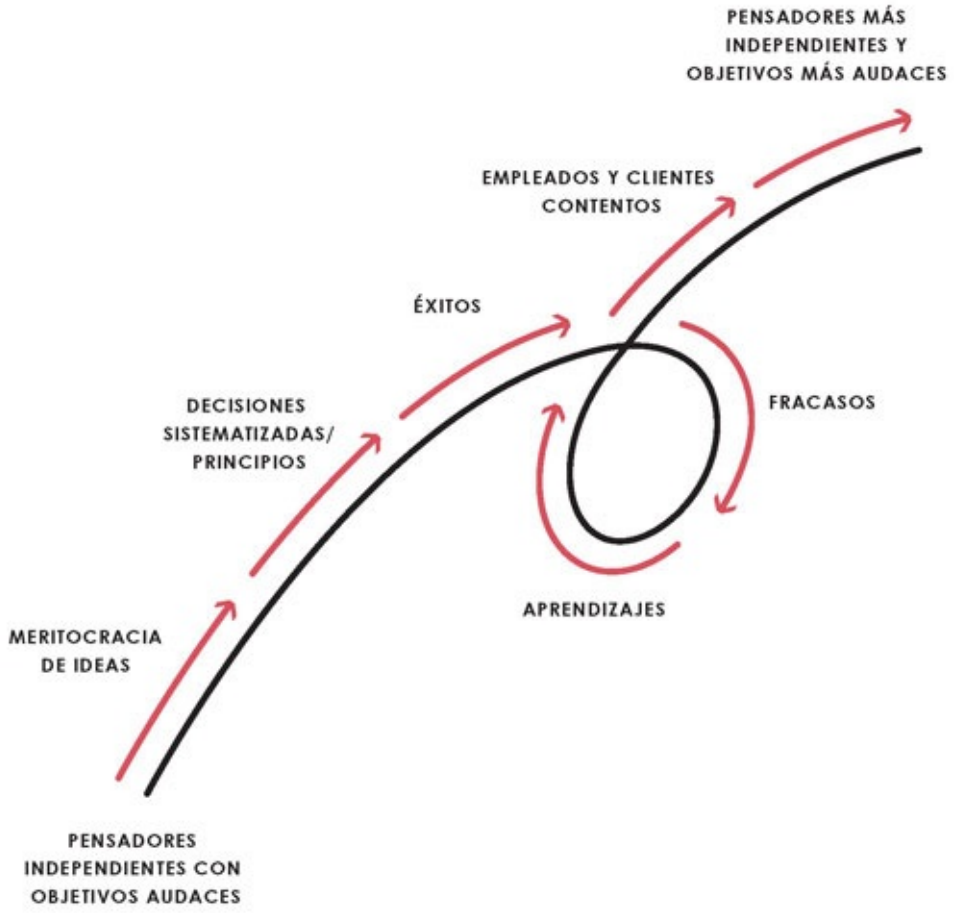
1. Pasamos de un pensador independiente, que quería alcanzar metas audaces, a un grupo de pensadores independientes que querían alcanzar metas audaces.
2. Para permitir a estos pensadores independientes que practicaran la toma colectiva de decisiones con eficacia, creamos una meritocracia de ideas basada en principios que garantizaban la sinceridad y la transparencia radicales de unos con otros, la posibilidad de tener desacuerdos reflexivos, y una manera meritocrática de escoger ideas y superar nuestros desacuerdos con el fin de tomar decisiones.
3. Registramos estos principios de toma de decisiones en papel y, más tarde, los codificamos para introducirlos en ordenadores y tomamos nuestras decisiones basándonos en ellos.
4. Esto originó nuestros éxitos y fracasos, que a su vez produjeron más aprendizajes que escribimos en forma de más principios, que sistematizamos y según los cuales actuamos.
5. Todo este proceso tuvo como resultado trabajos y relaciones excelentes, que nos condujeron a tener empleados y clientes bien recompensados y contentos.
6. Esto nos condujo a ser capaces de incluir a pensadores independientes más atrevidos, con objetivos más audaces, para fortalecer la espiral ascendente autorreforzada.

Realizamos este proceso una y otra vez, lo cual tuvo como resultado el bucle evolutivo que subyace en los más de cuarenta años de éxito de Bridgewater. Ese proceso se muestra en el diagrama siguiente.

¡Y esto funciona de verdad! No tienes por qué creer en lo que te digo. Hay dos maneras de evaluar la posibilidad de que este enfoque, así como los principios que se derivan de él, sean tan poderosos como yo creo que son. Puedes o bien 1) mirar los resultados que han ofrecido, o bien 2) considerar la forma de pensar que hay detrás de ellos.

En cuanto a los resultados, como Lombardi y los Packers, nuestra trayectoria habla por sí misma. Hemos mejorado constantemente durante cuarenta años, desde mi piso de dos dormitorios hasta convertirnos en la quinta empresa privada más importante de Estados Unidos, según *Fortune*, y en el fondo de alto riesgo más grande del mundo, además de ganar más dinero para nuestros clientes que ningún otro fondo de cobertura de la historia. Hemos recibido más de un centenar de premios del sector y yo he ganado tres galardones en honor a mi trayectoria, por no mencionar las notables recompensas tanto financieras como psicológicas y, lo más importante, unas relaciones asombrosas.

Sin embargo, incluso más importante que todos estos resultados es la lógica de causa-efecto que subyace tras estos principios, y que fue previa a los resultados descritos. Más de cuarenta años atrás, esta manera de ser era una teoría controvertida, que no había sido puesta a prueba pero que, a pesar de todo, me parecía razonable. Te explicaré esta forma de pensar en las páginas que siguen y, de ese modo, podrás evaluarla por ti mismo.



No cabe duda de que nuestro enfoque es muy diferente. Hasta hay gente que ha descrito a Bridgewater como una secta. La verdad es que nuestra empresa tiene éxito porque es lo opuesto a una secta. La diferencia esencial entre una cultura de personas que comparten valores (lo cual es magnífico) y una secta (que es horrible) es la medida de pensamiento independiente en una y otra. Las sectas exigen obediencia sin preguntas. Pensar por uno mismo y presentar objeciones a las ideas de otros es una conducta antisectaria, y esa es la esencia de lo que hacemos en Bridgewater.

¿QUIÉN ES EL LOCO?

Hay gente que dice que nuestro enfoque es una locura, pero piénsalo: ¿qué enfoque crees que es una locura y cuál piensas que es sensato?

- ¿Uno en el que las personas son sinceras y transparentes, o uno en el que la mayoría de la gente oculta sus auténticas ideas? ■ ¿Uno en el que se sacan a la luz y se discuten reflexivamente los problemas, los errores, las debilidades y los desacuerdos, o uno en el que nada de esto sale a la superficie ni se discute con franqueza? ■ ¿Uno en el que el derecho a exponer críticas no es jerárquico, o uno en el que las críticas van principalmente de arriba hacia abajo? ■ ¿Uno en el cual la imagen objetiva de cómo son las personas se obtiene a partir de una multitud de datos y triangulaciones, o uno en el cual esas evaluaciones son más arbitrarias? ■ ¿Uno en el cual la organización persigue criterios de calidad muy elevados para conseguir tanto un trabajo como unas relaciones significativos, o uno en el que la calidad del trabajo y de las relaciones no se valora por igual y los estándares no son tan elevados?

¿Qué clase de organización crees que permitirá un mayor desarrollo a su gente, fomentará relaciones más profundas y producirá mejores resultados? ¿Que enfoque preferirías que siguieran los líderes y las organizaciones con las que tienes que tratar? ¿Qué forma de actuar preferirías que tuviesen las personas que nos gobiernan?

Apuesto a que, después de leer este libro, estarás de acuerdo conmigo en que nuestra manera de hacer las cosas es, con diferencia, más sensata que las formas tradicionales de actuar. Pero recuerda que mi principio más fundamental es que tienes que pensar por ti mismo.

POR QUÉ ESCRIBÍ ESTE LIBRO Y CÓMO SACARLE EL MÁXIMO PROVECHO

Si estás en Bridgewater, te transmito estos principios en mis propias palabras, para que puedas ver a través de mis ojos el sueño y el enfoque de los cuales surgió la empresa. Bridgewater evolucionará desde donde está ahora hacia donde tú y otras personas de la siguiente generación de líderes deseen y según cómo os propongáis llegar. El objetivo de este libro es ayudaros. Cómo lo uses depende de ti. La continuación o no de esta cultura depende de ti y de quienes me sucedan en el papel de líder. Mi responsabilidad es no aferrarme a la idea de que Bridgewater sea del modo que *yo* quiero que sea. Es más importante que tú y quienes me sucedan hagáis vuestras propias elecciones independientes. Como un

padre con sus hijos adultos, quiero que seáis todos pensadores poderosos e independientes, y que os vaya bien cuando yo ya no esté. He hecho todo lo que estaba en mis manos para conduciros hasta este punto; ahora os toca a vosotros dar un paso al frente, y a mí, pasar a un segundo plano.

Si no formas parte de Bridgewater y piensas en cómo podrían aplicarse estos principios a tu organización, este libro pretende estimular tu pensamiento, no proporcionarte una fórmula precisa para que la sigas. No es necesario que adoptes todos o alguno de estos principios, aunque te sugiero que los tengas en cuenta del primero al último. Mucha gente que dirige otras organizaciones ha adoptado algunos de ellos, modificado otros y rechazado muchos. Lo que hagas con estos principios, sea lo que sea, me parece bien. Estos principios proporcionan un marco que puedes modificar según tus necesidades. Tal vez persigas el mismo objetivo, tal vez no; lo más probable, en todo caso, es que obtengas algo valioso. Si compartes mi objetivo y quieres que tu organización sea una auténtica meritocracia de ideas, creo que este libro te resultará muy valioso porque, según me dicen, ninguna organización ha pensado tan concienzudamente ni ha aplicado hasta tal extremo los conceptos para construir una auténtica meritocracia de ideas como Bridgewater. Si hacer esto te resulta importante y persigues este objetivo con una determinación inquebrantable, te encontrarás tus propios obstáculos, descubrirás tus propios modos de superarlos y lo conseguirás, aun cuando lo hagas de manera imperfecta.

Si bien estos principios constituyen unas buenas normas generales, es importante recordar que toda regla tiene sus excepciones y que ningún conjunto de reglas puede sustituir jamás el sentido común. Piensa en estos principios como si fueran un GPS. Este te ayuda a llegar a donde quieres, pero si lo sigues ciegamente hasta un puente roto… En fin, eso sería culpa tuya, no del GPS. Y del mismo modo que un GPS que da mal las indicaciones puede arreglarse mediante una actualización de software, es importante plantear y analizar las excepciones a los principios cuando surgen, para que puedan evolucionar y mejorar con el tiempo.

Sin importar qué camino sigas, tu organización es una máquina compuesta por cultura y personas que interactuarán para producir resultados, y estos te proporcionarán información sobre el funcionamiento de tu organización. El aprendizaje a partir de esta información debe conducirte a modificar la cultura y las personas para que tu máquina organizacional mejore.

Esta dinámica es tan importante que he organizado los «Principios

Laborales» en torno a ella y en tres apartados: «Para conseguir la cultura correcta», «Para conseguir a las personas adecuadas» y «Para desarrollar tu máquina y hacer que evolucione». Cada capítulo de cada uno de estos apartados comienza con un principio de nivel superior. Su lectura te proporcionará una noción de los principales conceptos de cada capítulo.

Debajo de estos principios de nivel superior hay varios principios de apoyo elaborados en torno a muchos tipos diferentes de decisiones que es necesario tomar. Su finalidad es servir de material de consulta. Aunque quizá quieras echarles un vistazo superficial, te recomiendo que los uses como una enciclopedia o un motor de búsqueda, para responder a preguntas específicas. Por ejemplo, si tienes que despedir (o trasladar) a alguien, puedes usar el «Índice de principios» y dirigirte al apartado que trata sobre ese asunto. Para facilitarlo, en Bridgewater hemos creado una herramienta llamada Coach, que permite a la gente escribir su problema particular y encontrar los principios adecuados que ayuden a tratarlo.[37] Pronto la ofreceré al público, así como muchas otras herramientas de gestión que encontrarás explicadas en el apartado final del libro.

Mi principal propósito no es venderte estos principios, sino compartir las lecciones más valiosas que he aprendido a lo largo de más de cuarenta años de trayectoria. Mi objetivo es hacer que reflexiones intensamente acerca de los arduos dilemas a los que deberás hacer frente en situaciones de muchos tipos. Al pensar en los dilemas que subyacen en los principios, serás capaz de decidir por ti mismo qué principios son mejores para ti.

Esto me lleva a mi principio laboral más fundamental:

- **Haz que tu pasión y tu trabajo sean una sola cosa, y llévalo a cabo con las personas con quienes quieres estar.**

El trabajo es bien 1) algo que haces para ganar dinero a fin de pagar la vida que quieres tener, bien 2) lo que haces para lograr tu misión, o bien una combinación de las dos cosas. Te insto a que conviertas tu trabajo en todo lo 2) que puedas, a la vez que reconoces la importancia de 1). Si haces esto, casi todo irá mejor que si no sigues este consejo.

«Principios Laborales» está escrito para aquellos cuyo trabajo es, principalmente, el juego en el que participan para culminar su pasión y lograr su misión.

PARA
CONSEGUIR
LA CULTURA
CORRECTA…

Trabajar en una cultura que te sea apropiada es fundamental para tu felicidad y tu eficacia. Además, debes trabajar en una cultura eficaz en producir resultados excelentes o no conseguirás las gratificaciones psíquicas y materiales que te mantendrán motivado. En este apartado expondré mis ideas acerca de cómo adecuar tu cultura a tus necesidades, y explicaré el tipo de cultura que yo quería y que me ha funcionado tan bien: una meritocracia de ideas.

En el capítulo 1, explico qué es una meritocracia de ideas y exploro los motivos por los que la sinceridad y la transparencia radicales son esenciales para que funcione bien. Ser radicalmente sincero y transparente es, quizá, el par de principios más difícil de interiorizar, porque distan mucho de aquello a lo que la gente está acostumbrada. Dado que con frecuencia se malinterpreta esta forma de ser, me he esforzado especialmente en ser claro como el agua al explicar por qué hacemos las cosas de este modo y cómo funciona en la práctica.

En el capítulo 2 dirigiremos nuestra atención a por qué y cómo desarrollar una cultura que promueva las relaciones significativas. Además de ser gratificantes por sí mismas, estas hacen posible la sinceridad y la transparencia radicales que nos permiten rendirnos cuentas unos a otros con la finalidad de producir la excelencia.

Las culturas sobresalientes, como las personas excelentes, admiten que cometer errores es parte del aprendizaje y que este proceso continuo es lo que permite a una organización evolucionar con éxito. En el capítulo 3 exploraré los principios para hacerlo correctamente.

Una meritocracia de ideas se basa en la creencia de que reuniendo las ideas de la gente y poniéndolas a prueba rigurosamente se producen resultados mejores que cuando la gente se guarda sus pensamientos en su cabeza. El capítulo 4 contiene principios para «sintonizar» de manera correcta. Saber cómo tener desacuerdos reflexivos es clave.

Las meritocracias de ideas sopesan los méritos de las opiniones de sus miembros. Puesto que muchas opiniones son malas y casi todo el mundo confía en que las suyas son buenas, es importante comprender correctamente el proceso de examinarlas. El capítulo 5 explica nuestro sistema de toma de decisiones ponderadas por credibilidad.

En ocasiones los desacuerdos persisten después de que se hayan tomado las decisiones. Es necesario que los principios para resolverlos se comuniquen con claridad, se respeten y se reconozca de forma universal que son justos. Trato de ello en el capítulo 6.

HAZ QUE TU MERITOCRACIA DE IDEAS FUNCIONE DE UN MODO CONVENIENTE PARA TI

Si bien todo lo que lees aquí puede parecerte desafiante y complicado en la práctica, si crees, como yo, que no hay ninguna forma mejor de tomar decisiones que disponer de gente creíble que con apertura de miras y de forma asertiva saque a la luz, explore y resuelva sus diferencias, entonces averiguarás lo que es necesario para funcionar de ese modo. Si una meritocracia de ideas no va bien, la culpa no es del concepto, sino de las personas que no lo valoran lo suficiente para garantizar su funcionamiento.

Aunque no te lleves nada más de este libro, te debes a ti mismo vivir la experiencia de una meritocracia de ideas. Si te parece razonable, espero que des el salto. No te tomará mucho tiempo comprender la magnitud radical del cambio que supondrá para tu trabajo y tus relaciones.

Para disponer de una meritocracia de ideas:

1) Pon tus ideas sobre la mesa

2) O f rece desacuerdos reflexivos

3) Respeta las maneras acordadas de superar los desacuerdos

1 Confía en la sinceridad y la transparencia radicales

Conocer la verdad resulta esencial para el éxito, y ser radicalmente transparente acerca de todo, incluidos los errores y debilidades, contribuye a crear una comprensión que conduce al perfeccionamiento. Esto no es solo una teoría; lo hemos puesto en práctica en Bridgewater durante más de cuarenta años, así que sabemos cómo funciona. Pero como la mayoría de las cosas, ser radicalmente sincero y transparente tiene sus inconvenientes, además de sus ventajas, que describiré con la mayor exactitud posible en este capítulo.

Ser radicalmente sincero y transparente con tus colegas, y esperar que ellos lo sean contigo, garantiza que se pongan de manifiesto los conflictos importantes en vez de mantenerlos ocultos. También impone el buen comportamiento y el buen razonamiento porque, cuando tienes que explicarte, todo el mundo puede evaluar abiertamente los méritos de tu forma de pensar. Si estás haciendo las cosas bien, la transparencia radical lo pondrá de manifiesto y, si estás haciendo las cosas mal, la transparencia radical también lo hará visible, por lo que contribuye a mantener unos criterios de calidad elevados.

La sinceridad y la transparencia radicales son fundamentales para una auténtica meritocracia de ideas. Cuanto más pueda ver la gente lo que está sucediendo —lo bueno, lo malo y lo feo—, más eficaz será a la hora de decidir las maneras adecuadas de manejar los asuntos. Este enfoque no tiene precio para la formación: cuando todos tienen la oportunidad de oír lo que piensan los demás, el aprendizaje se intensifica y acelera. Como líder, recibirás la información esencial para tu aprendizaje y para la mejora continua de las reglas de toma de decisiones de la organización. Y ver de primera mano lo que está sucediendo, y por qué, aumenta la confianza y permite a la gente realizar evaluaciones independientes de los datos que requiere una meritocracia de ideas en funcionamiento.

ADAPTACIÓN A LA SINCERIDAD Y A LA TRANSPARENCIA RADICALES

Es necesario acostumbrarse. Casi todos los que entran en Bridgewater creen intelectualmente que desean la sinceridad y la transparencia radicales porque, después de pensarlo bien, eso es a lo que se han apuntado. Con todo, a la mayoría le resulta difícil adaptarse a ello porque luchan con los «dos yos», tal

como he explicado en «Entiende que las personas funcionan de formas muy distintas». Mientras que sus «yo superior» entienden los beneficios, sus «yo inferior» tienden a experimentar una reacción de lucha o huida. Por lo general, la adaptación tarda unos dieciocho meses, aunque el tiempo varía de un individuo a otro y hay quienes nunca se adaptan con éxito.

Algunas personas me han dicho que actuar de este modo resulta incongruente con la naturaleza humana, que la gente necesita que la protejan de las verdades molestas y que un sistema como este nunca funcionaría en la práctica. Nuestra experiencia —y nuestro éxito— han demostrado que se equivocan. Si bien es cierto que nuestra manera de ser no es a lo que está acostumbrada la mayoría de la gente, eso no significa que sea menos natural que el duro ejercicio físico que realizan los atletas y los soldados. El hecho de que nos fortalecemos haciendo cosas difíciles es una ley natural. Aunque nuestra meritocracia de ideas no está hecha para todo el mundo, para quienes se adaptan a ella —que son alrededor de dos tercios de quienes lo intentan— es tan liberadora y eficaz que les cuesta imaginar otra manera de ser. Lo que a la gente le gusta más es saber que no hay cuentos ni excusas.

LA SINCERIDAD Y LA TRANSPARENCIA RADICALES EN LA PRÁCTICA

Para que te hagas una idea de cómo son la sinceridad y la transparencia radicales, compartiré contigo un difícil problema que se nos presentó hace pocos años, cuando nuestro comité de dirección comenzó a pensar en reorganizar el departamento de operaciones. Este proporciona los servicios que necesitamos para sostener nuestras actividades en los mercados, lo que incluye confirmaciones de operaciones, convenios, mantenimiento de registros y contabilidad. Habíamos formado el equipo de operaciones a lo largo de muchos años, y estaba lleno de empleados muy trabajadores y unidos que eran parte de algo así como nuestra gran familia. Pero en aquel momento veíamos la necesidad de incorporar nuevas capacidades que nos llevaran más allá de lo que podíamos hacer dentro del departamento. Esto condujo a nuestra jefa de operaciones, Eileen Murray, a diseñar una estrategia innovadora para escindir este equipo y hacer que se incorporara a un grupo hecho a medida, dentro del

Bank of New York Mellon. Al principio fue solo una conversación exploratoria; no teníamos la menor idea de si lo llevaríamos a cabo o no, de cómo lo haríamos ni de qué representaría para los miembros de nuestro equipo de operaciones.

Ponte en la piel del comité de dirección. ¿Cuándo le dirías al equipo de operaciones que estás pensando en trasladar su grupo a otra compañía? ¿Esperarías hasta disponer de un panorama claro? En la mayoría de las organizaciones, esta clase de decisión estratégica se mantendría en secreto hasta que hubiera algún tipo de acuerdo, porque los jefes suelen pensar que es malo crear incertidumbre entre los empleados. Nosotros pensamos lo contrario: que la única manera responsable de hacer las cosas es con sinceridad y transparencia, para que la gente sepa lo que está sucediendo realmente y tenga la posibilidad de ayudarnos a resolver cualquier conflicto que surja. En este caso, Eileen convocó de inmediato una reunión general con todo el equipo de operaciones. Siguiendo el estilo típico de los líderes de Bridgewater, Eileen les explicó que había muchas cosas que ella desconocía y muchas preguntas que no podría responder. Esa era la dura realidad del momento, y aunque creó incertidumbre, si ella hubiera seguido el enfoque tradicional de ser menos abiertos, los inevitables rumores y especulaciones habrían empeorado las cosas.

Aunque el grupo al final se escindió de Bridgewater, seguimos teniendo magníficas relaciones con su gente. No solo cooperaron completamente durante la transición, sino que siguen acudiendo a nuestras fiestas de Navidad y del día de la Independencia, y continuaron formando parte de la gran familia que somos. Hoy en día, tenemos un equipo de operaciones premiado a causa de las cosas innovadoras que ese cambio nos permitió hacer. Y lo más importante: dado que hacíamos las cosas de una manera abierta aun cuando no habíamos resuelto la situación, la confianza del equipo de operaciones en nuestra sinceridad y consideración hacia ellos se reforzó, y nos pagaron con la misma moneda.

En mi opinión, no decirle a la gente lo que realmente sucede para protegerla de las preocupaciones de la vida es como dejar que tus hijos lleguen a la adultez creyendo en el ratoncito Pérez o en Santa Claus. Aunque la ocultación de la verdad puede hacer feliz a la gente a corto plazo, no la hará más lista ni aumentará su confianza en ti a largo plazo. El hecho de que la gente sepa que puede confiar en lo que decimos constituye un verdadero activo. Por esta razón, creo que casi siempre es mejor ser directos, aun cuando no se tengan todas las respuestas o las noticias que debamos dar sean malas. Como dijo Winston Churchill: «En el liderazgo no hay nada peor que mantener falsas esperanzas que

pronto se desvanecerán». La gente necesita encarar a las realidades duras e inciertas para llegar a saber cómo afrontarlas, y tú aprenderás mucho sobre las personas que tienes a tu alrededor observando cómo lo hacen.

1.1 Date cuenta de que no hay nada que temer de la verdad.

Si eres como la mayoría de las personas, la idea de hacer frente a la verdad sin tapujos te pone ansioso. Para superarlo, necesitas entender intelectualmente por qué las falsedades son más alarmantes que las verdades y, después, con la práctica, acostumbrarte a vivir con estas.

Si estás enfermo, es lógico temer el diagnóstico de tu médico; ¿y si es cáncer u otra enfermedad mortal? Por aterradora que pueda ser la verdad, a largo plazo estarás mucho mejor conociéndola, porque eso te permitirá buscar el tratamiento más adecuado. Lo mismo vale para aprender las verdades dolorosas acerca de tus fortalezas y debilidades. Saber y actuar según la verdad es lo que en Bridgewater llamamos «lo importante». Es importante no obsesionarte con todas esas «minucias» cargadas de emoción (y ego) que pueden distraerte de tu misión general.

1.2 Sé íntegro y exige lo mismo a los demás.

«Integridad» proviene la palabra latina *integritas*, que quiere decir «uno» o «totalidad». Las personas que son de un modo en el interior y de otro en el exterior —es decir, que no son una «totalidad»— carecen de integridad y en su lugar adolecen de «dualidad». Aunque a veces presentar una opinión diferente de la que realmente se tiene puede ser más fácil en ese momento (porque se puede evitar el conflicto o la vergüenza, o alcanzar algún objetivo a corto plazo), los efectos de segundo y tercer orden de ser íntegro, y evitar la dualidad, son enormes. Las personas que son de un modo por dentro y de otro por fuera experimentan conflictos, y a menudo pierden el contacto con sus propios valores. Para ellas es difícil ser felices y casi imposible desarrollar su mejor versión.

La concordancia de lo que dices con lo que piensas y de lo que piensas con lo que sientes te hará mucho más feliz y exitoso. Pensar únicamente en lo que es exacto en lugar de en cómo se percibe te impulsa a centrarte en las cosas más importantes. Te ayuda a clasificar a las personas y los lugares, porque te sentirás

atraído hacia los que son abiertos y honestos. Además, es más justo para quienes te rodean: juzgar a las personas en tu mente y dictar sentencia sin preguntarles cuál es su perspectiva es tan poco ético como improductivo. El hecho de no tener nada que ocultar alivia el estrés y fortalece la confianza.

a. No digas nunca nada de alguien si no estás dispuesto a decírselo a la cara, y no juzgues a las personas sin acusarlas de frente. En Bridgewater acogemos bien las críticas, y las alentamos, pero nunca hay un buen motivo para hablar mal de alguien a sus espaldas. Es contraproducente y evidencia una grave falta de integridad, no produce ningún cambio beneficioso y subvierte tanto a la persona difamada como a la totalidad del entorno. En nuestra comunidad, después de la deshonestidad, esto es lo peor que se puede hacer.

Los mánagers no deben hablar de su gente en su ausencia. Si hay alguien ausente en una reunión en la que se está tratando algo que le atañe, siempre nos aseguramos de enviarle una grabación de la reunión y demás información pertinente.

b. No dejes que la lealtad hacia las personas sea un obstáculo para la verdad ni para la salud de la organización. En algunas empresas, los empleados ocultan los errores de sus empleadores y, a cambio, estos hacen lo mismo con los primeros. Eso no es sano y obstaculiza el perfeccionamiento porque impide que la gente saque a la luz sus errores y debilidades, fomenta el engaño y elimina el derecho de apelación del personal.

Lo mismo vale para la idea de lealtad personal. He visto con frecuencia que se mantiene a ciertas personas en trabajos que no merecen a causa de su relación personal con el jefe, y esto conduce a tener mánagers faltos de escrúpulos que trafican con lealtades personales para crear feudos en su propio beneficio. Juzgar a una persona según un conjunto de reglas diferente del que se utiliza para tratar a otra es una insidiosa forma de corrupción que socava la meritocracia.

Yo creo en una forma más saludable de lealtad, basada en la abierta exploración de la verdad. El pensamiento explícito y basado en principios, y la transparencia radical son los mejores antídotos contra las actuaciones en provecho propio. Cuando a todos les rigen los mismos principios y la toma de decisiones se realiza de manera pública, es difícil que la gente anteponga sus

intereses particulares a los de la organización. En un ambiente como este, quienes afrontan sus retos poseen el carácter más admirable; en cambio, cuando se ocultan los errores y las debilidades, se premia una personalidad perjudicial.

1.3 Desarrolla un entorno en el que todos tengan derecho a comprender aquello que tiene sentido y nadie tenga derecho a mantener una opinión crítica sin manifestarla en voz alta.

Que las personas posean la independencia y el carácter para luchar por las mejores respuestas depende de su naturaleza, pero tú puedes alentarlas mediante la creación de una atmósfera en la que la primera idea de cada uno sea preguntar: «¿Es verdad?».

a. Dilo en voz alta y hazte responsable de tus palabras, o márchate.

En una meritocracia de ideas, la apertura es una responsabilidad; no solo se tiene el privilegio de hablar y «luchar por lo que es justo», sino que se está obligado a hacerlo. Esto vale también, especialmente, para los principios. Como todo lo demás, estos deben ser cuestionados y debatidos. Lo que no se te permite es quejarte y criticar en privado; ni con otros ni en tu mente. Si no puedes cumplir con esta obligación, entonces debes marcharte.

Desde luego, la exploración de la verdad con otros y con apertura de miras no es lo mismo que insistir obstinadamente en que solo tú tienes razón, incluso después de que la máquina de toma de decisiones haya resuelto el conflicto y hayamos seguido adelante. Inevitablemente, habrá casos en los que debas respetar una regla o una decisión con la que no estés de acuerdo.

b. Sé extremadamente abierto. Tratad vuestros conflictos hasta que estéis sintonizados unos con otros o hasta que comprendáis las posturas del otro y podáis determinar qué debe hacerse. Como me explicó una vez alguien con quien trabajé: «Es simple: no filtres nada y punto».

c. No seas ingenuo respecto a la falta de honestidad. Las personas mienten más de lo que imagina la mayoría. Lo he aprendido en mi puesto de responsable de todos en la compañía. Aunque tenemos un grupo de personas excepcionalmente éticas, en todas las organizaciones hay gente deshonesta a la que hay que hacer frente de

forma práctica. Por ejemplo, no creas a la mayoría de las personas que han sido descubiertas en una conducta deshonesta cuando dicen que han visto la luz y que nunca volverán a comportarse así, porque lo más probable es que sí lo repitan. Las personas deshonestas son peligrosas, por lo cual mantenerlas a tu alrededor no es inteligente.

A la vez debemos ser prácticos. Si hubiera intentado limitar mis relaciones a personas que nunca mienten, no podría trabajar con nadie. Si bien tenemos criterios extremadamente rigurosos en lo que respecta a la integridad, no lo veo como un asunto en blanco y negro: un fallo y estás fuera. Considero la gravedad, las circunstancias y las tendencias para intentar comprender si estoy ante un mentiroso compulsivo, que volverá a hacerlo, o ante una persona que es en esencia honesta, pero imperfecta. Tengo en cuenta la importancia de la deshonestidad en sí misma (¿la persona estaba robando un trozo de tarta o estaba cometiendo un delito?), así como la naturaleza de nuestra relación (¿la persona que miente es mi esposa, un conocido o un empleado?). Tratar esos casos de manera diferente es apropiado porque una ley básica de la justicia es que el castigo debe ser proporcional al crimen cometido.

1.4 Sé radicalmente transparente.

Si estás de acuerdo en que una auténtica meritocracia de ideas es algo extremadamente poderoso, para ti no debería suponer un gran salto darte cuenta de que ofrecer a la gente el derecho de considerar las cosas por sí misma es mejor que obligarla a depender de la información procesada por otros. La transparencia radical obliga a sacar los conflictos a la superficie — más importante aún (e incómodo), los problemas que la gente enfrenta en ese momento y cómo los está afrontando— y permite que la organización se base en los talentos y conocimientos de todos sus miembros para resolverlos. Al final, para la gente que se acostumbra, vivir en una cultura de transparencia radical es más cómodo que hacerlo en la niebla de ignorar qué está ocurriendo y qué piensan en realidad las personas. Y resulta increíblemente eficaz. Pero, para ser claros, como todas las cosas buenas, la transparencia radical tiene sus desventajas. Su inconveniente principal es que, al principio, resulta muy difícil para la mayoría de la gente lidiar con las verdades incómodas. Si no se gestiona,

puede conducir a la gente a participar en más cosas de las que debería y puede llevar a personas incapaces de ponderar toda la información a extraer conclusiones erróneas.

Por ejemplo, sacar a la luz todos los problemas de la organización y considerar intolerable cada uno de ellos puede conducir a algunas personas a la conclusión equivocada de que su organización tiene más problemas intolerables que otra que oculta sus problemas. Pero ¿cuál de las dos tiene más probabilidades de alcanzar la excelencia? ¿Una que resalta sus problemas y los considera intolerables u otra que no lo hace así?

No me malinterpretes: la transparencia radical no es lo mismo que la transparencia total. Solamente supone mucha más transparencia de la habitual. Sí que mantenemos en secreto ciertas cosas, como los asuntos relacionados con la salud o los problemas profundamente personales, ciertos detalles delicados referentes a la propiedad intelectual o cuestiones de seguridad, el momento de una gran operación y, al menos a corto plazo, asuntos que tal vez serían tergiversados, tratados con sensacionalismo y malinterpretados de tal modo que resultarían perjudiciales si se filtraran a la prensa. En los principios siguientes encontrarás una buena explicación de cuándo y por qué hemos creído útil ser transparentes y cuándo y por qué lo hemos considerado inadecuado.

Para ser franco, cuando empecé a ser tan radicalmente transparente, no tenía idea de cómo iría; solo sabía que era de extrema importancia, y que tenía que esforzarme mucho y encontrar la forma de hacerlo realidad. Forcé los límites y me sorprendió lo bien que funcionó. Por ejemplo, cuando comencé a grabar todas las reuniones nuestros abogados nos dijeron que estábamos locos, porque estábamos creando pruebas que podrían ser utilizadas contra nosotros en los tribunales o por entes reguladores como la Comisión de Bolsa y Valores. Como respuesta, teoricé que la transparencia radical reduciría el riesgo de hacer algo incorrecto —y de no afrontar de manera apropiada nuestros errores— y que, en realidad, las grabaciones nos protegerían. Si hacíamos las cosas bien, nuestra transparencia lo haría evidente (siempre que todas las partes involucradas fueran razonables, claro está, algo que no siempre se puede dar por sentado), y si hacíamos las cosas mal, nuestra transparencia garantizaría que recibiéramos nuestro merecido, lo cual a largo plazo sería bueno para nosotros.

En aquella época no lo sabía con certeza, pero nuestra experiencia ha demostrado una y otra vez que esta teoría es correcta. Bridgewater ha tenido pocos enfrentamientos legales o regulatorios fuera de lo común, en gran medida

gracias a nuestra transparencia radical. El motivo es que resulta más difícil hacer mal las cosas y más fácil descubrir la verdad y resolver diferentes reclamaciones a través de la transparencia radical. A lo largo de las últimas décadas no ha habido ni una sola decisión legal o regulatoria contra nosotros.

Como es natural, nuestro crecimiento y éxito atraen más atención de los medios, y los periodistas saben que las noticias escabrosas y controvertidas atraen más miradas que las equilibradas sin más. Bridgewater es particularmente vulnerable a esta clase de artículos porque, debido a nuestra cultura de sacar los problemas a la luz y compartirlos con transparencia dentro de la compañía, nos exponemos a filtraciones. ¿Sería mejor no ser transparentes y así evitar esa clase de problemas?

He aprendido que las personas cuya opinión más importa son quienes mejor nos conocen —nuestros clientes y nuestros empleados— y que nuestra transparencia radical nos vale con ellos. No solo nos ha conducido a producir mejores resultados, sino que también refuerza la confianza con nuestros empleados y clientes, de tal modo que las informaciones erróneas de la prensa les resbalan. Cuando analizamos estas situaciones con ellos, dicen que si funcionáramos de manera no transparente los asustaría mucho más.

Tener este tipo de entendimiento y apoyo para hacer lo correcto ha sido inconmensurablemente valioso. Pero no habríamos conocido estas excelentes recompensas si no hubiésemos llevado al extremo la sinceridad y la transparencia.

a. Usa la transparencia para ayudar a hacer respetar la justicia. Cuando todo el mundo puede seguir una conversación que conduce a una decisión —ya sea en tiempo real y en persona, ya sea mediante grabaciones e hilos de correo electrónico— es más probable que prevalezca la justicia. Todo el mundo debe rendir cuentas de sus ideas y todo el mundo puede sopesar quién debe hacer qué cosa según principios compartidos. Sin este proceso transparente, las decisiones las tomarían, a puerta cerrada, quienes tienen el poder de hacer lo que deseen. Con la transparencia, todos han de ceñirse a los mismos estándares rigurosos.

b. Comparte las cosas más difíciles. Aunque limitar la transparencia a las cosas que no pueden perjudicarte puede resultar tentador, es especialmente importante compartir las cosas más difíciles, porque si no lo haces, perderás la confianza y la camaradería de las personas con las que no lo estás compartiendo. En

consecuencia, cuando hagas frente a la decisión de compartir las cosas más difíciles, la pregunta no debería ser si hacerlo, sino cómo. Los siguientes principios te ayudarán a hacerlo correctamente.

c. Asegúrate de que las excepciones a la transparencia radical sean muy escasas. Aunque me gustaría que la transparencia fuera casi total y desearía que todas y cada una de las personas manejaran la información a la que tienen acceso para averiguar de manera responsable la verdad y qué hacer al respecto, me doy cuenta de que se trata de un ideal al que hay que acercarse, pero que nunca se alcanza por completo. Toda regla tiene excepciones y, en casos muy raros, es mejor no ser radicalmente transparente. En estos necesitarás encontrar un modo que preserve la cultura de transparencia radical sin exponeros ni a ti ni a tu gente a riesgos innecesarios.

Cuando evalúes una excepción, hazlo como si fuera el cálculo de un valor esperado, teniendo en cuenta las consecuencias de segundo y tercer orden. Pregúntate si los costes de la transparencia del caso y gestionar sus riesgos superan sus beneficios. En la enorme mayoría de los casos, no los superan. He descubierto que los motivos más comunes para limitar la transparencia son:

1. En los casos en que la información es de naturaleza privada, personal o confidencial y no tiene un impacto significativo sobre la comunidad en general.
2. En los casos en que compartir y gestionar esa información pone en riesgo los intereses a largo plazo de Bridgewater, a sus clientes o nuestra capacidad de sostener nuestros principios (por ejemplo, nuestra lógica de inversión o una disputa legal).
3. En los casos en que el valor de compartir la información abiertamente con la comunidad es muy bajo y, además, causaría una distracción significativa (la remuneración, por ejemplo).

Lo que digo es que creo que la transparencia debe llevarse al límite y a la vez ser prudente. Dado que grabamos casi todo —incluidos nuestros errores y debilidades— para que todo el mundo lo vea, somos un ambiente rico en objetivos para los medios que viven de rumores sensacionalistas o de la crítica y que pueden encontrar formas de que la información les sea filtrada. En una ocasión, cuando nos enfrentamos a un problema de filtrado a la prensa de cierta

información que fue intencionadamente tergiversada y perjudicó nuestros intentos de contratación de personal, nos vimos obligados a instituir algunos controles sobre la información ultrasensible, de tal forma que solo un número significativo de personas de ultraconfianza la recibieran en tiempo real y solo fuera transmitida a los demás con un cierto retraso. La información era del tipo que, en una compañía típica, la compartiría solo un puñado de personas, pero en Bridgewater llegó hasta casi un centenar de personas de confianza. En otras palabras, aunque nuestra transparencia radical no fue total en ese caso, forcé sus límites de una manera práctica. Nos fue útil, porque la gente que más necesitaba la transparencia lo comprendió de inmediato y casi todos entendieron que nuestro compromiso continuaba, en gran medida, intacto, aun en circunstancias difíciles. La gente sabe que mi intención es siempre forzar los límites de la transparencia y que lo único que me impediría hacerlo sería los intereses de la compañía, y que si no puedo ser transparente, se lo diré y le explicaré por qué. Ser así es parte de nuestra cultura y eso fomenta la confianza, aun en los casos en que la transparencia es menor de la que nos gustaría.

d. Asegúrate de que los destinatarios de la transparencia radical adviertan su responsabilidad a la hora de gestionarla adecuadamente y ponderen las cosas con inteligencia. No se puede dar a la gente el privilegio de recibir información y que después la utilice para perjudicar a la empresa, por lo que deben establecerse reglas y procedimientos que garanticen que eso no ocurra. Por ejemplo, dentro de Bridgewater proporcionamos una gran transparencia con la condición de que sus ciudadanos no la filtren al exterior; si lo hacen, serán objeto de un despido procedente (por comportamiento contrario a la ética). Asimismo, las reglas que regulan cómo se exploran los conflictos y se toman las decisiones deben mantenerse, y puesto que personas diferentes tienen perspectivas distintas, es importante que se respeten las vías para resolverlos. Por ejemplo, habrá gente que considere que algo de poca importancia es un asunto clave y ofrezca sus propias teorías erróneas, o que tenga problemas para percatarse de cómo evolucionan las cosas. Recuérdales los riesgos que asume la empresa para darles transparencia, así como su responsabilidad de gestionar de manera correcta la información que reciben. He descubierto que el aprecio por parte de las personas de esta transparencia y la consciencia de que la perderán si no la gestionan correctamente las conduce a hacer que los demás también se comporten con corrección.

e. Proporciona transparencia a quienes la gestionan correctamente y niégasela a quienes no lo hacen, o bien aparta a estas personas de la organización. Determinar cuándo debe hacerse excepciones a la transparencia radical es un derecho y una responsabilidad de los directivos, no un derecho de todos los empleados. Los directivos deben limitar la transparencia con frugalidad y prudencia, porque cada vez que lo hacen socavan la meritocracia de ideas y la confianza de la gente.

f. No compartas información delicada con los enemigos de la organización. Tanto dentro como fuera de toda organización hay algunas personas que desean perjudicarla. Si estos enemigos están dentro de tu organización, es necesario que los convoques para resolver este conflicto por medio del sistema del que dispone la organización para llegar a esas soluciones, porque trabajar con enemigos dentro de esa «gran familia» acabará perjudicándoos a ti y tu «pequeña familia». Si los enemigos están fuera de la organización y sabes que utilizarán la información para perjudicarte, por supuesto que no debes compartirla.

1.5 Las relaciones y el trabajo significativos se refuerzan mutuamente, en especial cuando se sostienen en la sinceridad y la transparencia radicales.

Las relaciones más significativas se logran cuando tú y los demás podéis hablar abiertamente los unos a los otros, y comprendéis la necesidad de haceros responsables mutuos de alcanzar la mayor excelencia posible. Cuando tienes relaciones significativas con quienes trabajas, os alentáis en los tiempos difíciles; a la vez, compartir trabajos difíciles os acerca mutuamente y fortalece vuestras relaciones. Este ciclo autorreforzado crea el éxito que permite ir en pos de objetivos cada vez más ambiciosos.


RELACIONES SIGNIFICATIVAS
TRABAJO SIGNIFICATIVO
SINCERIDAD
Y
TRANSPARENCIA
RADICALES
ÉXITO

2 Cultiva las relaciones y el trabajo significativos

Las relaciones significativas no tienen precio a la hora de desarrollar y mantener una cultura de excelencia, porque crean la confianza y el apoyo que las personas necesitan para alentarse mutuamente a hacer grandes cosas. Si una inmensa mayoría de personas se preocupa por tener una comunidad excelente, la cuidarán, lo cual a su vez redunda en un trabajo y unas relaciones mejores.

Estas deben ser genuinas, no forzadas; a la vez, la cultura de la comunidad tendrá una gran influencia sobre el modo en que la gente valora las relaciones y sobre cómo se comportan los unos con los otros. Para mí, una relación significativa es aquella en la cual las personas se quieren lo bastante entre ellas como para estar ahí cuando alguien necesita apoyo y, además, disfrutan de la compañía mutua de tal manera que se lo pasan muy bien cuando están juntas, tanto dentro como fuera del trabajo. Yo quiero en sentido literal a muchas de las personas con las que trabajo y las respeto profundamente.

A menudo me han preguntado si, en Bridgewater, las relaciones se parecen más a las de una familia que a las de un equipo, en el sentido de que en una familia hay un amor incondicional y una relación permanente, mientras que en un equipo los lazos solo son tan fuertes como lo es la contribución de cada uno al equipo. Antes de responder esta pregunta, quiero hacer hincapié en que, para mí, ambas cosas son buenas, porque tanto las familias como los equipos ofrecen relaciones significativas y ninguno es como un trabajo típico en una empresa normal y corriente, en la cual las relaciones son principalmente utilitarias. Pero para responder la pregunta de manera directa, yo quería que Bridgewater fuese como una empresa familiar, en la cual los miembros tuvieran que alcanzar un rendimiento excelente o abandonarla. Si yo fuera propietario de una empresa familiar y un miembro de mi familia no rindiera bien, querría que se fuera, porque pienso que no es bueno ni para esa persona (porque permanecer en un trabajo para el que no sirve entorpece su evolución personal) ni para la empresa (porque es un obstáculo para toda la comunidad). Eso es amor exigente.

Para que te hagas una idea de cómo se ha desarrollado la cultura de Bridgewater y el modo en que difiere de lo que encontrarás en la mayoría de las empresas, te contaré cómo distribuíamos nuestros beneficios en los primeros tiempos. Cuando la compañía solo la componíamos yo y un grupo pequeño de personas, no proporcionaba a los empleados un seguro de salud; daba por supuesto que lo contratarían por su cuenta. Pero quería ayudar a la gente con la

que compartía mi vida durante sus períodos de necesidad. Si una de esas personas enfermaba de gravedad y no podía pagarse un cuidado médico adecuado, ¿qué iba a hacer yo, quedarme parado y no ayudarla? Desde luego, la ayudaba económicamente todo lo que podía. Por tanto, cuando empecé a proporcionar a mis empleados un seguro de salud, sentí que también contrataba un seguro para mí mismo por la suma que yo sabía que les acabaría dando si sufrían un accidente o se enfermaban.

Como quería asegurarme de que recibieran la mejor atención posible, las pólizas que les proporcioné les permitían ir a cualquier médico que escogieran y gastar la suma que fuese necesaria. Sin embargo, no los protegí de las pequeñeces. Por ejemplo, no les proporcioné un seguro dental, igual que tampoco les di un seguro de coche, porque pensaba que era responsabilidad suya cuidar de su vehículo. Si necesitaban un seguro dental, podían pagárselo de su propio bolsillo. Lo que quiero decir es que no veía los beneficios del modo impersonal y transaccional en que lo hace la mayoría de las empresas, sino más como algo que yo ofrecía a mi familia. Con algunas cosas fui más que generoso y esperaba que la gente asumiera responsabilidades personales respecto de los demás.

Al tratar a mis empleados como a una gran familia, descubrí que ellos solían comportarse del mismo modo entre sí y con nuestra comunidad como un todo, lo cual era mucho mejor que una relación de estricto quid pro quo. No sabes cuánta gente haría todo lo que estuviera en sus manos por ayudar a nuestra comunidad/empresa y no trabajaría en ninguna otra parte. Eso no tiene precio.

Al crecer Bridgewater, mi capacidad para tener contacto personal de calidad con todos se fue disipando, pero eso no se convirtió en un problema porque la comunidad adoptó esta capacidad. No es que sucediera así como así; hicimos mucho para ayudar a que esto ocurriera. Por ejemplo, estipulamos una regla según la cual pagaríamos la mitad de prácticamente cualquier actividad que la gente quisiera realizar en grupo hasta un límite preestablecido (en la actualidad contribuimos a más de un centenar de clubs y grupos deportivos y de interés común); pagamos la comida y la bebida de quienes organizaban cenas en sus casas, y compramos una casa que los empleados pueden utilizar para eventos y celebraciones. Entre otras, tenemos fiestas de Navidad, de Halloween y del día de la Independencia que a menudo incluyen a las familias. Finalmente, otras

personas que valoraban este tipo de relación asumieron su responsabilidad y el vínculo se difundió hasta convertirse en una norma cultural, por lo que yo pude dar un paso atrás y mirar cómo surgía la belleza.

¿Y qué ocurre con la persona a la que le importa un comino todo este asunto de las relaciones significativas, que solo quiere ir a trabajar, hacer un buen trabajo y recibir una remuneración justa? ¿Eso está bien? Sin duda, y es algo común para un número importante de empleados. No todo el mundo se siente igual, ni debe sentirse igual respecto a la comunidad. Quedarse fuera es absolutamente correcto. Nosotros tenemos toda clase de personas y respetamos lo que quieran hacer con su tiempo, siempre que cumplan la ley y sean considerados. Pero no es esta gente la que da a la comunidad la fortaleza vertebral de compromiso que resulta esencial para que sea extraordinaria durante períodos de tiempo muy largos.

Por mucho que se intente crear una cultura de relaciones significativas, es seguro que dentro de la organización habrá algunas malas personas (que harán cosas perjudiciales de manera intencionada). El hecho de que permanezcan donde están no es bueno, ni para ellas ni para la compañía, por lo que es mejor averiguar quiénes son y separarlas de la empresa. Hemos descubierto que mientras mayor sea el porcentaje de personas a las que les interesa la organización, menor es el número de mala gente que hay en ella, porque aquellos a quienes realmente les interesa la comunidad la protegen de las malas personas. También hemos descubierto que nuestra transparencia radical contribuye a dejar más claro quién es quién.

2 .1 Sé leal a la misión común y no a quienes no actúan de manera coherente respecto a ella.

La lealtad hacia personas específicas que no están en estrecha sintonía con la misión ni con cómo llevarla a cabo crea sectarismo y menoscaba el bienestar de la comunidad. La existencia de lealtades personales es frecuente y hermosa. Sin embargo, también es frecuente, y feo, que estas entren en conflicto con los intereses de la organización.

2.2 Sé absolutamente claro respecto a cómo son las cosas.

Para que haya una buena relación se debe ser claro con el otro acerca de cuál es el quid pro quo —qué es generoso, qué es justo y qué es, puramente, sacar partido— y cómo actuaremos los unos con los otros.

Una cosa importante que por lo general divide a las personas es cómo enfocan su trabajo. ¿Lo hacen solo por la nómina o están buscando algo más? Cada uno de nosotros tiene sus opiniones acerca de lo que es más importante. He ganado mucho dinero con mi trabajo, pero considero que es mucho más que una manera de enriquecerme, es el modo en que he elegido realizar mis valores en torno a la excelencia, el trabajo y las relaciones significativos. Si las personas con las cuales trabajo se interesaran principalmente por el dinero, tendríamos conflictos cada vez que hubiera que escoger entre mantener nuestros valores o ganar dólares fáciles. No me malinterpretes, por supuesto que comprendo que la gente no trabaje solo por la satisfacción de hacerlo, y que el empleo debe ser viable desde el punto de vista económico. Pero todos tenemos ideas bien definidas acerca de lo que valoramos y de cómo queremos que sean nuestras relaciones, y empleados y empleadores deben estar en sintonía al respecto.

Naturalmente, habrá desacuerdos y negociación, pero hay cosas en las que no se puede transigir, y tú y tus empleados debéis saber cuáles son. Esto vale sobre todo si se está intentando crear un ambiente de valores compartidos, un profundo compromiso con la misión y altos estándares de comportamiento.

En Bridgewater esperamos que las personas se comporten como lo hace la gente en las relaciones de calidad de larga duración, es decir, con un alto nivel de consideración hacia los intereses del otro y con una clara comprensión de quién es responsable de qué. Al primer vistazo, esto suena bien y parece sencillo, pero ¿qué significa exactamente? Es importante ser claros.

Pensemos, por ejemplo, en el caso en que se le diagnostica una enfermedad grave a un familiar de un empleado o en el que este fallece de manera trágica y deja a la familia en una situación delicada. Estas cosas suceden con mucha mayor frecuencia de lo que a cualquiera de nosotros nos gustaría y hay, desde luego, costumbres y leyes que determinan los necesarios acuerdos y beneficios básicos (como los días de vacaciones, el seguro de incapacidad temporal o permanente y el seguro de vida). Pero ¿cómo se determina qué tipo de ayuda debe proporcionarse, además de eso? ¿Cuáles son los principios según los cuales debe decidirse cómo manejar con justicia cada problema particular, lo cual puede significar que no hay que hacer lo mismo en cada caso?

Nada de esto es sencillo, pero los siguientes principios ofrecen una guía.

a. Asegúrate de que todos tienen más consideración por los demás de la que exigen para sí mismos. Se trata de un requisito.

Ser considerado significa permitir que los demás hagan, mayormente, lo que deseen, siempre que eso sea compatible con nuestros principios, nuestras reglas y la ley. También significa estar dispuestos a poner a otros por delante de nuestros deseos. Si las personas situadas a ambos lados de una discusión enfocan sus desacuerdos de este modo, tendremos menos disputas acerca de quién ofende a quién.

Con todo, habrá que emitir juicios, establecer límites y decidir políticas.

Esta es la directriz suprema: es más desconsiderado impedir que la gente ejerza sus derechos porque estos nos ofenden que el hecho de que la gente haga cualquier cosa que pueda molestarnos. Dicho esto, es desconsiderado no sopesar el impacto de las acciones propias sobre los demás, razón por la cual esperamos que la gente use su juicio de manera sensata y no cometa actos obviamente ofensivos. Hay algunos comportamientos que resultan sin duda molestos para la mayoría de las personas, y es apropiado especificar y prohibir esas conductas mediante reglas claras. La lista de esos ejemplos particulares y de las reglas que les atañen surge de los casos específicos. La aplicación de este principio a esos casos se lleva a cabo más o menos de la misma manera en que se crea la jurisprudencia.

b. Asegúrate de que la gente entiende la diferencia entre la justicia y la generosidad. A veces se confunde la generosidad con la falta de justicia. Por ejemplo, cuando Bridgewater decidió que un autocar llevara a los empleados de Nueva York hasta nuestra oficina en Connecticut, otro trabajador comentó que «sería justo que también se remunerara a quienes gastan cientos de dólares en combustible cada mes, especialmente si se tiene en cuenta el autocar de Nueva York». Esta forma de pensar confunde un acto de generosidad hacia algunos con un derecho de todos.

La justicia y la generosidad son cosas diferentes. Si has comprado regalos de cumpleaños para dos de tus mejores amigos y uno de ellos te cuesta más que el otro, ¿qué dirías si el amigo del regalo menos costoso te acusara de ser injusto? Probablemente algo así como «no tenía ninguna obligación de

comprarte un regalo, así que no te quejes». En Bridgewater somos generosos con la gente (y yo, personalmente, lo soy), pero no nos sentimos obligados a ser mesurados ni equitativos en nuestra generosidad.

La generosidad es buena y la errónea sensación de poseer derechos que no se tienen es mala; es fácil confundirlas, así que se debe ser muy claro respecto a cuál es cuál. Las decisiones deben basarse en lo que se cree adecuado para una circunstancia particular y lo que será más apreciado. Si deseas que tu comunidad tenga relaciones de gran calidad y duraderas, así como un elevado sentido de la responsabilidad personal, no puedes permitir que se cuele esa sensación errónea de que se posee un derecho que no se tiene.

c. Identifica la línea que las separa y sitúate del lado de la justicia. La línea divisoria es lo que es justo, adecuado o necesario, no lo que es generoso a la luz de las relaciones de reciprocidad definidas entre las partes. Como he dicho antes, debemos esperar que la gente se comporte del mismo modo que se conduce en las relaciones de calidad y de larga duración, con un elevado nivel de consideración mutua hacia los intereses de cada uno y una comprensión clara de quién es responsable de qué. Cada uno debe actuar en el extremo más justo, con lo cual quiero decir que debe ofrecer más consideración hacia los demás de la que exige para sí. Esto difiere de como se comporta la gente, por lo general, en la mayoría de las relaciones comerciales, dado que las personas tienden a centrarse más en sus propios intereses que en los de los demás o en los de la comunidad como conjunto. Si cada parte dice «tú mereces más», «no, tú mereces más», en lugar de «yo merezco más», es más probable que tengamos relaciones generosas y buenas.

d. Paga por el trabajo realizado. Si bien no todo se agota en la reciprocidad entre la compañía y el empleado, este equilibrio debe ser económicamente viable para que las relaciones sean sostenibles. Establece prácticas que definan con claridad esta reciprocidad y sé mesurado, aunque no excesivamente preciso, al introducir cambios. Si bien, en líneas generales, debes cumplir el acuerdo, también deberías reconocer que hay raras ocasiones, momentos especiales, en que los empleados necesitarán un poco más de tiempo fuera de la empresa, así como momentos en los que esta necesitará que sus trabajadores hagan algunas horas extra. La compañía debe pagar por el trabajo que exceda de lo normal de una u otra manera, y a los empleados que trabajan menos de lo habitual se les debe

descontar lo que corresponda. El resultado del intercambio debe ser equilibrado, *grosso modo*, a lo largo del tiempo. Dentro de unos límites razonables, nadie debería preocuparse por los detalles de las fluctuaciones. Pero si las necesidades de un lado cambian de forma sostenida, el acuerdo económico necesitará un reajuste para establecer una nueva relación que sea más adecuada.

2.3 Sé consciente de que el tamaño de la organización puede plantear un problema para las relaciones significativas.

Cuando éramos solo unos cuantos, teníamos relaciones significativas porque nos conocíamos y nos agradábamos mutuamente. Cuando crecimos hasta ser unas cincuenta o cien personas, teníamos una comunidad; cuando excedimos ese número, la sensación de comunidad comenzó a disiparse, porque no nos conocíamos todos de la misma manera. En ese momento me percaté de que tener grupos (departamentos) de alrededor de cien personas (cincuenta más o menos), vinculadas colectivamente por nuestra misión común, era la mejor manera de modificar la escala de relaciones significativas. Aunque las compañías más grandes tienden a ser más impersonales, ese no es más que otro reto que debemos resolver.

2.4 Recuerda que la mayoría de las personas simulará obrar en tu interés mientras lo hace en el suyo propio.

Por ejemplo, la mayoría de las personas obrará de un modo que maximice la cantidad de dinero que obtiene y minimice el trabajo que tiene que realizar para obtenerla.

Para constatarlo basta con dejar a alguien sin supervisión y permitirle que te facture el trabajo que ha realizado. Debes ser especialmente prudente en relación con este conflicto de interés cuando la gente te aconseja en asuntos que afectarán a cuánto dinero gana, como es el caso del abogado que pasa muchas horas facturables asesorándote o del comercial que nos aconseja qué comprar y recibe una comisión por la cantidad que gastas. No puedes imaginarte cuántas personas ansiosas por «ayudarme» he conocido.

No seas ingenuo. Esfuérzate para que el mayor porcentaje posible de tu población tenga un trabajo y unas relaciones significativos, a la vez que eres consciente de que siempre habrá una parte de la gente a la que no le importará la comunidad y la perjudicará.

2.5 Atesora a esas personas honorables capaces de tratarte bien aun cuando no estás mirando.

Son escasas. El establecimiento de estas relaciones lleva tiempo y solo pueden cimentarse si tratas bien a la gente.

3 Crea una cultura en la que esté bien cometer errores, pero resulte inadmisible no aprender de ellos

Todo el mundo comete errores. La diferencia principal es que las personas de éxito aprenden de ellos y quienes no triunfan, no lo hacen. Al crear un ambiente en el cual está bien cometer errores sin riesgo, de forma que la gente pueda aprender de ellos, veremos un rápido progreso y una menor cantidad de errores relevantes. Esto vale en especial para las organizaciones en las que la creatividad y el pensamiento independiente son importantes, ya que, indefectiblemente, el éxito exige la aceptación de los fallos como parte del proceso. Como dijo Thomas Edison en una ocasión, «no he fracasado, solo he descubierto diez mil maneras en las que esto no funciona».

Los errores nos causarán dolor, pero no debemos intentar protegernos, o a los demás, del mismo. El dolor es un mensaje de que algo está mal y es un maestro eficaz que enseña que no se debe volver a cometer ese error. Para afrontar bien las debilidades, tanto nuestras como ajenas, debemos admitirlas con franqueza, abiertamente, y esforzarnos por encontrar modos de impedir que nos perjudiquen en el futuro. En este punto mucha gente dice «no, gracias, esto no es para mí; prefiero no tener que vérmelas con estas cosas». Pero esto va contra sus intereses y los de la organización, y les impedirá alcanzar sus objetivos. En mi opinión, si miramos un año atrás y no nos impacta lo tontos que hemos sido, quiere decir que no hemos aprendido muchas cosas. Con todo, son pocas las personas que hacen el esfuerzo de admitir sus errores. No tiene por qué ser así.

En «Principios Vitales» he contado la historia sobre aquella vez que Ross, quien después se convirtió en nuestro jefe de operaciones, se olvidó de invertir el dinero de un cliente. Este se quedó ahí, en efectivo, y para cuando descubrimos el error, ya le había costado *mucho* dinero al cliente (a Bridgewater, en realidad, porque tuvimos que hacernos cargo del fallo). Fue horroroso y yo podría haber despedido fácilmente a Ross para dejar claro que no aceptaría menos que la perfección. Pero eso habría sido contraproducente. Habría perdido a un buen hombre y alentado a otros empleados a ocultar sus errores, contribuyendo a crear una cultura que no solo sería deshonesta, sino que tendría mutilada su capacidad de aprender y crecer. Si Ross no hubiera sufrido ese dolor, él y Bridgewater serían peores.

Lo que dejé claro al no despedir a Ross fue un mensaje mucho más eficaz que si lo hubiera despedido: estaba manifestándole a él y a los demás que estaba bien cometer errores y que no aprender de ellos era inadmisible. Cuando se calmaron las aguas, Ross y yo trabajamos juntos en la elaboración de un registro de errores (que ahora llamamos «registro de incidencias»), en el cual los corredeores de bolsa anotaban sus errores y malos resultados para que pudiéramos analizarlos y tratarlos de manera sistemática. El registro de incidencias ha convertido en una de las herramientas más poderosas de Bridgewater. El nuestro es un ambiente en el que las personas entienden que comentarios como «lo has gestionado mal» intentan ser constructivos y no punitivos.

Por supuesto, cuando se gestionan personas que cometen errores es importante saber la diferencia entre 1) la gente capaz que comete errores, es reflexiva y está dispuesta a aprender de ellos y 2) la gente incapaz, o capaz que no puede admitir sus errores y aprender de ellos. Con el tiempo, he descubierto que contratar personas reflexivas como Ross es una de las cosas más importantes que se puede hacer.

Encontrar personas de esta clase no es fácil. A menudo he pensado que los padres y las escuelas hacen demasiado hincapié en el valor de tener siempre la respuesta correcta. Creo que los mejores alumnos tienden a ser peores a la hora de aprender de sus errores porque han sido condicionados para asociar los errores con el fracaso en lugar de con la oportunidad. Esto supone un gran impedimento para su progreso. Las personas inteligentes que admiten sus errores y debilidades se desenvuelven significativamente mejor que sus iguales con las mismas capacidades, pero con barreras mayores debidas al ego.

3.1 Reconoce que los errores son una parte natural del proceso evolutivo.

Si para tener razón no te incomoda equivocarte por el camino, aprenderás mucho y aumentarás tu eficacia. Pero si no puedes tolerar cometer errores, no crecerás, sufrirás y harás sufrir a quienes te rodean, y tu ambiente laboral se distinguirá por las murmuraciones mezquinas y las críticas malintencionadas, en lugar de por la búsqueda sana y honrada de la verdad.

No debes permitir que tu necesidad de tener razón sea más importante que la de saber cuál es la verdad. Jeff Bezos lo describió acertadamente al decir: «Tienes que estar dispuesto a fallar una y otra vez. Si no es así, deberás cuidarte mucho de no intentar inventar nada».

a. Falla correctamente. Todo el mundo se equivoca. Quienes tienen éxito triunfan tan solo en aquello a lo que el observador presta atención; puedo asegurar que fallan en muchas otras cosas. Las personas a las que yo respeto más son aquellas que fallan correctamente. Y las respeto aún más que a aquellas que tienen éxito. El motivo es que fallar es una experiencia dolorosa, mientras que tener éxito es algo gozoso, por lo que es necesario mucho más carácter para fallar, cambiar y después tener éxito, que para tener éxito a la primera. Las personas que tan solo triunfan no deben de estar forzando sus límites. Desde luego, los peores son los que fallan, no lo admiten y no cambian.

b. No te sientas mal ni por tus errores ni por los de los demás. ¡Aprecia los errores! Habitualmente, la gente se siente mal por sus errores porque tiene una perspectiva miope acerca de los malos resultados y no mira el proceso evolutivo del cual los errores son una parte esencial. Tuve un instructor de esquí que también le daba clases a Michael Jordan, el mejor jugador de baloncesto de todos los tiempos. Mi instructor me contó que Jordan se deleitaba con cada error y lo consideraba una oportunidad para mejorar. Él comprendía que los fallos son como pequeños rompecabezas que, cuando los resolvemos, nos ofrecen una joya a cambio. Cada error que cometemos y del cual aprendemos nos salva de miles de equivocaciones similares en el futuro.

3.2 No te preocupes por verte bien, sino por alcanzar tus objetivos.

Haz a un lado tus inseguridades y ponte manos a la obra para alcanzar tus objetivos. Reflexiona y recuerda que una crítica precisa es la realimentación más valiosa que podemos recibir. ¡Imagínate lo tonto e improductivo que sería responderle mal a tu instructor de esquí, como si lo culparas, cuando te dice que tu caída se debe a que no has cargado bien el peso! Pues cuando un supervisor señala un error en tu proceso de trabajo es exactamento lo mismo. Arréglalo y sigue adelante.

a. Supera la «culpa» y el «mérito» y avanza con «exacto» e «inexacto». Preocuparse por la «culpa» y el «mérito» o por los comentarios «positivos» y «negativos» obstruye el proceso iterativo, que es esencial para aprender. Recuerda que lo sucedido está en el pasado y ya no tiene ninguna importancia, salvo como lección para el futuro. Es necesario desaprender nuestra necesidad de falsos elogios.

3.3 Observa los patrones de los errores para ver si son el producto de debilidades.

Todo el mundo tiene debilidades y, en general, estas se manifiestan en los patrones de los errores que cometemos. El camino más rápido hacia el éxito empieza por saber cuáles son tus debilidades y por mirarlas de frente. Empieza apuntando tus errores y relacionando los puntos que hay entre ellos. Después escribe tu «gran reto», la debilidad que más obstaculiza tu proceso de conseguir lo que deseas. Todo el mundo tiene al menos un gran reto. El primer paso para eliminar estos obstáculos es sacarlos a la luz.

3.4 Recuerda reflexionar cuando experimentes dolor.

Recuerda esto: «El dolor está por completo en nuestra cabeza». Si quieres progresar, es necesario ir allí donde están los problemas y el dolor. Al hacer frente al dolor verás con mayor claridad las paradojas y los problemas que tienes delante. Reflexionar sobre ellos y resolverlos nos hará más sabios. Cuanto más doloroso y más difícil sea el reto, mejor.

A causa de que esos momentos de dolor son tan importantes, no debes apresurarte a pasarlos. Permanece en ellos y expóralos a fin de construir un cimiento para la mejora. Aceptar tus fallos —y afrontar el dolor que te causan a ti y a los demás— es el primer paso hacia un genuino perfeccionamiento. Es el motivo de que en muchas sociedades la confesión preceda al perdón. Los psicólogos lo llaman «tocar fondo». Si continúas haciéndolo convertirás el dolor de hacer frente a tus errores y debilidades en el placer de «pasar al otro lado», tal como he explicado en «Admite y afronta la realidad».

a. Sé reflexivo y asegúrate de que tu gente también lo sea. Cuando se siente dolor, el instinto animal ordena huir o pelear. En lugar de eso, cálmate y reflexiona. El dolor que sientes se debe a que hay cosas en conflicto; puede que te hayas topado con una

realidad terrible, como la muerte de un amigo, y no puedas aceptarla; tal vez te han obligado a reconocer una debilidad que cuestiona la idea que tenías de ti mismo. Si puedes pensar con claridad qué hay detrás de ese dolor, aprenderás más acerca de la realidad y de cómo afrontarla mejor. La reflexión es la cualidad que más distingue a quienes evolucionan rápidamente de aquellos que no lo hacen. Recuerda: **Dolor + reflexión = progreso.**

b. Sé consciente de que nadie se ve a sí mismo de manera objetiva. Si bien todos debemos esforzarnos por vernos de manera objetiva, no debemos esperar que consigamos hacerlo bien. Todos tenemos puntos ciegos; por definición, las personas somos subjetivas. Por este motivo, es responsabilidad de todos ayudar a los demás a conocer la verdad sobre sí mismos ofreciéndoles comentarios sinceros, pidiéndoles que rindan cuentas y resolviendo los desacuerdos con apertura de miras.

c. Enseña y refuerza los méritos de aprender de los errores. Para alentar a la gente a sacar sus errores a la luz y analizarlos de manera objetiva, los mánagers deben fomentar una cultura que normalice esto y que penalice la supresión o el ocultamiento de los errores. Lo haremos dejando claro que uno de los peores errores posibles es no hacer frente a las propias equivocaciones. Por eso en Bridgewater es obligatoria la utilización del registro de incidencias.

3.5 Conoce qué tipos de errores son aceptables y cuáles inaceptables; no permitas que quienes trabajan para ti cometan errores inaceptables.

Cuando pienses qué tipos de errores estás dispuesto a permitir a fin de promover el aprendizaje mediante ensayo y error, sopesa el daño potencial de un error en relación con el beneficio del aprendizaje gradual. Cuando determino la libertad que estoy dispuesto a otorgar a la gente, digo «Estoy dispuesto a dejar que rayes o abolles el coche, pero no te colocaré en una posición donde haya un alto riesgo de que lo destroces».

DOLOR

REFLEXIÓN

PROGRESO

4 Sintoniza y mantente en sintonía

Recuerda que para que una organización sea eficaz, las personas que la componen deben estar de acuerdo en muchos niveles, desde cuál es la misión común y cómo se tratarán unas a otras, hasta el panorama más práctico de quién hará qué y cuándo para alcanzar sus objetivos. Con todo, ese acuerdo nunca se debe dar por supuesto porque las personas funcionan de manera diferente.Todos vemos el mundo y a nosotros mismos de una forma singular, por lo que decidir cuál es verdad y qué hacer al respecto exige un esfuerzo constante.

El acuerdo es importante en particular en una meritocracia de ideas, por lo que en Bridgewater intentamos alcanzarlo de manera consciente, continua y sistemática. A este proceso de búsqueda de acuerdo lo llamamos «sintonizar», y puede descarrilarse por dos causas principales: simples malentendidos y desacuerdos profundos. Sintonizar es el proceso de poner remedio a los dos tipos de problemas con apertura de miras y asertividad.

Mucha gente cree erróneamente que ocultar las diferencias es la manera más fácil de mantener la paz. No podrían estar más equivocados. Al evitar los conflictos no se permite resolver las diferencias. Las personas que suprimen los conflictos menores tienden a tener, después, problemas mucho mayores que pueden conducir a la separación, mientras que las personas que afrontan sus miniconflictos tienden a mantener relaciones mejores y de mayor duración. El desacuerdo reflexivo —el proceso de tener un intercambio de ideas de calidad, con apertura de miras y asertividad, a fin de ver las cosas a través de los ojos del otro— es poderoso porque ayuda a que las dos partes vean cosas que su ceguera no les ha dejado ver. Pero no es fácil. Si bien es sencillo tener una meritocracia en actividades en las cuales hay claridad respecto a las capacidades relativas de cada uno (porque los resultados hablan por sí mismos, como en los deportes, donde el corredor más rápido gana la carrera), resulta mucho más difícil mantenerla en un ámbito creativo (en el que debe decidirse, de entre diferentes puntos de vista, cuál es mejor). Si no es así, el proceso de identificar los desacuerdos y saber quién tiene la autoridad para decidir se transforma con rapidez en algo caótico. En ocasiones la gente se enfada o se atasca; una conversación puede acabar fácilmente con dos personas que dan vueltas sobre lo mismo, de manera improductiva, incapaces de alcanzar un acuerdo sobre qué se ha de hacer.

Por estos motivos, hay que seguir unos procesos y procedimientos específicos. Cada bando de la discusión debe comprender quién tiene qué derechos y qué procedimientos han de seguirse para avanzar hacia una solución. (También hemos desarrollado herramientas para hacerlo. Puedes encontrarlas al final del libro.) Y todos deben comprender el principio más fundamental para sintonizar: la gente debe ser abierta de miras y asertiva a la vez. El desacuerdo reflexivo no es una batalla; su objetivo no es convencer a la otra parte de que está equivocada y que tú tienes razón, sino averiguar cuál es la verdad y qué hacer al respecto. Además, no debe ser jerárquico, porque en una meritocracia de ideas la comunicación no fluye, incuestionada, de arriba hacia abajo. Las críticas también deben ir en dirección ascendente.

Por ejemplo, un empleado me envió el siguiente correo electrónico después de una reunión con unos clientes. De forma rutinaria, todos los altos cargos de Bridgewater, incluido yo, somos criticados y juzgados por nuestros subordinados.

> De: Jim H
> A: Ray; Lionel K; Greg J; Randal S; David A
> Asunto: Comentarios sobre la reunión con ABC…
>
> Ray, te mereces un insuficiente por tu intervención de hoy en la reunión con ABC y todos los que estuvimos en la sala estamos de acuerdo en esta dura evaluación (medio punto arriba o abajo). Esto ha resultado especialmente decepcionante por dos motivos: 1) habías estado fantástico en reuniones previas en las que se había tratado el mismo tema y 2) ayer tuvimos una reunión de planificación específica para pedirte que te centraras estrictamente en la estructuración de la cultura y la cartera de clientes porque solo teníamos dos horas para que tú trataras esos dos temas, yo el proceso de inversión, para que Greg hiciera el observatorio y Randal la implantación. En lugar de eso, te tomaste 62 minutos (los he medido) y, peor aún, divagaste durante 50 minutos sobre lo que creo que eran temas de estructuración de la cartera y solo entonces pasaste a la cultura y hablaste de ello durante unos 12 minutos. Para todos nosotros era obvio que no te habías preparado en absoluto la reunión porque de ningún modo habrías sido tan desorganizado al principio si lo hubieras hecho.

Asimismo, me gustaría compartir otro caso en el cual una de nuestras directivas presenció una conversación entre Greg Jensen, quien entonces era CEO, y una empleada júnior, y le pareció que Greg le hablaba a la chica de una forma que desalentaba el disenso y el pensamiento independiente. Aquella directiva sacó a relucir el asunto en un comentario que le envió a Greg, quien estuvo en desacuerdo y le respondió que solo le estaba recordando a la empleada los principios pertinentes y sus responsabilidades para o bien adherirse a ellos, o bien cuestionarlos abiertamente. Ambos intentaron sintonizarse mediante una

serie de correos y, puesto que eso tampoco funcionó, elevaron su desacuerdo al comité de dirección. Se envió un caso basado en la reunión a toda la empresa para que todo el mundo juzgara por sí mismo quién tenía razón y quién no. Fue un buen ejercicio de aprendizaje que tanto Greg como la directiva agradecieron. Lo utilizamos para reflexionar sobre nuestros principios escritos para gestionar situaciones como esa y ambos recibieron una buena cantidad de comentarios útiles. Si no hubiéramos establecido y utilizado nuestros principios para juzgar casos como ese, tendríamos a la gente con poder tomando decisiones como quisieran, no mediante acuerdos mutuos.

Los principios siguientes detallan el modo en que lo hacemos. Si te adhieres a ellos, estarás bien alineado con los demás y tu meritocracia de ideas bullirá de productividad. Si no estás de acuerdo con ellos, la meritocracia se paralizará.

4.1 Advierte que los conflictos son esenciales para las relaciones excelentes…

… porque son la manera en que las personas deciden si sus principios concuerdan y resuelven sus diferencias. Todo el mundo tiene sus propios principios y valores, por lo cual todas las relaciones implican cierta cantidad de negociación o debate acerca de cómo debe comportarse la gente con los demás. Lo que aprendas acerca del otro te unirá, o bien te separará. Si vuestros principios concuerdan y podéis superar vuestras diferencias mediante un proceso de negociación, os acercaréis. Si no, os separaréis. La discusión abierta sobre las diferencias garantiza que no haya malentendidos. Si eso no ocurre de forma constante, se ensancharán las brechas entre las distintas perspectivas hasta que, inevitablemente, se producirá un gran choque.

a. Dedica tiempo y energía abundantes a sintonizar, porque es la mejor inversión que puedes hacer. A largo plazo, esto ahorra tiempo porque aumenta la eficiencia, pero es importante que lo hagas bien. A causa de las restricciones de tiempo, es necesario que priorices lo que sintonizas y con quién vas a hacerlo. Tu prioridad más alta deben ser los problemas más importantes con las partes más creíbles y más pertinentes.

4.2 Conoce cómo sintonizar y disentir correctamente.

Resulta más difícil dirigir una meritocracia de ideas en la cual se fomenta el disenso que una autocracia descendente en la que se suprime. Pero cuando las partes creíbles de un desacuerdo están dispuestas a aprender unas de otras, su evolución es más rápida y su toma de decisiones mucho mejor.

La clave es saber cómo pasar del disenso a la toma de decisiones. Es importante que las vías para hacerlo estén claras, de tal forma que se sepa quién es responsable de qué. (Este es el motivo por el que creé una herramienta llamada «Solucionador de Conflictos», que establece las vías y pone de manifiesto si las partes se están aferrando a sus puntos de vista diferentes en lugar de avanzar hacia su resolución. Puedes leer al respecto en el apéndice dedicado a las herramientas.)

Es esencial saber dónde está la máxima autoridad de toma de decisiones, es decir, hasta dónde llegará el poder de la discusión en relación con el poder de la autoridad asignada. En una meritocracia de ideas, mientras se discute y, especialmente, cuando se llega a una decisión, todos deben permanecer calmados y ser respetuosos. Nunca es aceptable enfadarse si la meritocracia de ideas no produce la decisión que esperabas.

a. Saca a la luz las áreas con posibles faltas de sintonía. Si tú y los demás no eleváis vuestras perspectivas, no habrá manera de resolver vuestras disputas. Podéis sacar a la luz las áreas de disenso de una manera informal o apuntarlas en una lista para analizarlas. Personalmente, me gusta hacer las dos cosas, aunque aliento a la gente a que apunte sus desacuerdos de forma ordenada según su prioridad para poder dirigirlos con más facilidad a la parte apropiada en el momento adecuado.

La discusión profunda de las cuestiones más peliagudas (aquellas en las que hay desacuerdos más graves) es la más importante, ya que con frecuencia estas desavenencias se deben a diferencias en los valores de las personas o en sus enfoques respecto a decisiones relevantes. Es particularmente importante sacar esos conflictos a la superficie y examinar sus premisas de manera reflexiva y desapasionada. Si no lo hacéis, los conflictos se infectarán y acabarán produciendo una gangrena.

b. Distingue entre las quejas injustificadas y aquellas dirigidas a mejorar. Muchas quejas no tienen en cuenta el panorama completo o reflejan el punto de vista de una mente cerrada. Son lo que yo llamo «trinos», y lo mejor es ignorarlos. Sin embargo, las quejas constructivas pueden conducir a descubrimientos relevantes.

c. Recuerda que toda historia siempre tiene dos caras. La sabiduría es la capacidad de ver ambos puntos de vista y sopesarlos adecuadamente.

4.3 Ten una actitud abierta y asertiva a la vez.

Para ser eficaz en el desacuerdo reflexivo es necesario ser abierto de miras (ver a través de los ojos del otro), asertivo (comunicar con claridad cómo se observan las cosas a través de tus propios ojos) y procesar con flexibilidad la información para crear el aprendizaje y la adaptación.

He descubierto que la mayoría de las personas tienen problemas para ser asertivas y, a la vez, abiertas de miras. Normalmente, se inclinan más por la asertividad que por la apertura de miras (porque es más fácil transmitir cómo vemos las cosas que comprender cómo las contemplan los demás, y también porque la gente tiende a aferrarse a su ego y a la idea de que tiene razón). Con todo, también hay personas que están demasiado dispuestas a aceptar las opiniones de los demás a expensas de las propias. Es importante recordarle a la gente que debe mostrar tanto apertura como asertividad, y tener en cuenta que la toma de decisiones es un proceso de dos etapas en el que, además de decidir, se debe asimilar la información. También ayuda recordarle a la gente que quienes cambian de parecer son los que más ganan, porque han aprendido algo, en tanto que los que se resisten obstinadamente a ver la verdad son los perdedores. A base de práctica, formación y refuerzo constante, cualquiera puede llegar a ser bueno en esto.

a. Distingue entre personas de mente abierta y de mente cerrada. Las personas de mente abierta intentan aprender mediante preguntas. Se dan cuenta de lo poco que saben en relación con todo el conocimiento posible y admiten que podrían estar equivocadas. Les entusiasma rodearse de gente que sabe más que ellas porque eso constituye una oportunidad para aprender algo. La gente de mente cerrada siempre te dice lo que sabe, aun cuando no tenga ni idea de nada. Por lo general, estas personas se sienten incómodas cuando están con alguien que sabe mucho más que ellas.

b. Aléjate de las personas de mente cerrada. Tener una mente abierta es mucho más importante que ser brillante o listo. Sin importar cuánto sepan, las personas de mente cerrada te harán perder el tiempo. Si debes tratar con ellas, sé consciente

de que no es posible ayudarlas mientras no abran sus mentes.

c. Ten cuidado con las personas que se avergüenzan de no saber. Tal vez estén más interesadas en las apariencias que en alcanzar realmente su meta; esto puede conducirlas a la ruina.

d. Asegúrate de que los responsables tengan una actitud abierta ante las preguntas y los comentarios de los demás. La persona responsable de una decisión debe poder explicar las ideas que subyacen tras esta de manera abierta y transparente, de tal modo que todos puedan entenderla y evaluarla. En caso de desacuerdo, debe poder apelarse al jefe del responsable de la decisión, o bien a un grupo de personas previamente acordado que, en general, sean más expertas y con mayor antigüedad o cargos más altos que el decisor.

e. Sé consciente de que sintonizar con alguien es una responsabilidad de ida y vuelta. En toda conversación existen la responsabilidad de expresarse y la de escuchar. Siempre habrá equívocos y malentendidos. A menudo la dificultad en la comunicación se debe a que las personas tienen formas de pensar diferentes (por ejemplo, una conversación entre pensadores en los que prima el hemisferio izquierdo del cerebro y otros en los que predomina el derecho). Las partes involucradas siempre deben considerar la posibilidad de que una o ambas hayan entendido mal algo, y realizar un intercambio de ideas para sintonizar. En esto pueden resultar muy valiosos unos trucos muy sencillos, como repetir lo que oyes decir a otro para asegurarte de que realmente lo estás captando. En lugar de culpar a la otra parte, empieza suponiendo que no estás comunicándote ni escuchando bien. Aprende de tus comunicaciones fallidas para que no se repitan.

f. Preocúpate más por la sustancia que por el estilo. Esto no significa que, con personas diferentes y en circunstancias distintas, no haya estilos más eficaces que otros. Sin embargo, a menudo oigo a la gente quejarse del estilo o el tono de una crítica con el fin de desviar la atención de su sustancia. Si crees que el estilo de una persona es un problema, clasifícalo como un problema distinto con el que tienes que sintonizar.

g. Sé razonable y espera que los demás también lo sean. Cuando defiendes tu punto de vista, tienes la responsabilidad de ser razonable y considerado, y jamás deberías dejar que tu «yo inferior» se haga con el control, aun cuando la otra persona haya

perdido los estribos. Su mal comportamiento no justifica el tuyo.

Si cada parte de un desacuerdo es demasiado emotiva para ser lógica, la conversación debe posponerse. En ocasiones, el mejor enfoque es una pausa de unas cuantas horas, o hasta de unos días, en los casos en que no sea necesario tomar decisiones de inmediato.

h. Hacer propuestas y preguntas no es lo mismo que criticar, así que no las trates como si fueran críticas. Una persona que hace sugerencias puede no haber llegado a la conclusión de que va a cometerse un error. Simplemente puede estar asegurándose de que su interlocutor ha tenido en cuenta todos los riesgos del caso. Formular preguntas para asegurarse de que alguien no ha pasado algo por alto no es lo mismo que decirle que lo ha hecho («Cuidado con el hielo» frente a «Estás siendo descuidado y no estás atento al hielo»). Sin embargo, con frecuencia veo a gente que reacciona a las preguntas constructivas como si fueran acusaciones. Se trata de un error.

4.4 Si te toca moderar una reunión, gestiona la conversación.

Hay muchas causas por las cuales una reunión puede salir mal, pero con frecuencia el motivo es la falta de claridad sobre el tema o el nivel en que se tratarán las cosas (por ejemplo, el nivel principio/máquina, del caso en cuestión o del hecho específico).

a. Deja claro quién dirige la reunión y a quién debe serle útil. Toda reunión debe estar orientada a alcanzar los objetivos de alguien; esa persona es la responsable de la reunión y decide tanto qué se debe obtener de la misma como el modo en que eso se llevará a cabo. Las reuniones sin un responsable claro corren un alto riesgo de extraviarse y resultar improductivas.

b. Habla con precisión para evitar confusiones. A menudo es mejor repetir una pregunta en particular, con el fin de asegurarse de que tanto quien la lanza como quien la contesta comprenden con la máxima claridad qué es lo que se pregunta y qué es lo que se responde. En un correo electrónico, esto es con frecuencia algo tan simple como cortar y pegar las preguntas en el cuerpo del mensaje.

c. Aclara qué tipo de comunicación vais a tener a la luz de los objetivos y las prioridades. Si tu meta es que personas con opiniones distintas resuelvan sus diferencias para intentar acercarse a la verdad y decidir qué hacer al respecto (un debate con apertura mental), gestionarás la reunión de una manera diferente que si el objetivo es educar. Debatir exige tiempo, y el tiempo aumenta de manera exponencial al incrementarse el número de personas que participan en la discusión. En consecuencia, debes escoger con mucho cuidado a las personas y el número adecuado de participantes, de cara a la decisión que es necesario tomar. En toda conversación intenta limitar la participación a aquellos a quienes más valoras en relación con tus objetivos. El peor modo de seleccionar a la gente es basarse en el hecho de que sus conclusiones concuerden con las tuyas. El pensamiento grupal (personas que no proponen perspectivas diferentes) y el individual (personas sin actitud receptiva respecto a las ideas de otros) son peligrosos.

d. Conduce la reunión siendo abierto y asertivo. Conciliar puntos de vista distintos puede resultar difícil y requerir mucho tiempo. Depende del moderador de la reunión equilibrar las perspectivas en conflicto, salir de los callejones sin salida y decidir cómo utilizar sabiamente el tiempo.

Una pregunta habitual que me hacen es: ¿qué hacer cuando alguien inexperto ofrece una opinión? Si estás conduciendo la conversación, debes sopesar el coste potencial del tiempo que llevará explorar esa opinión frente al beneficio potencial de conseguir evaluar su idea y obtener una mayor comprensión de cómo es esa persona. La exploración de las opiniones de la gente que aún está construyendo su historial puede darte un conocimiento muy valioso sobre cómo podrían manejar diversas responsabilidades. Si dispones de tiempo, debes analizar sus razonamientos con ellas, a fin de que consigan comprender en qué pueden haberse equivocado. También es tu obligación considerar, con una actitud abierta, si tienen razón.

e. Muévete entre los distintos niveles de la conversación. Cuando se trata un problema debe haber dos niveles de conversación: el del caso en cuestión y el de los principios pertinentes que te ayudarán a decidir cómo debe funcionar la máquina. Debes moverte entre estos dos niveles a fin de gestionar bien el caso, comprobar la eficacia de tus principios y mejorar la máquina para que, en el futuro, pueda gestionar mejor otros casos similares.

f. Cuidado con las digresiones. Una digresión es una deriva azarosa en la que se va de un tema a otro sin llegar a cerrar ninguno de los asuntos tratados. Una manera de evitarlas es ir registrando la conversación en una pizarra para que todos puedan ver dónde estáis situados.

g. Haz respetar la lógica en la conversación. Las emociones de la gente tienden a calentarse cuando hay desacuerdos. Permanece calmado y analítico en todo momento; es más difícil cerrarse en banda en un intercambio lógico que en uno emotivo. Recuerda, además, que las emociones pueden teñir el modo en que las personas ven la realidad. Por ejemplo, a veces se dice «Siento que (algo es verdad)» y se continúa como si se tratara de un hecho, cuando otra persona podría interpretar la misma situación de manera distinta. Pregúntales «¿Es verdad?» para anclar la conversación en la realidad.

h. Procura no perder de vista tu responsabilidad personal por la toma de decisiones grupal. Con demasiada frecuencia los grupos deciden hacer algo sin asignar responsabilidades personales, de forma que no queda claro quién es el encargado de hacer qué cosa. Sé claro en la asignación de responsabilidades personales.

i. Usa la «regla de los dos minutos» para evitar interrupciones. La regla de los dos minutos prescribe que debes otorgar a tus interlocutores dos minutos sin interrupciones para que expliquen sus ideas antes de exponer las tuyas. Esto garantiza que todo el mundo tenga tiempo para dar forma a sus ideas y comunicarlas sin preocuparse de que las malinterprete o las ahogue una voz más potente.

j. Ten cuidado con los charlatanes asertivos. En este contexto, un charlatán es alguien que habla de forma articulada, asertiva y tan rápida que dificulta la evaluación de lo que dice, con el fin de imponer sus ideas sin afrontar los análisis ni las objeciones de otras personas. El estilo de charlatán puede ser especialmente eficaz cuando se utiliza con gente a la que le preocupa mucho parecer tonta. No seas una de esas personas. Advierte que comprender las cosas es tu responsabilidad y no avances a otro asunto hasta que lo hayas hecho. Si te sientes agobiado, di algo como «Perdona mi lentitud, pero necesito que hables más despacio para poder entender lo que estás diciendo». Después haz tus preguntas. Todas.

k. Asegúrate de llevar a cabo las conversaciones. El propósito principal de una conversación es alcanzar su término y sintonizar, lo cual conduce a decisiones o acciones. Las conversaciones que no llevan a ninguna parte son una pérdida de tiempo. En un intercambio de ideas es importante acabar exponiendo las conclusiones. Si se ha llegado a un acuerdo, dilo; si no, verbalízalo también. En los casos en que se ha decidido emprender nuevas acciones, apunta esas tareas en una lista de cosas para hacer, asígnales personas a fin de que las lleven a cabo y especifica los plazos correspondientes para su realización. Escribe tus conclusiones, teorías de trabajo y tareas pendientes en lugares que conduzcan a su utilización como fundamento para un progreso continuado. Con el fin de garantizar que esto se produzca, asigna a alguien para que se asegure de que se tomen notas y se acabe lo que se ha empezado.

No hay ninguna razón para enfadarse si seguís en desacuerdo. Se puede mantener una relación maravillosa con alguien y disentir acerca de ciertas cosas; no tienes por qué coincidir en todo.

l. Saca partido de tu comunicación. Si bien la comunicación abierta es muy importante, el desafío es llevarla a cabo de un modo eficiente respecto del tiempo que se invierte en ella, porque no puedes mantener conversaciones individuales con todo el mundo. Resulta útil identificar formas sencillas de compartir, tales como incluir correos electrónicos abiertos en un listado de preguntas frecuentes, o el envío de vídeos o grabaciones de audio de las reuniones clave. (Llamo a esos enfoques «aprovechamientos».) Los retos crecen cuanto más subes en la jerarquía, porque el número de personas afectadas por tus acciones, y que también tienen opiniones y preguntas, también aumenta. En esos casos necesitarás un aprovechamiento y una priorización mayor (por ejemplo, haciendo que un miembro calificado de tu equipo responda parte de las preguntas o pidiéndole a la gente que priorice sus preguntas según su urgencia o importancia).

4.5 La colaboración excelente es como tocar jazz.

En el jazz no hay partitura: tienes que ir descubriendo las cosas a medida que avanzas. Hay veces en que es necesario dar un paso atrás y dejar que los demás lleven la melodía; en otras ocasiones eres tú quien debe llevar la voz cantante.

Para hacer lo correcto en el momento justo es necesario escuchar de verdad a las personas con quienes estás tocando, para comprender hacia dónde van.

En toda colaboración creativa excelente debe sentirse eso mismo. Combinar vuestras diferentes habilidades como instrumentos distintos, improvisar con creatividad y, a la vez, subordinarte a los objetivos del grupo conduce a tocar juntos una música excelente. Pero es importante tener en cuenta con qué número de colaboradores tocarás bien: un dúo talentoso puede improvisar magníficamente, así como un trío o un cuarteto. Pero si reúnes diez músicos, sin importar lo dotados que sean, quizá se trate de demasiados, a menos que estén orquestados de un modo muy meticuloso.

a. 1 + 1 = 3. Dos personas que colaboren bien serán alrededor de tres veces más eficaces que cada una de ellas actuando de manera independiente. La razón es que cada una verá lo que la otra pasa por alto, y además todos pueden aprovechar de las fortalezas del otro, a la vez que se rinden cuentas unos a otros según criterios rigurosos de calidad.

b. Entre 3 y 5 es más que 20. Un grupo de tres a cinco personas conceptuales e inteligentes, que buscan las respuestas correctas con actitud abierta, por lo general conducirá a las mejores respuestas. Puede resultar tentador formar un grupo más numeroso, pero tener a demasiada gente colaborando es contraproducente, incluso cuando los miembros del grupo son listos y talentosos. Las ventajas simbióticas de añadir a más personas crecen de manera gradual (2 + 1 = 4,25) hasta cierto punto, pero, pasado el mismo, agregar personas en realidad reduce la eficacia. Las causas son que 1) el beneficio marginal disminuye a medida que el grupo crece (dos o tres personas pueden abarcar las perspectivas más importantes, por lo que añadir más gente no agrega mucho más) y 2) las interacciones son menos eficientes en grupos más grandes que en otros de menor tamaño. Por supuesto, lo que resulte mejor en la práctica dependerá de las cualidades de las personas participantes y de las diferencias entre las perspectivas que aportan, así como de lo bien que se gestione el grupo.

4.6 Cuando haya concordancia, cuídala.

Aunque nadie en el ancho mundo compartirá tu punto de vista acerca de todas las cosas, hay personas con las que concordarás en los valores más importantes y las maneras en que escoges realizarlos. Asegúrate de que te rodeas de esta gente.

4.7 Si adviertes que no puedes conciliar diferencias importantes, especialmente en lo referente a valores, considera si merece la pena preservar esa relación.

En el mundo hay todo tipo de personas, muchas de las cuales valorarán diferentes clases de cosas. Si descubres que no puedes sintonizar con alguien en relación con los valores compartidos, debes plantearte si merece la pena mantener a esa persona en tu vida. La ausencia de valores comunes os traerá mucho dolor y otras consecuencias perjudiciales y, en última instancia, podría separaros. Tal vez sea mejor afrontar el asunto tan pronto como lo veas venir.

5 Pondera tu toma de decisiones usando la credibilidad

En las organizaciones normales, la mayoría de las decisiones se toman de manera autocrática —porque las toma un jefe jerárquico—, o bien de manera democrática, porque todos comparten sus opiniones y las que reciben más apoyo son las que se llevan a la práctica. Los dos sistemas producen decisiones de baja calidad. La causa es que las mejores decisiones se toman mediante una meritocracia de ideas en la que la toma de decisiones está ponderada por la credibilidad de las personas; en ella, las personas más capaces resuelven sus desacuerdos con otras personas capaces que han pensado, de manera independiente, sobre cuál es la verdad y qué hacer al respecto.

Cuando se ha de decidir algo, es mucho mejor otorgar más peso a las opiniones de las personas más capaces que a aquellas que lo son menos. Esto es lo que quiero decir con «ponderación por credibilidad». Entonces ¿cómo determinas quién es capaz para hacer qué? Las opiniones más creíbles son las de quienes 1) han realizado repetidas veces y con éxito aquello de lo que se trate y 2) han probado que pueden explicar lógicamente las relaciones de causa-efecto que sostienen sus conclusiones. Cuando la ponderación por credibilidad se hace de manera correcta y coherente, es el sistema de toma de decisiones más eficaz y justo. No solo produce los mejores resultados, sino que también conserva la concordancia, ya que hasta las personas que no estén de acuerdo con la decisión podrán respaldarla.

Pero para que esto sea así, los criterios de credibilidad deben ser objetivos y contar con la confianza de todos. En Bridgewater, se sigue y se mide de manera sistemática la credibilidad de todo el mundo mediante el uso de herramientas como los cromos de béisbol y el Recolector de Puntos, que registran y sopesan activamente tanto la experiencia como el historial de cada persona. En las reuniones votamos de forma habitual sobre diversos asuntos a través de una aplicación, el Recolector de Puntos, que ofrece tanto el resultado promedio de los votos otorgándoles el mismo peso, como el resultado de los votos ponderados por credibilidad (junto con el voto de cada persona).

Normalmente, si ambos resultados concuerdan, consideramos que el asunto está resuelto y seguimos adelante. Si los dos tipos de resultado difieren, lo intentamos otra vez. Si no conseguimos resolver el asunto, damos prioridad al voto ponderado por credibilidad. Según sea el tipo de decisión, en algunos casos, una única «parte responsable» puede imponerse a una votación ponderada por

credibilidad; en otros casos, esta se impone a la decisión de la parte responsable. Con todo, los votos ponderados por credibilidad siempre se toman en serio cuando hay un desacuerdo. Aun en casos en los cuales la parte responsable puede imponerse al voto ponderado por credibilidad, esta tiene la responsabilidad de intentar resolver la disputa antes. En mis cuarenta años en Bridgewater, nunca he tomado una decisión contraria a una votación ponderada por credibilidad, porque he creído que hacerlo sería arrogante y contradiría el espíritu de la meritocracia de ideas, aunque he defendido como un loco lo que me parecía mejor en cada caso.

He aquí un ejemplo de cómo funciona este proceso en la práctica. Durante la primavera de 2012 nuestros equipos de investigación recurrieron a la toma de decisiones ponderada por credibilidad para resolver un desacuerdo acerca de qué sucedería después del agravamiento de la crisis de deuda europea. En aquel momento, las necesidades de servicio de la deuda y préstamo de los gobiernos de Italia, Irlanda, Grecia, Portugal y, especialmente, España habían alcanzado niveles que excedían con mucho su capacidad de pago. Sabíamos que el Banco Central Europeo tendría que realizar compras de bonos estatales sin precedentes, o bien permitir que la crisis se agravara hasta tal punto que con toda probabilidad ocasionaría suspensiones de pagos y la desintegración de la eurozona. Alemania se oponía férreamente al rescate. Era obvio que los destinos de las economías de esos países, y de la eurozona misma, dependían de lo bien que Mario Draghi, el presidente del Banco Central Europeo, organizara la siguiente jugada del BCE. Pero ¿qué haría?

Como si analizáramos un tablero de ajedrez para visualizar las consecuencias y tendencias de los distintos movimientos de jugadores diferentes, cada uno de nosotros miró la situación desde todos los ángulos. Después de mucha discusión, seguíamos divididos: cerca de la mitad de nosotros pensaba que el BCE emitiría más dinero para comprar los bonos y los demás creían que no lo haría porque una ruptura con los alemanes sería una amenaza aun mayor para la eurozona. Si bien este tipo de intercambios reflexivos y abiertos son esenciales, también resulta decisivo acordar previamente maneras de resolverlos para tomar la mejor decisión. En consecuencia, utilizamos nuestro sistema de ponderación por credibilidad para salir del punto muerto.

Lo hicimos mediante el Recolector de Puntos, la herramienta que nos ayuda a poner de manifiesto las fuentes de nuestros desacuerdos, vinculadas a las diferentes formas de pensar de las personas, y a darles una solución basada en

sus credibilidades. Las personas tienen distintas ponderaciones de credibilidad para diferentes cualidades, tales como su pericia en un tema en particular, su creatividad y su capacidad de síntesis, entre otras. Estos puntos se determinan mediante una combinación de calificaciones realizadas tanto por sus colegas como por pruebas de distintos tipos. Prestando atención a estos atributos, y comprendiendo qué cualidades de pensamiento son más fundamentales para la situación que nos ocupa, podemos tomar las mejores decisiones.

En este caso realizamos una votación ponderada por credibilidad, y las cualidades seleccionadas fueron pericia en el tema y capacidad de síntesis. Con el uso del Recolector de Puntos resultó obvio que aquellos con mayor credibilidad pensaban que Draghi retaría a Alemania y emitiría dinero, por lo que nos atuvimos a ese pronóstico. Unos días después, las autoridades europeas anunciaron un plan generalizado para comprar cantidades ilimitadas de bonos del Estado, por lo que acertamos. Aunque la respuesta ponderada por credibilidad no es siempre la mejor, hemos descubierto que es más probable que acierte este tipo de decisión que la del jefe o la de una consulta sin ponderación.

Sin importar si utilizas o no este tipo de tecnología y proceso estructurado para ponderar la credibilidad, lo más importante es que comprendas el concepto. Simplemente, mírate y mira a tu equipo, cuando sea necesario tomar una decisión, y piensa quién tiene más probabilidades de tener razón. Te garantizo que, si sigues mi consejo, tomarás mejores decisiones.

5.1 Sé consciente de que una meritocracia de ideas eficaz exige reconocer el mérito de las ideas de cada persona.

Tener una jerarquía de méritos no solo es coherente con una meritocracia de ideas, sino esencial. Es sencillamente imposible que todo el mundo debata sobre todo sin parar y que, además, haga su trabajo. Si se trata a todos por igual hay más probabilidades de alejarse de la verdad que de acercarse ella. Pero a la vez, se deben tener en cuenta todas las opiniones con la mente abierta, aunque situada en el adecuado contexto de las experiencias y los historiales de las personas que las expresan.

Imagina que un grupo de personas estamos recibiendo una clase de béisbol de Babe Ruth y alguien, que nunca ha jugado a ese deporte, interrumpe constantemente para discutirle cómo se debe mover el bate. Para el progreso del

grupo, ¿sería beneficioso o perjudicial ignorar los diferentes historiales y experiencias? Desde luego, sería perjudicial y del todo estúpido tratar sus puntos de vista como si fueran iguales, porque tienen diferentes grados de credibilidad. El enfoque más productivo sería permitir que Babe Ruth acabe de dar sus instrucciones sin interrupciones y que después se tome un momento para responder preguntas. Sin embargo, como soy bastante extremo en mi creencia de que es importante entender en lugar de aceptar la doctrina al pie de la letra, alentaría al alumno novato a que no aceptara lo que dice Ruth solo porque fue el mejor bateador de todos los tiempos. Si yo fuera ese alumno, no dejaría de hacer preguntas a Ruth hasta estar seguro de haber encontrado la verdad.

a. Si no has conseguido hacer algo con éxito, no creas que puedes decir a los demás cómo hacerlo. He visto a personas que han fracasado repetidamente en algo aferrarse con fuerza a sus opiniones sobre cómo debe hacerse eso mismo, aun cuando estas contradicen las de quienes lo han conseguido una y otra vez. Es una actitud tonta y arrogante. En lugar de ello deberían hacer preguntas e intentar que la votación ponderada por credibilidad los ayudara a salir de su intransigencia.

b. Recuerda que todo el mundo tiene opiniones y que a menudo son incorrectas. Es fácil producir opiniones; todo el mundo tiene muchas y la mayoría de las personas están ansiosas por compartirlas e incluso por luchar por ellas. Lamentablemente, muchas de esas opiniones no tienen ningún valor y hasta son perjudiciales, incluido un gran número de las tuyas propias.

5.2 Busca a las personas más creíbles con las que disientas e intenta comprender sus razones.

Conversar con personas creíbles que disienten de tus ideas, manteniendo la mente abierta, es la manera más rápida de formarte y aumentar tus probabilidades de acierto.

a. Piensa en la credibilidad de las personas para valorar la probabilidad de que sus opiniones sean correctas. Si bien mantener la mente abierta es algo provechoso, también debes ser capaz de discernir. Recuerda que tu calidad de vida dependerá en gran medida de la calidad de las decisiones que tomes al perseguir tus objetivos. La mejor

manera de tomar decisiones excelentes es saber cómo triangular tus opiniones con las de personas con mayores conocimientos. Por tanto, se exigente en cuanto a con quiénes realizas la triangulación y sé hábil en el modo de realizarla.

El dilema que afrontas es el de comprender qué es verdad con la máxima precisión, a fin de tomar decisiones con eficiencia, mientras eres consciente de que muchas de las opiniones que oirás no valen mucho, incluidas las tuyas. Piensa en la credibilidad de las personas, la cual es una función de sus capacidades y de su disposición a decir lo que piensan. Ten en cuenta sus historiales.

b. Recuerda que las opiniones creíbles probablemente provengan de personas que 1) han alcanzado con éxito el objetivo en cuestión al menos tres veces o 2) poseen excelentes explicaciones acerca de las relaciones de causa-efecto que conducen a sus conclusiones.

Trata a quienes no cumplan ninguno de los dos criterios como personas no creíbles, a aquellos que solo han realizado uno como un poco creíbles y a quienes cumplen los dos criterios como los más creíbles. Sé particularmente cauto con quienes opinan desde la grada, sin haber pisado jamás el campo, y con quienes no tienen una buena lógica, porque son un peligro para sí mismos y para los demás.

c. Si alguien no ha realizado una tarea, pero tiene una teoría que parece lógica y puede ser testada con rigor, entonces ponla a prueba. Ten en cuenta que estás usando probabilidades.

d. No prestes tanta atención a las conclusiones como a los razonamientos que han conducido a ellas. Es habitual que las conversaciones incluyan a personas que comparten sus conclusiones en lugar de explorar los razonamientos que las condujeron a ellas. El resultado es un exceso de malas opiniones expresadas con confianza.

e. La gente sin experiencia puede tener ideas excelentes, a veces mucho mejores que las personas experimentadas. La causa es que los pensadores experimentados pueden aferrarse a viejas formas de hacer las cosas. Si tienes buen oído, podrás percatarte de cuando una persona inexperta razona bien. Al igual que para darse cuenta de que alguien sabe cantar no se necesita mucho trato, en ocasiones, basta con que alguien te cante unas cuantas notas al oído para saber que lo hace bien. Lo mismo sucede con el razonamiento: a menudo no lleva mucho tiempo averiguar si alguien puede razonar bien.

f. Todo el mundo debe expresar con claridad cuánta confianza le merecen sus propias ideas. A una propuesta se la debe llamar por su nombre. Una convicción firme debe presentarse como tal, en particular si quien la afirma es una persona con un historial de peso en el área en cuestión.

5.3 Piensa si estás desempeñando el papel de profesor, de alumno o de colega...

… y si deberías estar enseñando, preguntando o debatiendo. Con demasiada frecuencia las personas se exacerban durante sus desacuerdos porque no saben o no piensan cómo deben relacionarse entre sí de manera eficaz; simplemente vomitan lo que piensan y discuten. Si bien todo el mundo tiene el derecho y la obligación de entenderlo todo, deben seguirse las reglas básicas de la conversación. Estas y el modo en que debes seguirlas dependen de vuestras credibilidades relativas. Por ejemplo, no sería eficaz que una persona con menos conocimientos le dijera a alguien que sabe más cómo debe hacerse algo en particular. Es importante encontrar el equilibrio adecuado entre tu asertividad y tu apertura de miras, según los grados relativos de conocimiento del tema en cuestión.

Piensa si la persona con la cual no estás de acuerdo es más o menos creíble que tú. Si eres menos creíble, eres más como un alumno y debes tener la mente abierta y, ante todo, hacer preguntas a fin de comprender la forma de pensar de la persona que probablemente sepa más. Si eres el más creíble, tu papel es más el de un profesor y debes, sobre todo, transmitir tus conocimientos y responder preguntas. Y si sois más o menos iguales, debéis tener un intercambio reflexivo como iguales. Cuando haya un desacuerdo sobre quién es más creíble, actuad de manera razonable y resolvedlo. En los casos en que no podáis solucionarlo vosotros solos, buscad la ayuda de un grupo de terceros previamente acordado.

En todos los casos, intenta ver a través de los ojos de la otra persona, a fin de poder comprenderla. Todas las partes deben recordar que la finalidad del debate es llegar a la verdad, no demostrar que alguien tiene razón o se equivoca, y que cada parte debe estar dispuesta a cambiar de opinión en función de los argumentos y las pruebas.

a. Es más importante que el alumno entienda al profesor que a la inversa, aunque ambas cosas son importantes. A menudo he visto a personas menos creíbles (alumnos) insistir para que las personas más creíbles (profesores) comprendan sus ideas y para

demostrar por qué el profesor está equivocado antes de escuchar lo que este (la parte más creíble) tiene que decir. Es justo al revés. Aunque desenmarañar el pensamiento del alumno puede ser útil, normalmente es difícil, consume mucho tiempo y pone el énfasis en lo que el alumno ve, en lugar de en aquello que el profesor desea transmitir. Por esta razón, nuestro protocolo es que el alumno abra su mente primero. Una vez que ha asimilado lo que el profesor le ofrece, tanto uno como otro estarán en mejores condiciones para desenredar y explorar la perspectiva del alumno. También resulta más eficiente sintonizar de este modo, lo cual nos lleva al siguiente principio.

b. Sé consciente de que, si bien todos tienen el derecho y la responsabilidad de comprender lo importante, deben hacerlo con humildad y una apertura de miras radical. Cuando tengas menos credibilidad, comienza por asumir el papel del alumno en una relación profesor-alumno, con la humildad y la apertura de miras adecuadas. Si bien no necesariamente eres tú quien no entiende, debes suponer que es así hasta que hayas visto el asunto a través de los ojos de la otra parte. Si el asunto sigue sin tener sentido para ti y piensas que tu profesor no lo entiende bien, acude a otras personas creíbles. Si aun así no puedes alcanzar un acuerdo, da por sentado que estás equivocado. Si, por el contrario, consigues convencer de tu punto de vista a varias personas creíbles, entonces debes asegurarte, probablemente con la ayuda de ellas, de que la persona que tiene poder de decisión escuche tus ideas y las tenga en cuenta. Recuerda que quienes están en lo más alto de la jerarquía tienen a más personas a las cuales están intentando clasificar según una base de valores previstos, para conseguir las mejores ideas, y a más personas que desean decirles lo que piensan, por lo cual disponen de poco tiempo y tienen que jugar con las probabilidades. Si tus ideas han superado pruebas de resistencia de otras personas creíbles que te apoyan, tienen una probabilidad mayor de ser escuchadas. Por el contrario, quienes están en posiciones jerárquicas más elevadas deben esforzarse por alcanzar el objetivo de sintonizar respecto a lo que tiene sentido con quienes se encuentran en posiciones subalternas. Cuanto más sintonicen acerca de qué es lo razonable, más capaces y comprometidas serán las personas.

5.4 Comprende cómo llega la gente a sus opiniones.

Nuestros cerebros funcionan como ordenadores: introducen datos y los procesan según su constitución y programación. Todas las opiniones que tienes están compuestas por estas dos cosas: los datos y su procesamiento o razonamiento. Cuando alguien dice «Creo que X», pregúntale: «¿Qué datos estás usando? ¿Qué razonamiento has utilizado para llegar a esa conclusión?».

Las opiniones no analizadas os confundirán a ti y a los demás. Comprender de dónde provienen te ayudará a llegar a la verdad.

a. Si haces una pregunta, probablemente recibas una respuesta; por lo tanto, piensa bien a quién le preguntas. Veo con regularidad a gente que pregunta a personas que carecen totalmente de información o credibilidad y se cree las respuestas. Esto suele ser peor que no tener ninguna. No cometas ese error. Debes sopesar quiénes son las personas adecuadas. Si tienes dudas sobre la credibilidad de alguien, averíguala.

Lo mismo vale para ti: si alguien te hace una pregunta, primero piensa si eres la persona adecuada para responderla. Si no eres creíble, probablemente no deberías tener opinión sobre el tema ni, mucho menos, compartirla.

Asegúrate de dirigir tus comentarios y preguntas a la parte responsable de los temas que quieres tratar. No dudes en incluir a otros si crees que su aportación es pertinente, pero sé consciente de que la decisión la tomará quienquiera que sea responsable de hacerlo.

b. Hacer que todos sondeen a todos los demás es improductivo y una pérdida de tiempo. Por lo que más quieras, no molestes a las personas que no son responsables de un tema preguntándoles sobre él ni, peor aún, lances tus preguntas al aire sin dirigirlas a nadie en particular.

c. Cuídate de las afirmaciones que comienzan con «Yo creo que…». Solo porque alguien crea algo no significa que eso sea verdad. Sé especialmente escéptico con las afirmaciones que empiezan con «Yo creo que yo…» porque la mayoría de las personas no pueden evaluarse a sí mismas con precisión.

d. Evalúa la credibilidad de las personas mediante el registro sistemático de su historial a lo largo del tiempo. Cada día no es un nuevo día. Con el tiempo, las pruebas crecen y muestran qué personas son fiables y cuáles no. Los historiales son importantes y en Bridgewater hay herramientas como los cromos de béisbol y el Recolector de Puntos que hacen posible examinar los historiales de todos.

5.5 Se debe disentir con eficacia.

Superar un desacuerdo puede ocupar mucho tiempo, así que puedes imaginarte que, si no se gestiona bien, una meritocracia de ideas —en la cual el disenso no solo se tolera, sino que se fomenta— puede volverse disfuncional. Imagina lo ineficiente que sería que el profesor de una clase numerosa se dedicara a preguntar individualmente qué piensa cada alumno sobre un tema para después debatirlo entre todos, en lugar de ofrecer primero sus propias perspectivas y atender las preguntas después.

Las personas que tengan interés en disentir deben tomar esto en consideración, y respetar las herramientas y los protocolos para hacerlo correctamente.

a. Has de saber cuándo dejar de debatir y pasar a acordar qué es lo que debe hacerse. He visto a personas que coincidían en los grandes temas desperdiciar horas discutiendo sobre los detalles. Es más importante hacer bien grandes cosas que hacer a la perfección nimiedades. Pero cuando la gente no se pone de acuerdo sobre la importancia de debatir un asunto, lo más probable es que sea necesario debatirlo. Actuar de manera diferente básicamente le otorgaría a alguien (por lo general, al jefe) un veto *de facto*.

b. Utiliza la credibilidad ponderada como herramienta, y no como sustituto, de la toma de decisiones de las partes responsables. La toma de decisiones ponderada por credibilidad es una forma de complementar y cuestionar las decisiones de las partes responsables, no de desautorizarlas. Tal como es el sistema de Bridgewater hoy en día, todos pueden ofrecer su punto de vista, pero su credibilidad se pondera según los datos (historial, resultados de pruebas y otra información). Las partes responsables pueden ignorar la votación ponderada por credibilidad, pero deben hacerlo bajo su responsabilidad. Cuando un decisor prefiere apostar por su opinión antes que por el consenso de otros participantes creíbles, está haciendo una afirmación audaz cuyo acierto o error se hará manifiesto con los resultados.

c. Puesto que no tienes tiempo para evaluar de manera concienzuda el pensamiento de cada persona, elige sabiamente a la gente creíble. En términos generales, es mejor seleccionar a tres personas creíbles a quienes les importe mucho conseguir el mejor resultado, que estén dispuestas a disentir abiertamente entre sí y a que sus razonamientos sean

puestos a prueba. Desde luego, el número tres no va a misa; el grupo podría ser mayor o menor. Su tamaño ideal depende del tiempo disponible, de la importancia de la decisión, de la objetividad con la que puedas evaluar tus capacidades de decisión y las de los demás y de la importancia de que muchas personas comprendan el razonamiento que subyace en la decisión.

d. Cuando eres el responsable de una decisión, compara la toma de decisiones ponderada por credibilidad del grupo con lo que tú piensas. Cuando hay desacuerdos, debes esforzarte por resolverlos.

Si vas a tomar una decisión que el consenso ponderado por credibilidad considera errónea, piensa con mucho cuidado antes de proceder. Es probable que estés equivocado, pero incluso si tienes razón, hay bastantes posibilidades de que te pierdan el respeto por desautorizar el procedimiento. Debes intentar denodadamente sintonizar y, si no lo consigues, debes poder identificar con exactitud con qué no estás de acuerdo, entender los riesgos de equivocarte y explicar con claridad a los demás tus motivos y tu forma de pensar. Si no puedes hacer todo esto, probablemente debes suspender tu juicio y adherirte a lo que indique la votación ponderada por credibilidad.

5.6 Sé consciente de que todos tienen el derecho y la responsabilidad de intentar comprender las cosas importantes.

En todo proceso de superación de desacuerdos llega un momento en el que necesitas pedirle a la persona que tiene una opinión diferente que trabaje contigo paso a paso, hasta que veáis las cosas del mismo modo o hasta que uno de vosotros se adhiera a la perspectiva del otro, aun cuando no le resulte razonable. Recomiendo la primera vía cuando el desacuerdo se da sobre algo importante y la segunda si el asunto carece de importancia. Soy consciente de que la primera vía puede resultar incómoda, porque tu interlocutor puede impacientarse. Para neutralizar este hecho, te sugiero que digas sencillamente: «De acuerdo, soy un completo imbécil, pero necesito comprender esto, así que vayamos despacio para asegurarnos de que yo lo entiendo».

Uno siempre debería sentir que puede hacer preguntas con libertad y, a la vez, recordar que tiene la obligación de mantener la mente abierta en las conversaciones subsiguientes. Graba la discusión, para que, si no consigues

sintonizar o entender el asunto, puedas enviarlo a otros para que decidan. Y, por supuesto, recuerda que te mueves en una meritocracia de ideas; sé consciente de tu propia credibilidad.

a. Las comunicaciones orientadas a obtener la mejor respuesta deben incluir a las personas más pertinentes. Como guía, las personas más pertinentes son tus mánagers, a quienes reportas de manera directa, y los expertos previamente acordados. Esas personas son las más informadas y a quienes más afectan los objetos de discusión, por lo que son las partes más importantes con las cuales sintonizar. Si no puedes hacerlo, debes elevar el desacuerdo a las personas adecuadas.[38]

b. Las comunicaciones orientadas a adiestrar o fomentar la cohesión deberían incluir a un grupo de gente más amplio que el necesario si el objetivo fuera solo obtener la mejor respuesta. Es posible que no se necesite a las personas menos experimentadas y menos creíbles para decidir un asunto, pero si este las afecta y no estás en sintonía con ellas, a la larga, la falta de entendimiento socavará la moral y la eficiencia de la organización. Esto es particularmente importante en los casos en que tienes gente que es a la vez muy obstinada y no creíble (la peor combinación). A menos que sintonices con esas personas, harás que sus opiniones poco informadas se vuelvan subterráneas. Si, en cambio, estás dispuesto a ser cuestionado, crearás un ambiente en el que se expresen abiertamente todas las críticas.

c. Ten en cuenta que no es necesario emitir juicios acerca de todo. Piensa en quién es el responsable de algo (y en su credibilidad), en cuánto sabes tú del tema y en tu propia credibilidad. No mantengas puntos de vista sobre asuntos de los que no sabes nada.

5.7 Presta mayor atención a si el sistema de toma de decisiones es justo que a ganar la discusión.

Una organización es una comunidad con un conjunto de valores y objetivos compartidos. Su moral y correcto funcionamiento siempre deben tener prioridad con respecto a tu necesidad de tener razón; además, podrías equivocarte. Cuando el sistema de toma de decisiones está bien gestionado de forma regular y se basa en criterios objetivos, la meritocracia de ideas es más importante que la felicidad de cualquiera de sus miembros, incluso cuando el miembro eres tú.

6 Aprende cómo superar los desacuerdos

Es rara la disputa que se resuelve con igual satisfacción para ambas partes. Imagina que tienes una discusión con tu vecino acerca de uno de sus árboles, que ha caído en tu propiedad. ¿Quién es el responsable de retirarlo de ahí? ¿De quién es la madera? ¿Quién pagará los daños? Aunque es posible que no consiguierais resolver los desacuerdos por vosotros mismos, el sistema jurídico tiene procedimientos y normas que permiten determinar cuál es la verdad y qué hacer al respecto, y una vez que emite su juicio, se acabó, aun si uno de vosotros no ha conseguido lo que pretendía. La vida es así.

En Bridgewater, nuestros principios y políticas funcionan, básicamente, del mismo modo, proporcionando una vía para resolver disputas que se parece a lo que encontrarías en los tribunales (aunque es menos formal). Disponer de un sistema de estas características resulta esencial en una meritocracia de ideas, porque no se puede, sin más, alentar a la gente a que piense de forma independiente y luche por lo que cree correcto. También se ha de proporcionar a las personas una forma de superar los desacuerdos y seguir adelante.

En Bridgewater es particularmente importante gestionar bien ese sistema, porque tenemos muchos más desacuerdos reflexivos que otras organizaciones. Aunque en la mayoría de los casos quienes disienten pueden resolver solos sus conflictos, todavía es frecuente el caso de personas que no pueden ponerse de acuerdo respecto a cuál es la verdad y qué hacer al respecto. En esos casos seguimos nuestros procedimientos de votación ponderada por credibilidad y nos adherimos al veredicto; o, en los casos en que la parte responsable desea hacerlo a su modo, a pesar del voto, y tiene el poder para ello, lo aceptamos y seguimos adelante.

Al fin y al cabo, las personas que se unen a nuestra meritocracia de ideas aceptan respetar nuestras políticas y procedimientos, así como las decisiones resultantes, del mismo modo que lo harían si hubieran llevado una disputa a los tribunales y tuvieran que respetar sus procedimientos y el veredicto final. Esto les exige tomar distancia de sus opiniones y evitar enfadarse cuando una decisión no es la que querían. Si la gente no sigue las vías acordadas, no tiene derecho a quejarse de otras personas de las que disiente, ni del propio sistema de meritocracia de ideas.

En los raros casos en que nuestros principios, políticas y procedimientos no consiguen aclarar cómo superar un desacuerdo, es responsabilidad de todos plantear ese hecho para posibilitar que el proceso se clarifique y perfeccione.

6.1 Recuerda: no debes ignorar los principios, aunque haya acuerdo al respecto.

Los principios son como las leyes, no puedes quebrantarlos simplemente porque tú y alguien más hayáis acordado hacerlo. Recuerda que es obligación de todos hablar y hacerse cargo de lo dicho o marcharse. Si no crees que los principios proporcionen la vía correcta para resolver un problema o desacuerdo, debes luchar para cambiarlos y no hacer lo que quieras sin más.

a. Se han de aplicar los mismos criterios de comportamiento a todos. Siempre que hay una disputa se exige a ambas partes que tengan el mismo grado de integridad, que sean abiertas y asertivas, e igualmente consideradas la una con la otra. Los jueces deben exigir a las partes los mismos niveles de rigor y ofrecerles comentarios acordes con esos niveles de calidad. A menudo he visto casos en los que los comentarios devueltos por los jueces no estaban adecuadamente equilibrados por diferentes causas (exigir más a la persona con un cargo mayor, distribuir las culpas). Se trata de un error. La persona equivocada debe recibir el mensaje más fuerte. No hacerlo así podría conducirla a creer que no ha causado ella el problema o que ha sido obra de ambas partes en igual proporción. Desde luego, para maximizar su eficacia, el mensaje debe transmitirse con calma y claridad, no de manera emocional.

6.2 Asegúrate de que la gente no confunda el derecho a quejarse, dar consejo y debatir abiertamente con el derecho a tomar decisiones.

No todo el mundo le reporta a todo el mundo. Las responsabilidades y la autoridad se asignan a los individuos según la evaluación de su capacidad para gestionarlas. Se da a las personas la autoridad que necesitan para conseguir resultados y se les pide cuentas en función de su capacidad para producirlos.

A la vez, se las someterá a pruebas de resistencia desde ambas direcciones, es decir, lo harán tanto sus superiores como sus subordinados. El cuestionamiento y el análisis que fomentamos no tiene como objetivo criticar cada decisión que toman, sino mejorar la calidad de su trabajo a lo largo del tiempo. El objetivo final del pensamiento independiente y el debate abierto es ofrecer a quien decide puntos de vista alternativos. Esto no quiere decir que la autoridad en la toma de decisiones se transfiera a quienes las examinan.

a. Cuando cuestiones una decisión o a quien deba tomarla, ten en cuenta el contexto general. Es importante considerar las decisiones individuales en el contexto más amplio posible. Por ejemplo, si la parte responsable cuestionada tiene una estrategia general y la decisión en disputa incluye un pequeño detalle de ese plan, se debe discutir y evaluar esa decisión en el contexto de la estrategia general.

6.3 No dejes conflictos importantes sin resolver.

Si bien a corto plazo resulta más fácil evitar las confrontaciones, las consecuencias a largo plazo pueden ser enormemente destructivas. Resulta decisivo que los conflictos se resuelvan de verdad; no a través de una negociación superficial, sino mediante la búsqueda de conclusiones importantes y precisas. En la mayoría de los casos, este proceso debe hacerse transparente a las personas pertinentes (y, en ocasiones, a toda la organización), tanto para garantizar la toma de decisiones de calidad como para perpetuar la cultura de resolver abiertamente las disputas.

a. No permitáis que las cosas pequeñas os dividan cuando vuestro acuerdo en los grandes temas debería uniros. En casi todo grupo que está de acuerdo en las cosas importantes, sus miembros acaban discutiendo sobre detalles baladíes y enemistándose, aun cuando deberían estar unidos por los temas clave. Este fenómeno se llama «narcisismo de las pequeñas diferencias». Pensemos en católicos y protestantes, por ejemplo. Aunque ambos grupos son seguidores de Cristo, llevan cientos de años luchado entre sí, y eso a pesar de que muchos de ellos son incapaces de señalar las diferencias que los dividen y que muchos de los que sí pueden hacerlo se dan cuenta de que esas diferencias son insignificantes en comparación con lo importante que debería unirlos. Una vez vi a una familia allegada estallar durante una cena de Acción de Gracias por la cuestión de quién cortaba el pavo.

No caigas en el narcisismo de las pequeñas diferencias. Ten en cuenta que nada ni nadie es perfecto y que eres afortunado por tener relaciones que, en líneas generales, son excelentes. Presta atención al panorama general.

b. No os quedéis atascados en el desacuerdo: ¡acudid a una instancia superior o convocad una votación! Con la práctica de la apertura de miras y la asertividad, debéis ser capaces de resolver la mayoría de los desacuerdos. Si no es así y vuestra disputa es uno contra uno, debéis acudir a una instancia superior, creíble y previamente acordada. En igualdad de cargos esa persona debe ser un superior en la cadena jerárquica, por ejemplo, vuestro jefe. Cuando un grupo no puede alcanzar un acuerdo, la persona responsable de la reunión debe convocar una votación ponderada por credibilidad.

6.4 Cuando ya se ha tomado una decisión, todos deben respaldarla, aun cuando los individuos todavía puedan disentir.

Un grupo de decisión en el cual quienes no obtienen lo que pretenden continúan luchando, en lugar de trabajar por lo que el grupo ha decidido, está destinado al fracaso; puedes verlo todo el tiempo en empresas, organizaciones y hasta en sistemas políticos y naciones. No digo que las personas deban fingir que la decisión les gusta cuando no es así, ni que el asunto en cuestión no pueda ser revisado en el futuro. Lo que digo es que, para ser eficaces, todos los grupos deben funcionar con protocolos que dejen tiempo para explorar los desacuerdos, pero en los cuales las minorías que discrepan reconozcan que, una vez que sus deseos individuales han sido rechazados, la cohesión del grupo es preponderante.

El grupo es más importante que los individuos; no os comportéis de un modo que perjudique la vía escogida.

a. Mira las cosas desde arriba. Debes situarte en un nivel superior y miraros a ti y a los demás como parte de un sistema. En otras palabras, debes salir de tu mente, reflexionar sobre tus opiniones como si fueras uno más entre muchos y tener en cuenta todo el espectro de puntos de vista para evaluarlos según una meritocracia de ideas, no según tus propios criterios posesivos. Ver las cosas desde arriba no implica solo darse cuenta de los puntos de vista de los demás, sino también poder ver todas las circunstancias, a ti mismo y a los demás, con la perspectiva

de un observador objetivo. Si puedes hacerlo bien, verás la situación como «una más de esas», lo harás a través de los ojos de los participantes y tendrás buenos mapas mentales o principios para decidir cómo gestionarla.

Al principio, casi todas las personas encuentran difícil ir más allá de la perspectiva propia, razón por la cual he desarrollado políticas y herramientas como el Coach (que relaciona situaciones con principios) que ayudan a hacerlo. Con la práctica, la mayoría de la gente puede aprender a desarrollar esta perspectiva, aunque haya quienes nunca lo hacen. Debes saber qué tipo de personas sois tú y quienes te rodean. Si no puedes hacerlo bien solo, busca ayuda. Sé consciente de que mucha gente no puede ver las cosas desde arriba, y distingue a quienes sí pueden hacerlo de quienes no; quítate de encima a estos últimos o coloca buenas barreras para protegeros a ti y a la organización de su incapacidad.

Por cierto, por supuesto que está bien seguir en desacuerdo en algunos asuntos, siempre que no continúes peleando y, con ello, socavando la meritocracia de ideas. Si sigues combatiéndola, debes marcharte.

b. Nunca permitas que la meritocracia de ideas se transforme en anarquía. En una meritocracia de ideas sin duda habrá más desacuerdos que en una organización típica, pero cuando se lleva al extremo la discusión, la búsqueda de cinco patas al gato puede reducir su eficacia. En Bridgewater me he encontrado con alguna gente, en especial empleados júniors, que creían erróneamente que tenían derecho a discutir acerca de lo que les apeteciera con quienes quisieran. Hasta he visto a personas agruparse para amenazar la meritocracia de ideas, con el argumento de que su derecho a hacerlo proviene de los propios principios. Estas personas malinterpretan mis principios y los límites dentro de la organización. Deben respetar las reglas del sistema, que proporciona vías de resolución de conflictos, y no deben amenazarlo.

c. No permitas los linchamientos ni el gobierno de las masas. Parte de la finalidad de contar con un sistema ponderado por credibilidad es eliminar las emociones de la toma de decisiones. Las multitudes pueden ponerse emotivas e intentar hacerse con el control. Hay que impedir que esto ocurra. Aunque todos los individuos tienen derecho a una opinión propia, no todos lo tienen a emitir veredictos.

6.5 Recuerda que si la meritocracia de ideas entra en conflicto con

el bienestar de la organización, esta sufrirá inevitablemente.

Es solo una cuestión de pragmatismo. Como ya sabes, creo que lo que es bueno debe funcionar bien y que hacer que la organización funcione correctamente es de suprema importancia.

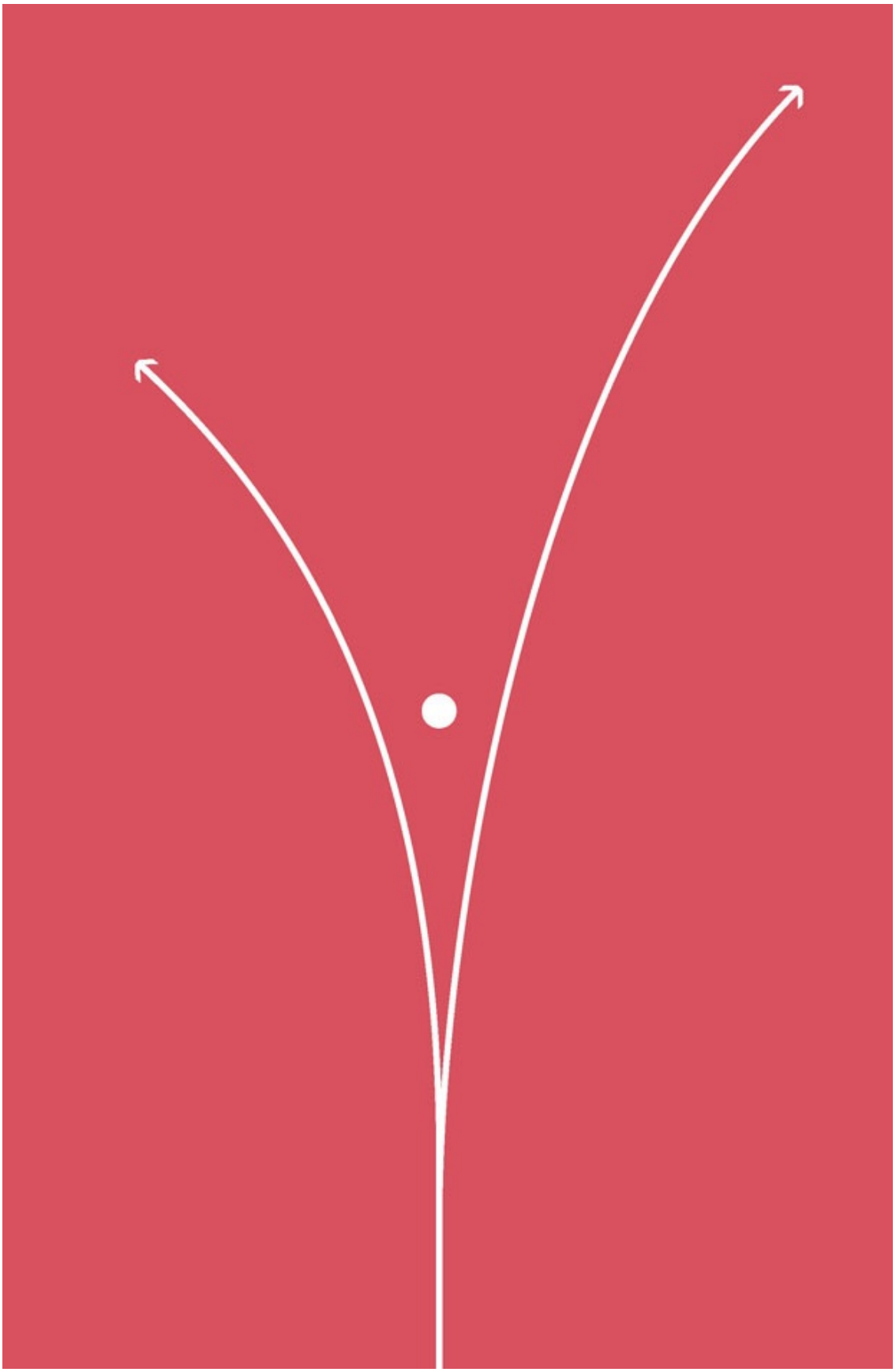
a. Declara la «ley marcial» solo en circunstancias extraordinarias o extremas en las que sea necesario suspender los principios. Aunque todos estos principios existen por el bien de la comunidad, puede haber ocasiones en las que adherirse a ellos ponga en peligro ese bienestar. Por ejemplo, en una época encontramos que había filtraciones a los medios de ciertas cosas que habíamos hecho radicalmente transparentes dentro de Bridgewater. En nuestra compañía, las personas entendieron que la transparencia sobre nuestras debilidades y errores se estaba utilizando para ofrecer imágenes distorsionadas y perjudiciales de Bridgewater, por lo que redujimos nuestro nivel de transparencia hasta que hubiéramos resuelto el problema. En lugar de reducir únicamente el grado de transparencia, expliqué la situación y declaré la «ley marcial», en el sentido de que estábamos en circunstancias excepcionales y entrábamos en un tiempo en el que se suspendía nuestra forma regular de funcionamiento.

b. Desconfía de las personas que defiendan la suspensión de la meritocracia de ideas por el «bien de la organización». Cuando ganan esos argumentos, la meritocracia de ideas se debilita. No dejes que ocurra. Si la gente respeta las reglas de la meritocracia de ideas, no habrá conflictos. Lo sé por mi experiencia de varias décadas. Sin embargo, también soy consciente de que habrá personas que deseen poner lo que ellas quieren por encima de la meritocracia de ideas y exponerla a riesgos. Considera a esas personas como enemigos del sistema y apártalas de la organización.

6.6 Sé consciente de que, si las personas con poder no quieren funcionar según ciertos principios, esta forma de operar fracasará.

En última instancia, se impondrá el poder. Esto es así en cualquier sistema. Por ejemplo, se ha probado repetidas veces que los sistemas de gobierno solo funcionan cuando quienes detentan el poder aprecian los principios que subyacen en el sistema por encima de sus objetivos personales. Cuando las

personas poseen suficiente poder como para perjudicar el sistema y, a la vez, un deseo de obtener lo que quieren mayor que el deseo de mantener el sistema, este último falla. Por esa razón, el poder que sostiene los principios solo debe otorgarse a personas que aprecian esta forma de hacer las cosas por encima de sus intereses individuales (o los de su grupo particular), y se debe tratar a la gente de forma razonable y considerada para que la inmensa mayoría quiera un sistema basado en principios y esté dispuesta a luchar por el mismo.



PARA
CONSEGUIR
A LAS
PERSONAS
ADECUADAS…

Si bien en el último apartado hablamos de la cultura de una organización, su gente es incluso más importante, porque puede cambiar esta cultura, para bien o para mal. Una cultura y su gente tienen una relación simbiótica, pues la primera atrae a cierta clase de personas y estas, a su vez, refuerzan y hasta hacen evolucionar la cultura en función de sus valores y de cómo son. Si seleccionas a la gente correcta, con los valores adecuados, y te mantienes en sintonía con ella, juntos tocaréis bellas piezas de jazz. Cuando eliges a las personas equivocadas, os iréis por el sumidero todos juntos.

Steve Jobs, de quien todos piensan que era el secreto del éxito de Apple, dijo: «El secreto de mi éxito es que nos hemos esforzado de manera extraordinaria para contratar a las mejores personas del mundo». Explicaré este concepto en el capítulo siguiente, «Recuerda: QUIÉN es más importante que QUÉ». Quienquiera que dirija una organización exitosa te dirá lo mismo.

Pese a ello, la mayoría de las organizaciones son malas a la hora de incorporar personal. Todo empieza con los entrevistadores, que seleccionan a las personas que les caen bien en lugar de centrarse en cómo son realmente estas, si se ajustan bien a sus trabajos o no, y cómo ha sido su trayectoria. Como describo en el capítulo 8 —«Contrata bien, porque la penalización por hacerlo mal es inmensa»— es necesario un proceso más científico, que empareje con precisión los valores, capacidades y habilidades de las personas con la cultura de la organización y las trayectorias profesionales que ofrece. Es necesario que tú y tu candidato os conozcáis mutuamente. Debes dejar que este entreviste a tu organización y debes transmitirle con franqueza cómo es, con defectos y todo, además de ser claro como el agua respecto a lo que cada uno puede esperar del otro.

Pero incluso entonces, después de que ambos hayáis dado el sí, no sabrás si esa persona se ajusta a la organización hasta que hayáis convivido en el trabajo y las relaciones durante algún tiempo. El proceso de «entrevista» no acaba cuando el empleado empieza, sino que se transforma en un riguroso proceso de formación, prueba, clasificación y, lo más importante, sintonización, que describo en el capítulo 9: «Forma, prueba, evalúa y clasifica constantemente a las personas».

Creo que la capacidad de autoevaluarse de manera objetiva, incluidas las debilidades propias, es el factor que más influye en si una persona tiene éxito o no, y que una organización es saludable cuando las personas no compiten tanto entre sí como contra las maneras en que sus propios yo inferiores obstruyen el progreso. Tu objetivo debe ser contratar a personas que comprendan esto, equiparlas con las herramientas y la información que necesitan para crecer en su trabajo y no someterlas a la microgestión. Si después de la formación y del tiempo adecuado para aprender, esas personas no son capaces de hacer su trabajo, apártalas de la organización; en caso contrario, asciéndelas.


PERSONAS
CUALIDADES REQUERIDAS
ELIMINAR LA DISTANCIA
FORMA DE SER

7 Recuerda: el QUIÉN es más important que el QUÉ

Con frecuencia, las personas cometen el error de centrarse en lo que hay que hacer, en detrimento de la cuestión más importante de a quién debe asignarse la responsabilidad de decidir qué debe hacerse. Esto es contraproducente. Cuando sabes qué rasgos necesitas de una persona para que haga bien un trabajo y conoces la forma de ser de a quien le estás asignando esa tarea, puedes visualizar bastante bien cómo irán las cosas.

Recuerdo un caso en el que uno de nuestros más talentosos ejecutivos estaba elaborando un plan de transición para ascender a otro puesto. Llegó a mitad de una reunión con el comité de dirección, con archivadores repletos de flujos de procesos y mapas de responsabilidad que detallaban cada aspecto del área de la cual había sido responsable, y explicó cómo había automatizado y sistematizado todo lo posible para hacerlo infalible. Fue una presentación impresionante, pero pronto se hizo obvio que no había contemplado quién iba a reemplazarle, ni qué ocurriría si esa persona veía las cosas de manera distinta y elaboraba un plan diferente. ¿Quién supervisaría la máquina que él había desarrollado, la pondría a prueba para detectar sus problemas, y la perfeccionaría de manera constante o decidiría deshacerse de ella? ¿Qué cualidades necesitaría esa persona para producir los excelentes resultados que él había conseguido?; es decir, ¿cuáles eran las especificaciones de trabajo importantes que debería cumplir esa persona? ¿Dónde debíamos ir a buscarla?

Aunque este tipo de preguntas parece obvio en retrospectiva, compruebo una y otra vez que se pasan por alto. No saber qué se necesita para ejecutar bien la tarea ni cómo es tu gente se parece a intentar hacer funcionar una máquina sin conocer cómo funcionan sus partes en conjunto.

Cuando era más joven, en realidad yo no entendía el dicho «Contrata a alguien mejor que tú». Ahora, después de décadas de contratar, gestionar y despedir gente, comprendo que para alcanzar de verdad el éxito necesito ser como un director de orquesta a la hora de tratar a las personas, muchas de las cuales (si no todas) pueden tocar sus instrumentos mejor que yo. Si yo *realmente* fuera un gran director también podría encontrar a alguien mejor que yo para el puesto y contratarlo. Mi máximo objetivo es crear una máquina que funcione tan bien que pueda simplemente sentarme y observar cómo surge la belleza.

No puedo hacer suficiente hincapié acerca de la importancia de la selección, formación, prueba, evaluación y clasificación de las personas.

Al final, lo que tienes que hacer es simple:

1. Recuerda el objetivo.
2. Asigna el objetivo a personas que puedan conseguirlo (que es lo mejor) o diles qué deben hacer para alcanzarlo (lo cual es microgestión y, por tanto, algo menos bueno).
3. Dales la responsabilidad.
4. Si no pueden realizar el trabajo después de haberlas formado y haberles dado tiempo para aprender, apártalas de la organización.

7.1 Sé consciente de que la decisión más importante es la de escoger a las partes responsables.

Si pones tus objetivos en manos de partes responsables que puedan realizarlos bien y si les dejas claro que son personalmente responsables de conseguir esos objetivos, así como de realizar las tareas correspondientes, esas personas producirán resultados excelentes.

Lo mismo vale para ti. Si tu yo-diseñador/controlador no tiene una buena razón para confiar en que tu yo-trabajador está a la altura de cierta tarea, sería una locura que te dejaras hacer esa tarea sin buscar la supervisión de otras partes creíbles. Sabes que en el mundo hay muchas personas incompetentes intentando hacer cosas para las que no son buenas, por lo cual hay grandes posibilidades de que tú seas una de ellas. Se trata de una realidad, y está bien que la aceptes y la afrontes de tal modo que produzca buenos resultados.

a. Entiende que las partes responsables más importantes son aquellas personas responsables de los objetivos, los resultados y las máquinas en los niveles más altos. Dame a alguien que pueda ser responsable de toda un área —alguien que diseñe, contrate y clasifique a las personas para alcanzar el objetivo— y me quedaré tranquilo ya que las cosas irán bien. Esas son las personas cuya correcta selección y gestión es la más importante. Los mánagers séniors deben ser capaces de pensar en un nivel superior y comprender las diferencias entre los objetivos y las tareas; de lo contrario, tú tendrás que hacer su trabajo por ellos. La capacidad de ver y evaluar objetivos es en gran medida innata, pero mejora con la experiencia. Se puede poner a prueba, pero ningún test es perfecto.

7. 2 Ten en cuenta que la máxima parte responsable cargará con las consecuencias de lo que se haga.

En la medida en que cargarás con las consecuencias de un fallo, eres la máxima parte responsable. Por ejemplo, si bien puedes decidir delegar en un médico la responsabilidad de resolver cómo afrontar tu enfermedad, es tu responsabilidad escoger al doctor correcto, puesto que serás tú quien cargue con las consecuencias de sus errores. O, si estás construyendo una casa, ¿irás a pedirle al arquitecto que te muestre el tipo de casa que tú puedes construir o le dirás en qué tipo de casa quieres vivir? Esto tiene especial validez cuando se trata de dinero. Si delegas en otra persona la responsabilidad de la supervisión de tus finanzas, normalmente esta no se considerará responsable de tu dinero en la misma medida que si fuera el suyo propio, y no se despedirá a sí misma si desarrolla un mal trabajo. Solo la máxima parte responsable puede hacerlo.

Cuando colocas a alguien en una posición de responsabilidad, asegúrate de que sus incentivos sean acordes a sus responsabilidades y de que experimente las consecuencias de los resultados que obtiene. Como ejemplo, estructura sus convenios salariales de tal modo que dependan del rendimiento del área de la que son responsables. Esto es algo fundamental para una buena gestión.

a. Asegúrate de que todos tienen alguien a quien reportarle. Hasta los propietarios de una empresa tienen jefes. En ese caso se trata de los inversores cuyo dinero se utiliza para conseguir los objetivos. Si los propietarios son sus propios inversores, tienen que mantener contentos a sus clientes y empleados. Y no pueden evadir la responsabilidad de garantizar que sus costes sean admisibles y se cumplan los objetivos. Aun si el trabajo de una persona es singular, tiene que rendirle cuentas a alguien todo el tiempo.

7. 3 Recuerda la fuerza que hay detrás del objeto.

La mayoría de la gente ve los objetos que hay a su alrededor sin pensar en las fuerzas que los crearon. En la mayoría de los casos se trata de personas específicas con cualidades específicas que trabajaron en días específicos. Si cambias las personas, modificas cómo se desarrollan las cosas; reemplaza a los creadores por gente sin creatividad y dejarás de tener creaciones.

La gente tiende a personificar las organizaciones («Apple es una empresa creativa»), a la vez que, equivocadamente, despersonaliza sus resultados, con lo cual se pierde de vista quién hizo qué para obtenerlos. Esto es engañoso, porque no son las compañías las que toman decisiones, sino que lo hacen las personas.

En consecuencia, ¿quiénes son las personas de tu organización que están detrás de los resultados y de la cultura que la hace especial? Piensa en quiénes son y cómo trabajan conjuntamente para hacer de tu organización lo que es.

8 Contrata bien, porque la penalización por hacerlo mal es inmensa

Te acuerdas de que en «Entiende que las personas funcionan de formas muy distintas» describí las prácticas aleatorias de contratación de la primera época de Bridgewater? Al principio solo contratábamos a las personas que nos caían bien. Pero en demasiados casos resultó que no encajaban en el trabajo. A causa de que nos caían bien, éramos reacios a renunciar a ellas y con frecuencia las cosas iban de mal en peor. Por tanto, comenzamos a contratar como lo hace la mayoría de las empresas, mirando los currículums, haciendo una selección preliminar y entrevistando a los candidatos para intuir sobre quién era adecuado. Pero, a diferencia de las preguntas de un test de personalidad elaborado de manera científica, las cuestiones que hacíamos a nuestros candidatos difícilmente suscitaban respuestas que fueran auténticos indicadores de su forma de ser.

Lo que hacíamos, básicamente, era mirar a los candidatos a través de nuestras perspectivas sesgadas. Aquellos de nosotros que éramos pensadores lineales tendíamos a contratar gente del mismo tipo; los pensadores laterales tendíamos a contratar pensadores laterales. Todos creíamos que el tipo de persona que escogíamos se desenvolvería bien en todos los trabajos y, como resultado, no podíamos predecir con precisión quién tendría éxito y quién fracasaría en nuestro ambiente tan poco habitual. Como resultado, seguimos realizando numerosas malas contrataciones.

Finalmente, aprendimos de nuestros errores y fracasos que podíamos mejorar nuestros resultados de contratación de dos maneras: 1) siendo siempre claros como el agua respecto a qué clase de personas estábamos buscando y 2) desarrollando nuestro vocabulario, así como los medios, para evaluar las capacidades de las personas con mucho mayor detalle. Este capítulo explica de manera pormenorizada los principios que hemos aprendido para hacerlo. Aunque todavía cometemos demasiados errores de contratación, hemos reducido de manera significativa las probabilidades de caer en ellos gracias al seguimiento de estos procesos, que intentamos mejorar constantemente.

En el nivel superior, buscamos a personas que piensen de forma independiente, que discutan con la mente abierta y de manera asertiva y que, sobre todo lo demás, aprecien la intensa búsqueda de la verdad y la excelencia y, a través de ella, el rápido perfeccionamiento de las personas y la organización. Puesto que tratamos nuestros trabajos como algo más que un empleo para ganarnos la vida, en cada potencial contratación no solo buscamos un empleado,

sino a alguien con quien nos gustaría compartir nuestras vidas. Insistimos en que las personas con las que trabajamos sean consideradas y tengan un elevado sentido de la responsabilidad para hacer lo que es correcto y difícil a la vez. Buscamos a personas de naturaleza generosa y un elevado sentido de la justicia. Más importante aún: deben ser capaces de dejar sus egos a un lado y evaluarse a sí mismas con franqueza.

Ya sea que decidas buscar las mismas características u otras, lo más importante es comprender que la contratación es una apuesta de alto riesgo que debes encarar de forma consciente. Se invierte mucho tiempo, esfuerzo y recursos en contratar y desarrollar nuevos empleados antes de que resulte obvio que esa ha sido una buena elección. Se puede perder meses, hasta años, y mucho dinero en formación. Algunos de esos costes son intangibles, incluida la pérdida de la moral y una disminución gradual de los niveles de calidad a medida que las personas que no son excelentes en sus respectivos puestos chocan entre sí. Otros costes de los malos resultados se pueden medir con mucha facilidad en dólares o centavos. En consecuencia, cada vez que pienses que estás dispuesto a hacerle una oferta a alguien, piensa una última vez sobre las cosas importantes que podrían ir mal y sobre qué más puedes hacer para evaluar mejor esos riesgos y aumentar tus probabilidades de tener razón.

8.1 Escoge a una persona que se ajuste al diseño.

Cuando se construye una «máquina», el diseño antecede a las personas, porque el tipo de gente que necesitarás dependerá del mismo. Cuando diseñes, elabora una imagen mental clara de los atributos que debe tener cada persona para realizar bien su trabajo. Es inútil darle responsabilidades a quienes no poseen las cualidades necesarias para tener éxito. Frustra, e inevitablemente enfada, a todas las partes involucradas, lo cual es perjudicial para el ambiente.

A fin de acomodar la persona a tu diseño, empieza creando una hoja de especificaciones para que haya un conjunto coherente de criterios que puedan aplicarse desde la contratación hasta las evaluaciones de rendimiento. Las hojas de especificaciones de Bridgewater utilizan el mismo banco de cualidades que nuestros cromos de béisbol.

No diseñes las tareas para que estas se acomoden a la gente; con el tiempo, casi siempre acaba siendo un error. Esto sucede a menudo cuando alguien a quien te resistes a despedir no funciona, y hay una tendencia a buscar qué otra

cosa puede hacer esa persona. Con frecuencia los mánagers no son objetivos con respecto a sus propias fortalezas y debilidades, y se colocan a sí mismos en puestos para los cuales no son idóneos.

a. Sopesa qué valores, capacidades y habilidades (en este orden) estás buscando. Los valores son creencias profundamente arraigadas que motivan el comportamiento y determinan las compatibilidades entre las personas, quienes con toda probabilidad pelearán con aquellas que no los compartan. Las capacidades son formas de pensar y comportarse. Hay personas que aprenden muy bien y procesan rápido, otras tienen la capacidad de ver las cosas en un plano general. Algunas se centran más en lo particular y otras piensan de manera creativa, lógica o con un elevado sentido de la organización. Las habilidades son herramientas aprendidas, tales como hablar una lengua extranjera o escribir en código informático. Si bien los valores y las capacidades de una persona es probable que no cambien mucho, la mayoría de las habilidades se pueden adquirir en un período de tiempo limitado (por ejemplo, el dominio de un programa informático puede aprenderse) y a menudo cambian de valor (es probable que el lenguaje de programación más solicitado de la actualidad quede obsoleto en unos cuantos años).

Es fundamental que conozcas qué combinación de cualidades es idónea para ajustarse a cada puesto y, de forma más amplia, qué valores y capacidades necesita poseer la gente con la cual puedes tener relaciones exitosas. Al seleccionar personas para relaciones de larga duración, lo más importante son los valores; las capacidades vienen a continuación y las habilidades son lo menos importante. Con todo, muchas personas cometen el error de seleccionar primero las habilidades y capacidades, pasando por alto los valores. Nosotros valoramos más que nada a las personas que poseen lo que llamamos «las tres C»: carácter, sentido común y creatividad.

Si tu gente está vinculada por un sentimiento de comunidad y misión, y son capaces, tendrás una organización extraordinaria. Algunas personas valorarán la misión y la comunidad, otras no. En Bridgewater, los valores compartidos clave que sostienen nuestra cultura son el trabajo y las relaciones significativos, la sinceridad y la transparencia radicales, la apertura de miras para explorar realidades complicadas (incluidas las debilidades propias), el sentido de

propiedad de los resultados, la tendencia a la excelencia y la disposición a hacer las cosas buenas pero difíciles. En consecuencia, buscamos personas muy capaces, con un profundo deseo de lograr todas esas cosas.

b. Cerciórate de que la búsqueda de las personas idóneas sea sistemática y científica. El proceso de selección de las personas tiene que elaborarse de manera sistemática y basarse en pruebas. Debes disponer de una máquina de contratación de gente en la cual estén claramente expresados los objetivos, a fin de que los resultados puedan compararse con ellos y la máquina (el diseño y la gente) que produce esos resultados pueda evolucionar y mejorar.

Habitualmente, las organizaciones contratan a gente mediante una revisión de currículums realizada por un grupo semialeatorio de personas, basada en criterios semialeatorios y que conduce a convocar a los candidatos para que grupos semialeatorios de personas les hagan preguntas semialeatorias y después decidan a quién ofrecerle el puesto sobre la base consensuada de sus opiniones. Debes asegurarte de que cada uno de estos pasos se realice de manera más sistemática y consciente. Por ejemplo, debes saber qué preguntas se hacen y cómo las diferentes respuestas distinguen a los candidatos de la manera que te interesa hacerlo. También debes guardar todas esas respuestas para aprender lo indicativas que pueden ser del comportamiento y el rendimiento subsiguientes. No estoy diciendo que deba eliminarse del proceso de contratación la dimensión humana ni su arte; la parte de una relación vinculada con los valores personales y el espíritu de grupo es decisiva y no puede valorarse del todo a partir de los datos. En ocasiones, un brillo en los ojos o ciertas expresiones faciales resultan reveladoras. Sin embargo, incluso en esos ámbitos en los que las interpretaciones subjetivas son importantes, puedes utilizar los datos y el enfoque científico para ser más objetivo; por ejemplo, puedes captar datos para valorar los registros de quienes hacen esas interpretaciones.

c. Presta atención al clic: busca el ajuste correcto entre el puesto y la persona. Recuerda que tu objetivo es colocar a la persona adecuada en el puesto apropiado. Primero, comprende cuáles son las responsabilidades del puesto y las cualidades necesarias para desempeñarlo, y después averigua si un individuo dado las posee. Cuando lo haces bien, al encajar la persona que contratas en su puesto, debe haber un clic casi audible.

d. Busca gente que brille y no a «uno de esos». Se contrata a demasiada gente porque es simplemente «uno de esos». Si buscas un fontanero, puedes sentirte inclinado a contratar al primer profesional con experiencia que entrevistes, sin averiguar si tiene las cualidades de un fontanero extraordinario. Con todo, la diferencia entre un fontanero normal y corriente y uno superlativo es enorme. Cuando examines los antecedentes de un candidato debes identificar si ha demostrado ser extraordinario en algún sentido. La manifestación más obvia es un rendimiento excelente en un grupo de iguales. Si no te entusiasma contratar a alguien para un trabajo en particular, no lo hagas. En caso contrario, es probable que os hagáis infelices el uno al otro.

e. No uses tu influencia para conseguirle un puesto a alguien. Emplear tu influencia personal para ayudar a alguien a conseguir un trabajao es inaceptable porque, al hacerlo, perjudicas su autoridad. Tampoco es bueno para ti porque pone de manifiesto que eres capaz de comprometer el mérito en favor de los amigos. Se trata de una tentadora forma de corrupción que no debe tolerarse. En Bridgewater, lo máximo que puedes hacer en relación con esto es proporcionar una referencia de alguien a quien conoces lo bastante bien como para recomendarlo. Aun cuando Bridgewater es mi empresa, nunca me he desviado de esta política.

8.2 Recuerda que las personas son diferentes y que sus diversos modos de ver y pensar las hacen adecuadas para puestos distintos.

Algunas formas de pensar te darán resultado para ciertos propósitos y resultarán ineficaces para otros. Es altamente deseable comprender las maneras de pensar propias y ajenas, así como sus mejores aplicaciones. Algunas cualidades son más adecuadas para ciertos puestos. Por ejemplo, puede que no quieras contratar a alguien muy introvertido como vendedor. Esto no quiere decir que una persona con ese carácter no pueda hacer ese trabajo, sino que es probable que un perfil sociable se sienta más satisfecho en ese puesto y haga un trabajo mejor.

Si por naturaleza no eres bueno en una forma de pensar, eso no significa que quedes excluido de los ámbitos que la requieren. Sin embargo, sí te exige que trabajes con alguien que posee la manera de pensar necesaria (la que

funcione mejor) o que aprendas a pensar de modo diferente (algo que resulta difícil o incluso imposible).

En cambio, en ocasiones veo a la gente, especialmente en grupos, tratarse sin tener en cuenta esas diferencias. Son como la parábola de los hombres ciegos que tocan distintas partes de un elefante y discuten de qué se trata. Piensa en cuánto mejor sería que las personas tuvieran mentes lo bastante abiertas para darse cuenta de que ninguna de ellas ve el panorama completo. Tanto quienes expresan sus opiniones como quienes examinan los puntos de vista de los demás, deben tener en cuenta esas diferencias. Esas diferencias son reales, por lo que es tonto fingir que no existen.

a. Comprende cómo usar e interpretar las evaluaciones de personalidad. Estas evaluaciones son instrumentos valiosos para obtener un retrato rápido de la gente basado en sus capacidades, preferencias y estilo. Son más objetivas y fiables que las entrevistas.

b. Recuerda que las personas tienden a escoger a gente semejante a sí mismas; en consecuencia, selecciona a entrevistadores capaces de identificar lo que se está buscando. Si estás buscando a un visionario, escoge a otro para que haga la entrevista. Si estás buscando una combinación de cualidades, reúne a un grupo de entrevistadores que las encarne de manera colectiva. No escojas entrevistadores cuyo juicio no te merece confianza (en otras palabras, asegúrate de que sean creíbles).

c. Busca a personas dispuestas a mirarse a sí mismas de manera objetiva. Todos tenemos fortalezas y debilidades. La clave del éxito es comprender las flaquezas propias y compensarlas con éxito. Las personas que carecen de esta capacidad fracasan de forma crónica.

d. Recuerda que, por regla general, las personas no cambian demasiado. Esto vale especialmente para períodos de tiempo cortos, como un año o dos. Sin embargo, la mayoría de la gente quiere suponer que cuando alguien hace algo mal, esa persona aprenderá la lección y cambiará. Es una opinión ingenua. Vale más suponer que no cambiarán, a menos que dispongas de pruebas suficientes en sentido contrario.

Es mejor apostar por los cambios que has visto que por los que esperas.

8.3 Piensa en tus equipos como lo hacen los entrenadores deportivos: nadie tiene todo lo necesario para el éxito, pero todos deben ser sobresalientes.

Los equipos deben funcionar como en los deportes profesionales, en los cuales son necesarias habilidades diferentes para jugar en puestos distintos. La excelencia en cada una es obligatoria, el éxito de la misión es innegociable y los miembros que no están a la altura deben marcharse. Cuando los equipos funcionan con niveles de exigencia tan elevados y valores compartidos, es probable que se desarrollen relaciones extraordinarias.

8.4 Presta atención a los historiales de las personas.

Las personalidades de la gente ya están bastante formadas cuando llegan a ti y han ido dejando sus huellas dactilares por todas partes desde la niñez. Todos somos bastante fáciles de conocer si se hace bien el trabajo. Debes conocer sus valores, sus capacidades y habilidades. ¿Tienen un historial de excelencia en lo que esperas que hagan? ¿Han llevado a cabo con éxito eso que tú quieres que hagan al menos tres veces? Si no es así, estás haciendo una apuesta con escasas probabilidades, por lo que deberías tener muy buenas razones para realizarla. Esto no quiere decir que nunca debas permitirte, o dejar a otros, hacer algo nuevo. Por supuesto que sí, pero con la prudencia y las protecciones adecuadas. O sea, pon a un alguien experimentado a supervisar a la persona sin experiencia, y eso te incluye a ti (si encajas en esta descripción).

a. Comprueba las referencias. No te fíes solo del candidato en lo relacionado con la información sobre su historial: habla con las personas creíbles que lo conozcan, busca documentación y pide evaluaciones anteriores a sus jefes, equipos y colegas. Necesitas conseguir una imagen lo más clara y objetiva posible de la trayectoria que el candidato ha elegido para sí, y de cómo ha evolucionado en el camino. He visto a mucha gente que decía haber tenido éxito en otras partes trabajar de forma ineficaz en Bridgewater. Con frecuencia, una mirada más detallada revelaba que o bien no eran tan exitosos como se pintaban a sí mismos, o bien habían recibido el reconocimiento por logros ajenos.

b. Sé consciente de que el rendimiento académico de una persona no te dice mucho de si posee los valores y capacidades que estás buscando. La memoria y la velocidad de procesamiento tienden a ser las capacidades que determinan el éxito académico, en gran medida porque son las más fáciles de medir. En consecuencia, el rendimiento académico es un excelente indicador de esas cualidades. El rendimiento académico también es bueno para medir la determinación para tener éxito de una persona, así como su disposición y capacidad para seguir directrices. Pero cuando se trata de valorar el sentido común de un candidato, su visión estratégica, su creatividad o su habilidad para tomar decisiones, los antecedentes académicos tienen un valor limitado. Puesto que esas cualidades son las más importantes, debes mirar más allá de la universidad para saber si un candidato las posee.

c. Si bien es mejor tener pensadores conceptuales excelentes, entiende que una experiencia y un historial sobresaliente también pueden ser muy importantes. Hay todo tipo de trabajos, y su realización exige todo tipo de personas. A menudo mi búsqueda está sesgada hacia el tipo emprendedor —un pendenciero listo y de mente abierta que encuentre la mejor solución para un problema— y con frecuencia quedo decepcionado. En cambio, en ocasiones he encontrado un maestro artesano que ha dedicado décadas a su especialidad y del cual podría fiarme por completo. Lo que me viene a la mente todo el tiempo es la regla de Malcolm Gladwell de que se necesitan diez mil horas de práctica para adquirir pericia en una actividad determinada y el valor de prestar atención a los promedios de bateo para juzgar cuánto acierta una persona. Un modo de saber cómo se desenvolverá un novato talentoso en relación con una estrella consagrada es ponerlos a debatir entre sí y ver cómo lo hacen.

d. Cuídate del idealista poco práctico. Los idealistas que tienen nociones moralizantes sobre cómo deben comportarse las personas sin entender cómo se conducen realmente hacen más mal que bien.

Como macroeconomista, hombre de negocios global y filántropo, he comprobado que esto se repite en todos los ámbitos. He llegado a creer que, por más bienintencionados que sean, los idealistas poco prácticos son peligrosos y destructivos, mientras que los idealistas pragmáticos hacen que el mundo sea mejor. Para ser práctico es necesario ser realista: saber dónde están los intereses de la gente y cómo diseñar máquinas que produzcan resultados, así como

indicadores que midan los beneficios en relación con los costes. Sin estas mediciones, los despilfarros superarán o eliminarán los beneficios; con ellas, seguirán produciéndose beneficios.

e. No des por sentado que una persona que ha alcanzado éxito en otra parte lo tendrá en el puesto que le asignes. No importa lo bueno que seas contratando, algunos de tus fichajes simplemente no saldrán bien. Debes saber cómo funciona la gente en la que estás pensando y visualizar de qué manera su forma de ser producirá buenos resultados. Saber qué han hecho antes las personas es valioso tan solo en la medida que eso te ayude a averiguar cómo son ahora.

f. Asegúrate de que tu gente tiene carácter y es capaz. Por lo general, la persona que es capaz pero no tiene buen carácter es destructiva, porque tiene la inteligencia para hacerte daño y, sin duda, erosionará la cultura. En mi opinión, la mayoría de las organizaciones sobrevaloran las capacidades y subestiman la importancia del carácter debido a un enfoque miope, centrado en la mera realización del trabajo. Al hacer esto, estas organizaciones pierden el poder de las relaciones excelentes que las impulsarían a través de épocas buenas y malas.

No me malinterpretes, no estoy diciendo que debas valorar el carácter por encima de las capacidades. Quien tiene buen carácter y pocas capacidades también crea problemas. Aunque sea amable, no realizará su trabajo y despedirlo es dolorosamente difícil, porque al hacerlo te sientes como si le dispararas a tu perro fiel, al que ya no puedes mantener. Pero esa persona debe marcharse. En última instancia, lo que necesitas es que las personas con las que trabajas tengan un carácter *y* unas capacidades sobresalientes, y este es el motivo de que sea tan difícil encontrar a personas excelentes.

8.5 No contrates a gente únicamente para el primer puesto que desempeñará; contrata a personas con las que quieras compartir tu vida.

La rotación de personal es costosa e ineficiente, a causa del tiempo necesario para que la gente se conozca entre sí y conozca la organización. Tanto las personas con las que trabajas como la propia empresa evolucionarán en modos

que no puedes anticipar. En consecuencia, contrata a personas con las que quieras compartir una misión a largo plazo. Siempre le encontrarás la utilidad a una persona excelente.

a. Busca a personas que tengan muchas preguntas excelentes. Las personas listas son las que hacen las preguntas más reflexivas, en lugar de creer que tienen todas las respuestas. Las preguntas excelentes son un indicador de éxito futuro mucho mejor que las respuestas excelentes.

b. Enséñales tus defectos a tus candidatos. Muéstrales la realidad, *especialmente* lo malo. Además, enséñales tus principios en acción, incluidos sus aspectos más difíciles. De ese modo, estarás sometiendo a una prueba de rendimiento su disposición a soportar los auténticos retos.

c. Toca jazz con quien eres compatible y, a la vez, te plantee desafíos. Necesitas gente que comparta tus gustos y estilo, pero que también pueda presionarse y cuestionarse mutuamente. Los mejores equipos, sea en la música, en los deportes o en los negocios, hacen todo esto al mismo tiempo.

8.6 Cuando valores la cuantía de la remuneración, ofrece tanto estabilidad como oportunidad.

Paga lo suficiente para que la gente no se vea en aprietos económicos, pero no tanto como para que se pongan gordos y felices. Quieres que tu gente se sienta motivada a tener éxito con el fin de realizar sus sueños. No quieres que acepten un trabajo por la seguridad de obtener mucho dinero, sino que entren en la organización por la oportunidad de *ganarlo* mediante el trabajo arduo y creativo.

a. Paga por la persona, no por el puesto. Observa cuánto ganan otras personas en puestos comparables, con experiencia y cualidades comparables, agrega un pequeño suplemento y prevé bonos u otros incentivos para que tu gente se sienta motivada a superar las expectativas. Nunca pagues basándote únicamente en el nombre del puesto.

b. Haz que los indicadores de rendimiento estén relacionados con la remuneración, aunque sea de forma laxa. A pesar de que es imposible captar todos los aspectos que componen una relación de trabajo excelente con los indicadores de rendimiento, vincularlos con la remuneración ayudará a materializar tu comprensión de tus acuerdos con la gente, a proporcionar una buena realimentación y a influir en cómo se comporta la gente de manera constante.

c. Paga más de lo que es justo. Siendo generoso con los demás, o por lo menos un poco más generoso que lo simplemente justo, he mejorado tanto nuestro trabajo como nuestras relaciones y la mayoría de las personas me han correspondido por igual. En consecuencia, he obtenido algo aun más especial que el dinero: cariño mutuo, respeto y compromiso.

d. Céntrate en conseguir un pastel más grande en lugar de en cómo cortarlo para que tú o cualquier otro os llevéis el trozo más grande. Las mejores negociaciones son aquellas en las que digo «Deberías coger más» y me responden «¡No, tú deberías coger más!». Quienes se comportan de este modo mejoran su relación con el otro y hacen crecer el tamaño del pastel, y a largo plazo ambos salen beneficiados.

8.7 Recuerda que, en las colaboraciones excelentes, la consideración y la generosidad son más importantes que el dinero.

Alguien que no tiene mucho puede ser más generoso dando poco que una persona rica donando una gran cantidad. Hay personas que reaccionan a la generosidad, mientras que hay otras que responden al dinero. Debes rodearte siempre de las personas del primer tipo y tratarlas en todos los casos con generosidad.

Cuando no tenía nada era tan generoso como podía con aquellas personas que apreciaban más mi generosidad que las elevadas remuneraciones que otros podían permitirse darles. Por eso se quedaron conmigo. Nunca lo he olvidado, y me he encargado de hacerlas ricas cuando he tenido la oportunidad. Asimismo, ellas han sido generosas conmigo, a su manera, cuando más lo he necesitado. Todos conseguimos algo más valioso que el dinero… además del dinero.

Recuerda que la única finalidad del dinero es conseguirte lo que deseas; por tanto, piensa bien qué valoras y colócalo por encima del dinero. ¿Por cuánto venderías una buena relación? No hay dinero suficiente en el mundo para separarte de una relación que valoras.

a. Sé generoso y espera que los demás lo sean contigo. Si no eres generoso con los demás y ellos no lo son contigo, no tendrás relaciones de calidad.

8.8 La gente excelente es difícil de encontrar, por lo que asegúrate de pensar cómo conservarla.

Asegúrate de seguir las recomendaciones que te he hecho antes, por ejemplo, desarrollar relaciones significativas y sintonizar constantemente. Más importante aún: debes alentar a la gente a que diga cómo le van las cosas. También es importante garantizar que su desarrollo personal progrese de manera adecuada. El constante asesoramiento de un mentor activo debe prolongarse como mínimo un año.

Cuando conoces cómo es una persona, sabes qué puedes esperar de ella.

9 Forma, prueba, evalúa y clasifica constantemen a las personas

Para que tu máquina mejore, deben evolucionar tanto tu gente como tu diseño. Cuando la evolución personal es correcta, los beneficios son exponenciales. A medida que la gente va mejorando, es más capaz de pensar de manera independiente, así como de explorar y ayudarte a refinar tu máquina. Cuanto más rápido evolucionen, más rápidamente mejorarán tus resultados.

Tu papel en la evolución personal de un empleado se inicia con una evaluación sincera de sus fortalezas y debilidades, seguida de un plan para mitigar sus flaquezas bien mediante una formación, o bien trasladándolo a un puesto diferente que saque partido de sus fortalezas y preferencias. En Bridgewater, los empleados nuevos a menudo se quedan desconcertados por lo francas y directas que pueden ser esas conversaciones, pero no es algo personal ni jerárquico; nadie está exento de este tipo de crítica. Aunque habitualmente este proceso resulta difícil tanto para los mánagers como para sus subordinados, a largo plazo ha hecho más feliz a la gente y más exitosa a Bridgewater. Recuerda que la mayoría de las personas son más felices cuando mejoran y hacen aquello para lo que son por naturaleza más idóneas y que las ayuda a progresar. Por tanto, aprender acerca de las debilidades de la gente es tan valioso (para ellos y para ti) como saber más sobre sus fortalezas.

Hasta cuando las ayudas a desarrollarse, debes evaluar constantemente si las personas son capaces de cumplir sus responsabilidades con excelencia. No es fácil hacerlo con objetividad, ya que habrás establecido relaciones significativas con tus empleados y es posible que te sientas reacio a valorarlos con precisión si su desempeño no es el esperado. Asimismo, puede que sientas la tentación de evaluar peor de lo que se merece al empleado que te haya hecho enfadar. Una meritocracia de ideas exige objetividad. Muchas de las herramientas de gestión que hemos desarrollado tienen esa finalidad: proporcionarnos una imagen no sesgada de la gente y de su desempeño independientemente de los prejuicios de los gestores. Estos datos son fundamentales en los casos en que un mánager y un empleado no están en sintonía respecto a una evaluación y se convoca a otros para resolver la disputa.

Hace pocos años, uno de nuestros empleados estaba a prueba como jefe de un departamento. El jefe anterior había dejado la firma y Greg, quien entonces era el CEO, estaba valorando si este empleado, quien antes había sido jefe interino, poseía las capacidades adecuadas para el puesto. El empleado pensaba

que sí; Greg y otros creían que no. Pero el asunto no era tan sencillo como que el CEO tomara la decisión. Queremos que nuestras decisiones estén basadas en datos. Como resultado de nuestro sistema Recolector de Puntos de realimentación constante, teníamos cientos de datos puntuales sobre las facultades específicas necesarias para el puesto, incluidos la síntesis, el conocimiento de lo que el empleado no sabía y la gestión en el nivel correcto. En consecuencia, pusimos todos esos datos en la pantalla y los observamos juntos atentamente. Después le pedimos al empleado que mirara los datos y reflexionara sobre lo que haría si fuese él quien tuviera que decidir si se contrataba o no a sí mismo para el puesto. Cuando pudo tomar distancia y mirar los datos con objetividad, el empleado estuvo de acuerdo en cambiar de puesto y buscar otra función en Bridgewater, más acorde con sus fortalezas.

Ayudar a las personas a adquirir habilidades es fácil; por regla general se trata de proporcionarles la formación adecuada. El perfeccionamiento de las capacidades es más difícil, pero resulta esencial para ampliar, a lo largo del tiempo, el rango de tareas de las que pueden responsabilizarse. Y nunca debes contar con que podrás cambiar sus valores. En toda relación llega un punto en el que debes decidir si estáis hechos el uno para el otro; esto es común en la vida privada y en toda organización con altos criterios de calidad. En Bridgewater sabemos que no podemos transigir con los fundamentos de nuestra cultura, por lo que, si una persona no alcanza el rendimiento esperado en un intervalo de tiempo aceptable, debe marcharse de la empresa.

Todo líder debe decidir si 1) aparta a las personas que le gustan pero que son incapaces de alcanzar los objetivos o 2) conserva a las personas amables pero incapaces y no alcanza sus metas. Tu capacidad de tomar o no estas difíciles decisiones constituye el determinante más importante de tu propio éxito o fracaso. En una cultura como la de Bridgewater, no tienes elección. Debes escoger la excelencia, aun cuando en el momento pueda ser difícil, porque es lo mejor para todos.

9.1 Comprende que tú y las personas que gestionas experimentaréis un proceso de evolución personal.

Nadie está exento de este proceso. Su buen progreso depende de las capacidades de las personas para realizar evaluaciones honestas de sus fortalezas y debilidades (de estas últimas, más fundamentalmente). Aunque, por lo general, es tan difícil para el mánager presentar la evaluación como para su equipo oírla, a largo plazo esto hace más feliz a la gente y más exitosa a la organización.

a. Entiende que la evolución personal debe ser relativamente rápida y una consecuencia natural del descubrimiento de las fortalezas y debilidades propias; como resultado, las trayectorias profesionales no se planifican desde el comienzo. El proceso evolutivo consiste en descubrir aquello que a la gente le gusta y aquello que le desagrada, así como sus fortalezas y debilidades. Este proceso tiene lugar cuando se coloca a las personas en puestos en los que es probable que tengan éxito, pero en los cuales deben crecer. La trayectoria de cada persona evolucionará en función de lo que todos aprendamos sobre su forma de ser.

Se debe dar libertad suficiente a cada persona para aprender y pensar por sí misma, a la vez que orientarla para impedir que cometa errores inadmisibles. El *feedback* que se le ofrece debe ayudarla a reflexionar sobre si sus problemas son del tipo que pueden resolverse mediante un mayor aprendizaje o si surgen de capacidades naturales cuya modificación es improbable. Lo típico es que se tarde entre seis meses y un año en conocer los grandes rasgos del carácter de un empleado nuevo, y alrededor de un año y medio para que este internalice la cultura y se adapte a ella. Durante ese tiempo debe haber minievaluaciones periódicas y varias evaluaciones importantes. Después de cada una de ellas, se le deben asignar nuevas tareas que se ajusten a sus gustos y a sus fortalezas y debilidades. Se trata de un proceso iterativo en el que las experiencias acumuladas de formación, puesta a prueba y ajuste dirigen a la persona hacia puestos y responsabilidades cada vez más adecuados. En Bridgewater, lo habitual es que sea un proceso desafiante y gratificante a la vez, que beneficia al individuo proporcionándole una mayor autocomprensión y conocimiento de diversos puestos de trabajo. Cuando el resultado es una separación entre empresa y empleado, normalmente se debe a que la persona descubre que no puede ser excelente y feliz a la vez en ningún puesto dentro de la firma.

b. Comprende que la formación guía el proceso de evolución personal. Los aprendices deben tener una mente abierta; el proceso exige que suspendan su ego mientras descubren qué hacen bien y qué no, y deciden qué hacer al respecto. El formador

también debe ser abierto y es mejor si al menos dos personas creíbles trabajan con cada aprendiz para triangular sus perspectivas sobre la forma de ser de este. La formación es una relación de aprendizaje; tiene lugar a medida que el formador y el aprendiz comparten experiencias, de manera muy semejante a cuando un instructor de esquí practica junto a su alumno. El proceso promueve el crecimiento, el desarrollo y la transparencia en cuanto a dónde está cada persona, por qué está donde está y qué puede hacer para mejorar. Esto no solo acelera su propia evolución personal, sino también la de la propia organización.

c. Enseña a tu equipo a pescar en lugar de darle pescado, aun cuando esto conlleve permitirles cometer algunos errores. En ocasiones necesitas hacerte a un lado y dejar que la persona cometa errores (siempre que no sean graves) para que pueda aprender. Es una mala señal que siempre estés diciéndole a la gente lo que tiene que hacer; normalmente, la microgestión refleja una incapacidad por parte de la persona gestionada. Tampoco es bueno para ti como mánager. En lugar de microgestionar debes formar y poner a prueba. Explica a la persona tus ideas sobre cómo podría enfocar sus decisiones, pero no se las dictes. Lo más útil que puedes hacer es sintonizar con ella, explorar cómo hace las cosas y por qué las hace de ese modo.

d. Entiende que la experiencia proporciona un aprendizaje interiorizado que los libros no pueden reemplazar. Hay diferencias enormes entre el aprendizaje mediante libros, basado en la memoria, y el práctico, que es interiorizado. Un estudiante de Medicina que ha aprendido a realizar operaciones en una clase de la facultad no ha aprendido del mismo modo que un médico que ya ha practicado varias operaciones sobre el terreno. Las personas que destacan en el aprendizaje mediante libros tienden a recuperar de la memoria sus conocimientos para seguir instrucciones almacenadas. Las personas que han internalizado su aprendizaje utilizan las ideas que fluyen de su subconsciente sin pensar, del mismo modo que al caminar por la calle. Comprender estas diferencias resulta esencial.

9. 2 Ofrece un *feedback* constantemente.

La mayor parte de la formación proviene de hacer y de sintonizar en función del rendimiento de la persona. El *feedback* debe reflejar qué va bien y qué no en relación con la situación real, en lugar de en un intento de equilibrar los elogios con las críticas. Recuerda que eres responsable de alcanzar tus objetivos y que

quieres que tu máquina funcione según lo esperado. Para que eso ocurra, los empleados que supervisas deben cumplir las expectativas y solo tú puedes ayudarlos a comprender si están dando la talla. A medida que se van manifestando con mayor claridad sus fortalezas y debilidades se hace posible adaptar más adecuadamente las responsabilidades para que la máquina funcione mejor y para facilitar la evolución personal.

9.3 Evalúa con exactitud, no con amabilidad.

Nadie ha dicho jamás que la sinceridad radical sea fácil. En ocasiones, especialmente con los empleados nuevos, que todavía no se han acostumbrado a ello, una evaluación sincera parece un ataque. Elévate, mantén la mirada en el panorama general y recomienda a la persona que estés evaluando que haga lo mismo.

a. Al fin y al cabo, la exactitud y la amabilidad son lo mismo. Lo que podría parecer amable pero no es exacto es perjudicial para la persona y, a menudo, para otros miembros de la organización.

b. Pon en perspectiva tus elogios y críticas. Esto contribuye a clarificar si la debilidad o el error en cuestión es un indicador de la evaluación total del aprendiz. Una vez, le dije a uno de nuestros nuevos investigadores que yo creía que estaba haciendo un buen trabajo y que su pensamiento era sólido. Fue una evaluación inicial muy positiva. Pocos días después lo oí charlando con otra persona, con todo lujo de detalles, sobre cosas que no tenían nada que ver con el trabajo, por lo que le advertí acerca del coste que tenía, para él y para nuestro desarrollo, que perdiera el tiempo de manera regular. Después supe que ese empleado creyó que estaba a punto de ser despedido. Mi comentario sobre la necesidad de que se centrara no tenía nada que ver con mi evaluación general. Si se lo hubiera explicado mejor cuando nos sentamos esa segunda vez, él podría haber puesto mi comentario en perspectiva.

c. Piensa en la exactitud, no en las consecuencias. Con frecuencia alguien que recibe comentarios críticos se preocupa por las consecuencias de los mismos, en lugar de por si son veraces o no. Se trata de un error. Como explicaré más adelante, por lo general, confundir «qué es» con «qué hacer al respecto» conduce a una

mala toma de decisiones. Ayuda a otros a través del proceso ofreciéndoles comentarios de tal modo que quede claro que estás intentando saber cuál es la verdad. Averiguar qué hacer al respecto es un asunto diferente.

d. Evalúa con exactitud. Las personas son tu recurso más importante y la verdad es el fundamento de la excelencia, por tanto, cerciórate de que tus evaluaciones de personal sean lo más precisas y exactas que te sea posible. Esto requiere tiempo y numerosos intercambios. Tu evaluación de cómo se desenvuelven las partes responsables no debe basarse en si llevan a cabo las cosas a tu manera, sino en si las hacen bien. Habla con franqueza, escucha con la mente abierta, sopesa las opiniones de otras personas honestas y creíbles, e intenta sintonizar con la persona evaluada sobre lo que está sucediendo y por qué. Recuerda no confiar excesivamente en tus evaluaciones, ya que es posible que estés equivocado.

e. Aprende tanto del éxito como del fracaso. La sinceridad radical no exige que seas negativo todo el tiempo. Señala ejemplos de trabajos bien hechos, así como las causas de su éxito. Esto refuerza las acciones que condujeron a los resultados y crea modelos a seguir de cara a quienes están aprendiendo.

f. Recuerda que la mayoría de las personas piensa que lo que hizo y lo que está haciendo es mucho más importante de lo que realmente es. Si le preguntas a cada miembro de una organización qué porcentaje de responsabilidad tiene cada uno en el éxito de la misma, acabarás con un total de alrededor del 300 %.[39] Esto no es más que la realidad y te muestra por qué debes ser preciso al atribuir resultados específicos a las acciones concretas de las personas. De lo contrario, nunca sabrás quién es el responsable de qué; peor aún, puedes cometer el error de creer a quienes se atribuyan, erróneamente, los grandes logros de otros.

9.4 Sé consciente de que el amor exigente es a la vez el tipo de amor más difícil y el más importante que se puede dar (porque muy rara vez es bien recibido).

El mayor regalo que puedes hacerle a alguien es el poder de tener éxito. Darle a la gente la oportunidad de luchar, en lugar de proporcionarle las cosas por las que combate, la hará más fuerte.

Los elogios son fáciles de pronunciar, pero no ayudan a crecer. Señalar los errores y debilidades de alguien (para que aprenda qué necesita mejorar) es más difícil y menos apreciado, pero mucho más valioso a largo plazo. Aunque los empleados nuevos llegarán a apreciar lo que haces, normalmente al principio les resultará difícil de comprender; para ser eficaz debes explicar de manera clara y reiterada la lógica de la máquina y el cuidado que ella comporta.

a. Ten en cuenta que, aunque la mayoría de las personas prefiere los elogios, las críticas exactas son más valiosas. Ya has oído la expresión «Sin sacrificio no hay beneficio». Los psicólogos han demostrado que las transformaciones personales más poderosas provienen de la experiencia del dolor a causa de los errores que una persona nunca quiere volver a cometer; lo que se conoce como «tocar fondo». Por tanto, no dudes en ofrecerle esa experiencia a la gente ni en tenerla tú mismo.

Aunque es importante dejarles claro qué hacen bien, más importante todavía es señalar las debilidades de las personas y hacer que reflexionen sobre ellas.

Los problemas requieren más tiempo que las cosas que van bien. Deben identificarse, comprenderse y afrontarse, mientras que las cosas que van bien exigen menos atención. En lugar de celebrar nuestra excelencia, debemos centrarnos en lo que necesitamos mejorar, que es el modo en que llegamos a ser tan excelentes.

9.5 No ocultes tus observaciones sobre la gente.

Explóralas abiertamente con la finalidad de averiguar cómo estáis hechos tú y tu gente, para que se pueda poner a la persona apropiada en el puesto adecuado.

a. Elabora tu síntesis a partir de los detalles. Con «síntesis», me refiero a la transformación de una gran cantidad de datos en una imagen precisa. Demasiada gente hace evaluaciones de una persona sin relacionarlas con los datos específicos. Cuando dispones de todos los que tenemos en Bridgewater —los puntos, las grabaciones de las reuniones, etc.— puedes y debes trabajar a partir de los detalles y ver los patrones en los datos. Aun si no tienes esas herramientas, hay otros datos, como los indicadores, las pruebas y los comentarios de terceros, que pueden ayudarte a elaborar una imagen más completa de cómo es la persona, así como a examinar lo que ha hecho.

b. Sácales provecho a los puntos. Cada observación sobre un individuo te indica, potencialmente, algo valioso sobre cómo funciona. Como ya he explicado, los llamo «puntos» de observación. Un punto es una parte de un dato que está acoplado a tu inferencia acerca de lo que significa: un juicio sobre lo que alguien ha decidido, dicho o pensado. La mayor parte del tiempo realizamos estas inferencias y juicios de manera implícita y nos los guardamos para nosotros mismos, pero creo que, si los recogemos de forma sistemática y los ponemos en perspectiva a lo largo del tiempo, pueden ser de lo más valiosos a la hora de hacer una pausa y sintetizar la imagen de una persona.

c. No exprimas excesivamente los puntos. Recuerda: un punto es solo un punto; lo que importa es cómo le das sentido. Piensa en cada punto individual como si fuera un turno de bates en el béisbol. Hasta los grandes bateadores fallarán numerosas veces y sería tonto evaluarlos por un único error. Este es el motivo de que existan estadísticas como los porcentajes de llegada a la base y los promedios de bateo.

En otras palabras, cada suceso individual tiene numerosas explicaciones posibles, mientras que un patrón de comportamiento puede decirte mucho sobre las causas subyacentes. El número de observaciones necesario para detectar un patrón depende en gran medida de lo bien que sintonizas después de cada observación. Un debate de calidad sobre cómo y por qué una persona se comporta de cierto modo debe ayudarte a comprender el panorama general.

d. Utiliza herramientas de evaluación, tales como encuestas, indicadores y evaluaciones formales, para documentar todos los aspectos del rendimiento de una persona. Mantener una conversación objetiva, con la mente abierta y sin emotividad sobre el rendimiento de una persona es difícil si no dispones de datos para analizarlo. También resulta complicado seguir su progreso. Por este motivo, en parte, creé el Recolector de Puntos. También recomiendo pensar otras maneras de incluir las responsabilidades de las personas en indicadores. Un ejemplo: puedes hacer que la gente se dé cuenta de si realizó o no las tareas enumeradas en las listas de comprobación, que puedes utilizar para calcular qué porcentajes de tareas completan. Los indicadores nos dicen si las cosas van según el plan; son un medio de evaluación objetivo y mejoran la productividad de las personas.

9.6 Haz que el proceso de saber cómo es alguien sea abierto,

evolutivo e iterativo.

Articula con franqueza tu evaluación de los valores, capacidades y habilidades de una persona y compártela; escucha las respuestas del interesado y de los demás a tu descripción. Organiza un plan para formar, poner a prueba y reevaluar tus conclusiones basándote en el rendimiento observado. Hazlo de forma constante. Tras varios meses de discusiones y pruebas en el mundo real, ambos deberéis tener una idea bastante buena de cómo es él o ella. Con el tiempo este ejercicio se materializará en puestos adecuados y la formación apropiada para ellos, o revelará que ha llegado el momento de que esa persona encuentre un trabajo más adecuado en otra parte.

a. Haz que tus indicadores sean claros e imparciales. Como ayuda para desarrollar tu máquina de movimiento perpetuo, ten un conjunto de reglas claras y otro de indicadores también diáfanos para registrar cómo se desenvuelven las personas en relación con esas reglas, así como otro conjunto de consecuencias previstas que estén determinadas por fórmulas basadas en los resultados de esos indicadores.

Cuanto más nítidas sean las reglas, menos discusiones habrá acerca de si alguien hizo algo mal o no. Por ejemplo, nosotros tenemos normas sobre cómo pueden gestionar nuestros empleados sus propias inversiones, de tal forma que no entren en conflicto con la manera en que manejamos el dinero de los clientes. Gracias a que las reglas son nítidas, cuando se produce una violación de las mismas no hay lugar para discusiones.

Disponer de indicadores que permitan a todo el mundo ver el historial de cada uno hará que la evaluación sea más objetiva y justa. La gente hará aquello que le reporte mejores puntuaciones y discutirá menos sobre ellas. Desde luego, dado que la mayoría de las personas tienen que hacer tareas diversas, de importancia diferente, se ha de utilizar distintos indicadores y ponderarlos de manera apropiada. Cuantos más datos recojas, más inmediato y preciso será el *feedback* al respecto. Este es uno de los motivos por los que hice que el Recolector de Puntos funcionara tal como lo hace (proporcionando una gran cantidad de *feedback* inmediato). Con frecuencia la gente usa la información que obtiene durante una reunión para corregir el rumbo de la misma en tiempo real.

Una vez que tienes tus indicadores, puedes vincularlos con un algoritmo que emita las consecuencias correspondientes. Pueden ser algo tan simple como decir que cada vez que hagas X ganarás la cantidad de dinero Y (o puntos extra); o puede ser algo más complejo (por ejemplo, vincular la combinación ponderada de la puntuación de varios indicadores a diversos algoritmos que provean la compensación material o los puntos extra estimados).

Aunque este proceso nunca será exacto, sí será lo bastante bueno, aun en su forma más basta, y evolucionará con el tiempo hasta ser magnífico. Incluso si tiene errores, el resultado expresado mediante fórmulas puede utilizarse con discreción para ofrecer una evaluación y una compensación más precisas; con el tiempo, evolucionará hasta ser una máquina estupenda que realizará gran parte de tu gestión mejor de lo que podrías hacerlo por tu cuenta.

b. Alienta a la gente a ser objetivamente reflexiva acerca de su rendimiento. Ser capaz de verte a ti mismo desde una perspectiva superior es algo fundamental para la evolución personal y la consecución de objetivos. Por lo tanto, tú y tu equipo debéis mirar juntos los datos de rendimiento. Para que esto vaya bien, necesitas muchísimos datos y un punto de vista objetivo. Si es preciso, utiliza otras personas previamente acordadas para triangular la imagen que ofrecen los datos.

c. Mira el panorama completo. Al evaluar a alguien, el objetivo es ver los patrones y comprender el panorama completo. Nadie puede ser exitoso en todos los aspectos posibles (si alguien es extremadamente meticuloso, por ejemplo, puede que no consiga ser rápido y viceversa). Las valoraciones que se realizan en las evaluaciones deben ser concretas; no se trata de cómo *debería* ser la gente, sino de cómo *es* en realidad.

d. En las evaluaciones de rendimiento, empieza por los casos específicos, busca patrones y sintoniza con la persona sometida a evaluación para mirar juntos los datos. Aunque el *feedback* debe ser constante, las evaluaciones suelen ser periódicas; su propósito es reunir los datos acumulados sobre la forma de ser de una persona en relación con su rendimiento laboral. Si este *feedback* constante se lleva a cabo correctamente, se transforma en una evaluación continua a medida que los fragmentos de información se van integrando a la totalidad. Una evaluación debe tener algunas sorpresas, porque has de esforzarte de manera constante para comprender cómo está desempeñando su trabajo una persona. Si piensas que lo hace mal, debes

intentar identificar y resolver las causas subyacentes de su bajo rendimiento caso por caso. Es difícil reconocer las debilidades propias; es necesario que otros las investiguen como es debido (pero no con una actitud tiquismiquis) a partir de los casos específicos para llegar a la verdad de nuestra forma de ser y la idoneidad de nuestro puesto.

En algunos casos, ver cómo es la persona no requerirá mucho tiempo; en otros será mucho más difícil. Pero con el tiempo y con una muestra de casos lo bastante grande, su historial (su nivel y la pendiente ascendente o descendente de la trayectoria de la cual esa persona es responsable, en lugar de sus altibajos ocasionales) debe ofrecer una imagen clara de lo que puedes esperar. Si hay problemas de rendimiento, se debe bien a causa de fallos de diseño (tal vez la persona tiene demasiadas responsabilidades), o bien a causa de problemas de ajuste/capacidades. Si estos últimos se deben a las incapacidades de la persona, estas son producto bien de debilidades innatas para hacer ese trabajo concreto (por ejemplo, alguien que mide un metro y medio probablemente no deba jugar de pívot en un equipo de baloncesto), o bien de una formación inadecuada. Una buena evaluación y la sintonía a lo largo de un año deberían conducirte a saber estas cosas. Asegúrate de que haces tus evaluaciones respecto a un listón absoluto, no solo en relación con el progreso a lo largo del tiempo. Lo más importante no son solo los resultados, sino cómo se gestionan las responsabilidades. El objetivo de una evaluación es tener claro qué se le puede confiar o no a una persona en función de cómo se comporta en su trabajo. A partir de ahí, puedes determinar qué hacer al respecto.

e. Recuerda que, al evaluar a una persona, los dos mayores errores que puedes cometer son confiar demasiado en tu evaluación y no sintonizar con la persona evaluada. Si crees que algo es verdad sobre alguien, es tu responsabilidad asegurarte de que, efectivamente, eso sea así y que la persona evaluada esté de acuerdo con ello. Por supuesto, en algunos casos resultará imposible sintonizar (si crees que alguien ha sido deshonesto y esa persona insiste en que no, por ejemplo), pero en una cultura de sinceridad y transparencia, es obligatorio compartir tu opinión y dejar que los demás hagan lo mismo.

f. Sintoniza sobre la evaluación con la persona evaluada de una manera no jerárquica. En la mayoría de las organizaciones las evaluaciones van en un único sentido: el mánager evalúa a su personal. Este muchas veces no está de acuerdo con la

evaluación, sobre todo si es peor que su autoevaluación, porque casi todas las personas se creen mejores de lo que realmente son. El personal también tiene opiniones sobre sus mánagers, pero en la mayoría de las empresas no se atreven a compartirlas, con lo cual los malentendidos y el resentimiento se enconan. Este comportamiento perverso reduce la efectividad del ambiente y de las relaciones entre la gente. Esto puede evitarse con una sintonía de alta calidad.

Tu equipo no debe creer que eres su enemigo, sino que tu único objetivo es avanzar hacia la verdad; que estás intentando ayudarle y, por lo tanto, no contribuirás a que se autoengañe, a perpetuar una mentira ni a que se libre de sus responsabilidades. Esto debe hacerse de manera sincera y transparente, porque si alguien cree que se lo está encasillando de manera injusta, el proceso no funcionará. Cuando cada parte participa en igualdad de condiciones, nadie puede sentirse acorralado.

g. Aprende acerca de las personas de tu equipo y haz que aprendan sobre ti mediante conversaciones francas sobre los errores y sus causas fundamentales. Al transmitir tus evaluaciones a tu equipo, es necesario que seas claro. Al escuchar sus respuestas, es necesario que tengas la mente abierta, para poder trabajar en acoplar su formación con su historial profesional. El reconocimiento y la comunicación de las debilidades de la gente es una de las cosas más difíciles que deben hacer los mánagers. Para la parte que recibe los comentarios es importante empatizar con la persona que intenta ofrecerlos, porque no es tarea fácil; se necesita carácter por parte de ambos participantes para llegar a la verdad.

h. Entiende que asegurarse de que la gente hace un buen trabajo no exige vigilar todo lo que hacen todos en todo momento. Solo debes conocer su forma de ser y obtener una muestra. El muestreo regular de un número de casos estadísticamente fiable te mostrará cómo es la persona y qué puedes esperar de ella. Selecciona cuáles de sus acciones son lo bastante decisivas como para necesitar una preaprobación y cuáles pueden examinarse más tarde. Pero asegúrate de hacer la auditoría, porque las personas tienden a dormirse en los laureles o pueden hacer trampas cuando se dan cuenta de que no se las controla.

i. Sé consciente de que cambiar es difícil. Todo lo que exige cambio puede ser difícil. Sin embargo, para aprender, crecer y progresar es necesario transformarse. Cuando afrontes un cambio, pregúntate: ¿tengo la mente abierta o me estoy resistiendo?

Confronta tus dificultades de cara, oblígate a explorar de dónde provienen y descubrirás que aprendes muchas cosas.

j. Ayuda a las personas con el dolor que surge de la exploración de sus debilidades. Las emociones tienden a calentarse durante la mayoría de los desacuerdos, especialmente cuando el objeto de la discordia son las debilidades de alguien. Para facilitar la comunicación, habla de manera calmada, lenta y analítica. Pon las cosas en perspectiva recordándole a la persona que su dolor es el que acompaña a todo aprendizaje y evolución personal, y que saber la verdad la colocará en la senda hacia una situación mucho mejor. Cuando la otra persona se haya calmado, piensa en la posibilidad de pedirle que salga un rato y reflexione; continuad la conversación unos días después.

En última instancia, para ayudar a la gente a tener éxito debes hacer dos cosas: primero, dejar que la persona observe sus fallos con tanta claridad que se vea motivada a cambiarlos y, segundo, mostrarle cómo cambiar lo que está haciendo mal, o bien confiar en otros que son fuertes allí donde esa persona es débil. Mientras que hacer lo primero sin lo segundo puede resultar desmoralizador para las personas a las que intentas ayudar, llevar a cabo la dos cosas puede resultar estimulante, especialmente cuando comienzan a experimentar los beneficios de haberlo hecho.

9.7 Saber cómo actúan las personas y ser capaz de juzgar si ese comportamiento conducirá a resultados satisfactorios es más importante que saber qué han hecho.

Saber cómo es la gente es el mejor indicador de cómo gestionarán sus responsabilidades en el futuro. En Bridgewater llamamos a esto «prestar más atención al movimiento que al balazo». Puesto que los resultados buenos o malos pueden ser producto de circunstancias que no necesariamente tienen relación con el modo en que el individuo ha gestionado la situación, es preferible evaluar a las personas tanto por su razonamiento como por sus resultados. Yo sondeo sus ideas de una manera muy franca, a fin de que no se libren fácilmente de la situación. Hacerlo me ha enseñado mucho sobre cómo evaluar la forma de pensar de los demás y de cómo mejorar mi propia forma de pensar. Cuando tanto

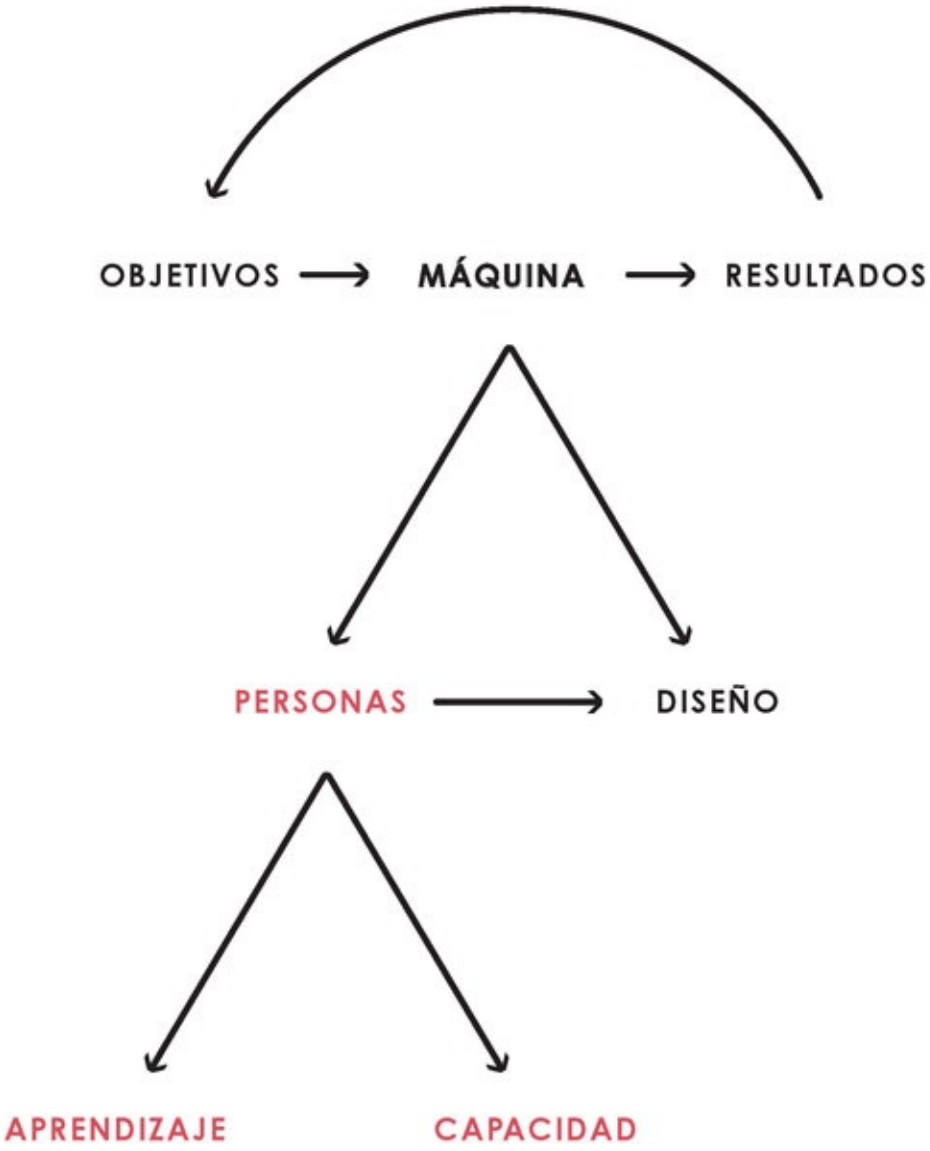
los resultados como la manera de pensar que subyace tras ellos son malos de forma reiterada, sé que no quiero que esa persona siga pensando como lo ha estado haciendo.

Por ejemplo, si eres un jugador de póker y juegas mucho, ganarás algunas manos y perderás otras y, una noche, podrías volver con menos dinero que un jugador menos hábil que ha tenido más suerte. Sería un error juzgar la calidad de un jugador por un único resultado. Fíjate, en cambio, en si hace bien lo que debe y en los resultados que produce en un intervalo de tiempo.

a. Cuando alguien esté haciendo mal su trabajo, piensa si la causa es un aprendizaje inadecuado o una capacidad inapropiada. Piensa que el rendimiento de la gente se compone de dos elementos: aprendizaje y capacidad, tal como se muestra en el diagrama del siguiente apartado. Una debilidad producto de la falta de experiencia o de formación puede resolverse, mientras que no es así con una debilidad causada por la falta de capacidad. No distinguir entre estas causas diferentes es un error habitual entre los mánagers, porque a menudo son reacios a parecer antipáticos o demasiado críticos. Además, saben que las personas que son evaluadas de este modo tienden a retroceder. Esta es otra de esas situaciones en las que debes obligarte a ser práctico y realista.

b. Formar y poner a prueba a una persona de bajo rendimiento para saber si puede adquirir las habilidades requeridas sin intentar, simultáneamente, evaluar sus capacidades constituye un error habitual.

Es sencillo poner a prueba las habilidades de una persona, por lo cual estas son fáciles de determinar. Las capacidades, en especial las que dependen del hemisferio cerebral derecho, son más difíciles de valorar. Cuando pienses en por qué el rendimiento de alguien es bajo, reflexiona abiertamente si se trata de un problema de capacidades.



9.8 Identifica que, cuando de verdad has sintonizado con alguien respecto a sus debilidades, probablemente estas sean genuinas.

Conseguir un acuerdo es una buena señal de que has alcanzado la verdad, y ese es el motivo de que llegar a ese punto sea un logro tan importante. Esta es una de las principales razones de que la persona analizada deba participar en el proceso de evaluación. Cuando estéis de acuerdo, registradlo formalmente. Esta información será un ladrillo decisivo para construir éxitos futuros.

a. Cuando juzgues a alguien, recuerda que no necesitas alcanzar el estado «más allá de toda duda». La comprensión perfecta es imposible; intentar alcanzarla es una pérdida de tiempo y detiene el progreso. En lugar de ello, esfuérzate por desarrollar un conocimiento general, de común acuerdo y con un gran nivel de confianza sobre la forma de ser de esa persona. Cuando sea necesario, tómate tiempo para enriquecer ese conocimiento.

b. No debes tardar más de un año en saber cómo es una persona y si es la idónea para su puesto. Debes ser capaz de evaluar a grandes rasgos las capacidades de una persona después de entre seis y doce meses de relación estrecha, numerosas pruebas y sintonización. Una evaluación más fiable te ocupará, probablemente, unos dieciocho meses. Por supuesto, estos tiempos dependerán del puesto, la persona, la intensidad del contacto y lo bien que sintonices con ella.

c. Continúa evaluando a las personas de forma permanente. A medida que conoces mejor a tu gente, serás cada vez más capaz de formarla y dirigirla. Y lo más importante: podrás evaluar sus valores y capacidades vertebrales con mayor precisión y asegurarte de que complementen los tuyos. Pero no te contentes con tu valoración inicial. Pregúntate siempre si, con lo que sabes ahora, habrías contratado a esa persona para ese puesto. Si no es así, apártala del mismo.

d. Evalúa a los empleados con el mismo rigor con el que examinas a los candidatos. Me parece desconcertante que los entrevistadores critiquen a los candidatos con absoluta libertad y seguridad sin conocerlos bien, pero que no hagan lo mismo con los empleados con debilidades similares, aun cuando en este caso disponen de más datos. El motivo es que consideran que la crítica es perjudicial y sienten que deben proteger a otro colega en mayor medida que a alguien de fuera de la empresa. Si crees que la verdad es lo mejor para todos, entonces debes entender por qué eso es un error y por qué las evaluaciones francas y constantes son tan importantes.

9.9 Forma, protege o aparta a la gente; no la rehabilites.

La formación es parte de todo plan para desarrollar las habilidades de una persona y ayudarla a evolucionar. La rehabilitación es el intento de producir cambios significativos en los valores o capacidades de una persona. Dado que

estos últimos son difíciles de modificar, por lo general la rehabilitación no suele ser práctica. Puesto que las personas con valores o capacidades no adecuados pueden tener un impacto devastador en la organización deben ser despedidas. Si se intenta una rehabilitación, lo mejor es que la dirijan profesionales a lo largo de un intervalo de tiempo extenso.

Recuerda que, si esperas que la gente mejore mucho en un tiempo corto, quizá estés cometiendo un grave error. Las personas que de forma repetida actúan de una manera determinada probablemente sigan actuando así porque su comportamiento refleja cómo son. Dado que la gente, por lo general, cambia con lentitud, debes esperar perfeccionamientos lentos (en el mejor de los casos). De lo contrario, debes cambiar a la gente o el diseño. Puesto que modificar este último para adaptarlo a las debilidades de las personas es, en general, una mala idea, es mejor seleccionar a la gente. En ocasiones se aparta de su puesto a buenas personas porque no pueden evolucionar y convertirse en partes responsable con bastante rapidez. Algunas de ellas pueden ser buenas en otros puestos, en cuyo caso deben ser reasignadas dentro de la empresa; otras no y deberán marcharse.

a. No colecciones personas. Es mucho peor mantener en su trabajo a una persona no adecuada para el mismo que despedirla o trasladarla a otro puesto. Piensa en los inmensos costes de no despedir a alguien que no es idóneo para su tarea: los costes de una mala ejecución, el tiempo y el esfuerzo perdidos en intentar formarlo y el dolor, aún mayor, de despedir a alguien que ha estado contigo durante cierto tiempo (por ejemplo, un lustro o más) comparados con dejar que alguien se marche durante el primer año. Mantener a una persona en un puesto para el cual no es idónea también es terrible para ella, pues le permite vivir una falsa realidad mientras se retrasa su evolución personal. También es malo para la comunidad, porque compromete la meritocracia y todos pagan el precio por ello. No te permitas ser rehén de nadie. Siempre habrá alguien más para ese puesto en particular. Nunca comprometas tus niveles de calidad ni dejes que te presionen.

b. Debes estar dispuesto a «dispararle a la gente que quieres». Resulta muy difícil despedir a alguien a quien tienes cariño. Cuesta mucho echar a alguien con quien tienes una relación significativa pero no es un jugador de primera en su puesto, porque poner fin a una buena relación es arduo. Sin embargo, es necesario para la excelencia de la empresa a largo plazo. Puede que el trabajo que hace esa

persona (aunque no sea excelente) sea imprescindible y te parezca complicado realizar el cambio, pero si no la despides contaminará el ambiente y te fallará cuando la necesites de verdad.

Hacer esto es una de esas cosas difíciles pero necesarias. La mejor manera de hacerlo es «querer a la persona a la que le disparas», es decir, realizar el despido de una manera considerada y que le sirva de ayuda.

c. Cuando una persona pierda su puesto, piensa si hay otro trabajo en el que pueda encajar mejor o si debe marcharse de la empresa. Sé consciente de que, si ha fracasado en un puesto, eso se debe a que tiene ciertas cualidades. Será necesario que sepas cuáles son y te asegures de que sean importantes para el nuevo puesto. Además, si sabes que esa persona no tiene el potencial suficiente para ascender, no permitas que ocupe el sitio de alguien que sí lo tiene.

Recuerda que estás intentando seleccionar a personas con quienes quieres compartir tu vida. Todos evolucionamos con el tiempo. Los mánagers desarrollan una idea de las fortalezas y debilidades de alguien recién contratado, así como de su ajuste a la cultura, que es mejor que la obtenida durante el proceso de entrevistas; por ello están en condiciones de evaluar a esa persona para otro puesto, si aquel para el cual fue contratado no ha funcionado.

Siempre que una persona fracase en un puesto es decisivo entender por qué ha fracasado y cuáles son las razones de que no vaya a plantear los mismos problemas en un puesto nuevo.

d. Sé cauto respecto a permitir que la gente retroceda a otro puesto después de fracasar. Advierte que he dicho «cauto». No he dicho que no lo hagas nunca, porque eso depende de las circunstancias. Por una parte, quieres que la gente se expanda y experimente con nuevas tareas. No quieres librarte de una persona excelente solo porque haya intentado algo nuevo y haya fallado. Pero, por otra parte, si miras a la mayor parte de la gente en esta situación, en general, te arrepentirás de permitir que retrocedan.

Hay tres razones para ello: 1) estás ocupando un sitio que podría destinarse a otra persona que sí puede progresar, y la gente que puede ascender es mejor que la que no puede hacerlo; 2) la persona que retrocede puede seguir queriendo hacer aquello que no es capaz de llevar a cabo, por lo que existe un riesgo real de que se meta a trabajar en algo para lo cual no está capacitada; 3) la persona puede experimentar una sensación de confinamiento y resentimiento al volver a

un puesto desde el cual quizá ya no pueda avanzar. En general, mantener a estas personas en la empresa parece la decisión preferible a corto plazo, pero a la larga probablemente se trate de un error. Es una decisión difícil de tomar. Antes de hacerlo, tienes que saber en profundidad cómo es la persona que está en esa situación y sopesar los costes con cuidado.

9.10 Recuerda que la finalidad de un traslado es sacar mejor partido de la persona a fin de que beneficie a la comunidad como conjunto.

Cuando la opción de un puesto nuevo parece lo mejor, los mánagers afectados por el cambio tienen que estar en sintonía, o elevar el asunto según la cadena de mando, para tomar una decisión. El mánager que desea acoger a la persona es responsable de no causar alteraciones. Una conversación informal para ver si alguien está interesado está bien, pero no debe haber un traslado formal antes de sintonizar con el mánager actual. El timing del traspaso debe decidirlo el mánager actual con el asesoramiento de las partes interesadas.

a. Haz que la persona «complete su turno de bateo» antes de trasladarla a otro puesto. Siempre debe haber continuidad, no interrupción, a menos que exista una razón de peso (por ejemplo, cuando una persona es el candidato perfecto para otro puesto que necesita ser cubierto de inmediato). En una compañía en la que las cosas evolucionan con rapidez y se espera que la gente hable abiertamente habrá un flujo constante de oportunidades para que los empleados pasen a nuevos puestos. Pero si demasiada gente salta de un trabajo a otro sin cumplir sus responsabilidades, la discontinuidad, el desorden y la inestabilidad resultantes serán fatales para los mánagers, para la cultura y para las personas que cambian de trabajo, porque su capacidad de llevar a cabo las cosas hasta el final no se pondrá a prueba de forma adecuada. A modo de guía, un año en un puesto es suficiente antes de empezar a conversar sobre un nuevo trabajo, aunque esto no es algo taxativo; el tiempo puede variar mucho en función de las circunstancias.

9.11 No bajes el listón.

En todas las relaciones se llega a un punto en el que se debe decidir si estáis hechos el uno para el otro; esto es común en la vida privada y en toda organización que tenga criterios de calidad muy altos. En Bridgewater sabemos que no podemos regatear con los fundamentos de nuestra cultura, por lo que, si una persona no consigue trabajar con nuestros requisitos de sinceridad y transparencia radicales para la excelencia en un intervalo de tiempo aceptable, debe marcharse.

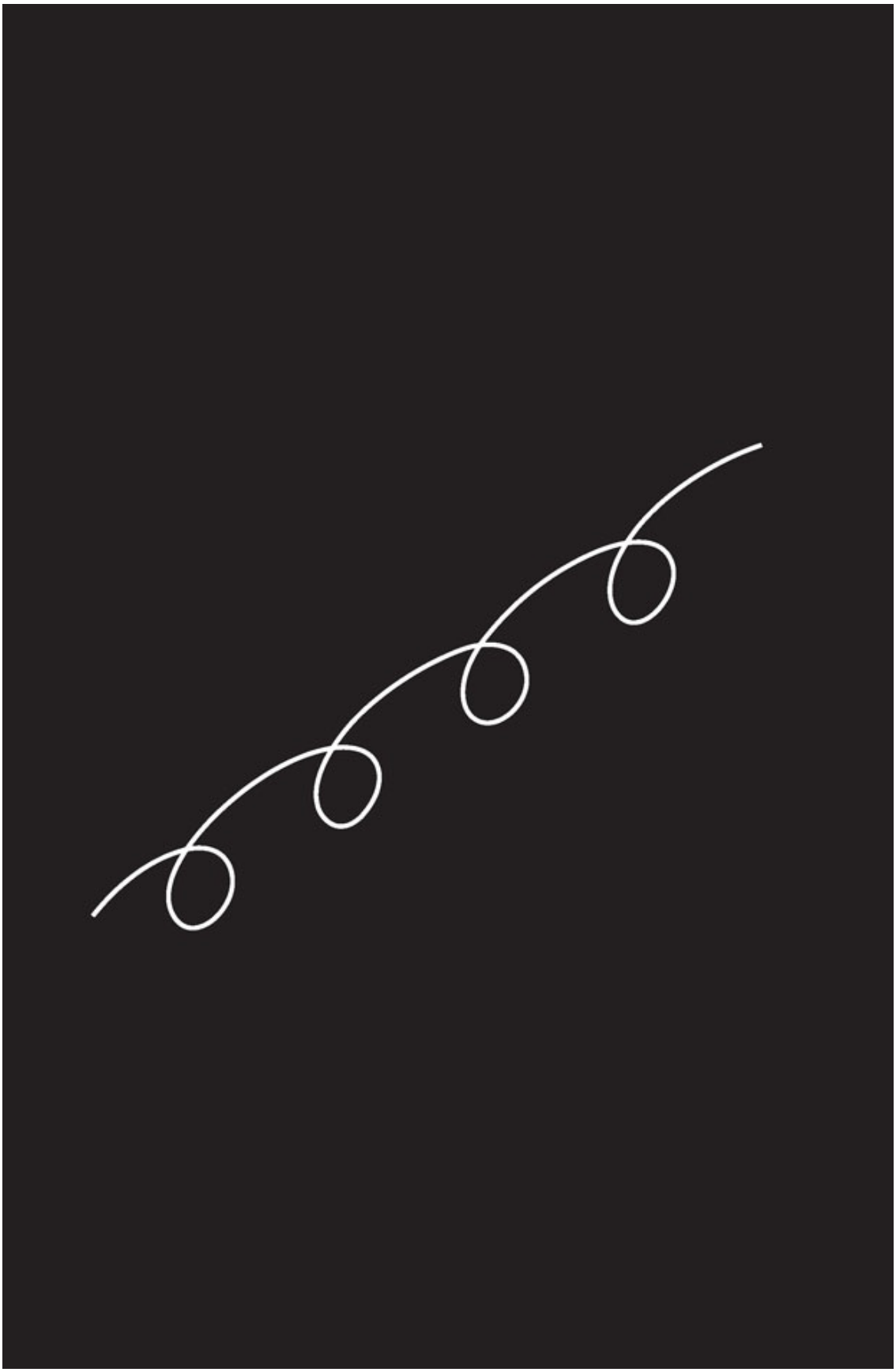
El amor exigente es a la vez el tipo de amor más difícil y el más importante que se puede dar.

PARA DESARROLLAR TU MÁQUINA Y HACER QUE EVOLUCIONE…

La mayoría de las personas queda atrapada en la ventisca de cosas que le llega. En cambio, las personas de éxito se sitúan por encima de esta tempestad para ver las causas y los efectos que hay en juego. Esta perspectiva desde arriba les permite verse objetivamente, a sí mismos y a los demás, como una máquina, comprender quién puede hacer qué cosas bien y quién no, y cómo pueden encajar todos de forma que produzcan los mejores resultados.

Ahora que conoces las mejores maneras de enfocar los dos componentes clave de tu máquina —su cultura y sus personas— me gustaría tratar los principios para gestionar y mejorar tu máquina. En el capítulo siguiente trataré mis principios más elevados para aplicar el pensamiento superior a la conceptualización de tu organización como una máquina. No se trata de un experimento mental; pensar en términos mecánicos también tiene repercusiones prácticas de cara a la manera en que gestionas tu equipo y cómo asignas los puestos, las responsabilidades y los flujos de trabajo.

En el capítulo 10, «Gestiona como si manejaras una máquina para conseguir un objetivo», aplico este enfoque al diseño de la organización en su más alto nivel.



Cuando hayas entendido cómo desarrollar y manejar tu máquina, tu siguiente objetivo es averiguar cómo mejorarla. Lo hacemos mediante el Proceso de 5 Pasos que he descrito así: 1) identificar nuestros objetivos, 2) encontrar nuestros problemas, 3) diagnosticar esos problemas para llegar a sus causas de fondo, 4) diseñar cambios para superar los problemas y 5) hacer lo que sea necesario. Piensa en cualquier organización que conozcas y verás que experimentan este proceso evolutivo con varios grados de éxito. El mundo está repleto de organizaciones que alguna vez fueron excepcionales, pero que se han deteriorado a causa de que las oleadas iniciales de excelencia desaparecieron y los directivos no se adaptaron adecuadamente cambiando las personas o el diseño. También hay unas pocas organizaciones que siguen reinventándose en su camino de ascenso a nuevas alturas de excelencia.

Los siguientes capítulos explican cómo funciona el Proceso de 5 Pasos en una organización y qué debes hacer para asegurarte de sacarle el mayor partido. Para ser eficaz, debes mirar tus máquinas como lo haría un ingeniero de organizaciones, comparando los resultados con los objetivos y modificando de manera constante las personas y el diseño, a fin de conseguir mejores resultados. Más importante aún, debes coordinar a la gente. Tu ejecución determinará tu éxito.

Por último, leerás dos capítulos sobre cómo asegurarte de que la meritocracia de ideas funciona según el diseño, tanto en el nivel cotidiano como en el estratégico. El capítulo 15, «Usa herramientas y protocolos para moldear cómo se trabaja», describe la importancia de la sistematización y de las herramientas para garantizar que la meritocracia de ideas funcione según lo previsto. Y en el capítulo 16, «¡Y por lo que más quieras, no pases por alto la gobernanza!» te explico que, si bien al principio subestimé la importancia de la gobernanza para garantizar que una organización funcione de manera eficaz a lo largo del tiempo, a medida que fui alejándome de la dirección en el día a día de Bridgewater aprendí diversos principios importantes acerca de cómo debe funcionar en una meritocracia de ideas.

10 Gestiona com si manejaras una máquina para conseguir un objetivo

Con independencia de qué trabajo hagas, en un nivel alto simplemente estableces objetivos y desarrollas máquinas para que te ayuden a alcanzarlos. Desarrollé la máquina que es Bridgewater comparando de forma constante sus resultados reales con el mapa mental de resultados que debía producir y buscando modos de mejorarla.

No diré nada específico acerca de cómo debes establecer los objetivos de tu organización, salvo que lo dicho en los principios de alto nivel sobre el establecimiento de objetivos que he tratado en «Principios Vitales» vale igualmente para individuos y organizaciones. Con todo, señalaré que, al dirigir tu organización, tú y tu gente debéis tener claro que tus objetivos de bajo nivel —ya sean producir objetos de manera eficiente, conseguir la satisfacción del cliente, ayudar a ciertas personas necesitadas o lo que sea— surgen de tus objetivos y valores de alto nivel.

Sin importar lo bueno que seas a la hora de diseñarla, tu máquina tendrá problemas. Tú u otro mecánico capacitado deberéis identificar esos problemas y mirar bajo el capó para diagnosticar las causas fundamentales. Tú o quienquiera que esté a cargo del diagnóstico de esos problemas debe conocer las partes de la máquina —los diseños y las personas— y cómo estas trabajan en conjunto para producir los resultados. Las personas son la parte más importante, ya que casi todo, incluidos los propios diseños, sale de ellas. A menos que tengas un conocimiento claro de tu máquina y la mires desde arriba —y puedas visualizar todas sus partes y cómo funcionan en conjunto— fallarás inevitablemente en el diagnóstico y no conseguirás aprovechar tu potencial.

En Bridgewater, el objetivo máximo de todas nuestras máquinas es producir resultados excelentes para nuestros clientes; esto en cuanto a los beneficios por sus inversiones, desde luego, pero también en la calidad de nuestra relación y de nuestra sociedad de ideas en la comprensión general de las economías y los mercados globales. En Bridgewater, antes que cualquier otra cosa, teníamos este compromiso con la excelencia. Mantener estos niveles de calidad extremadamente elevados siempre ha sido un reto, en especial a medida que la velocidad de nuestro crecimiento y de los cambios se aceleraba. En los siguientes capítulos te presentaré un caso en el que los resultados de nuestro servicio al cliente empezaron empeorar y te enseñaré cómo utilizamos el Proceso de 5 Pasos para mejorar nuestra máquina.

Pero primero quiero compartir contigo algunos principios de alto nivel para desarrollar y hacer evolucionar la máquina en que consiste toda organización.

10.1 Mira la máquina y obsérvate desde arriba como parte de ella.

El pensamiento superior no es algo que realicen seres superiores. Se trata, simplemente, de mirar las cosas desde arriba. Piensa en ello como si fuera una fotografía de ti mismo y del mundo que te rodea tomada desde el espacio exterior. Desde ese punto de vista puedes ver las relaciones entre los continentes, los países y los mares. Entonces puedes acercarte usando el zoom, ampliando la imagen de tu país, tu ciudad, tu barrio y por último de tu entorno inmediato. Disponer de esa perspectiva macro proporciona mucho más conocimiento del que obtendrías si, sencillamente, miraras los alrededores de tu casa con tus propios ojos.

a. Compara constantemente tus resultados con tus objetivos. Siempre debes intentar alcanzar el objetivo y, simultáneamente, evaluar la máquina (las personas y el diseño), ya que todos los resultados son un reflejo de cómo funciona la máquina. Siempre que identifiques un problema en tu máquina, será necesario que realices el diagnóstico de si es producto de un defecto de diseño o del modo en que tu equipo está gestionando sus responsabilidades.

El tamaño de muestra es importante. Cada problema puede ser una imperfección singular o un síntoma de causas fundamentales que producirán problemas de forma repetida. Si miras los suficientes, te resultará obvio cuál es el caso.

b. Comprende que un mánager excelente es, en esencia, un ingeniero de organizaciones. Los mánagers excelentes no son filósofos, animadores, hacedores ni artistas. Son ingenieros. Ven las organizaciones como máquinas y trabajan asiduamente para mantenerlas y mejorarlas. Elaboran diagramas de flujo de procesos para mostrar cómo funciona la máquina y evaluar su diseño. Desarrollan indicadores para señalar lo bien o mal que funciona cada parte individual de la máquina (lo más importante es la gente) y esta como totalidad. Además, prueba todo el tiempo sus diseños y sus personas para hacerlos mejor.

Y no lo hacen de manera aleatoria sino sistemática, teniendo siempre en cuenta las relaciones de causa-efecto. Y aunque se preocupan mucho por las personas que participan en la máquina, no pueden permitir que sus sentimientos o el deseo de ahorrarles incomodidades a esas personas obstaculicen la mejora constante de la máquina. No sería bueno hacerlo de otro modo, ni para los miembros del equipo ni para el equipo del cual son parte.

Por supuesto, cuanto más alto te encuentras en una organización, más importantes se tornan la visión estratégica y la creatividad, aunque igualmente debes tener las habilidades necesarias para gestionar/coordinar bien. Algunos jóvenes emprendedores empiezan con la estrategia y la creatividad, y solo después desarrollan sus habilidades de gestión, a medida que sus compañías crecen. Otros comienzan con las habilidades de gestión y desarrollan la visión estratégica a medida que suben la escalera. Pero como los grandes músicos, todos los mánagers poseen tanto creatividad como habilidades técnicas. Y ninguno, en ningún nivel, puede esperar tener éxito sin el conjunto de habilidades de un ingeniero de organizaciones.

c. Desarrolla indicadores excelentes. Los indicadores muestran cómo funciona la máquina proporcionándote números y encendiendo luces de alerta en tu tablero. Se trata de un medio objetivo de evaluación y tienden a tener un impacto positivo en la productividad. Si tus indicadores son lo bastante buenos, puedes obtener una imagen tan completa y precisa de lo que está haciendo tu equipo y de su buen o mal funcionamiento que casi podrías gestionar únicamente mediante indicadores.

Al desarrollar tus indicadores, imagina las preguntas más importantes para las cuales necesitas respuestas a fin de saber cómo van las cosas e imagina qué números te darán las respuestas a esas preguntas. No uses las cifras que tienes para intentar adaptarlas a tus propósitos, porque no encontrarás lo que necesitas. En lugar de ello, comienza con las preguntas más importantes e imagina los indicadores que les darán respuesta.

Recuerda que un único indicador puede ser engañoso; necesitas datos suficientes para establecer patrones. Y, por supuesto, la exactitud de la información que alimenta tus indicadores debe ser evaluada. La renuencia a ser crítico puede detectarse mirando la calificación promedio que otorga cada evaluador; quienes otorgan notas medias más altas podrían ser laxos y viceversa. También son de utilidad las «clasificaciones obligatorias», en las cuales la gente

debe evaluar el rendimiento de sus compañeros de mejor a peor. Las clasificaciones obligatorias son, básicamente, lo mismo que calificar basándose en la curva normal. Los indicadores que permiten calificaciones independientes en departamentos y grupos diferentes son muy valiosos.

d. Ten cuidado con prestar demasiada atención a lo que te llega y no prestar la suficiente a tu máquina. Si te centras en cada tarea individual, inevitablemente acabarás agobiado. En cambio, si prestas atención al desarrollo y al manejo de tus máquinas obtendrás recompensas varias veces mayores.

e. No te distraigas con los objetos brillantes. Por muy completo que sea un proyecto o un plan, siempre habrá cosas inesperadas que parezcan ser las más importantes, urgentes o atractivas a las que prestar atención. Estos objetos brillantes pueden ser trampas que te distraerán de pensar como una máquina, por tanto, prepárate y no dejes que te seduzcan.

10.2 Recuerda que, para cada caso que trates, tu enfoque debe tener dos propósitos…

… 1) acercarte a tu objetivo y 2) formar y poner a prueba tu máquina (es decir, a tus personas y tu diseño). El segundo propósito es más importante que el primero, porque así es como se construye una organización sólida que funciona bien en todos los casos. La mayoría de la gente se centra más en el primero y eso constituye un gran error.

a. Todo es un estudio de caso. Piensa en qué tipo de caso es y qué principios se aplican a este. Al hacerlo y al ayudar a otros a realizarlo consigues un mejor manejo de las situaciones que se repiten en el tiempo.

b. Cuando surja un problema, conduce la conversación en dos niveles: 1) el nivel de la máquina (por qué se ha producido ese resultado) y 2) el nivel del caso en cuestión (qué hacer al respecto). No cometas el error de tratar únicamente el caso en cuestión, porque entonces estarás haciendo microgestión (es decir, estarás pensando por tu personal y este creerá, equivocadamente, que eso está bien). Cuando tengas una conversación a nivel de máquina, piensa con claridad cómo deberían haber sido las cosas y

explora qué funcionó mal. Si tienes prisa por determinar cómo actuar y debes decirle a tu empleado qué hacer, asegúrate de explicarle lo que estás haciendo y por qué.

c. Cuando elabores reglas, explica los principios subyacentes. No quieres que las personas de tu equipo solo respeten tus reglas comunitarias de boquilla; deben tener un agudo sentido de la ética que les haga acatarlas y que los demás también las cumplan, mientras que se esfuerzan a la vez por perfeccionarlas. Esto se consigue mediante principios sólidos que hayan sido sometidos a prueba mediante la discusión abierta.

d. Tus políticas deben ser extensiones naturales de tus principios. Los principios son jerárquicos —algunos son generales y otros son menos importantes— pero todos deben dar forma a las políticas que guían tus decisiones individuales. Es bueno pensar bien esas políticas para garantizar que sean coherentes entre sí y con los principios de los cuales derivan.

Cuando afrontes un caso para el cual no hay una política clara (por ejemplo, qué hacer con un empleado cuyo trabajo es viajar, pero que se enfrenta a un riesgo potencial de salud por el viaje), no puedes simplemente extraer una respuesta de la nada sin prestar atención a los principios superiores. Quienes elaboran las políticas de la organización deben hacerlo del mismo modo que se crea la jurisprudencia en el sistema judicial: de forma iterativa y gradual, tratando con los casos específicos e interpretando las leyes pertinentes.

Así es como he intentado actuar. Cuando surge un caso, pongo sobre la mesa los principios que subyacen en mi gestión del mismo y sintonizo con los demás para comprobar si estamos de acuerdo con ellos o debemos mejorarlos. En general, así es como se desarrollaron los principios y las políticas de Bridgewater.

e. Aunque los buenos principios y las buenas políticas casi siempre proporcionan una buena guía, recuerda que toda regla tiene excepciones. Si bien todos tienen derecho a comprender las cosas —y, en realidad, todos están obligados a cuestionar los principios y políticas que entren en conflicto con el enfoque que crean que es mejor—, no es lo mismo que tener derecho a cambiarlas. Los cambios en las políticas deben ser aprobados por quienes las crearon (o por alguien que tenga la responsabilidad de haberlas desarrollado).

En Bridgewater, cuando alguien quiere hacer una excepción a una política importante, debe escribir una propuesta con una política alternativa y elevar su petición al comité de dirección.

Las excepciones deben ser muy raras, porque las políticas con excepciones frecuentes son ineficaces. El comité de dirección la estudiará formalmente y la rechazará, la corregirá o la adoptará.

10.3 Comprende las diferencias entre la gestión, la microgestión y la ausencia de gestión.

Los mánagers excelentes dirigen en lugar de hacer. Como el director de una orquesta, no tocan un instrumento determinado, sino que dirigen a su equipo para que este interprete bellamente en conjunto. La microgestión, en cambio, es decirles a las personas que trabajan para ti con exactitud qué tareas deben realizar o hacerlas tú por ellas. La ausencia de gestión implica pedirles que hagan su trabajo sin supervisar ni participar. Para alcanzar el éxito es necesario que comprendas estas diferencias y que gestiones en el nivel adecuado.

a. Los mánagers deben asegurarse de que funcione bien aquello de lo que son responsables. Pueden hacerlo 1) gestionando a otros correctamente (como he explicado antes), 2) descendiendo para llevar a cabo tareas de las cuales no son responsables porque otros no pueden hacer bien su trabajo, o 3) elevando a instancias superiores aquello que no pueden gestionar bien. La primera opción es la óptima; la segunda indica que se necesita un cambio de personas y diseño; la tercera es más difícil, pero obligatoria.

b. La gestión de tu equipo debe ser como si esquiarais juntos. Como un instructor de esquí, en las pendientes debes estar en estrecho contacto con tu grupo, para poder evaluar sus fortalezas y debilidades mientras hace su trabajo. Debe haber un buen intercambio a medida que aprenden por ensayo y error. Con el tiempo, serás capaz de decidir lo que pueden y lo no pueden manejar por sí solos.

c. Un esquiador excelente probablemente sea mejor instructor de esquí que un principiante. La credibilidad también se aplica a la gestión. Cuanto mejor sea tu historial, mayor valor podrás añadir como formador.

d. Debes ser capaz de delegar los detalles. Si te ves agobiado por los detalles todo el tiempo, o bien tienes un problema de gestión o de formación, o bien tienes haciendo el trabajo a las personas equivocadas. La auténtica marca de un maestro de la gestión es que no tiene que hacer prácticamente nada. Los mánagers deben considerar una mala señal la necesidad de participar en los detalles.

A la vez, está el riesgo de pensar que delegas los detalles cuando en realidad estás demasiado distante de lo importante y en esencia no estás gestionando. Los mánagers excelentes conocen la diferencia. Se esfuerzan por contratar, formar y supervisar de manera que los demás puedan manejar magníficamente por sí mismos todo lo que les sea posible.

10.4 Conoce a las personas de tu equipo y qué las motiva, porque son tu recurso más importante.

Elabora un perfil completo de los valores, capacidades y habilidades de cada miembro de tu equipo. Estas cualidades son los verdaderos motores de la conducta, por lo que conocerlas en detalle te dirá qué trabajos puede desempeñar bien una persona y cuáles no, cuáles debe evitar y cómo se la debe formar. Estos perfiles deben cambiar a medida que lo haga cada uno.

Si no conoces bien a tu gente, no sabes qué esperar de ellos. Vuelas a ciegas y, si los resultados no son los que esperas, no puedes culpar a nadie más que a ti mismo.

a. Toma regularmente la temperatura de cada persona importante para ti y para la organización. Sondea a tu gente clave y exhórtala a manifestar todo aquello que pueda molestarla. Puede que no te percates de esos problemas o que la persona que los plantea los malinterprete. En cualquier caso, resulta esencial sacar esos problemas a la superficie.

b. Debes saber —no suponer— cuánta confianza se puede tener en tu gente. Ningún mánager debe delegar responsabilidades en personas que no conoce bien. Lleva tiempo aprender cómo es la gente y cuánta confianza se puede depositar en ella. En ocasiones, las personas nuevas se ofenden cuando sus mánagers no confían en cómo desempeñan sus responsabilidades. Creen que se trata de una crítica a sus

capacidades, cuando el mánager, simplemente, está siendo realista acerca del hecho de que esa persona no ha dispuesto de tiempo o experiencia directa suficientes para formarse un punto de vista.

c. Varía tu participación en función de tu confianza. La gestión consiste, en gran medida, en indagar y sondear todo aquello de lo que eres responsable para identificar señales sospechosas. Conforme a lo que ves, debes variar la intensidad del sondeo, aumentándola respecto a aquellas personas y áreas que parecen sospechosas y reduciéndola allí donde lo que ves te inspira confianza. En Bridgewater hay una multitud de herramientas (registro de incidencias, indicadores, actualizaciones diarias, listas de comprobación) que producen datos de rendimiento objetivos. Los mánagers deben revisarlos y realizar controles al azar con regularidad.

10.5 Asigna las responsabilidades con claridad.

Elimina toda confusión sobre las expectativas y asegúrate de que todo el mundo entiende que no haber completado sus tareas ni alcanzado los objetivos es un fallo personal. El individuo más importante de este equipo es aquel al que se le ha dado la responsabilidad general de cumplir la misión. Esta persona debe tener tanto la visión estratégica para comprender lo que debe hacerse como la disciplina para garantizar que se lleve a cabo.

a. Recuerda quién tiene qué responsabilidades. Aunque pueda parecer obvio, a menudo la gente no cumple con sus responsabilidades. Hasta las personas séniors de una organización actúan, a veces, como niños que están aprendiendo a jugar al fútbol: corren todos detrás del balón intentando ayudar, pero olvidan en qué posición deben jugar. Esto puede perjudicar el rendimiento, en lugar de mejorarlo. En consecuencia, asegúrate de que la gente recuerde cómo debe funcionar el equipo y se ocupe de desempeñar bien su puesto.

b. Cuidado con las alteraciones de puestos. Una alteración de un puesto se da cuando este cambia sin que la modificación haya sido pensada de manera explícita ni acordada previamente, en general a causa de circunstancias cambiantes o de

necesidad temporal. Las alteraciones de puestos conducen a menudo a que la persona poco adecuada gestione las responsabilidades equivocadas, y a la confusión acerca de quién debe hacer qué.

10.6 Indaga con profundidad y rigor para saber qué puedes esperar de tu máquina.

Sondea constantemente a tu equipo, a la vez que te aseguras de que comprendan que sacar a la luz sus problemas y errores es algo bueno para ellos y para todos. Este es un requisito para asegurarte de que obtienes lo que quieres, aun de personas que están haciendo bien su trabajo (aunque a ellas se les puede dar un poco más de margen).

La indagación no solo debe ser en sentido descendente. Las personas que trabajan para ti deben cuestionarte constantemente para que puedas llegar a ser tan bueno como sea posible. Al hacerlo, entenderán que son tan responsables como tú de encontrar soluciones. Para la gente es mucho más fácil quedarse como espectador que convertirse en jugador. Obligarlos a bajar al campo fortalece a todo el equipo.

a. Obtén un nivel mínimo de conocimientos. Cuando gestionas un área, necesitas obtener una comprensión suficientemente rica de las personas, procesos y problemas que te rodean para poder tomar decisiones informadas. Sin ese conocimiento, te creerás las historias y las excusas que te cuenten.

b. Evita permanecer demasiado distante. Necesitas conocer a tu gente extremadamente bien, ofrecer y recibir comentarios con regularidad, y tener discusiones de calidad. Y si bien no te interesa distraerte en cotilleos, debes ser capaz de conseguir información inmediata de las personas adecuadas. El diseño de tu puesto tiene que incluir el tiempo para hacer todas estas cosas. Si no es así, corres el riesgo de no gestionar. Las herramientas que he desarrollado me proporcionan ventanas para ver cómo son las personas y qué están haciendo, así como para seguir el desarrollo de los problemas.

c. Utiliza las actualizaciones diarias para estar al tanto de lo que hace y piensa tu gente. Le pido a cada persona que me reporta que se tome entre diez y quince minutos para escribir una breve descripción de lo que ha hecho ese día, los problemas

correspondientes y sus reflexiones. Leyendo estas actualizaciones y triangulándolas (o sea, viendo las opiniones de otras personas sobre lo que están haciendo juntas), puedo estimar cómo están trabajando en conjunto, cuál es su estado de ánimo y de qué hilos debo tirar.

d. Investiga para saber si es probable que surjan ciertos problemas, antes de que lo hagan. Si los problemas te cogen por sorpresa, a lo mejor es porque estás demasiado distante de tu equipo y tus procesos, o bien porque no has visualizado adecuadamente cómo tanto uno como otro podrían conducir a diferentes resultados. Cuando se está incubando una crisis, el contacto debe ser lo bastante estrecho como para que no haya sorpresas.

e. Sondea hasta el nivel que está justo por debajo de quienes te reportan. No puedes entender cómo gestiona tu personal a quienes le reportan si a su vez tú no conoces su personal ni puedes observar cómo se comportan.

f. Haz que los empleados de tus empleados sepan que pueden comunicarte sus problemas. Esta es una forma excelente y útil de pedir cuentas a los superiores.

g. No des por supuesto que las respuestas de la gente son correctas. Las respuestas de la gente pueden ser teorías erróneas o sesgadas, por lo cual necesitas volver a revisarlas, de manera especial cuando parecen cuestionables. Algunos mánagers se resisten a hacerlo, porque piensan que eso equivale a decir que no confían en su equipo. Estos mánagers necesitan entender que este proceso es el modo en que se gana o se pierde la confianza. Si comprende esto, tu equipo aprenderá a ser mucho más preciso en lo que te dice y, a la vez, aprenderá a confiar en ti.

h. Entrena tu oído. Con el tiempo, oirás los mismos indicios verbales que muestran que alguien está pensando de manera equivocada o no está aplicando los principios adecuadamente. Por ejemplo, interpreta esos anónimos «nosotros» como un indicio de que alguien está despersonalizando un error.

i. Que tus sondeos sean transparentes, en lugar de privados. Esto asegura la calidad del sondeo (porque otros pueden hacer sus propias evaluaciones) y refuerza la cultura de la sinceridad y la transparencia.

j. Acoge positivamente los sondeos. Es importante acoger positivamente los sondeos sobre ti mismo, porque nadie puede verse con objetividad. Cuando indagan sobre ti, es fundamental permanecer calmado. Es probable que tu emotivo «yo inferior» reaccione a esta investigación con algo semejante a un «Eres un imbécil porque vienes a por mí y me haces sentir mal», mientras que tu reflexivo «yo superior» debe pensar «Es estupendo que podamos ser completamente francos y tener este intercambio reflexivo que contribuye a asegurar que yo esté haciendo las cosas bien». Escucha a tu yo superior y no pierdas de vista lo difícil que puede ser para la persona que realiza el sondeo. Además de ayudar a hacer que la organización y tu relación con la persona que indaga sobre ti vayan bien, pasar esta difícil prueba fortalecerá tu carácter, así como tu ecuanimidad.

k. Recuerda que, con frecuencia, quienes ven las cosas de una forma y piensan de una determinada manera tienen dificultades para comunicarse y relacionarse con quienes ven y piensan de otro modo. Imagina que tienes que describir el aroma de una rosa a alguien que carece de sentido del olfato. No importa lo precisa que sea tu explicación, será un pálido reflejo de la experiencia real. Lo mismo vale para las diferencias en las formas de pensar. Son como puntos ciegos y, si posees uno (todos lo tenemos), puede resultar muy difícil descubrir qué hay ahí. Resolver estas diferencias exige mucha paciencia y apertura de miras, así como la triangulación con otra gente que pueda ayudar a completar el panorama.

l. Tira de todos los hilos sospechosos. Merece la pena tirar de todos los hilos sospechosos porque: 1) las pequeñas situaciones negativas pueden ser sintomáticas de problemas subyacentes graves, 2) resolver las pequeñas diferencias de percepción puede prevenir divergencias de opinión más graves y 3) al intentar desarrollar una cultura que valore la excelencia, resulta esencial reforzar constantemente la necesidad de señalar y mirar de frente los problemas sin importar su tamaño; de lo contrario, te arriesgas a dar un ejemplo de tolerancia de la mediocridad.

La priorización puede ser una trampa si hace que ignores los problemas que hay a tu alrededor. Permitir que los pequeños problemas pasen desapercibidos y sin tratamiento crea la percepción de que es aceptable tolerar ese tipo de cosas. Imagina que todos tus pequeños problemas son trozos de basura que pisas para llegar al otro lado de la habitación. Sin duda, lo que hay al otro lado de la habitación debe ser muy importante, pero no te hará daño recoger la basura tal

como la vayas encontrando, y reforzar la cultura de excelencia tendrá consecuencias positivas de segundo y tercer orden que reverberarán a través de tu organización. Si bien no es necesario que recojas cada desperdicio, nunca debes perder de vista el hecho de que estás andando sobre la basura y que probablemente recoger un trozo o dos mientras avanzas no es tan difícil como parece.

m. Reconoce que hay más de un camino para llegar a Roma. Tu evaluación del funcionamiento de las partes responsables no debe basarse en si realizan las cosas a tu modo, sino en si las hacen bien. Sé prudente en cuanto a esperar que alguien que tiene éxito actuando de cierta manera haga las cosas a tu modo. Es como insistirle a Babe Ruth que mejore su bateo.

10.7 Piensa como un «propietario» responsable y espera que las personas con las que trabajas hagan lo mismo.

Es de cajón que si no experimentas las consecuencias de tus acciones te sentirás menos responsable de ellas. Si eres un empleado y te pagan por aparecer por el trabajo cada día y complacer a tu jefe, inevitablemente tu mentalidad se formará en esta relación de causa-efecto. Si eres un mánager, asegúrate de estructurar incentivos y penalizaciones que alienten a tu gente a asumir la total responsabilidad de lo que hacen y no solo a «pasar por ahí». Esto incluye acciones directas como gastar el dinero como si fuera propio y asegurarse de que sus responsabilidades no se encuentran desatendidas cuando no están en la oficina. Cuando la persona reconoce que su propio bienestar está directamente relacionado con el de su comunidad, la relación de propiedad y responsabilidad se vuelve recíproca.

a. Irte de vacaciones no implica que puedas descuidar tus responsabilidades. Pensar como propietario significa asegurarte de que tus responsabilidades son atendidas sin importar lo que pase. Cuando estás de vacaciones, garantizar que las cosas se hagan es responsabilidad tuya. Puedes hacerlo a través de una combinación de buena planificación y coordinación antes de salir, y mantenerte al tanto de las cosas mientras estás fuera. No es necesario que le dediques mucho tiempo.

Puede ser tan poco como una hora de control a distancia bien hecho, y ni siquiera tiene que ser cada día, por lo que normalmente podrás hacerlo cuando te resulte más cómodo.

b. Oblígate a ti y a tu equipo a hacer cosas difíciles. Es una ley natural básica: si quieres fortalecerte debes esforzarte. Tú y tu gente debéis actuar los unos con los otros como entrenadores de un gimnasio para manteneros mutuamente en forma.

10.8 Identifica el riesgo de persona clave y ocúpate de él.

Toda persona clave debe tener al menos a alguien que pueda sustituirla. Es mejor designar a esa gente como probables sucesores y hacer que aprendan y ayuden a llevar a cabo el trabajo en cuestión.

10.9 No trates del mismo modo a todo el mundo; trata adecuadamente a cada uno.

A menudo se dice que no es justo ni apropiado tratar a las personas de manera diferente. Pero para poder tratarlas con propiedad debes hacerlo. El motivo es que tanto las personas como sus circunstancias difieren entre sí. Si fueras un sastre no ofrecerías trajes de la misma talla a todos tus clientes.

Sin embargo, es importante tratar a la gente según el mismo conjunto de reglas. Por eso he intentado formular los principios de Bridgewater con bastante profundidad para tener en cuenta las diferencias. Por ejemplo, si alguien ha trabajado en Bridgewater durante muchos años, eso influye en cómo se lo trata. Asimismo, si bien toda deshonestidad me parece intolerable, no trato del mismo modo todos los actos deshonestos ni a todas las personas que lo son.

a. No permitas que te presionen. A lo largo de los años, mucha gente me ha amenazado con renunciar, demandarme, avergonzarme en la prensa o cosas por el estilo. Aunque algunas personas me han aconsejado que es más fácil hacer desaparecer esas cosas, he descubierto que esa forma de actuar es casi siempre corta de miras. Ceder no solo compromete tus valores, sino que envía un mensaje de que las reglas del juego han cambiado y te hace vulnerable a que vuelva a ocurrir lo

mismo. Luchar por lo que es correcto puede ser arduo a corto plazo, desde luego, pero estoy dispuesto a encajar el golpe. Lo que me preocupa es hacer lo correcto, no lo que la gente piense de mí.

b. Ocúpate de las personas que trabajan para ti. Si no trabajas con personas que te importen y respetes, puede que no seas la persona idónea para tu puesto. Yo estoy presente para quienquiera que me necesite realmente. Cuando toda una comunidad funciona de este modo, es algo poderoso y gratificante. En momentos de problemas personales, el contacto con la gente es obligatorio.

10.10 Entiende que, por lo general, el liderazgo excelente no es lo que parece.

No utilizo la palabra «liderazgo» para describir lo que hago o lo que pienso que está bien, porque no creo que eso que la mayor parte de la gente cree que es «buen liderazgo» sea eficaz. La mayoría cree que un buen líder es una persona fuerte que genera confianza en los demás y los motiva a seguirla, con el énfasis en «seguirla». El líder estereotípico a menudo considera que los cuestionamientos y las discrepancias son una amenaza, y prefiere a la gente que hace lo que le dicen. Como extensión de este paradigma, el líder lleva la mayor parte de la carga de la toma de decisiones. Pero a causa de que estos líderes nunca son tan sabios como aparentan, en sus comunidades tiende a instalarse el desencanto y hasta la ira. Por eso, con frecuencia, las personas que una vez amaron a sus líderes carismáticos acaban deseando deshacerse de ellos.

Esta relación tradicional entre «líderes» y «seguidores» es lo opuesto de lo que creo necesario para ser eficaz, y alcanzar la mayor eficacia posible es lo más importante que un «líder» puede hacer. Es más práctico ser franco respecto a las propias incertidumbres, errores y debilidades que fingir que no existen. También es más importante tener buenos cuestionadores antes que buenos seguidores. La discusión y el desacuerdo reflexivos son prácticos porque ponen a prueba a los líderes y conducen su atención a lo que están pasando por alto.

En mi opinión, los líderes no deben ser manipuladores bajo ningún concepto. En ocasiones, los «líderes» tradicionales utilizan las emociones para impulsar a las personas a realizar cosas que no harían después de reflexionar con

claridad. Cuando tratas con personas inteligentes en una meritocracia de ideas, es esencial apelar siempre a la razón de las personas antes que a sus emociones básicas.

Los líderes más eficaces se esfuerzan por 1) buscar con apertura de miras las mejores respuestas y 2) llevar a otros consigo como parte de ese proceso de descubrimiento. Así tiene lugar el aprendizaje y la sintonización. Un auténtico gran líder es adecuadamente inseguro, pero está bien provisto para tratar con la incertidumbre a través de la exploración con apertura de miras. Todo lo demás es igual: pienso que la clase de líder que se ve y actúa como un hábil ninja vencerá al líder que se ve y actúa siempre como un héroe musculoso.

a. Sé débil y fuerte a la vez. En ocasiones, preguntar para obtener cierta perspectiva puede malinterpretarse como debilidad e indecisión. Por supuesto que no es así. Es algo necesario para ser más sabio y un prerrequisito para convertirse en fuerte y decidido.

Busca siempre el consejo de otros que sean más sabios y permite que quienes son mejores que tú tomen la iniciativa. El objetivo es tener el mejor conocimiento para tomar las mejores decisiones de liderazgo posibles. Sé abierto y asertivo a la vez, y permanece en estrecha sintonía con tus compañeros de trabajo, reconociendo que en ocasiones no todos o ni siquiera la mayoría de las personas estará de acuerdo contigo.

b. No te preocupes de si le gustas o no a tu gente, ni los busques para que te digan lo que debes hacer. Preocúpate únicamente de tomar las mejores decisiones posibles y reconoce que, da igual lo que hagas, casi todos pensarán que estás haciendo algo —o unas cuantas cosas— mal. Es parte de la naturaleza humana que la gente desee que estés de acuerdo con sus opiniones y que se enfade cuando no sea así, aun cuando no tenga motivos para creer que estas son buenas. Por tanto, si actúas como un buen líder no debes sorprenderte de que haya personas que estén en desacuerdo con lo que haces. Lo importante es que al valorar tus probabilidades de acertar seas lógico y objetivo.

No es ilógico ni arrogante pensar que sabes más que la persona promedio, siempre que tengas una apertura de miras adecuada. En realidad, lo ilógico sería creer que las ideas de una persona promedio son mejores que lo que pensáis tú y la gente con más conocimiento de tu entorno, porque vosotros habéis trabajado para llegar a esa posición superior a la media y estáis más informados que la

persona promedio. Si lo opuesto fuera verdad, entonces ni tú ni la persona promedio deberíais tener vuestros respectivos trabajos. En otras palabras, si no tienes más conocimiento que ellos, no deberías ser su líder, y si es al contrario, no debes preocuparte por hacer cosas impopulares.



Entonces ¿cómo tratar a tu gente? Tus opciones son ignorarla (lo que conducirá al resentimiento y a tu ignorancia respecto a lo que piensa), hacer ciegamente lo que esa gente quiere (lo cual no sería una buena idea) o alentarla para que saque a la luz sus desacuerdos y se esfuerce por resolverlos con tanta

apertura de miras y razonabilidad que todos reconozcan los méritos relativos de tus ideas. Fomenta el desacuerdo abierto y conténtate, ya ganes o pierdas esas batallas de ideas, siempre que salga victoriosa la mejor. Pienso que una meritocracia de ideas no solo producirá mejores resultados que otros sistemas, sino que también garantizará mayor apoyo a las ideas correctas pero impopulares.

c. No actúes dando órdenes y esperando que te sigan; intenta que te entiendan y comprender tú a los demás sintonizando con ellos. Si quieres que te sigan, ya sea por razones egocéntricas o porque crees que resulta más expeditivo funcionar de ese modo, acabarás pagando un alto precio a largo plazo. Cuando eres el único que piensa, los resultados sufren.

Los mánagers autoritarios no desarrollan a su equipo, lo que quiere decir que quienes les reportan dependen siempre de ellos. A largo plazo, esto perjudica a todo el mundo. Si das demasiadas órdenes, la gente igual se molestará y las cuestionará cuando no estés mirando. La mayor influencia que puedes tener sobre la gente inteligente —y la mayor influencia que ella tendrá sobre ti— proviene de sintonizar constantemente acerca de lo que es verdad y de lo que es mejor, de tal forma que todos queráis lo mismo.

10 .11 Hazte y haz a tu gente responsables de vuestras acciones; agradéceles que te hagan responsable de las tuyas.

Hacer responsable de algo a una persona significa comprenderla a ella y a sus circunstancias lo bastante bien como para valorar si puede y debe hacer algunas cosas de manera diferente, sintonizar con ella sobre ese asunto y, si no puede hacer correctamente lo que resulta necesario, apartarla de su puesto. No es microgestionarla ni esperar que sea perfecta (pedir a personas con una especial sobrecarga de trabajo que lo hagan todo de forma excelente suele ser poco práctico, por no decir injusto).

Pero las personas pueden molestarse por gozar de responsabilidades y tú no quieres tener que decirles todo el tiempo lo que deben hacer. Razona con ellas para que entiendan el valor de lo que están haciendo, pero nunca permitas que se libren de la responsabilidad.

a. Si has acordado con alguien que algo debe hacerse de cierta manera, asegúrate de que es así, a menos que sintonicéis para hacerlo de forma distinta. Con frecuencia las personas tienden a sentirse atraídas de manera inconsciente hacia las actividades que les gustan en lugar de las que son necesarias. Si pierden de vista sus prioridades, debes redirigirlas. Por eso es importante recibir actualizaciones frecuentes sobre el progreso de la gente.

b. Distingue entre un fallo en el que alguien incumplió su «pacto» y uno en el que, para empezar, no había ningún acuerdo. Si no has dejado claro cuáles eran tus expectativas y alguien no las satisface, no puedes pedirle cuentas por ello. No des por supuesto que algo se ha entendido de manera implícita. El sentido común no es, realmente, tan común: *sé explícito*. Si las responsabilidades siguen perdiéndose por el camino, piensa en modificar el diseño de tu máquina.

c. Evita ser succionado hacia abajo. Esto sucede cuando se tira hacia abajo de un mánager para que realice las tareas de un subordinado sin reconocer el problema. Este fenómeno se parece un poco a la alteración de puestos, ya que implica una alteración de las responsabilidades del mánager en áreas que podrían dejarse a otras personas. Pero mientras que la alteración de puestos puede ser razonable si es temporal para conseguir una meta, también suele ser una señal de que parte del mecanismo se ha estropeado y necesita reparación. El fenómeno de succión es lo que sucede cuando un mánager, de forma crónica, no consigue rediseñar un área de responsabilidad para evitar hacer él mismo el trabajo que otros deberían ser capaces de desarrollar correctamente. Puedes advertir que existe este problema cuando un mánager se centra más en que se hagan las cosas que en gestionar su máquina.

d. Cuidado con las personas que confunden los objetivos con las tareas, porque si no pueden distinguir entre ellos no puedes confiarles responsabilidades. En general, las personas que pueden ver los objetivos también saben sintetizar. Una manera de comprobarlo es esta: si formulas una pregunta de alto nivel como «¿Cómo va el objetivo XYZ?», una buena respuesta proporcionará una síntesis de cómo se desarrolla, en términos generales, el objetivo XYZ y, si es necesario, apoyará este resumen con una descripción de las tareas realizadas para alcanzarlo. Las personas que ven las tareas pero pierden de vista los objetivos solo describirán los trabajos realizados.

e. Cuidado con el desenfocado, improductivo y teórico «debería». Un «debería» teórico tiene lugar cuando una persona da por supuesto que otros, o ella misma, debería ser capaz de hacer algo cuando en realidad no sabe si es así (como, por ejemplo, en «Sally debería poder hacer X, Y, Z»). Recuerda que, para que las cosas se lleven a cabo de verdad, necesitas una parte responsable creíble que tenga un historial de éxitos en el área correspondiente.

Un inconveniente parecido surge cuando la gente habla sobre cómo resolver un problema con afirmaciones vagas y despersonalizadas como «Deberíamos hacer X, Y, Z». Es importante identificar con nombre y apellido quiénes son las personas englobadas en ese vago «deberíamos» y reconocer que es responsabilidad suya decidir qué debe hacerse.

Resulta especialmente inútil que un grupo de personas que no son responsables se digan cosas como «Deberíamos…» las unas a las otras. En lugar de eso, deberían hablar con la parte responsable sobre lo que debe hacerse.

10.12 Comunica la planificación con claridad y dispón de indicadores claros que transmitan si estás progresando según esta estrategia.

La gente debe conocer las planificaciones y los diseños de su departamento. Si decides desviarte de una vía previamente acordada, asegúrate de comunicar tus ideas a las partes implicadas y de recibir sus opiniones, para que todos tengáis clara la nueva orientación. Esto permite que las personas acepten la planificación o que expresen su falta de confianza respecto a la misma y propongan cambios. También deja claro cuáles son los objetivos y quién está cumpliendo, y quién no, con su parte del trato. Hay que revisar los objetivos, las tareas y las responsabilidades asignadas, en reuniones de departamento, por lo menos una vez por trimestre y quizá hasta mensualmente.

a. Pon las cosas en perspectiva retrocediendo antes de avanzar. Antes de avanzar con un plan nuevo tómate un tiempo para reflexionar sobre cómo ha funcionado la máquina hasta ese momento.

En ocasiones la gente tiene problemas para poner en perspectiva o proyectar hacia el futuro las condiciones imperantes en un momento dado. A veces se olvida quién o qué fue la causa de que las cosas fueran bien o mal. Al

pedirle a tu equipo que te cuente la historia de cómo habéis llegado hasta ese punto concreto, o al relatarla tú mismo, pones de relieve aquellas cosas importantes que se hicieron bien o mal en relación con sus consecuencias, conduces la atención hacia el panorama y los objetivos generales, identificas a las personas responsables de las tareas y los objetivos específicos y contribuyes a que se llegue a un acuerdo. Ser capaz de relacionar todos estos elementos en múltiples niveles es esencial para que la gente comprenda el plan, ofrezca comentarios sobre el mismo y, finalmente, crea en él.

10.13 Cuando no puedas manejar adecuadamente tus responsabilidades acude a una instancia superior…

… y asegúrate de que tu equipo haga lo mismo de manera proactiva. Acudir a una instancia superior equivale a decir que crees que no podrás manejar con éxito una situación y que le pasas a otra persona el papel de parte responsable. Aquel al que elevas el problema —a quien reportas— puede decidir si orientarte en la resolución del mismo, tomar el control, hacer que alguien más lo gestione u otra cosa diferente.

Es decisivo que acudir a una instancia superior no se vea como un fracaso, sino como una responsabilidad. A la larga, todas las partes responsables afrontarán pruebas que no saben si pueden manejar; lo importante es elevar el problema para que su jefe sea consciente de los riesgos y ambos, jefe y parte responsable que depende de él, puedan sintonizar respecto a qué hacer.

No hay peor fracaso que no elevar una responsabilidad que no puedes manejar. Asegúrate de que tu equipo es proactivo; pide que avisen cuando no puedan cumplir metas o plazos previamente acordados. Esta comunicación es fundamental para estar en sintonía sobre el caso en cuestión y sobre la forma de ser de la persona que lo lleva.

11 Detecta los problemas y no los toleres

En el camino hacia tus objetivos, inevitablemente, encontrarás problemas. Para tener éxito debes detectarlos y no tolerarlos. Los problemas son como el carbón para el motor de una locomotora, porque quemarlos —inventar y poner en práctica soluciones para ellos— nos impulsa hacia delante. Cada problema que encuentras es una oportunidad para mejorar tu máquina. Identificar y no tolerar los problemas es una de las cosas más importantes —y menos populares— que la gente puede hacer.

Identificar problemas resulta difícil para muchas personas. La mayoría preferiría celebrar todo lo que va bien y barrer los problemas bajo la alfombra. Esta gente tiene sus prioridades exactamente al revés y pocas cosas pueden ser tan perjudiciales para una organización. No perjudiques tu progreso a cambio de unas palmaditas en la espalda; celebra averiguar lo que *no* va bien a fin de que puedas mejorarlo. Pensar en problemas difíciles de resolver puede ponerte ansioso, pero no pensar en ellos (y, por tanto, no tratarlos) debería enervarte incluso más.

Esta clase de ansiedad por lo que pueda ir mal es extremadamente útil. Es lo que nos impulsa a desarrollar sistemas e indicadores para monitorizar los resultados que produce tu máquina y también lo que motiva a quienes gestionan bien la cata constante de los resultados del sistema y la búsqueda de problemas en sus recovecos y grietas. Tener esa preocupación constante y realizar los controles correspondientes es importante para mantener el control de calidad. Asegurarse de que no haya pequeños problemas también resulta clave porque, si se les permite desarrollarse, crecerán hasta transformarse en grandes conflictos. Para dejártelo bien claro, te contaré un caso en el que al principio no mantuvimos la excelencia, después detectamos el problema, descubrimos sus raíces, diseñamos cambios y los implantamos para producir resultados excelentes.

Cuando creé Bridgewater, yo era el responsable de todo. Tomaba las decisiones de inversión y de gestión. Después levanté la organización para que me sostuviera y para que, finalmente, continuara siendo excelente sin mí. Al crecer Bridgewater, establecí un nivel de calidad innegociable y directo: el análisis que proporcionamos a los clientes debe tener siempre la misma calidad que tendría si lo hubiera hecho yo mismo. El motivo es que cuando los clientes preguntan qué pensamos, no están preguntando sobre las ideas de cualquiera;

quieren saber qué pensamos yo y los demás directivos que están al cargo de nuestras inversiones. Para alcanzar ese objetivo, el departamento de servicios al cliente de Bridgewater o bien gestiona las preguntas que formulan los clientes, o bien las transmite a personas con diferentes niveles de pericia que están asignados para responderlas en función de su nivel de dificultad. El asesor del cliente (que es un profesional experto designado como interfaz entre Bridgewater y el cliente) tiene que entender las preguntas lo bastante bien como para saber a quién deben derivarse y tiene que revisar las respuestas antes de que se entreguen al cliente para garantizar que sean excelentes. Para tener la seguridad de que siempre es así, creé un sistema de controles y contrapesos en el cual algunos de nuestros mejores pensadores en temas de inversión escriben borradores de comunicados a los clientes, controlan la calidad del trabajo de sus colegas y lo califican para proporcionar indicadores que pueden registrarse y revisarse a fin de monitorizar cómo van las cosas y hacer los cambios necesarios.

En 2011, como parte de la transición de mi dirección, traspasé la supervisión de este proceso a otras personas y, varios meses después, un miembro del departamento de servicios al cliente empezó a notar problemas. Estos comenzaron con una comunicación que, según advirtieron dos asesores en inversiones séniors, había llegado al cliente pese a que tenía errores. Aunque se trataba de fallos menores, para mí eran importantes. Acicateado por mí, el nuevo equipo directivo empezó a investigar otras comunicaciones y descubrió que aquella no era la única que estaba mal preparada; era un síntoma de un problema más extendido de la máquina de control de calidad. Peor aún, la investigación reveló que las partes responsables no estaban detectando ni diagnosticando estos problemas. Y lo más preocupante era que no estaba claro si, de no haber mediado mi intervención, alguien se habría tomado el tiempo para investigar.

Este fallo inicial en detectar y no tolerar problemas no ocurrió por falta de cuidado, sino porque la mayoría de las personas que participaban en el proceso prestaron más atención a que se hiciera la tarea que a valorar si se estaban alcanzando los objetivos. En lugar de comportarse como artesanos, se habían transformado en operarios de una cadena de montaje. Entretanto, los superiores encargados de «probar la sopa» para garantizar su excelencia, estaban centrados en otras cosas.

Descubrirlo fue decepcionante para todos, porque mostraba que los elevados niveles de calidad que habían sido la causa de nuestro éxito durante tanto tiempo estaban decayendo. Enfrentarse a esa realidad fue doloroso, pero en

última instancia saludable. La existencia de un problema como ese —sea que provenga de un defecto de diseño de la máquina o de incapacidades, propias o de otros— no es algo vergonzoso. Reconocer una debilidad no es lo mismo que aceptarla, sino que es el primer paso necesario para superarla. El dolor que se siente por la vergüenza o la frustración ante la propia incapacidad de hacer las cosas bien es el mismo que se nota cuando uno se pone fofo y eso lo motiva a ir al gimnasio. Como verás en los capítulos posteriores, hacer frente a este problema condujo a importantes innovaciones y mejoras.

Los principios siguientes indican con mayor precisión cómo detectar y no tolerar los problemas que se cruzan en tu camino.

11.1 Si no te preocupa, debes preocuparte; y si te preocupa, no debes preocuparte.

El motivo es que preocuparte sobre lo que pueda ir mal te protege y lo contrario te hace vulnerable.

11. 2 Diseña y supervisa una máquina para detectar si las cosas van lo bastante bien, o hazlas tú mismo.

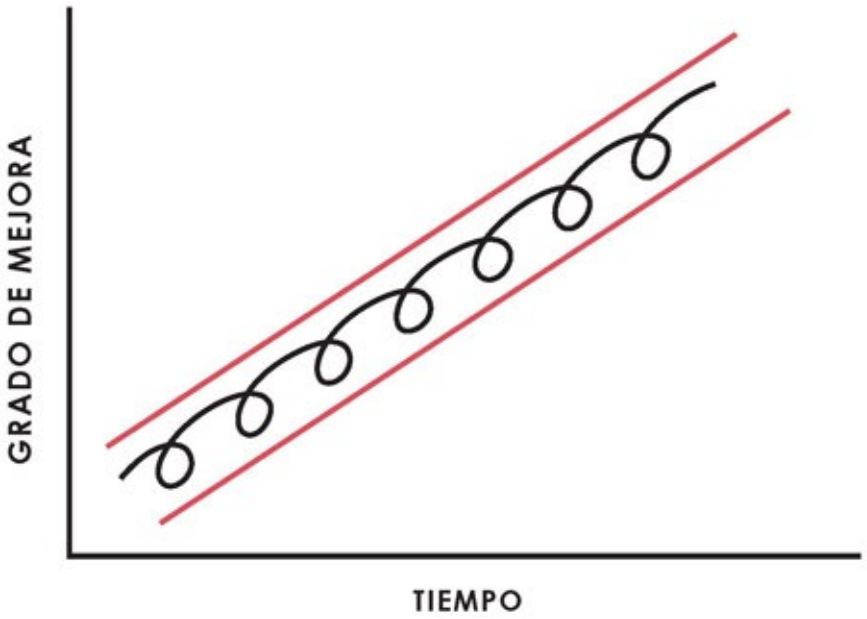
Esto se logra, habitualmente, gracias a disponer de la gente adecuada —personas que indaguen, que no soporten ni trabajo ni productos de calidad inferior y que sinteticen bien— y de buenos indicadores.

a. Asigna a ciertas personas la tarea de detectar problemas, dales tiempo para investigar y asegúrate de que posean diferentes vías para reportar, de tal modo que puedan informar de los problemas sin ningún temor a recriminaciones. Si estas cosas no están en su sitio, no puedes confiar en que la gente plantee todos los problemas que debes conocer.

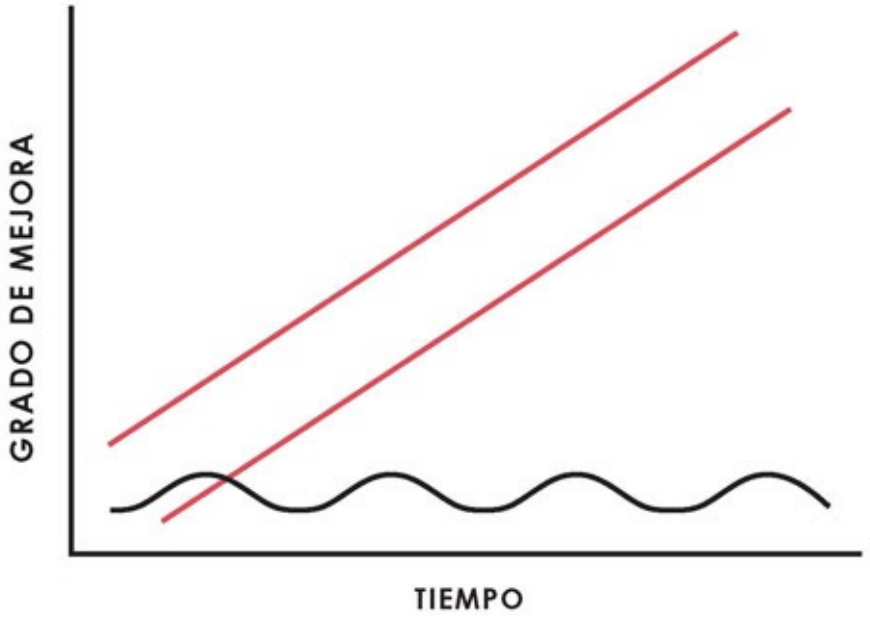
b. Cuidado con el «síndrome de la rana hervida». Al parecer, si echas una rana en un cazo con agua hirviendo esta salta afuera de inmediato, pero si la colocas en agua a temperatura ambiente y vas subiéndola gradualmente hasta que hierva, el anfibio se quedará en el agua hasta morir. Sea esto verdad o no con respecto a las ranas, noto que a los mánagers les sucede algo parecido todo el tiempo. Las personas tienen una marcada tendencia a acostumbrarse poco a poco a cosas inadmisibles que les chocarían si las contemplaran de repente.

c. Cuidado con el pensamiento grupal: el hecho de que nadie parezca preocupado no implica que no haya nada erróneo. Si ves algo que te parece inaceptable, no des por supuesto que el hecho de que otros también lo vean y no vayan gritando por ahí quiere decir que no se trata de un problema. Es una trampa en la que es fácil caer; y es mortal. Siempre que veas algo mal, indícaselo a la parte responsable y pídele cuentas para que haga algo al respecto. Nunca dejes de decir «¡Esta comida apesta!».

d. Para detectar los problemas, compara los resultados con tus objetivos. Esto significa comparar los resultados que produce la máquina con la visualización de estos que esperabas, a fin de poder detectar cualquier desviación. Si esperas que la mejora esté dentro de un intervalo específico…



... y acaba pareciéndose a esto...



... sabrás que necesitas llegar hasta la causa fundamental para arreglar tu máquina. Si no lo haces, la trayectoria probablemente continúe igual.

e. «Prueba la sopa.» Piensa en ti como en un chef y prueba la sopa antes de llevársela a tus clientes. ¿Está demasiado salada o demasiado sosa? Los mánagers también deben hacerlo, o tener a alguien en su máquina que lo haga por ellos en cada resultado del que sean responsables. Estas personas reciben el nombre de «catadores».

f. Pon tantos pares de ojos a detectar problemas como te sea posible. Fomenta que las personas te traigan los problemas. Si en tu departamento todos se sienten responsables del bienestar del área y nadie tiene miedo de hablar, te enterarás de los problemas cuando todavía sean fáciles de arreglar y no hayan causado daños graves. Mantente en sintonía con los más cercanos a las funciones más importantes.

g. «Quita el tapón.» Es tu responsabilidad garantizar que las comunicaciones de tu equipo fluyan libremente. Por tanto, alienta a tu gente a hablar dándole muchas oportunidades de manifestarse. No esperes a que te proporcionen comentarios honestos con regularidad; pídelos tú de manera explícita.

h. Sé consciente de que las personas más cercanas a ciertos puestos probablemente los conozcan mejor. Como mínimo, estas personas tienen puntos de vista que debes entender para cerciorarte de que ves las cosas a través de sus ojos.

11. 3 Sé muy específico respecto a los problemas; no empieces con generalizaciones.

Por ejemplo, no digas «Los asesores de los clientes no están comunicándose bien con los analistas». Sé específico: identifica por el nombre qué asesores no están haciéndolo bien y de qué modo. Comienza con los detalles y después observa los patrones.

a. Evita los anónimos «nosotros» y «ellos», porque enmascaran la responsabilidad personal. Las cosas no suceden solas, ocurren porque cierta persona hizo o no hizo algo específico. No reduzcas la responsabilidad personal mediante la vaguedad. En lugar de usar la generalización pasiva o el plural mayestático, atribuye acciones concretas a personas específicas: «Harry no ha gestionado esto bien». Evita también el «Deberíamos…» o el «Nosotros estamos…» y así sucesivamente. Dado que las personas son los ladrillos más importantes de toda organización, y puesto que los responsables de que se hagan las cosas son individuos, los errores deben estar vinculados con ellos por su nombre. Alguien realizó el procedimiento erróneo o tomó la decisión equivocada. Ignorar este hecho solo puede retrasar el progreso.

11. 4 No temas resolver los problemas difíciles.

En algunos casos, la gente tolera problemas inaceptables porque cree que son demasiado difíciles de resolver. Sin embargo, arreglar problemas inaceptables es mucho más fácil que no resolverlos, porque no soluciona conducirá a un mayor estrés, a más trabajo y a malos resultados crónicos que podrían hacer que te despidieran. En consecuencia, recuerda uno de los primeros principios de la gestión: debes prestar atención a las reacciones que recibes por el funcionamiento de tu máquina y o bien resolver los problemas, o bien elevarlos a una instancia superior, una y otra vez si es necesario. No hay ninguna opción más fácil que sacar los problemas a la luz y ponerlos en manos de personas que sepan resolverlos.

a. Comprende que los problemas con soluciones correctas y planificadas son completamente diferentes de los que no tienen esas soluciones. Los problemas no identificados son los peores; los identificados, pero sin soluciones planificadas son mejores, pero peores para la moral; los identificados con una solución correcta planificada son aún mejores y los resueltos son los mejores de todos. Es realmente importante que sepas a qué categoría corresponde un problema dado. Los indicadores que uses para monitorizar el progreso de tu solución deben ser lo bastante claros e intuitivos como para que resulten extensiones obvias de la planificación.

b. Piensa en los problemas que detectes como una máquina. Hay tres pasos para hacerlo bien: primero, percibe el problema; luego, determina quiénes son las partes responsables a quienes plantearlo y, finalmente, decide el mejor momento para discutirlo. En otras palabras, qué, quién, cuándo. Luego continúa hasta acabar.



12 Diagnostica los problemas para llegar a sus causas fundamentales

Cuando encuentras un problema, tu objetivo es identificar específicamente las causas fundamentales del mismo —las personas o los diseños concretos que lo causaron— y determinar si unas u otros muestran un patrón que causa problemas.

¿Cuáles son las razones más comunes de que no se hagan bien los diagnósticos?

El error que veo con mayor frecuencia es el de tratar los problemas como algo singular, en lugar de utilizarlos para diagnosticar cómo está funcionando su máquina a fin de mejorarla. Se procede a resolver los problemas sin indagar sus causas fundamentales, lo que asegura el fracaso continuo. Aunque consume más tiempo, un diagnóstico completo y preciso ofrecerá cuantiosos dividendos en el futuro.

El segundo error más frecuente es el de despersonalizar el diagnóstico. No vincular los problemas con quienes fallaron ni examinar qué es lo que han hecho para causar el fallo no conducirá a una mejora, ni de los individuos ni de las máquinas.

La tercera gran causa de los fallos es no vincular lo que uno aprende en un diagnóstico con lo que ha averiguado en diagnósticos anteriores. Es importante determinar si la causa fundamental de un problema en particular («Harry fue descuidado») es parte de un patrón más amplio («Harry es descuidado con frecuencia») o no («Es improbable que Harry sea descuidado»).

En el caso de nuestro equipo de análisis de datos al servicio de los clientes, yo sabía que, a menos que llegáramos a las causas fundamentales de los problemas, nuestro nivel de calidad continuaría descendiendo. Los demás directivos de Bridgewater estuvieron de acuerdo. Por tanto, conduje una serie de sesiones diagnósticas en las que llevé a una sala a todas las personas de todos los niveles del equipo para indagar y averiguar qué había ido mal. Comencé con mi mapa mental de cómo deberían haberse hecho las cosas, basándome en la máquina que había desarrollado, y pedí a los nuevos mánagers que describieran lo que en realidad había sucedido. Los malos resultados no *suceden sin más*; ocurren a causa de que personas concretas toman o no decisiones específicas. Un buen diagnóstico siempre llega al nivel de determinar qué acción de esas personas condujo a los malos resultados. Esto puede resultar incómodo, pero si alguien no es idóneo para un puesto, es necesario que lo deje para que los errores

no sigan sucediéndose. Desde luego, nadie es perfecto; todos nos equivocamos. En consecuencia, al realizar el diagnóstico es importante revisar el historial de las personas y sus fortalezas y debilidades específicas.

Después de esas sesiones quedaron claras unas cuantas cosas: varios mánagers nuevos seleccionados por los directivos para hacerse cargo del servicio de análisis de datos para los clientes no tenían las habilidades adecuadas, las capacidades de síntesis o los niveles de cuidado necesarios para supervisar el proceso de control de calidad; y los directivos estaban demasiado alejados de esta área y no sondeaban correctamente para asegurarse de que todo iba bien. Este era el «qué», la realidad a la que nos enfrentamos y que había producido nuestros problemas. No era un panorama agradable, pero era justo lo que necesitábamos saber para dar el siguiente paso de diseñar los cambios que debíamos implementar.

Los siguientes principios describen en detalle cómo hacer un buen diagnóstico, comenzando por una revisión básica.

12 .1 Para hacer un buen diagnóstico, haz las siguientes preguntas:

1. **¿El resultado es bueno o malo?**
2. **¿Quién es responsable del resultado?**
3. **Si el resultado es malo, ¿es incapaz la parte responsable o malo el diseño?**

Si tienes en cuenta estas grandes preguntas y las consultas, todo debería irte bien. Lo que sigue es una guía para dar respuesta a estas preguntas panorámicas, principalmente mediante el uso de una serie de cuestiones disyuntivas para ayudarte a llegar a la síntesis que estás buscando en cada paso. Debes pensar en ellas como las respuestas que necesitas antes de pasar a la siguiente etapa y que conducen hasta el diagnóstico final.

Puedes, aunque no es necesario, seguir exactamente estas preguntas o este formato. Según sean tus circunstancias, puede que pases rápido por estas preguntas o que necesites hacer otras diferentes, más detalladas.

¿El resultado es bueno o malo? ¿Y quién es el responsable? Si no puedes ponerte de inmediato en sintonía acerca de que el resultado fue malo y de quién fue el responsable concreto, probablemente te encaminas hacia una discusión sobre

detalles minúsculos e intrascendentes.

Si el resultado es malo, ¿la parte responsable es incapaz o el diseño es malo? El objetivo es llegar a esta síntesis, aunque para llegar a ella puede que debas examinar cómo funcionó la máquina en este caso y construir la síntesis a partir de ese punto.

¿Cómo debería haber funcionado la máquina? Puede que tengas un mapa mental de quién debería haber hecho qué y tal vez debas completarlo usando los mapas mentales de otras personas. En todo caso, debes saber quién fue el responsable de hacer qué y lo que los principios dicen acerca de cómo deberían haberse hecho las cosas. ¡Simplifica! Un error habitual en esta etapa es dedicarse a realizar exámenes pormenorizados de detalles de procedimiento en lugar de permanecer en el nivel de la máquina (el nivel de quién fue responsable de hacer qué cosa). Debes ser capaz de materializar tu mapa mental en unas pocas afirmaciones, cada una vinculada con una persona específica. Si en este punto ves que estás entrando en detalles, probablemente vas desencaminado. Una vez que has establecido tu mapa mental, la pregunta clave es:

¿Ha funcionado la máquina como debía? Sí o no.

Si no es así, ¿qué es lo que no ha ido como debía? ¿Qué se ha estropeado? Esto se llama la «causa próxima» y debe resultarte fácil llegar a este paso si has establecido tu mapa mental con claridad. También puedes hacerlo mediante preguntas binarias (con respuestas sí/no), porque solo debería requerir referirse a los componentes clave de tu mapa mental e identificar qué parte responsable no actuaron bien.

Digamos que tu mapa mental de cómo debería haber funcionado la máquina tiene dos pasos: Harry debería haber 1) realizado su tarea a tiempo, o bien 2) reportado que no podía. Lo único que debes hacer es precisar los dos pasos. 1) ¿Lo ha hecho a tiempo? Sí/no. Y, si no, 2) ¿lo ha reportado? Sí/no.

Debe ser así de simple. Pero aquí es donde la conversación suele convertirse en un galimatías en el que alguien ofrece una explicación detallada de «lo que hicimos». Recuerda: tu trabajo es guiar la conversación hacia una síntesis clara.

También debes sintetizar si el problema era significativo, es decir, si una persona capaz habría cometido el mismo error dadas las circunstancias, o si se trata de un síntoma de algo en lo que vale la pena profundizar. No te centres

demasiado en los sucesos raros o los problemas triviales, pero asegúrate de no pasar por alto indicios de un problema sistémico de la máquina. Tu trabajo es realizar esa determinación.

¿Por qué no se hicieron las cosas como se debía? En este punto has sintetizado la causa fundamental a fin de determinar si la parte responsable es capaz o no, o si el problema está en el diseño. Para aferrarte a tu síntesis y no perderte en los detalles podrías:

- Intentar vincular el fallo con el Proceso de 5 Pasos. ¿Cuál no se ha realizado correctamente? En última instancia, todo se ajusta a esos cinco pasos. Pero puede que tengas que ser más específico, así que: ■ Intenta materializar el fallo en un atributo o conjunto de atributos clave específicos. Formula preguntas binarias: ¿La parte responsable no gestionó bien? ¿No identificó el problema de forma correcta? ¿No actuó bien? ■ Es importante que te hagas la siguiente pregunta: si el atributo X se realiza bien la próxima vez, ¿se repetirá el mal resultado ? Este es un buen modo de asegurarte de que estás relacionando lógicamente el resultado con el caso. Piénsalo de esta manera: si tu mecánico reemplaza cierta parte de tu coche, ¿arreglará el problema? ■ Si la causa fundamental es un mal diseño, no te detengas ahí. Pregunta quién fue el responsable y si es capaz de ofrecer un diseño correcto.

¿La causa fundamental es un patrón? (Sí/no). Todo problema puede ser una imperfección singular o un síntoma de una causa fundamental que se manifestará de manera repetida. Debes determinar cuál es el caso. Dicho de otro modo, si Harry no ha cumplido su tarea a causa de un problema de fiablidad:

- ¿Harry tiene problemas de fiabilidad en general?
- Si es así, ¿se necesita fiabilidad para el puesto?
- ¿El fallo de Harry se debe a su formación o a sus capacidades?

¿Cómo debería evolucionar la gente/máquina como resultado? Confirma que la resolución a corto plazo del problema se ha llevado a cabo. Determina los pasos a seguir para soluciones a largo plazo y quién es responsable de ellos. De manera específica:

- ¿Hay responsabilidades que deban ser asignadas o clarificadas?

- ¿Hay diseños de la máquina que deban ser reformulados?
- ¿Hay personas cuya idoneidad para sus puestos deba reevaluarse?

Por ejemplo, si has determinado que 1) es un patrón, 2) la parte responsable carece de un atributo necesario para el puesto y 3) este defecto está relacionado con las capacidades de la parte responsable (y no con su formación), entonces probablemente has conseguido determinar la respuesta a la pregunta más importante: la persona no es capaz y debe abandonar el puesto.

Los principios siguientes describen en detalle cómo hacer un buen diagnóstico:

a. Pregúntate: ¿quién debería hacer qué de manera diferente? A menudo oigo a la gente quejarse de un resultado particular sin intentar comprender la máquina que lo ha causado. En muchos casos, estas quejas provienen de personas que están viendo las desventajas de una decisión, pero no sus beneficios, y no saben cómo las ha sopesado la parte responsable para llegar a esa decisión. Puesto que todos los resultados provienen, en última instancia, de las personas y los diseños, preguntarte «¿Quién debería haber hecho qué de manera diferente?» te orientará en la dirección de la clase de conocimientos que necesitas para cambiar realmente los resultados futuros (frente a solo parlotear sobre ellos).

b. Identifica en qué paso del Proceso de 5 Pasos surgió el fallo. Si una persona falla de forma crónica, la causa es una carencia de formación o de capacidad. ¿Cuál de las dos? ¿En cuál de los cinco pasos ha fallado? Diferentes pasos exigen capacidades distintas, y si puedes identificar qué habilidades son las que faltan, habrás avanzado mucho hacia la resolución del problema.

c. Identifica qué principios han sido quebrantados. Identifica qué principios son aplicables al caso en cuestión, revísalos y fíjate si habrían ayudado. Piensa por ti mismo qué principios son mejores para gestionar casos parecidos. Esto contribuirá no solo a resolver este problema, sino otros semejantes.

d. Evita ir de listillo. Valora los méritos de una decisión pasada no en función de lo que sabes, sino tan solo a partir de lo que, razonablemente, podrías haber sabido en el momento en que se tomó. Toda decisión tiene ventajas e inconvenientes; no puedes evaluar las decisiones en retrospectiva sin el contexto adecuado. Hazlo preguntándote «¿Qué habría sabido y hecho una persona idónea en esa

situación?». Además, trata de comprender a fondo a la persona que tomó la decisión (cómo piensa, qué tipo de persona es, si ha aprendido de esa situación, etc.).

e. No confundas la calidad de las circunstancias de una persona con la calidad de su enfoque para tratar con las circunstancias. Una puede ser buena y la otra mala, y es fácil confundirlas. Esta confusión resulta especialmente habitual en las organizaciones que hacen cosas novedosas y evolucionan con rapidez, pero todavía no se han perfeccionado del todo.

Siempre digo que Bridgewater es «terrible y magnífica a la vez». Durante cerca de cuarenta años hemos producido resultados extraordinarios de manera sostenida, mientras lidiábamos con gran cantidad de problemas. Es fácil mirar las circunstancias difíciles, pensar que las cosas deben de ser terribles y frustrarse. Pero el auténtico reto es mirar el éxito a largo plazo que han producido esas circunstancias difíciles y comprender cuán esenciales son estas para el proceso evolutivo de la innovación.

f. Identificar el hecho de que alguien no sabe qué hacer no implica saber qué hacer. Una cosa es señalar un problema y otra es tener un diagnóstico preciso y una solución de calidad. Como he comentado antes, la prueba definitiva de que una persona sabe resolver problemas es 1) ser capaz de describir lógicamente cómo gestionarlos y 2) haber resuelto problemas similares con éxito en el pasado.

g. Recuerda que una causa fundamental no es una acción, sino una razón. Las causas fundamentales se describen con adjetivos, no con verbos; por tanto, sigue preguntando «por qué» hasta llegar a ellos. Dado que la mayoría de las cosas se hacen o no porque alguien decidió hacerlas o no de cierto modo, la mayoría de las causas fundamentales pueden rastrearse hasta llegar a personas concretas que tienen patrones de comportamiento específicos. Por supuesto, una persona normalmente fiable puede cometer un error ocasional y, si se da el caso, puede perdonarse; pero si el problema puede atribuirse a alguien debes preguntar por qué cometió ese error, y ser tan preciso en el diagnóstico de un defecto de una persona como lo serías si se tratara de una pieza del equipo.

El proceso de descubrimiento de una causa fundamental podría tener esta forma:

El problema lo causó una mala programación.

¿Por qué hubo una mala programación?
Porque Harry programó mal.

¿Por qué Harry programó mal?
Porque no estaba bien formado y porque tenía prisa.

¿Por qué no estaba bien formado?
¿Sabía su mánager que no estaba bien formado y le permitió realizar el trabajo igualmente, o no era consciente?

Ahora piensa en lo personal que es este interrogatorio. No se detiene en «Porque Harry programó mal». Debes profundizar para comprender qué aspecto de las personas o del diseño condujo al fallo. Es difícil tanto para quien realiza el diagnóstico como para las partes responsables y, con frecuencia, hace que la gente saque a colación todo tipo de detalles no pertinentes. Mantente en guardia, porque a menudo la gente intentará protegerse tras una cortina de humo.

h. Para distinguir entre un problema de atribuciones y uno de competencia, imagina cómo se desenvolvería esa persona en esa función particular si poseyera más atribuciones. Piensa en cómo se desenvolvía la persona en funciones parecidas cuando tenía amplias atribuciones. Si surgió el mismo tipo de problemas, muy probablemente se trate de una cuestión de capacidades.

i. Ten en cuenta que los mánagers fallan o no llegan a sus objetivos por una (o más) de cinco razones.

1. Están demasiado alejados.
2. Tienen problemas para detectar la mala calidad.
3. No han visto cómo surgía la mala calidad porque se han acostumbrado a la misma.
4. Su trabajo les produce tal orgullo (o tienen egos tan grandes) que no soportan admitir que son incapaces de resolver sus propios problemas.
5. Temen las consecuencias adversas de admitir un fallo.

12.2 Mantén la síntesis mediante un diagnóstico continuo.

Si no afrontas los malos resultados significativos cuando estos surgen, no podrás comprender de qué son síntomas ni cómo cambian con el tiempo, es decir, ¿están empeorando o mejorando?

12.3 Ten en cuenta que los diagnósticos deben producir resultados.

Si no fuera así, no tendrían sentido. Como mínimo, un diagnóstico debe tener la forma de una teoría sobre las causas fundamentales y claridad respecto a qué información es necesario recoger para resolver el problema o los problemas.

a. Recuerda que, si pones a las mismas personas a hacer las mismas cosas, debes esperar idénticos resultados. Einstein definió la locura como hacer lo mismo una y otra vez y esperar resultados diferentes. No caigas en esa trampa porque lo pasarás mal para salir de ella.

12.4 Usa la siguiente técnica de «profundización» para obtener una comprensión 80/20 de un departamento o subdepartamento que tiene problemas.

Una profundización es un proceso que te permite conocer las causas fundamentales de los mayores problemas de un departamento o área, para que puedas diseñar un plan que la convierta en excelente. Las profundizaciones no son diagnósticos, sino una forma de sondeo amplia y profunda. No pretenden desvelar las causas de todos los problemas: solo alrededor del 20 por ciento de las causas produce el 80 por ciento de los efectos subóptimos. Una profundización se lleva a cabo en dos pasos y, después, le siguen pasos de diseño y ejecución. Si se hace bien, los dos pasos de la profundización pueden realizarse en unas cuatro horas. Es muy importante que estos pasos se lleven a cabo de manera separada e independiente, a fin de no ir en demasiadas direcciones a la vez. Permíteme conducirte por el proceso de profundización, y ofrecerte orientación y ejemplos en cada paso.

Paso 1: Enumera los problemas. Haz un rápido inventario de todos los problemas vertebrales. Se muy específico, ya que ese es el único modo de encontrar soluciones eficaces. No generalices ni utilices los plurales «nosotros» ni «ellos». Menciona los nombres de las personas que están experimentando los problemas.

- Haz que todas las personas relevantes del área bajo examen participen en la profundización; te beneficiarás de sus conocimientos y fomentará su responsabilidad respecto de la solución. ■ No te centres en sucesos raros ni

en problemas triviales —nada es perfecto— pero asegúrate de que no sean síntomas de problemas sistemáticos de la máquina. ■ Aún no intentes buscar soluciones. En este paso tu atención debe centrarse de manera estricta en enumerar los problemas.

Paso 2: Identifica las causas fundamentales. Identifica los motivos profundos que subyacen en las acciones que han causado cada problema. La mayoría de ellos se debe a una de las siguientes causas: 1) no está claro quién es la parte responsable o 2) la parte responsable no está manejando de forma correcta sus responsabilidades.

Debes distinguir las causas próximas de las fundamentales. Las primeras son los motivos o acciones que han conducido al problema. Cuando empiezas a describir las cualidades subyacentes en esos motivos o acciones, te estás acercando a la causa fundamental.

Para llegar a ella, pregunta continuamente «¿Por qué?». Por ejemplo:

Problema:
El equipo nunca cumple los plazos y está al borde del agotamiento.

¿Por qué?
Porque no tenemos suficiente capacidad para cumplir las exigencias impuestas al equipo.

¿Por qué?
Porque heredamos esta nueva responsabilidad sin contar con personal adicional.

¿Por qué?
Porque el mánager no comprendió el volumen de trabajo antes de aceptar la responsabilidad.

¿Por qué?
Porque el mánager es malo en anticipar los problemas y elaborar planes. [Causa Fundamental]

No excluyas de la profundización a nadie pertinente: además de perder el beneficio de sus ideas, le quitarás su derecho a decidir sobre la planificación y reducirás su sensación de responsabilidad. A la vez, recuerda que las personas tienden a ser más defensivas que autocríticas. Tu trabajo como mánager es alcanzar la verdad y la excelencia, no hacer feliz a la gente. Por ejemplo, el camino correcto podría ser despedir a algunas personas y reemplazarlas con otras mejores, o colocarlas en puestos que podrían no querer. El objetivo de todos debe ser conseguir las mejores respuestas, no aquellas que hagan felices a la mayoría de las personas.

Puedes descubrir que varios de los problemas identificados en el paso 1 comparten una causa fundamental. Dado que pones en práctica la profundización en una sesión rápida, tu diagnóstico de la causa fundamental puede ser provisional, básicamente alertas sobre lo que hay que vigilar.

Cuando hayas completado el paso 2, tómate un descanso para reflexionar; después plantea una planificación.

Paso 3: Elabora una planificación. Toma distancia del grupo y desarrolla una planificación que trate las causas fundamentales. Las planificaciones son como los guiones de las películas, en los que visualizas quién hará qué a lo largo del tiempo para alcanzar los objetivos. Las planificaciones se elaboran mediante la reiteración de múltiples posibilidades, sopesando la probabilidad de consecución de un objetivo frente a sus costes y riesgos. Deben contener tareas específicas, resultados, partes responsables, indicadores y líneas de tiempo. Permiten que la gente clave implicada discuta reflexivamente la planificación. No es necesario que todo el mundo esté de acuerdo con ella, pero las partes responsables y otras personas clave deben estar en sintonía.

Paso 4: Ejecuta la planificación. Realiza la planificación acordada y monitoriza su progreso de forma transparente. Reporta por lo menos una vez al mes el progreso real hasta la fecha respecto a lo planificado y las expectativas para el período siguiente, y haz a la gente responsable públicamente de entregar buenos resultados y puntuales. Haz ajustes a la planificación según sea necesario para reflejar la realidad.

12.5 Comprende que el diagnóstico es fundamental tanto para el progreso como para las relaciones de calidad.

Si tú y los demás sois abiertos de miras y lleváis a cabo un intercambio de calidad, no solo encontraréis mejores soluciones, sino que también os conoceréis mejor unos a otros. Para ti, constituye una oportunidad de evaluar a tu gente y ayudarla a crecer, y viceversa.

13 Diseña mejoras para tu máquina a fin de superar tus problemas

Una vez que hayas diagnosticado con éxito los problemas que obstruyen el camino para alcanzar tus objetivos, debes diseñar vías de solución para los mismos. Los diseños deben basarse en un conocimiento profundo y exacto (la razón por la cual el diagnóstico es tan importante); para mí, es casi un proceso visceral de mirar de frente los problemas y utilizar el dolor que me causan como estímulo de mi pensamiento creativo.

Así fue, precisamente, para el equipo responsable del análisis de datos de clientes, y en especial para el co-CEO de Bridgewater, David McCormick, quien en aquel momento era director del departamento de servicios al cliente. Tras el diagnóstico, pasó de inmediato a diseñar e implementar los cambios. Despidió al equipo que había dejado caer el nivel de calidad y reflexionó a fondo sobre qué nuevos diseños podría implantar para poner a la gente adecuada en los puestos adecuados. Al seleccionar sus nuevas partes responsables para el análisis de datos de clientes escogió a uno de nuestros mejores pensadores en temas de inversiones, quien también tenía criterios de calidad extremadamente rigurosos (y hablaba muy claro sobre los casos en que los veía decaer) y lo puso a trabajar con uno de nuestros mánagers más experimentados, quien sabía cómo elaborar los flujos de procesos adecuados y garantizar que todo lo necesario ocurriera precisamente según la planificación.

Pero eso no fue todo. Cuando tengas tu diseño, es importante tomarte un tiempo para reflexionar y asegurarte de que estás mirando los problemas desde arriba. David sabía que sería un error considerar solo esta parte del departamento, porque la misma caída en la calidad podía producirse en otras áreas. Tenía que pensar de forma creativa para elaborar un diseño que desarrollara una cultura de excelencia duradera y generalizada a lo largo y a lo ancho del departamento. Esto lo condujo a inventar el «Día de la Calidad», encuentros bienales en los que los miembros del departamento de servicios al cliente evaluaban presentaciones y comunicaciones de prueba realizadas por los propios miembros del departamento y ofrecían comentarios sobre lo que estaba bien y lo que no. Y por encima de todo esos encuentros eran una oportunidad para tomar distancia y valorar si las maneras de garantizar la calidad estaban funcionando como se esperaba mediante el expediente de reunir a un grupo de pensadores independientes para que ofrecieran críticas y de redirigir el proceso según fuera necesario.

Por supuesto, hubo muchos más detalles en las planificaciones de David para transformar el departamento. Pero lo importante es cómo se extendieron todos los detalles y planificaciones a partir de una visualización desde arriba de lo que había que hacer. Solo cuando dispones de un bosquejo como este puedes comenzar a completarlo con detalles. Estos últimos serán tus tareas; escríbelas para no olvidártelas.

Aunque las mejores planificaciones provienen de un rico conocimiento de los problemas reales, cuando empiezas algo, a menudo debes diseñar sobre la base de tus anticipaciones de los problemas y no de los problemas reales. Por eso es tan útil disponer de formas sistemáticas de monitorizar los problemas (el registro de incidencias) y la forma de ser de las personas (el Recolector de Puntos): en lugar de confiar en tus mejores conjeturas acerca de qué podría salir mal, puedes mirar los datos de los bateos anteriores, propios y ajenos, y llegar al proceso de diseño con conocimiento en lugar de tener que comenzar de cero.

Los diseñadores más talentosos que conozco son personas capaces de visualizar a lo largo del tiempo, repasar diferentes colecciones de personas, desde equipos pequeños hasta organizaciones enteras, y anticipar con precisión el tipo de resultados que producirán. Estas personas destacan en la sistematización y el diseño. De ahí el principio general de este capítulo: diseña y sistematiza tu máquina. La creatividad también es importante para este proceso, al igual que el carácter, porque los problemas más importantes sobre los que diseñar suelen ser los más difíciles y debes proponer formas originales de tratarlos, además de estar dispuesto a tomar decisiones difíciles (especialmente en relación con las personas y con quién debe hacer qué).

Los siguientes principios versan sobre diseño y cómo diseñar bien.

13.1 Desarrolla tu máquina.

Si te centras en cada tarea o caso que tienes entre manos y los tratas uno por uno te quedarás atascado. En lugar de eso, desarrolla una máquina: presta atención a lo que haces y por qué, extrapola los principios relevantes para los casos en cuestión y sistematiza ese proceso. Normalmente desarrollar una máquina te ocupará el doble de tiempo que resolver una tarea dada, pero muchas veces se amortiza a causa del aprendizaje y la eficiencia que se consiguen en el futuro.

13.2 Sistematiza tus principios y cómo se llevarán a la práctica.

Si dispones de buenos principios para orientarte desde tus valores hasta tus decisiones cotidianas, pero careces de una forma sistemática para garantizar que se apliquen de manera regular, no te sirven de mucho. Resulta esencial que integres tus principios más importantes en hábitos y que ayudes a los demás a hacerlo. Las herramientas y la cultura de Bridgewater están diseñadas para precisamente eso.

a. Crea excelentes máquinas de toma de decisiones pensando los criterios que utilizas para tomarlas mientras lo estás haciendo. Cada vez que tomo una decisión de inversión me miro a mí mismo mientras lo hago y pienso en los criterios que he utilizado. Me pregunto cómo manejaría otra situación del mismo tipo y escribo mis principios para hacerlo. Después convierto esos principios en algoritmos. Ahora hago lo mismo para la gestión y he adquirido el hábito de llevar a cabo este proceso con todas mis decisiones.

Los algoritmos son principios en acción constante. Creo que la toma de decisiones sistematizada y basada en datos mejorará de manera radical la calidad de la gestión. Los mánagers humanos procesan la información de forma espontánea, con criterios poco reflexionados, y les afectan negativamente sus sesgos emotivos. Todo esto conduce a decisiones subóptimas. Imagina cómo sería disponer de una máquina que procesara datos de alta calidad usando principios/criterios de toma de decisiones de alta calidad. Al igual que el GPS de tu coche, no tendría precio, sigas sus instrucciones o no. Creo que las herramientas de este tipo serán esenciales en el futuro, y en el momento de escribir estas líneas, me falta muy poco para ofrecer un prototipo en la red.

13.3 Recuerda que una buena planificación debe parecerse al guion de una película.

Cuanto más nítidamente puedas visualizar cómo funcionará la propuesta que elabores, mayor probabilidad habrá de que todo suceda según tu planificación. Visualiza quién hará qué cosa y cuándo, y qué resultados producirá eso. Este es el mapa mental de tu máquina. Sé consciente de que algunas personas son

mejores o peores a la hora de visualizar. Evalúa con precisión tus propias capacidades y las de los demás para poder utilizar a las personas más válidas en la elaboración de tu planificación.

a. Sitúate en una posición de dolor durante un tiempo a fin de obtener un mayor conocimiento sobre la finalidad de tu diseño. Insértate durante un tiempo en el proceso de trabajo del área de interés —bien realmente, o bien de forma indirecta (a través de la lectura de informes, perfiles de puestos, etc.)— a fin de obtener un mayor conocimiento de aquello con lo que estás tratando. Al diseñar, podrás aplicar lo que has aprendido y, en consecuencia, revisar la máquina de forma adecuada.

b. Visualiza máquinas alternativas con sus resultados; después escoge una. Un buen diseñador puede visualizar la máquina y sus resultados en diversas iteraciones. Primero imagina cómo Harry, Larry y Sally pueden funcionar en diversas formas con varias herramientas y diferentes incentivos y penalizaciones; después reemplaza a Harry por George y así sucesivamente, reflexionando sobre cómo serán los productos, las personas y las finanzas mes a mes (o trimestre a trimestre) en cada hipótesis. Después escoge una.

c. Piensa en las consecuencias de segundo y tercer orden, no solo en las de primer orden. Podría suceder que el resultado que obtienes como consecuencia de primer orden sea deseable, pero que las de segundo y tercer orden sean lo opuesto. Por tanto, centrarse solo en las consecuencias de primer orden, algo que se tiende a hacer, puede conducir a tomar malas decisiones. Por ejemplo, ante la pregunta de si me gustaría no tener días de lluvia, probablemente te respondería que sí, si no tuviera en cuenta las consecuencias de segundo y tercer orden que implicaría.

d. Usa las reuniones cortas para ayudar a que tu organización funcione como un reloj suizo. Las reuniones programadas con regularidad contribuyen a la eficiencia garantizando que las interacciones y las tareas importantes no se pasen por alto, eliminando la necesidad de una coordinación ineficiente y mejorando las actuaciones (porque la repetición conduce al refinamiento). Es bueno tener un orden del día estandarizado en el que siempre se incluyan ciertas preguntas (como, por ejemplo, si la reunión ha sido eficaz) y órdenes del día no estandarizados que incluyan cosas que se hacen con poca frecuencia (como las revisiones de presupuestos trimestrales).

e. Recuerda que una buena máquina tiene en cuenta el hecho de que las personas son imperfectas. Diseña de tal manera que obtengas buenos resultados aun cuando la gente cometa errores.

13.4 Sé consciente de que el diseño es un proceso iterativo. Entre un mal «ahora» y un buen «después» hay un período «en resolución».

El período «en resolución» tiene lugar mientras pruebas diferentes procesos y personas, valorando qué va bien y qué no, aprendiendo de las iteraciones y avanzando hacia el diseño sistemático ideal. Aun cuando tengas en mente una buena imagen del futuro diseño, es natural que se necesiten algunos errores y aprendizajes para llegar a un buen «después».

Con frecuencia las personas se quejan de esta clase de procesos iterativos porque tienden a sentirse más satisfechas sin tener nada que con algo imperfecto, aun cuando resultaría más lógico disponer de esto último. Esta clase de ideas no tiene demasiado sentido, por lo que no dejes que te distraiga.

a. Ten en cuenta el poder de una «perturbación». En la naturaleza, una perturbación es un suceso infrecuente y de gran impacto que elimina todo el exceso de crecimiento vegetal acumulado en las épocas de bonanza. Los bosques necesitan estas perturbaciones para mantenerse saludables; sin ellas, habría más árboles débiles y una acumulación de otros organismos que sofocaría a las plantas nuevas. Lo mismo sucede con las empresas. Las malas épocas, que obligan a reducir gastos de forma tal que solo los empleados (o compañías) más fuertes y esenciales sobreviven son inevitables y pueden ser magníficas, incluso cuando parezcan terribles en su momento.

13.5 Construye la organización en torno a objetivos, no en torno a tareas.

Proporcionarle a cada departamento una perspectiva clara y los recursos adecuados para alcanzar sus objetivos hace que el diagnóstico de asignación de recursos sea más directo y reduce la alteración de puestos. Como ejemplo de la manera en que funciona esto, en Bridgewater tenemos un departamento de

marketing (objetivo: el marketing) separado de nuestro departamento de servicios al cliente (objetivo: ofrecer servicios al cliente), aun cuando hacen cosas parecidas y tenerlos juntos proporcionaría algunas ventajas. Pero el marketing y los servicios a los clientes son dos objetivos distintos; si los juntáramos, el director de departamento, los vendedores, los asesores de clientes, los analistas de datos y otros trabajadores estarían dando y recibiendo información conflictiva. Si preguntáramos por qué los clientes reciben poca atención, la respuesta podría ser: «Nos pagan incentivos para aumentar las ventas». Si preguntáramos por qué no hay ventas, los departamentos fusionados podrían explicarnos que necesitan prestar atención a sus clientes.

a. Construye tu organización de arriba hacia abajo. Una organización es lo opuesto de un edificio: sus cimientos están en lo alto, así que asegúrate de contratar mánagers antes de fichar a su equipo. Los mánagers pueden ayudar a diseñar la máquina y a seleccionar la gente que la complemente. Las personas a cargo de la supervisión de los departamentos deben ser capaces de pensar de forma estratégica y, a la vez, conducir el día a día. Si no anticipan lo que vendrá, llevarán la vida cotidiana a un precipicio.

b. Recuerda que todo el mundo debe ser supervisado por una persona creíble con criterios exigentes. Sin una supervisión fuerte, existe la posibilidad de que haya un control de calidad y una formación inadecuados, así como un apreciación inapropiada del trabajo excelente. Nunca confíes en que la gente hará bien su trabajo.

c. Asegúrate de que las personas situadas en lo alto de la pirámide posean las habilidades y la lucidez para gestionar a su equipo, así como un profundo conocimiento de sus puestos. Hace pocos años, alguien propuso en Bridgewater que nuestro grupo de instalaciones (la gente que se encarga del edificio, las instalaciones, el servicio de comidas, los suministros de oficina, etc.) empezara a reportar a nuestro director de tecnología, a causa de la superposición de las dos áreas (los ordenadores también son instalaciones, utilizan electricidad, etc.). Pero hacer que las personas encargadas de los servicios de mantenimiento y las comidas reportaran al mánager de tecnología habría sido tan poco adecuado como hacer que el personal de este último departamento respondiese al responsable de mantener en condiciones las instalaciones. Aun cuando ambas funciones se consideren «instalaciones» en su sentido más amplio, son muy diferentes, como lo son los conjuntos de

habilidades necesarios en cada caso. Asimismo, en otra ocasión conversamos sobre poner a la gente que trabaja en acuerdos con los clientes bajo el mismo mánager que quienes se ocupan de convenios con contrapartes. Pero esto habría sido un error porque las habilidades necesarias para alcanzar acuerdos con los clientes son muy diferentes de las requeridas para los convenios con las contrapartes. Sería un error fusionar los dos departamentos bajo el nombre general de «convenios» porque cada uno requiere conocimientos y habilidades específicos.

d. Al diseñar tu organización, recuerda que el Proceso de 5 Pasos es el camino al éxito y que personas diferentes son buenas en pasos distintos. Asigna personas específicas a la realización de cada uno de los pasos en función de sus inclinaciones naturales.

Por ejemplo, el visionario de grandes panoramas debe ser responsable de la determinación de objetivos, al catador se le debe asignar la tarea de identificar y no tolerar los problemas, el detective lógico al que no le importa indagar sobre la gente debe ser quien haga los diagnósticos, el diseñador imaginativo debe elaborar la planificación para llevar a cabo las mejoras y el supervisor fiable debe asegurarse de que la planificación se ejecute. Desde luego, algunas personas pueden hacer más de una de estas cosas; por lo general la gente puede desempeñar bien dos o tres. Casi nadie puede hacerlas todas bien. Un equipo debe ser un grupo de personas con todas estas capacidades, que deben saber quién es responsable de cada paso.

e. No construyas la organización para que se adecúe a las personas. Con frecuencia, los mánagers darán por sentada la presencia de las personas que trabajan en su organización e intentarán que la misma funcione bien con ellas. Esto es contraproducente. En lugar de eso, deben imaginar la mejor organización y después asegurarse de que se seleccione a la mejor gente. Los puestos deben crearse en función del trabajo que se ha de hacer, no de lo que la gente quiere hacer ni en función del personal disponible. Siempre puedes buscar fuera la persona que mejor se adecúe a un puesto en particular. Primero dispón del mejor diseño de flujos de trabajo posible y bosquéjalo en un organigrama, visualiza cómo interaccionan las partes y especifica qué cualidades son necesarias para realizar cada trabajo. Solo después de haber hecho esto puedes seleccionar a las personas para cada puesto.

f. Ten en cuenta la escala. Tus objetivos deben tener el tamaño adecuado para justificar los recursos que les asignas. Una organización podría no ser lo bastante grande como para justificar tener tanto un grupo de ventas como otro de análisis, por ejemplo. Bridgewater pasó con éxito de ser una organización unicelular, en la cual la mayoría de la gente participaba en todo, a una pluricelular, porque al crecer conservamos nuestra capacidad de centrarnos con eficiencia.

Compartir o rotar los recursos de forma temporal está bien y no es lo mismo que fusionar las responsabilidades. En cambio, la eficiencia de una organización disminuye a medida que aumenta el número de personas y su complejidad, por lo cual simplifica lo máximo posible. Y cuanto mayor es la organización, más importante es la gestión de las tecnologías de la información y la comunicación interdepartamental.

g. Organiza los departamentos y subdepartamentos en torno a los grupos con mayor «peso gravitatorio». Algunos grupos son atraídos hacia otros de forma natural. Esta atracción gravitatoria podría basarse en objetivos comunes, capacidades y habilidades compartidas, flujos de trabajo, ubicación física, etc. Imponer tu propia estructura sin reconocer esta atracción gravitatoria quizá produzca ineficiencias.

h. Haz que los departamentos sean tan autosuficientes como sea posible, de tal forma que tengan control sobre los recursos que necesitan para alcanzar sus objetivos. Lo hacemos así porque no queremos crear una burocracia que obligue a los departamentos a solicitar recursos de un grupo que no está centrado en ese trabajo concreto.

i. Asegúrate de que las ratios entre mánagers séniors y mánagers júniors, así como de estos últimos en relación con su equipo, están limitadas para preservar la calidad de las comunicaciones y el entendimiento mutuo. Por lo general, la ratio no debe exceder 1:10, aunque es preferible que esté cerca de 1:5. Desde luego, la ratio adecuada variará en función de cuánta gente reporte a tu personal directo, la complejidad de los trabajos que esté haciendo y la capacidad del mánager para manejar a varias personas o proyectos a la vez. El número de capas de arriba hacia abajo y la ratio entre mánagers y su equipo directo limitará el tamaño de una organización eficaz.

j. Ten en cuenta en tu diseño la sucesión y la formación. Este es un asunto sobre el cual ojalá hubiera pensado mucho antes en mi trayectoria. Para garantizar que tu organización sigue produciendo resultados, debes construir una máquina de movimiento perpetuo que pueda funcionar bien sin ti. Esto implica más que la mecánica de tu «salida». También incluye la selección, la formación y el gobierno de los nuevos líderes que «darán el paso adelante» y, más importante aún, la preservación de la cultura y sus valores.

El mejor enfoque que conozco para hacerlo es el que aplican empresas y organizaciones como GE, 3G y el buró político del Comité Central del Partido Comunista Chino, que consiste en construir una «línea sucesoria» con forma de pirámide en la cual la generación siguiente de líderes tiene contacto con las ideas y la toma de decisiones de los líderes actuales, a fin de que ambos puedan aprender y ser puestos a prueba a la vez.

k. No prestes atención únicamente a tu trabajo, sino a cómo se hará cuando no estés. Ya he escrito antes sobre el riesgo de la persona clave, que se aplica sobre todo a quienes tienen las responsabilidades más amplias, especialmente al jefe de una organización. Si ese es tu puesto, entonces debes designar a personas que puedan reemplazarte y hacerles desempeñar tu trabajo algún tiempo para que sean examinadas y puestas a prueba. Estos resultados deben documentarse en un manual que la gente pertinente podrá consultar si te atropella un autobús. Si todas las personas clave de la organización lo hacen, tendrás una «filial» fuerte o al menos un claro conocimiento de las vulnerabilidades y un plan para lidiar con ellas. Recuerda que un mánager ninja es una persona que puede relajarse y ver surgir la belleza, es decir, un director de orquesta. Si siempre estás intentando contratar a alguien que haga tu trabajo tan bien como tú, o incluso mejor, esto te liberará de hacer otras cosas y, a la vez, formará tu línea de sucesión.

Aparte de eso, visualizar a tu sustituto es una experiencia enriquecedora y productiva. Además de revisar lo que estás haciendo y proponer buenos y malos nombres, comenzarás a pensar en cómo situar a tu mejor gente en puestos que todavía no existen. Al saber que deberás ponerlos a prueba dejando que hagan tu trabajo sin interferencias, te verás motivado a formarlos adecuadamente antes del test. Y, por supuesto, las pruebas de resistencia te ayudarán a aprender y adaptarte, lo que conducirá a mejores resultados.

l. Haz las cosas dos veces en lugar de comprobarlas, para garantizar que las tareas decisivas se realicen de forma correcta. La comprobación tiene una tasa de error mucho mayor que hacer las cosas dos veces, es decir, hacer que dos personas diferentes realicen la misma tarea de tal forma que produzcan dos resultados independientes. Esto no solo asegura respuestas mejores, sino que te permitirá ver las diferencias en el desempeño del puesto y las capacidades de las personas. Uso la táctica de hacer las cosas dos veces en áreas clave como la financiera, donde se arriesgan grandes cantidades de dinero.

Y dado que una auditoría será efectiva según la pericia del auditor, recuerda que una doble revisión buena solo puede desarrollarla alguien capaz de realizar las cosas dos veces. Si la persona que revisa en dos ocasiones el trabajo no es capaz de hacer ese trabajo, ¿cómo podría evaluarlo de una manera precisa?

m. Usa los consultores con prudencia y cuídate de volverte adicto a ellos. A veces contratar un consultor externo es lo mejor para tu diseño. Esto puede aportarte exactamente el grado de pericia especializada que necesitas para afrontar un problema. Cuando puedes externalizar, no debes preocuparte de la gestión y esa es una ventaja real. Si un puesto es de jornada parcial y exige un conocimiento muy especializado, yo preferiría que lo ocuparan consultores o gente de fuera.

A la vez, necesitas cuidarte del uso crónico de consultores para que hagan el trabajo que deberían hacer los empleados. A largo plazo, esto te resultará costoso y menoscabará tu cultura. Además, asegúrate de no pedirles a los consultores que realicen cosas que normalmente no hacen. Casi con certeza volverán a hacer las cosas de la manera habitual; sus propios empleadores se lo exigirán.

Cuando valores si utilizar un consultor o no, ten en cuenta los siguientes factores:

1. **Control de calidad.** Cuando alguien está trabajando para ti es un empleado, y eres responsable de la calidad de su trabajo. Pero cuando la persona que está trabajando para ti lo hace para otra compañía, estás funcionando con sus criterios de calidad, por lo que es importante saber si estos estándares son tan exigentes como los tuyos, o más.
2. **Economía.** Si se necesita una persona a jornada completa, es casi seguro que será menos costoso crear un puesto. Los honorarios diarios de los consultores son bastante más altos que los costes anualizados de una persona a jornada completa.

3. **Institucionalización del conocimiento.** Alguien que está en tu ambiente obtendrá constantemente conocimientos y un aprecio por tu cultura que nadie de fuera puede obtener.
4. **Seguridad.** Hacer que gente de fuera realice el trabajo aumenta considerablemente tus riesgos de seguridad, en especial si no puedes observarlos mientras trabajan (y monitorizar si toman las precauciones pertinentes, como no dejar documentación delicada sobre sus escritorios).

Debes reflexionar si externalizarás el servicio o desarrollarás las capacidades dentro de la organización. Aunque los trabajadores temporales y los consultores son buenos como soluciones rápidas, no aumentan tus capacidades a largo plazo.

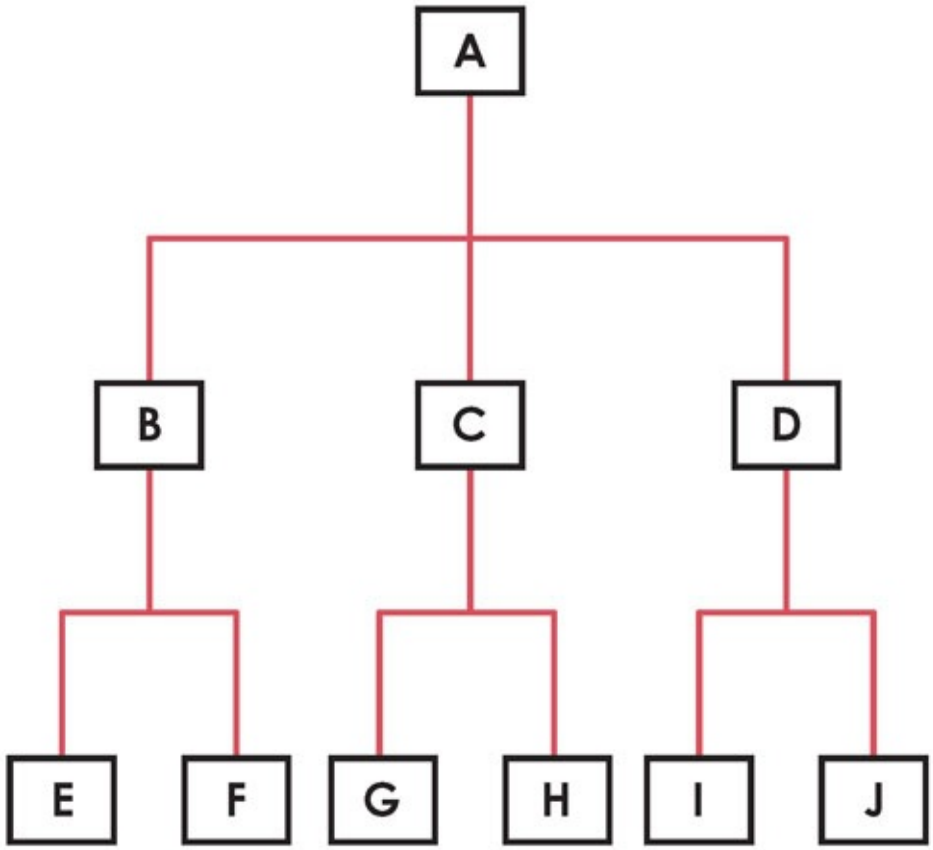
13.6 Elabora un organigrama con forma de pirámide, con líneas rectas descendentes que no se crucen.

Toda la organización debe parecer una serie de pirámides descendentes, pero el número de capas debe ser limitado para minimizar la jerarquía.

a. Cuando encuentres conflictos interdepartamentales o intersubdepartamentales, haz participar a la persona que está en la cúspide de la pirámide. Imagina un organigrama como una pirámide compuesta por muchas otras.

Cuando los problemas implican a personas que no están en la misma parte de la pirámide, generalmente es deseable hacer participar a la persona que está en la cúspide y que, por tanto, tiene la perspectiva y el conocimiento para sopesar los intercambios y tomar decisiones informadas.

b. No trabajes para la gente de otro departamento ni hagas que personas de otro departamento trabajen para ti, a menos que hayas hablado con la persona responsable de la supervisión correspondiente. Si hay una disputa al respecto, es necesario resolverla en la cúspide de la pirámide.



c. Cuidado con la «invasión de departamentos». Esto ocurre cuando un departamento de apoyo confunde su responsabilidad de proporcionarlo con un mandato para determinar cómo deben hacerse las cosas cuya realización deben apoyar. Un ejemplo de este tipo de error sería que el grupo de instalaciones pensara que debe decidir qué instalaciones deberíamos tener. Aunque los departamentos de apoyo deben conocer los objetivos de las personas a las cuales respaldan y proporcionarles comentarios sobre posibles opciones, no son ellos quienes deciden la visión estratégica.

13.7 Coloca barandillas de protección cuando estas sean necesarias, pero recuerda que es mejor no usarlas en absoluto.

Aun cuando hayas encontrado gente idónea para tu diseño, habrá ocasiones en que querrás poner barandillas de protección a su alrededor. Nadie es perfecto, todos tenemos fortalezas y debilidades, y por más que analices con cuidado no siempre podrás encontrar todo lo que deseas en una persona. Por tanto, presta atención a tu máquina y a la gente que has escogido para tus puestos y piensa dónde podrías necesitar complementar tu diseño añadiendo personas o procesos para garantizar que todos los trabajos se realicen con excelencia.

Recuerda, poner barandillas tiene como finalidad ayudar a la gente que en términos generales puede hacer bien su trabajo; la idea es ayudar a la gente buena a desenvolverse mejor, no ayudar a las personas que no llegan al listón. Si intentas proteger a alguien que carece de las capacidades básicas requeridas para su puesto, tal vez tan solo deberías despedirlo y buscar a otra persona que sea más idónea.

Normalmente, una buena barandilla tiene la forma de un miembro del equipo cuyas fortalezas compensan las debilidades del compañero que necesita ser protegido. Una buena relación de protección debe ser firme sin ser demasiado rígida. A ser posible, debe funcionar como dos personas que bailan: literalmente se empujan entre sí, pero con un toma y daca constante. Por supuesto, tener en un puesto a alguien que necesita protección no es tan bueno como a una persona que hace las cosas bien de manera natural. Esfuérzate para que sea así.

a. No esperes que la gente reconozca sus propios puntos ciegos y los compense. Constantemente veo a personas que se forman opiniones erradas y toman malas decisiones, a pesar de haber cometido equivocaciones de la misma clase antes y pese a que saben que hacerlo es ilógico y perjudicial. Pensaba que la gente evitaría esos inconvenientes cuando fueran conscientes de sus puntos ciegos, pero no suele ser así. Con muy poca frecuencia oigo a alguien excusarse de hablar porque no es capaz de formarse una buena opinión en algún campo en particular. No apuestes por que las personas se salvarán a sí mismas; protégelas de forma proactiva o, mejor todavía, colócalas en puestos en los cuales les resulte imposible tomar decisiones del tipo que no deberían.

b. Ten en cuenta el diseño en hoja de trébol. En las situaciones en las que no puedes identificar una parte responsable excelente para un puesto (lo cual siempre es la mejor opción), busca a dos o tres personas creíbles que tengan un gran

compromiso con la producción de resultados excelentes, así como la disposición a discutir entre sí y a elevar sus desacuerdos si fuese necesario. Después establece un diseño en el que se controlen y equilibren entre sí. Aunque no es óptimo, este sistema tendrá una alta probabilidad de clasificar eficazmente los problemas que debas examinar y resolver.

13.8 Mantén invariable tu visión estratégica mientras haces los cambios tácticos adecuados según lo dicten las circunstancias.

Los valores y los objetivos estratégicos de Bridgewater han sido los mismos desde el comienzo (producir resultados excelentes, trabajo y relaciones significativos a través de la sinceridad y la transparencia radicales), pero su gente, sus sistemas y sus herramientas han cambiado a lo largo de cuarenta y tantos años, a medida que hemos ido creciendo desde ser una empresa unipersonal hasta llegar a ser una organización de mil quinientos trabajadores, y podrá seguir cambiando mientras mantenga sus valores y objetivos estratégicos a medida que las nuevas generaciones reemplacen a las más antiguas. Eso puede sucederles a las organizaciones de un modo muy semejante al que se da en familias y comunidades. Para ayudar a nutrirlo, es deseable reforzar las tradiciones y los motivos que hay tras ellas, así como asegurarse de que los valores y los objetivos estratégicos han sido inculcados en los líderes sucesivos y en la población como totalidad.

a. No coloques el recurso delante de lo estratégico. A menudo la gente me dice que no puede con los problemas estratégicos a largo plazo porque tiene demasiados problemas urgentes que es necesario resolver de inmediato. Pero correr a toda prisa hacia las soluciones mientras se patea el proverbial balón fuera del campo es un «camino al matadero». Los mánagers eficaces prestan atención tanto a los problemas inminentes como a aquellos que todavía no les han llegado. Sienten constantemente el tirón de la vía estratégica porque se preocupan por la posibilidad de no alcanzar su objetivo supremo y están decididos a continuar su proceso de descubrimiento hasta que lo consigan. Aunque tal vez no tengan la respuesta correcta de forma instantánea y no puedan ofrecerla ellos mismos, mediante una combinación de creatividad y carácter finalmente describirán todas las espirales ascendentes necesarias.

b. Piensa en el panorama general y en los detalles puntuales, y comprende las conexiones que hay entre ellos. Evita obsesionarte con los detalles irrelevantes. Debes decidir qué es importante y qué no lo es en cada nivel. Por ejemplo, imagina que estás diseñando una casa. Primero necesitas una imagen general de la misma: tu casa estará situada en un solar y tendrás que pensar de dónde obtendrás el agua, cómo se conectará la casa a la red de suministro eléctrico y otras cosas parecidas. Después debes decidir cuántas habitaciones tendrá, dónde estarán las puertas, dónde necesitarás ventanas, etc. Cuando diseñas un plano, debes pensar en todas estas cosas y relacionarlas entre sí, pero eso no quiere decir que realmente tengas que ir y escoger las bisagras de las puertas tú mismo. Solo tienes que saber que necesitarás una puerta con bisagras y cómo encaja esto en la imagen general de la casa.

13.9 Dispón de buenos controles para no exponerte a la deshonestidad ajena.

No des por supuesto que la gente actúa en tu interés en lugar de en el suyo propio. Un porcentaje de la población mayor del que te imaginas te engañará si tiene la oportunidad. Cuando se les ofrece la alternativa de ser justas contigo o tomar más para sí mismas, la mayoría de las personas elegirá la segunda opción. Hasta un engaño muy pequeño resulta intolerable, por lo cual tu felicidad y tu éxito dependerán de tus controles. He aprendido esta lección, de forma reiterada y por las malas.

a. Investiga y haz que la gente sepa que lo harás. Investiga y explica al personal que vas a investigar, para que no haya sorpresas. La gente indagada no debe tomarse los controles de seguridad de forma personal, del mismo modo que un cajero no debe considerar el hecho de que el banco cuente el dinero de su cajón (en lugar de aceptar, simplemente, sus números) como un indicio de que la entidad piensa que no es honrado. Explica el concepto a los empleados para que lo entiendan.

Pero hasta los mejores controles nunca serán infalibles. Por este motivo (entre muchos otros), la confianza es una cualidad que debe apreciarse.

b. Recuerda que las leyes no tienen sentido si no hay policía (auditores). Las personas que realizan las auditorías deben reportar a personas que estén fuera del departamento auditado y sus procedimientos no deben divulgarse a quienes son

auditados. (Esta es una de nuestras escasas excepciones a la transparencia radical.)

c. Cuídate de las aprobaciones rutinarias automáticas. Cuando el puesto de una persona incluye examinar o auditar un gran volumen de transacciones o cosas que hacen otras personas, existe el riesgo de que lo haga de manera automática. Un ejemplo especialmente arriesgado es el de la aprobación de gastos. Asegúrate de que dispones de maneras de auditar a los auditores.

d. Ten en cuenta que la gente que haga compras en tu nombre probablemente no utilice tu dinero de forma prudente. El motivo es que 1) el dinero no es suyo y 2) es difícil saber cuál debe ser el precio correcto. Por ejemplo, si alguien propone un precio de 125.000 dólares por un proyecto de consultoría, es algo desagradable, difícil y confuso averiguar cuál es la tarifa en el mercado y después negociar un precio mejor. Sin embargo, esa misma persona que es reacia a negociar con el consultor lo hará con vehemencia cuando contrate a alguien para que le pinte la casa. Necesitas tener los controles adecuados o, mejor aún, una parte de la organización que se especialice en esta clase de cosas. Existen precios al por menor y al por mayor. Te conviene pagar al por mayor siempre que sea posible.

e. Utiliza «ejecuciones públicas» para disuadir de malos comportamientos. Sin importar la meticulosidad con que diseñes tus controles ni con cuánto rigor los lleves a la práctica, habrá ocasiones en que la gente malintencionada o extremadamente negligente encontrará la manera de evitarlos. En consecuencia, cuando atrapes a alguien violando tus reglas y controles, asegúrate de que todo el mundo vea las consecuencias.

13.10 Que tus líneas de reporte y las definiciones de responsabilidades sean lo más claras posibles.

Esto vale tanto dentro de un departamento como entre ellos. Reportar doblemente causa confusión, complica la priorización, reduce la nitidez de los objetivos y enturbia las líneas de supervisión y responsabilidad, sobre todo cuando los supervisores están en dos departamentos diferentes. Cuando las situaciones exigen dobles reportes, los mánagers deben estar informados de ello. Solicitarle a alguien de otro departamento que realice una tarea dada sin

consultar con su mánager está estrictamente prohibido (a menos que satisfacer la solicitud lleve como mucho alrededor de una hora). Sin embargo, nombrar codirectores para un departamento o subdepartamento puede funcionar bien si los mánagers sintonizan bien y combinan fortalezas esenciales complementarias; en este caso, el doble reporte puede funcionar si se coordina de manera correcta.

a. Asigna responsabilidades basándote en el diseño del flujo de trabajo y las capacidades de la gente, no en los nombres de los puestos. Solo porque alguien sea responsable de «Recursos Humanos», «Contrataciones», «Jurídico», «Programación», etc., no quiere decir necesariamente que sea la persona adecuada para hacer todo lo que esté relacionado con esas funciones. Por ejemplo, aunque la gente de recursos humanos ayuda en las contrataciones, los despidos y la provisión de beneficios, sería un error darles la responsabilidad de decidir a quién contratar, a quién despedir o qué beneficios se ha de proporcionar a los empleados.

b. Piensa constantemente en cómo obtener ventajas. Obtener ventajas en una organización no es diferente de hacerlo en los mercados: se buscan maneras de conseguir más con menos. En Bridgewater, normalmente trabajo con una ventaja de 50:1. Esto quiere decir que por cada hora que yo paso con cada empleado, este pasa unas cincuenta horas trabajando para hacer avanzar el proyecto. En nuestras sesiones revisamos la visión estratégica y las metas; a continuación, el empleado trabaja en ambas, tras lo cual revisamos su labor y avanza basándose en mis reacciones, algo que hacemos una y otra vez. Por lo general, la gente que trabaja para mí tiene relaciones similares con su equipo directo, aunque sus ratios suelen estar entre 10:1 y 20:1. Siempre busco con vehemencia personas que puedan hacer las cosas casi tan bien como yo (y a ser posible mejor), a fin de poder maximizar mis resultados por hora.

La tecnología es otra herramienta para obtener ventajas. Para conseguirlas lo más fácilmente posible en el ámbito de la formación, documenta las preguntas y las respuestas mediante audios, vídeos o guías escritas y después asigna a alguien para organizarlas e incorporarlas a un manual que se actualice con regularidad.

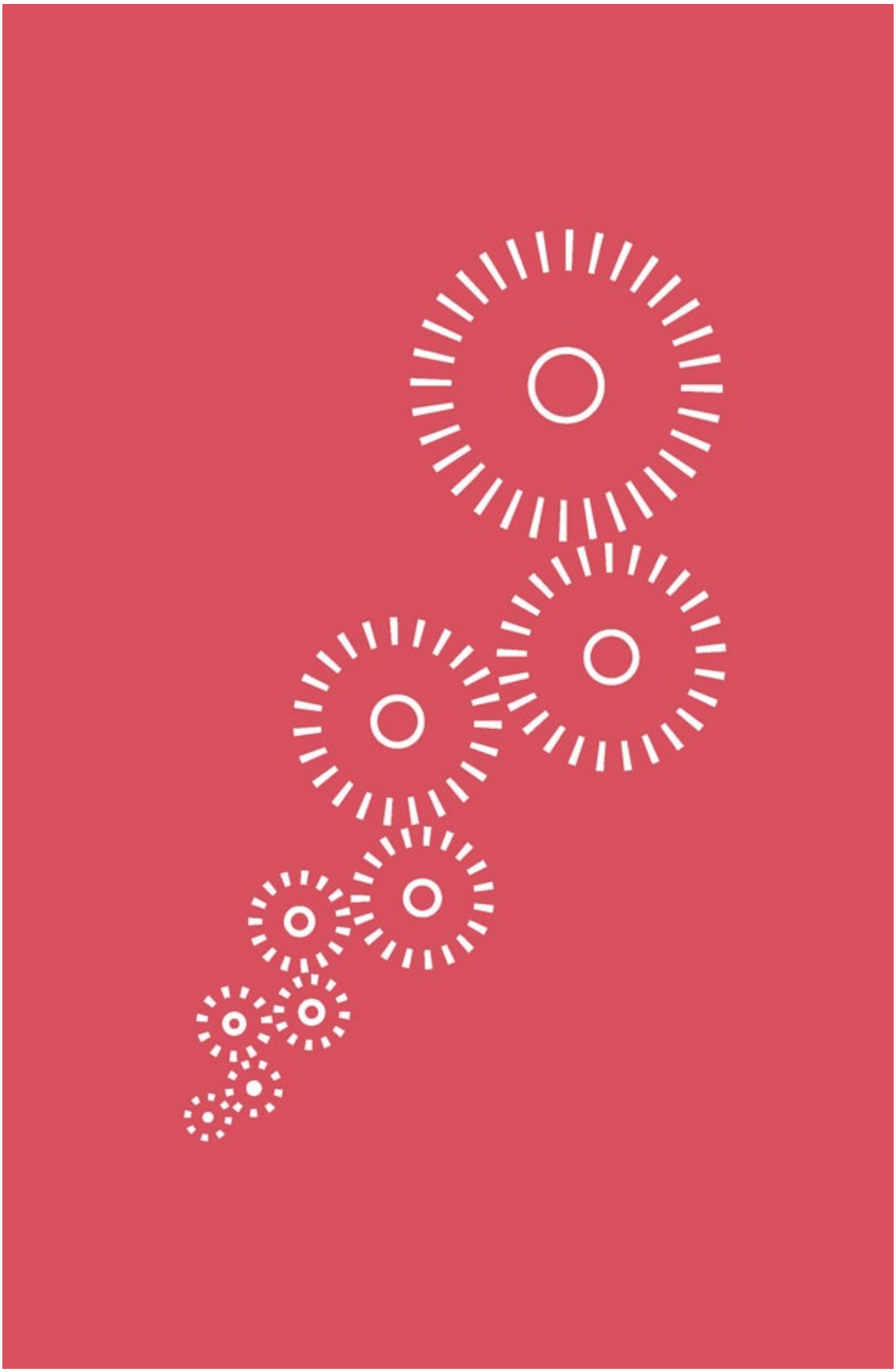
Los principios mismos son una manera de obtener ventajas; son un modo de profundizar tu conocimiento de las situaciones para que no tengas que hacer el mismo esfuerzo cada vez que encuentres un problema.

c. Sé consciente de que es mucho mejor buscar a unas pocas personas listas que tener un gran número de personas normales y corrientes menos dotadas. Tanto las personas como la tecnología excelentes aumentan la productividad. Si las reúnes en una máquina bien diseñada la mejorarán de manera exponencial.

d. Utiliza «aplicadores». Los «aplicadores» son personas que pueden ir de lo conceptual a lo práctico con eficacia y harán todo lo posibles para llevar tus conceptos a la práctica. Conceptualizar y gestionar lleva solo cerca del 10 % del tiempo necesario para implementar, por lo que si tienes buenos aplicadores puedes dedicar mucho más tiempo a lo que consideres más importante.

13 .11 Recuerda que casi todo tardará más tiempo y costará más dinero de lo previsto.

Prácticamente nada transcurre según lo planeado, porque nadie diseña para que las cosas vayan mal. En lo personal, doy por supuesto que las cosas excederán una vez y media el tiempo y el coste previstos inicialmente, porque esa es mi experiencia general. La buena o mala gestión de tu equipo y tú determinará vuestras expectativas.



14 Haz lo que te hayas propuesto hacer

Como el individuo, para tener éxito una organización debe mejorar sus resultados; este es el quinto paso del Proceso de 5 Pasos.

Hace poco, mientras ordenaba un montón de material de trabajo de las décadas de los ochenta y noventa, me encontré cajas y más cajas llenas de informes de investigación. Había miles de páginas, la mayoría repleta de garabatos míos, y me di cuenta de que representaban solo una fracción del esfuerzo que había puesto en ello. En la celebración de nuestros cuarenta años me dieron copias de las casi diez mil *Observaciones Diarias* de Bridgewater que habíamos publicado. Todas y cada una de ellas expresaba nuestras ideas más profundas y eran producto de nuestra investigación de mercados y economías. También me topé con el manuscrito de un libro de ochocientas páginas que había escrito, pero que después estuve demasiado ocupado para publicar, e innumerables comunicaciones, cartas a los clientes, informes de investigación y versiones del libro que ahora tienes en tus manos. ¿Por qué hice todo eso? ¿Por qué otros se esfuerzan tanto en alcanzar sus objetivos?

Desde mi punto de vista, lo hacemos por diferentes motivos. Para mí, la razón principal es que puedo visualizar con tanta intensidad los resultados del esfuerzo que experimento la emoción del éxito incluso mientras todavía me estoy esforzando para alcanzarlo. Asimismo, puedo visualizar los resultados trágicos de no esforzarse. También me motiva el sentido de la responsabilidad; lo he pasado mal decepcionando a las personas que quiero. Pero esta es la verdad en mi caso. Otros describen su motivación como el apego a la comunidad y a su misión. Algunos lo hacen en busca de aprobación y otros por las recompensas económicas. Todas estas son motivaciones perfectamente aceptables y deben usarse y armonizarse de una forma coherente con la cultura.

La manera en que se reúne a la gente para hacerlo es clave. Es lo que la mayoría llama «liderazgo». ¿Qué es lo más importante que un líder debe hacer para mejorar los resultados de su organización? Por encima de todo, el líder debe reclutar a los individuos que están dispuestos a hacer todo el trabajo que el éxito exige. Aunque puede ser más glamuroso plantear ideas nuevas brillantes, la mayor parte del éxito proviene de hacer cosas prosaicas y, a menudo, desagradables, como identificar y resolver problemas, y realizar grandes esfuerzos durante mucho tiempo. Este fue, ciertamente, el caso del departamento de servicios al cliente. Mediante un trabajo incesante desde los años en que

apareció el problema original, el departamento se convirtió en un ejemplo para los demás equipos de Bridgewater y nuestros niveles de satisfacción de los clientes se mantienen altos. Lo más curioso de todo es que ninguno de nuestros clientes llegó a advertir los problemas que nosotros detectamos en las comunicaciones. Enviar a los clientes material que no cumplía con nuestros criterios de calidad estuvo mal y me alegro de que se haya corregido. Pero podría haber sido mucho peor y menoscabar nuestra reputación de ofrecer excelencia en todos los ámbitos. Una vez que eso pasa, es muy difícil restablecer la confianza.

14.1 Trabaja por los objetivos que os entusiasman a ti y a tu organización…

… y piensa cómo se relacionan tus tareas con esos objetivos. Si estás concentrado en la meta, entusiasmado con la idea de alcanzarla y reconoces que es necesario realizar algunas tareas desagradables para conseguirla, tendrás la perspectiva correcta y la motivación adecuada. Si no te entusiasma el objetivo por el que te estás esforzando, deja de trabajar por él. Personalmente, me gusta visualizar las cosas nuevas y hermosas que deseo que se conviertan en realidad. El entusiasmo de visualizar esas ideas y mi deseo de concretarlas es lo que me impulsa a través de los momentos difíciles de la vida para conseguir que mis sueños se hagan realidad.

a. Motiva a los demás de manera coordinada y continua. La gestión de grupos para alcanzar objetivos puede hacerse de manera emocional o intelectual, y mediante zanahorias o palos. Aunque cada uno tiene sus razones para trabajar, la motivación de una comunidad presenta retos y ventajas singulares. El principal desafío es la necesidad de coordinar, es decir, de sintonizarse en cuanto a los motivos para perseguir un objetivo y la mejor manera de lograrlo. Por ejemplo, no querrías que un grupo estuviese motivado y remunerado de forma tan distinta de otro (por ejemplo, en las mismas circunstancias, uno consigue grandes incentivos y el otro no) que esas diferencias causen problemas. La principal ventaja de trabajar en grupos es que resulta más fácil diseñar uno que incluya todas las cualidades necesarias para tener éxito que encontrar todas estas en una sola persona. Como sucede en el Proceso de 5 Pasos, hay personas que son muy

buenas y otras que son muy malas en un mismo paso. Pero no importa que así sea si todos tienen claras las fortalezas y debilidades del otro, y el grupo está diseñado para afrontar esa realidad.

b. No actúes antes de pensar. Tómate el tiempo necesario para elaborar un plan de acción. El tiempo que pases pensando tu plan será prácticamente ínfimo en comparación con el que invertirás en realizarlo y hará que la acción sea radicalmente más eficaz.

c. Busca soluciones revolucionarias y creativas. Cuando la gente se enfrenta a problemas complicados o tiene demasiado que hacer, a menudo piensa que debe trabajar con más ahinco. Pero si algo parece arduo, frustrante y largo, tómate algún tiempo para distanciarte de eso y triangular con otros si quizá hay una manera mejor de manejarlo. Por supuesto, muchas cosas necesarias son solo trabajo pesado, pero a menudo sucede que ahí fuera hay soluciones mejores y no las vemos.

14.2 Sé consciente de que todo el mundo tiene demasiado que hacer.

Cómo hacer más de lo que pensamos que podemos es un enigma con el que todos lidiamos. Además de trabajar arduamente durante más horas, hay tres maneras de resolver el problema: 1) tener que hacer menos cosas gracias a la priorización y a decir que no, 2) buscar a las personas adecuadas para delegar y 3) mejorar la productividad.

Algunas personas invierten mucho tiempo y esfuerzo en conseguir muy poco, y otras hacen mucho en ese mismo tiempo. Lo que diferencia a la gente que puede hacer muchas cosas de aquella que no es la creatividad, el carácter y la sabiduría. Quienes son más creativos inventan maneras de hacer las cosas con mayor eficacia (por ejemplo, buscando buen personal, buenas tecnologías o buenas planificaciones). Quienes tienen más carácter son más capaces de lidiar con sus retos y exigencias. Y los más sabios pueden mantener su ecuanimidad observándose y mirando sus retos desde arriba para priorizarlos correctamente, diseñar de forma realista y tomar decisiones sensatas.

a. No te frustres. Si ahora mismo no te sucede nada malo, espera un poco y te pasará. Así es la realidad. Mi perspectiva es que la vida es como es, y que lo importante para mí es averiguar qué hacer al respecto, y no perder el tiempo quejándome acerca de cuánto me gustaría que fuese diferente. Winston Churchill dio en el clavo cuando dijo: «El éxito consiste en ir de un fracaso en otro sin perder el entusiasmo». Llegarás a disfrutar de este proceso entre éxito y fracaso porque determinará tu trayectoria.

No tiene sentido frustrarse cuando hay tantas cosas que puedes hacer y la vida te ofrece tanto que disfrutar. Tu ruta a través de todos los problemas se bosqueja en estos principios… y en otros que descubrirás por ti mismo. No hay nada que no puedas conseguir si piensas de manera creativa y tienes el carácter necesario para hacer las cosas difíciles.

14.3 Utiliza listas de comprobación.

En general, cuando se le asignan tareas a una persona, lo deseable es que las vuelque en listas de comprobación. Tachar los elementos de la lista servirá tanto como recordatorio de la tarea como de confirmación de lo que se ha hecho.

a. No confundas las listas de comprobación con la responsabilidad personal. La gente debe hacer bien su trabajo, no solo las tareas enumeradas en su lista de comprobación.

14.4 Prevé tiempo para descansar y renovarte.

Si solo te limitas a *hacer*, te quemarás y acabarás por detenerte. Incorpora tiempo de descanso en tu agenda, igual que lo reservas para todas las otras cosas que hay que hacer.

14.5 Celebra los éxitos.

Cuando tú y tu equipo os hayáis esforzado con éxito para alcanzar vuestros objetivos, ¡celébralo!

15 Usa herramientas y protocolos para moldear cómo se trabaja

Las palabras solas no bastan.

Esto es algo que he aprendido mirando a las personas esforzarse para conseguir hacer las cosas que las benefician. Después de compartir estos principios con la gente de Bridgewater y de pulirlos, casi todo el mundo vio la relación entre los principios y nuestros excelentes resultados, y deseaba actuar según los mismos. Pero hay una gran diferencia entre *desear* hacer algo y ser capaz de hacerlo de verdad. Dar por supuesto que la gente llevará a cabo lo que intelectualmente desea hacer es como suponer que una persona perderá peso tan solo porque comprende por qué es bueno para ella. Eso no sucederá hasta que desarrolle los hábitos apropiados. En las organizaciones, esto se hace con la ayuda de herramientas y protocolos.

Tómate un momento y piensa si esto vale para tu lectura de este libro o de libros en general. ¿Cuántas veces has leído libros que describen un cambio de comportamiento que tú deseabas implementar pero que después no has realizado? ¿Qué cantidad de cambios en tu comportamiento crees que producirá este libro si no dispones de herramientas y protocolos que te sirvan de ayuda? Mi hipótesis es que apenas ninguno. Igual que hay muchas cosas que no puedes aprender de los libros (por ejemplo, a montar en bicicleta o a hablar otro idioma), es casi imposible cambiar un comportamiento sin ponerlo en práctica. Este es el motivo de que tenga planeado poner a disposición del público las herramientas que describo en el «Apéndice».

15.1 Disponer de principios sistematizados integrados en herramientas es particularmente valioso para una meritocracia de ideas.

El motivo es que una meritocracia de ideas debe funcionar según los principios previamente acordados, estar basada en datos y ser justa, en lugar de seguir las decisiones más autocráticas y arbitrarias del CEO y sus lugartenientes. En vez de estar por encima de los principios, las personas responsables de dirigir la organización deben ser evaluadas, seleccionadas y, si fuese necesario, reemplazadas a partir de ciertos datos y según ciertas reglas, al igual que todos los demás miembros de la organización. Deben tenerse en cuenta sus fortalezas y

debilidades, al igual que las de todos los demás. Recoger datos objetivos sobre todo el personal es esencial para poder hacer esto. Y necesitas buenas herramientas para transformar los datos en decisiones de maneras acordadas con antelación. Además, las herramientas permiten que la gente y el sistema trabajen juntos de un modo simbiótico y se perfeccionen mutuamente.

a. Para producir auténticos cambios de comportamiento, comprende que el aprendizaje debe estar interiorizado o convertido en un hábito.

Por fortuna, hoy en día la tecnología ha hecho mucho más fácil el aprendizaje interiorizado que cuando los libros eran la forma principal de transmisión del conocimiento. No me malinterpretes, el libro fue un invento poderoso. La imprenta de Johannes Gutenberg permitió difundir fácilmente el conocimiento, que ayudó a la gente a basar sus aprendizajes en lo aprendido por otras personas. Pero el aprendizaje a partir de la experiencia es mucho más poderoso. Ahora que la tecnología ha hecho tan fácil crear enseñanzas mediante experiencias virtuales, creo que estamos en el linde de otro salto en la calidad del aprendizaje, que será tan magnífico como el de Gutenberg, o incluso más.

En Bridgewater hemos estado intentando producir aprendizajes interiorizados durante largo tiempo, por lo que la manera de hacerlo ha evolucionado mucho. Dado que grabamos prácticamente todas nuestras reuniones, hemos podido crear casos de estudio de aprendizaje virtual que permiten a todo el mundo participar sin estar de hecho en la sala. La gente ve transcurrir la reunión como si estuviera allí y entonces el caso de estudio se detiene y se hacen preguntas sobre las ideas de cada uno respecto del asunto tratado en la reunión. En algunos casos, los participantes ofrecen sus comentarios en tiempo real, mientras miran el vídeo. Sus ideas se graban y se comparan con las de otras personas mediante sistemas expertos que nos ayudan a todos a comprender más profundamente cómo pensamos. Con esta información, podemos adaptar mejor el aprendizaje y los encargos laborales a los estilos de pensamiento de cada cual.

Este es solo un ejemplo de las diversas herramientas y protocolos que hemos desarrollado para ayudar a nuestro personal a aprender y actuar según nuestros principios.

b. Utiliza herramientas para recoger datos y procesarlos hasta llegar a conclusiones y acciones. Imagina que casi todo lo importante que ocurre en tu compañía puede ser captado en forma de dato y que puedes elaborar algoritmos para entrenar un ordenador, igual que formas a una persona, con el fin de analizar esos datos y utilizarlos de ciertas maneras previamente acordadas. De este modo tú, y el ordenador en tu nombre, podrías observar a cada empleado y a todos en conjunto para ofrecer recomendaciones a medida, igual que tu GPS te proporciona orientación gracias a que conoce todos los patrones de tráfico y las rutas correspondientes. No es necesario que sea obligatorio seguir esas recomendaciones, aunque podría serlo. En términos generales, el sistema funciona como un entrenador. Y este puede aprender de su equipo: los datos sobre lo que hace la gente se recogen de tal modo que, cuando estos toman decisiones mejores o peores, ese conocimiento se incorpora en forma de aprendizaje y se utiliza para producir mejoras. Y como las ideas que subyacen en los algoritmos están disponibles para todos, cualquiera puede evaluar la calidad y la equidad de su lógica, así como participar en su desarrollo.

c. Promueve un ambiente de confianza y ecuanimidad mediante principios claramente formulados e implementados en herramientas y protocolos, de tal forma que sea posible evaluar las conclusiones alcanzadas rastreando la lógica y los datos que subyacen en ellas. Siempre, en todas las organizaciones, hay personas que al ser juzgadas de ineficaces reaccionan diciendo que esos juicios están equivocados. Cuando sucede algo así, un sistema basado en datos y reglas, con criterios claramente establecidos, dejará menos lugar a tales reacciones y fortalecerá la credibilidad en la ecuanimidad del sistema. Aunque este no sea perfecto, es mucho menos arbitrario —y se puede evaluar con mayor facilidad si está sesgado o no— que la toma de decisiones por parte de individuos con autoridad, mucho menos detallada y abierta. Mi ideal es disponer de un proceso en el que todos aporten criterios para la buena toma de decisiones y que estos sean evaluados y seleccionados por personas (creíbles) designadas de manera adecuada. Si las personas mantienen el equilibrio correcto entre apertura de miras y asertividad a fin de comprender cuándo son creíbles para tomar decisiones y cuándo no, tener esas discusiones abiertas sobre los criterios para valorar y gestionar a las personas puede ser algo muy poderoso para desarrollar y reforzar la meritocracia de ideas.

Tenemos herramientas preliminares para conseguir estas cosas y estamos intentando denodadamente refinarlas para que nuestro sistema de gestión de personas funcione con tanta eficacia como nuestro sistema de gestión de inversiones.

Incluso con sus imperfecciones, nuestro enfoque basado en los datos para aprender sobre la gente, orientarla y clasificarla es mucho más justo y eficaz que el sistema de gestión arbitrario y subjetivo en el que confía la mayoría de las organizaciones. Creo que las fuerzas de la evolución impulsarán a la mayor parte de las organizaciones hacia sistemas que combinen la inteligencia humana con la de los ordenadores para programar principios en forma de algoritmos que mejoren sustancialmente la toma de decisiones.

En el «Apéndice» ofrezco descripciones detalladas de diversos protocolos y herramientas que apoyan este enfoque de la meritocracia de ideas, y refuerzan los comportamientos que necesita la gente para trabajar con el mismo de manera coherente. Están diseñados para ayudarnos a alcanzar nuestros objetivos de 1) aprender cómo es la gente, 2) compartir cómo es la gente, 3) proporcionar una formación y un desarrollo personalizados, 4) ofrecer orientación y supervisión en situaciones específicas y 5) ayudar a los mánagers a distribuir a la gente en los puestos adecuados o apartarla de la empresa en función de su forma de ser y de lo que la firma necesita.

No es necesario que utilices estas mismas herramientas y protocolos para tu meritocracia de ideas, pero debes tener medios de producir el aprendizaje interiorizado que precisará. Si bien las nuestras han evolucionado mucho, las tuyas no tienen por qué ser igual de sofisticadas ni estar automatizadas en la misma medida. Por ejemplo, ofrecer un formulario o una plantilla para orientar a las personas a través de los pasos necesarios a fin de que gestionen su trabajo o lleven a cabo un proceso dado producirá mejores resultados que esperar a que simplemente los recuerden —o descubran— por sí mismos.

De ti depende cómo decidas utilizar las herramientas y protocolos. Lo que quiero subrayar es que son importantes.

16 ¡Y por lo que más quieras, no pases por alto la gobernanza!

Todo lo que he dicho hasta ahora resultará inútil si no tienes un buen gobierno. El gobierno es la supervisión del sistema que elimina a la gente y los procesos que no funcionan bien. Es el proceso que controla y equilibra el poder para garantizar que los principios e intereses de la comunidad como totalidad siempre estén por encima de los intereses y el poder de cualquier individuo o facción. Dado que el poder es el que gobierna, debe ser depositado en manos de personas capaces con los valores correctos en puestos clave, que hagan bien su trabajo y controlen y equilibren el poder de los demás.

No me percaté de la importancia de esta forma de gobierno hasta que salí del puesto de CEO, porque yo era un empresario y emprendedor (así como un gestor de inversiones) que en gran medida hacía lo que pensaba que era mejor. Si bien necesitaba, y desarrollé, controles sobre mi desempeño —creé un comité de dirección que puse por encima de mí mismo y al que debía reportar—, siempre tuve el poder de mis acciones para cambiar las cosas, aunque nunca lo utilicé. Alguien podría decir que yo era un déspota benévolo porque, si bien tenía todo el poder (todos los derechos de voto), lo ejercía según una meritocracia de ideas y reconociendo que lo bueno para la totalidad era lo bueno para todos, y que yo necesitaba que me controlaran. La verdad es que no creé el tipo de sistema de gobierno adecuado para Bridgewater, dadas sus dimensiones.

Por ejemplo, Bridgewater no disponía de un consejo de administración que supervisara al CEO, no había reglamentos internos ni sistema judicial al cual pudieran apelar las personas, ni tampoco uno para hacer cumplir los reglamentos, porque no los necesitábamos. Con ayuda de otros, sencillamente creé las reglas y las hice cumplir, aunque todos tenían derecho a apelar y revertir mis juicios y los de otras personas. Nuestros principios eran el equivalente a lo que habían sido los artículos de la Confederación en los inicios de Estados Unidos, y nuestras políticas eran como nuestras leyes, pero nunca desarrollé una manera formal de hacerlas cumplir ni de resolver las disputas. Como consecuencia, cuando dejé mi puesto y les pasé el poder a otros, surgieron confusiones sobre los derechos de decisión. Después de hablar con algunos de los mejores expertos mundiales en alta dirección, instauramos un nuevo sistema basado en estos principios. Con todo, quiero dejar claro que no me considero un

experto en alta dirección y no puedo responder por los principios siguientes del mismo modo en que lo hago por los anteriores, porque en el momento en que escribo estas páginas todavía son nuevos.

16.1 Para tener éxito, todas las organizaciones deben disponer de controles y contrapesos.

Con «controles» me refiero a personas que controlen a otros para garantizar que se desenvuelven bien, y con «contrapesos» quiero decir contrapesos al poder. Hasta los líderes más benévolos tienden a hacerse más autocráticos, aunque solo sea porque gestionar a muchas personas en un tiempo limitado obliga a tomar un gran número de decisiones difíciles rápidamente, y en ocasiones pierden la paciencia con las discusiones y, para evitarlas, dan órdenes. Y la mayoría de los líderes no son tan benévolos como para fiarse de que te coloquen los intereses de la organización por encima de los propios.

a. Incluso en una meritocracia de ideas, el mérito no puede ser el único factor determinante para asignar responsabilidad y autoridad. También hay que tener en cuenta los intereses particulares que son adecuados. Por ejemplo, los propietarios de una compañía podrían tener intereses particulares a los que tendrían perfecto derecho, que podrían ser opuestos a los de otras personas de la empresa que, según la meritocracia de ideas, fueran más creíbles. Esto no debería conducir a los propietarios a simplemente entregar las llaves de la compañía a esos directivos. El conflicto debe resolverse. Puesto que la finalidad de la meritocracia de ideas es producir los mejores resultados, y los propietarios tienen el derecho y el poder para evaluar esto, sin duda ellos tomarán la decisión; aunque mi recomendación es que lo hagan con sabiduría.

b. Asegúrate de que nadie es más poderoso que el sistema ni tan importante que resulte irremplazable. Para una meritocracia de ideas, es especialmente importante que su sistema de gobierno sea más poderoso que cualquier individuo, y que dirija y limite a sus líderes en lugar de que ocurra al revés. El líder chino Wang Qishan me llamó la atención sobre lo que sucedió en la antigua Roma cuando Julio César se rebeló contra el gobierno, venció a su colega cónsul, Pompeyo, se hizo con el control de la República desde el Senado y se nombró a sí mismo dictador vitalicio. Aun después de su magnicidio y de que el gobierno hubiese retornado

al Senado, Roma no volvió a ser lo que era: la época de guerras civiles que siguió a estos hechos fue más perjudicial que cualquier conflicto contra extranjeros.

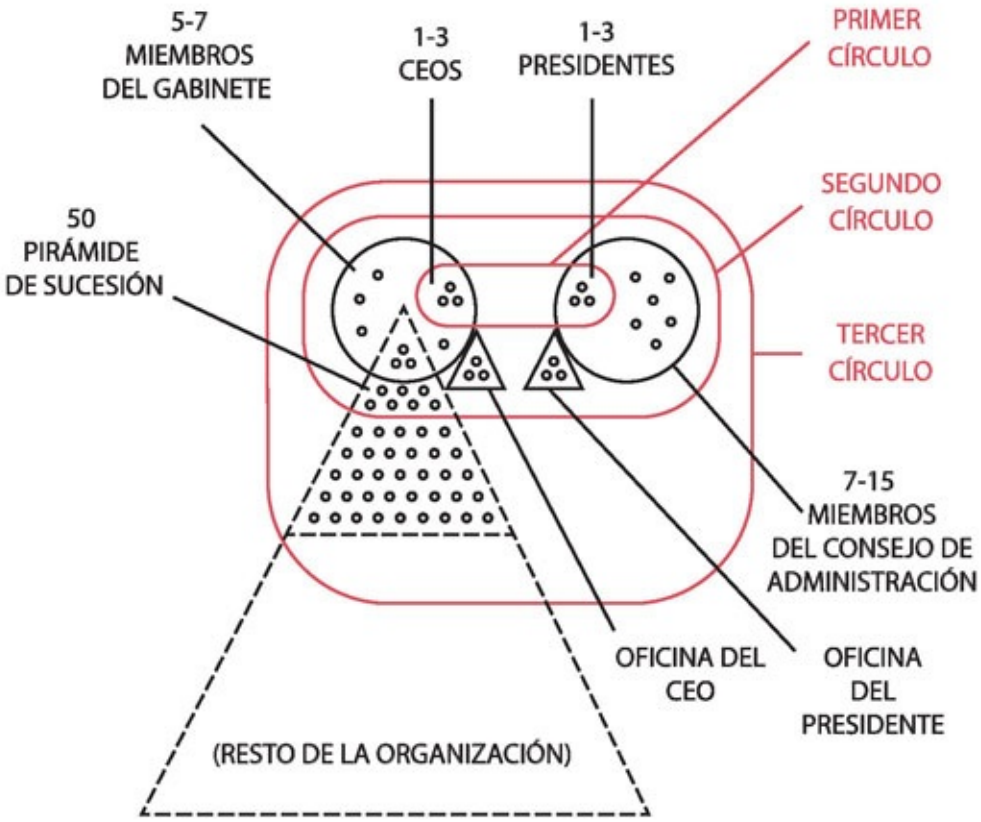
c. Cuidado con los feudos. Aunque es magnífico que los miembros de un equipo o un departamento tengan un fuerte vínculo proveniente de un objetivo común, no se puede permitir que la lealtad al jefe o al departamento entre en conflicto con la que se debe a la organización como un todo. Los feudos son contraproducentes y opuestos a los valores de una meritocracia de ideas.

d. Deja claro que la estructura y las reglas de la organización están diseñadas para garantizar el correcto funcionamiento de su sistema de controles y contrapesos. Cada organización tiene sus propios modos de hacer las cosas. El diagrama que aparece un poco más adelante es un bosquejo de mi conceptualización de cómo debería ser esto para Bridgewater, actualmente una organización con unos mil quinientos trabajadores. Los principios que siguen son, sin embargo, universales; creo que todas las organizaciones necesitan una versión de esta estructura básica.

Hay entre uno y tres presidentes trabajando con entre siete y quince miembros del consejo de administración con personal de apoyo, cuya finalidad es principalmente evaluar si: 1) las personas que están dirigiendo la empresa son capaces y 2) la empresa está funcionando según los principios y reglas acordados con anterioridad. El consejo de administración tiene el poder de seleccionar y reemplazar a los CEO, pero no interviene en la microgestión de la empresa ni de la gente que la dirige, aunque en caso de emergencia pueden asumir un papel más activo. (También pueden ayudar a los CEO en la medida que lo deseen.) Aunque la meritocracia de ideas de Bridgewater lo incluye todo, es necesario que haya varios círculos de autoridad, confianza y acceso a la información, y autoridad para la toma de decisiones, que se muestran en los tres círculos del gráfico.

e. Asegúrate de que las vías para reportar no tienen obstáculos. Si bien esto es importante en toda la organización, lo es especialmente el hecho de que las vías para reportar al consejo de administración (quienes llevan la supervisión) sean independientes de aquellas para reportar a los CEO (quienes conducen la gestión), aunque debe haber cooperación entre ambos grupos.

f. Asegúrate de que los derechos de decisión han quedado claros. Asegúrate de que está claro cuánto peso tiene el voto de cada persona, a fin de que, si se debe tomar una decisión y continúa el desacuerdo, no haya duda de cómo resolverlo.



g. Asegúrate de que quienes realicen las evaluaciones 1) disponen del tiempo para informarse completamente acerca de cómo lo hace la persona, 2) poseen las capacidades para realizar las evaluaciones y 3) no tienen conflictos de intereses que obstaculicen una supervisión eficaz. Para evaluar bien, primero hay que alcanzar cierto umbral de conocimiento cuya adquisición lleva tiempo. Algunas personas tienen la capacidad y la valentía de pedir cuentas a otras, si bien la mayoría no las tiene. Poseer esa capacidad y esa valentía es algo esencial. Y la persona que evalúa no debe tener conflictos de intereses —tales como estar en un puesto inferior respecto a quien debería evaluar— que obstaculicen pedirle cuentas a esa persona, incluida la recomendación de que se la despida.

h. Sé consciente de que quienes toman decisiones deben tener acceso a la información necesaria para hacerlo y ser lo bastante fiables como para manejar la información con seguridad. Esto no significa que toda la gente deba tener acceso y ser fiable. Es posible tener subcomités que tengan acceso a la información delicada y hagan recomendaciones fundamentadas al consejo de administración que se sustenten en información suficiente para emitir buenos juicios, pero sin divulgar los detalles especialmente delicados.

16. 2 Recuerda que en una meritocracia de ideas un único CEO no es tan bueno como un excelente grupo de directivos.

Depender de una sola persona produce demasiado riesgo de persona clave, limita el rango de pericia (porque nadie es bueno en todo) y no establece los controles y contrapesos adecuados. Además, supone una carga, porque por lo general hay demasiado que hacer. Por eso en Bridgewater tenemos un modelo de co-CEO que, básicamente, es un grupo de dos o tres personas que dirigen la firma.

En Bridgewater, los CEO son supervisados por un consejo de administración, mayormente mediante su presidente o presidentes ejecutivos. En nuestra meritocracia de ideas, los CEO también rinden cuentas a los empleados de la compañía, aun cuando estos últimos estén subordinados a los CEO. El reto de tener a dos o tres personas en estos puestos es el de que bailen todas al compás. Si no pueden y no se coordinan bien con los presidentes, deben notificar al presidente o presidentes ejecutivos para que se hagan los cambios necesarios.

Por el mismo motivo que tenemos más de un CEO supervisando la gestión de la empresa, tenemos más de un director de inversiones (tres, en este momento).

16.3 Ningún sistema de principios, reglas, controles y contrapesos de gobierno puede sustituir una colaboración excelente.

Todos estos principios, reglas, y controles y contrapesos no servirán de mucho si en los puestos de poder no cuentas con gente capaz, que desee instintivamente trabajar por el bien de la comunidad, sobre la base de los principios acordados con antelación. Los líderes de una empresa deben ser sabios y competentes, y

tener la capacidad de establecer relaciones de trabajo estrechas, cooperativas y eficaces, caracterizadas tanto por el desacuerdo reflexivo como por el compromiso de apoyar todo lo que decida el proceso de la meritocracia de ideas.

Trabajamos con otros para conseguir tres cosas:

1) Ventajas para cumplir nuestras misiones de maneras más ambiciosas y mejores que si lo hiciéramos solos.

2) Relaciones de calidad que conduzcan a tener una comunidad excelente.

3) Dinero que nos permita comprar lo que necesitamos y queremos para nosotros y los demás.

PRINCIPIOS LABORALES: UN RESUMEN

Puesto que la importancia relativa de estas tres cosas varía según la persona, depende de ti decidir las cantidades y combinaciones que desees. De lo que es importante que te des cuenta es que se sostienen unas a otras. Si quieres cumplir tu misión, te irá mejor si tienes relaciones de calidad con las personas comprometidas con ella, además de los recursos económicos necesarios. Asimismo, si quieres tener una comunidad de trabajo excelente necesitas una misión compartida y recursos económicos que os respalden, y si tu meta es ganar todo el dinero posible, necesitas tener objetivos claros y relaciones estrechas para alcanzarlos. Me siento afortunado por tener, de estas tres cosas, más de lo que nunca he soñado. He intentado transmitir el enfoque que me ha funcionado —una meritocracia de ideas en la que el trabajo y las relaciones significativos son los objetivos, y la sinceridad y la transparencia radicales son el camino para alcanzarlos— para que puedas decidir si alguno de ellos te es de utilidad.

Admito que te he proporcionado un montón de principios y que eso puede resultar confuso, por lo que quiero asegurarme de que te lleguen los titulares de la información que quiero transmitirte. Y es que, de todos los enfoques posibles sobre la toma de decisiones, **el mejor es una meritocracia de ideas.**[40] Es casi demasiado obvio para tener que decirlo, pero lo haré: saber qué puedes esperar de cada persona, y qué no, así como saber qué hacer para garantizar que se impongan las mejores ideas, son el mejor modo de tomar decisiones. La toma de decisiones producto de una meritocracia de ideas es superior en casi todos los casos a la manera tradicional, autocrática o democrática, de hacerlo.

No es solo teoría. Si bien no existe la utopía ni lo perfecto, sí existe lo excelente, y no cabe duda que los resultados de este enfoque meritocrático de las ideas han sido excelentes para Bridgewater durante más de cuarenta años. Dado que esta perspectiva puede funcionar igual de bien en casi todo tipo de organización, quiero describirla con claridad y detalle. Aunque no es necesario

que sigas la explicación al pie de la letra, la gran pregunta es: ¿quieres trabajar en una meritocracia de ideas? Si la respuesta es afirmativa, ¿cuál es la mejor manera de hacerlo en tu caso?

Una meritocracia de ideas exige que la gente haga tres cosas: 1) que ponga sus ideas sobre la mesa con honradez para que todos puedan verlas, 2) que tenga desacuerdos reflexivos que incluyan intercambios de calidad, en los cuales las personas desarrollen sus ideas hasta conseguir las mejores respuestas colectivas posibles y 3) que respete las vías de la meritocracia de ideas para resolver los desacuerdos que queden (como, por ejemplo, la toma de decisiones ponderada por credibilidad). Aunque no es necesario que una meritocracia de ideas funcione de una manera en particular, sí tiene que respetar, en líneas generales, estas tres reglas. No te preocupes de memorizar cada uno de los principios que te he ofrecido en este libro, ocúpate de desarrollar una meritocracia de ideas y averigua qué funciona en tu caso explorando qué se pierde y qué se gana, y formula tus principios para gestionarla.

En mi caso, yo quería relaciones y trabajo significativos, y pensaba que ser radicalmente sincero y transparente era un requisito para tener ambos. Después intenté conseguirlos y me encontré con problemas que me obligaron a hacer elecciones. Al escribir cómo las llevaba a cabo pude detallar mis principios, lo que me condujo a moldear la meritocracia de ideas de Bridgewater con las personas con las que trabajaba, a fin de que funcionara bien para nosotros. Al empezar por tu cuenta y encontrar tus propios obstáculos, puede que quieras consultar estos principios, porque es probable que yo ya haya afrontado muchos de esos obstáculos, me haya esforzado por resolverlos y haya expresado mis ideas en forma de principios. Y después escribe los tuyos propios.

Desde luego, las capacidades de las personas para influir en cómo trabajan sus grupos varían y yo no conozco tus circunstancias. Sin embargo, sé que si quieres trabajar según una meritocracia de ideas puedes encontrar tu propio camino para hacerlo. Tal vez sea a través de ayudar a moldear tu organización desde arriba, tal vez sea mediante la elección de la organización adecuada para ti; tal vez sea simplemente tratando con las personas con las que trabajas según una meritocracia de ideas. Sin importar cuál sea tu puesto, siempre puedes practicar la apertura de miras y, a la vez, la asertividad, así como reflexionar sobre tu credibilidad y la de los demás cuando debas decidir qué hacer.

Sobre todo, mis deseos son: 1) que tu trabajo y tu pasión sean una sola cosa, 2) que puedas esforzarte bien con quienes comparten tu misión común para

producir las recompensas ya mencionadas, 3) que puedas disfrutar tanto de tus luchas como de tus recompensas y 4) que progreses rápidamente y contribuyas a la evolución de maneras significativas.

Depende de ti decidir qué quieres de la vida y qué quieres ofrecer.

CONCLUSIÓN

Como he dicho al comienzo, mi finalidad es transmitir los principios que me han funcionado; lo que hagas con ellos depende de ti.

Por supuesto, espero que te ayuden a visualizar tus propias metas audaces, a orientarte a través de tus dolorosos errores, a tener ideas de calidad y a proponer tus propios buenos principios, que seguirás de manera sistemática para producir resultados que excedan con creces tus expectativas. Espero que te ayuden a hacerlo tanto individualmente como cuando trabajes con otros. Y puesto que tu camino y tu evolución serán sin duda una lucha, espero que estos principios te ayuden a combatir y a evolucionar bien. Puede que os inspiren a ti y a más gente a poner vuestros principios por escrito y averiguar de forma colectiva qué es lo mejor según una meritocracia de ideas. Me emocionaría enormemente si pudiera inclinar el mundo, aunque solo fuera un poco, en esa dirección.

Y al margen de estas líneas, habrá algo más. Puesto que sé que es necesario disponer de las herramientas y los protocolos para ayudar a las personas a transformar lo que quieren hacer en una acción real, pronto pondré a tu disposición las herramientas que he creado.

Pienso que ahora he hecho lo mejor que podía para trasmitir a otros mis «Principios Vitales y Laborales». Desde luego, no habremos acabado nuestras batallas hasta que estemos muertos. Puesto que mi batalla más reciente ha sido transmitir a otros lo que pueda haber de valioso en todo lo que tengo, noto cierta sensación de alivio por haberte entregado estos principios y un sentimiento de satisfacción por acabar este libro y pasar a centrar mi atención en transmitirte mis principios económicos y de inversión.

APÉNDICE

HERRAMIENTAS Y PROTOCOLOS PARA LA MERITOCRACIA DE IDEAS DE BRIDGEWATER

Lo que sigue es una rápida revisión de muchas de las herramientas y procesos que usamos actualmente en Bridgewater. Mi intención es compartir pronto con un público más amplio un gran número de estas herramientas mediante una aplicación de «Principios», para que puedas probarlos tú mismo.

COACH

Dado que hay demasiados principios para que alguien pueda tenerlos todos en cuenta a fin de aplicarlos adecuadamente en cualquier situación, y puesto que es más fácil pedir consejo que buscarlo en un libro, he desarrollado Coach. La plataforma Coach está cargada con una biblioteca de situaciones comunes o «unas de esas» (por ejemplo, no estar de acuerdo con la evaluación que alguien ha hecho, que alguien haya mentido o haya cometido un acto reñido con la ética, etc.), que están vinculadas con los principios correspondientes a fin de ayudar a la gente a gestionarlas. Al usar Coach, la gente ingresa sus reacciones sobre la calidad de los consejos que esta proporciona, con lo que básicamente instruye a la plataforma para que pueda ofrecer cada vez mejores recomendaciones. Con el tiempo, Coach se ha hecho cada vez más eficaz, de manera muy parecida a lo que ha sucedido con Siri.

RECOLECTOR DE PUNTOS

El **Recolector de Puntos** es una aplicación que se utiliza en las reuniones. Permite que las personas se expresen mutuamente sus ideas en tiempo real y, después, las ayuda a alcanzar la mejor decisión colectiva según la meritocracia

de ideas. El Recolector de Puntos pone de manifiesto las ideas de la gente, las analiza y utiliza la información para ayudarla a tomar decisiones en tiempo real. Lo hace de varias maneras, en particular:

- Los participantes graban de forma continua sus evaluaciones de otras personas asignándoles «puntos», positivos o negativos, a cierto número de atributos, de un total de varias decenas. Estos puntos se vuelcan en una parrilla que se actualiza de forma dinámica, a fin de que todos los interlocutores puedan ver las ideas de los demás a medida que avanza la reunión. Esto ayuda a que la gente cambie su perspectiva y, en lugar de quedarse encerrada en su propia cabeza con sus opiniones, pase a considerar las opiniones de todos los demás. Mirar las cosas a través de los ojos de los demás hace que la mayoría de las personas adopten naturalmente una visión desde arriba, con lo que reconocen que su perspectiva es solo una entre muchas otras y deben preguntarse cuáles son los mejores criterios para decidir cómo resolver el problema en cuestión. De este modo el Recolector de Puntos promueve la toma de decisiones colectivas con la mente abierta y según una meritocracia de ideas. ■ Ayuda a la gente a tomar mejores decisiones al proporcionarle recomendaciones, tal como hace un GPS. Como recoge datos sobre la forma de ser de cada persona que participa en la reunión, la aplicación puede ofrecer una orientación individualizada, lo cual es de especial importancia cuando las opiniones propias probablemente no son correctas. Hemos descubierto que ayudar a la gente en esos momentos puede ser de un valor incalculable. ■ El Recolector de Puntos resalta lo que llamamos «preguntas ásperas», casos en los que el patrón de respuestas y atributos de las personas que están en diferentes bandos de una discusión sugiere que hay un desacuerdo importante que resolver. Por ejemplo, te alertará de manera automática si no estás de acuerdo con la mayoría ponderada por credibilidad en relación con un problema dado y te orientará respecto a los pasos adecuados para superar ese desacuerdo de un modo basado en los datos. ■ Permite la votación ponderada por credibilidad. El Recolector de Puntos proporciona tanto una interfaz de votación en la que la gente puede votar sí o no (o ingresar un valor numérico), y un sistema de soporte de ponderación de credibilidad que permite mirar los resultados de la votación tanto sin ponderación como ponderados por credibilidad, no solo como mayorías simples, sino también

basados en lo que las personas de mayor mérito hayan votado. Aunque esto puede sonar complicado, no es más que una manera de ayudar a la gente a mantener un registro de las credibilidades de cada uno sin tener que recordar quién es más creíble respecto a qué atributo.

CROMOS DE BÉISBOL

Además de recolectar «puntos» sobre las personas en las reuniones, recogemos datos sobre nuestra gente de muchas otras maneras (evaluaciones, pruebas, sus elecciones, etc.). Todos estos puntos se analizan mediante algoritmos informáticos basados en la lógica de las pruebas de resistencia, a fin de crear retratos «puntillistas» de cómo es la gente. Normalmente la lógica es compartida y aprobada por las personas de la empresa a fin de contribuir a su objetividad y credibilidad. Entonces captamos estos retratos en **cromos de béisbol,** que son una manera sencilla de presentar las fortalezas y debilidades de una persona, así como los datos que las sustentan (de un modo muy parecido a como hacen los cromos de béisbol con la información de los beisbolistas profesionales).

Descubrí que debíamos tener estos cromos y consultarlos con regularidad porque, sin ellos, la gente tendería a interaccionar entre sí sin ninguna consideración por quién es bueno o malo en diversos atributos. Por ejemplo, los cromos de béisbol son útiles en las reuniones, en las que permiten a la gente evaluar las cualidades de quienquiera que esté expresando un punto de vista, para determinar el mérito de esa opinión. Como complemento de los cromos de béisbol, desarrollamos otra herramienta llamada «Perfil personal», que recoge todos los datos de los cromos de béisbol (que se han vuelto más complejos con el tiempo) para proporcionar un resumen simple en forma de texto de la manera de ser de cada persona. La idea es que con el tiempo esto proporcione a los empleados una síntesis sistematizada que capte las mejores ideas de Bridgewater acerca de cómo es una persona dada. Trabajamos con quienes son evaluados para comparar estos retratos con las percepciones de la propia persona evaluada. Con esta manera de procurar la concordancia entre los procesos y la percepción que la persona tiene de sí misma, mejoran tanto los procesos como la confianza en las percepciones.

Para acoplar a las personas con los puestos, desarrollé el **Combinador**, que toma los datos de los cromos de béisbol y nos permite mirar a las personas basándonos en sus atributos clave para compararlas con otras. Si estás buscando

cierto tipo de persona para un puesto, puedes introducir unos pocos nombres que se ajusten a la imagen del mismo y el Combinador recuperará los datos precisos sobre la forma de ser de esas personas, sintetizará las cualidades clave que las hacen como son y después buscará en la base de datos para ayudarte a encontrar a otras con un perfil parecido. El Combinador también puede utilizarse para generar las especificaciones del puesto (a partir del tipo de persona que estás buscando), que puedes aplicar tanto dentro como fuera de la compañía.

REGISTRO DE INCIDENCIAS

El **registro de incidencias** es nuestra principal herramienta para registrar los errores y aprender de ellos. Lo utilizamos para sacar a la luz los problemas, con el fin de poder ponerlos en manos de quienes se encargan de resolverlos para realizar mejoras sistemáticas. Actúa como un filtro de agua que atrapa los residuos. Todo lo que va mal debe registrarse detallando la gravedad del problema así como quién es el responsable del mismo, por lo que es fácil resolver la mayoría de ellos. Los registros de incidencias proporcionan vías para diagnosticar los problemas y la información que les corresponde. De ese modo, también proporcionan un eficaz indicador de rendimiento, ya que permiten medir el número y el tipo de problemas que se presentan (e identificar a las personas que contribuyen a ellos y los arreglan).

El registro de incidencias es un buen ejemplo de una herramienta que ha cambiado hábitos y percepciones. Un reto común que la gente tenía que afrontar al principio era señalar abiertamente los errores, porque a algunas personas su instinto les decía que eso era perjudicial. Cuando se acostumbraron, advirtieron los beneficios de la práctica y adquirieron el buen hábito de hacerlo. Ahora la mayoría de la gente no puede vivir sin esta herramienta.

BOTÓN DEL DOLOR

Creo que «Dolor + reflexión = progreso». En otras palabras, el dolor es un indicio importante de que hay algo que aprender y, si reflexionas correctamente sobre tu dolor, casi siempre llegarás a conocer algo importante. Eso me impulsó a crear el **Botón del Dolor.**

El momento en que alguien experimenta dolor es el mejor para que esa persona registre cómo es, pero es un mal momento para reflexionar porque resulta difícil mantener la mente clara. Por tanto, la aplicación está diseñada para que la gente registre las emociones que está sintiendo (enfado, decepción, frustración, etc.) en el mismo momento, y después, más tarde, regrese a las mismas para reflexionar sobre ellas utilizando preguntas guiadas. La herramienta da pie a que la gente que ha experimentado el dolor especifique qué hará para lidiar con esta situación, para que así se mitigue el dolor en el futuro (por ejemplo, tener una conversación de calidad con la persona que causa el dolor, etc.). Una parte de la aplicación muestra la frecuencia del dolor y las causas del mismo, y si las acciones correspondientes se han llevado a cabo y han sido productivas. De este modo, se recibe una especie de relación de biorretroalimentación entre el dolor vivido, el diagnóstico, el plan para mejorar a fin de que los problemas se reduzcan o sean eliminados, la realización de esos planes y los resultados producidos. La herramienta crea una plantilla para avanzar en espiral hacia mejoras que todos pueden ver. La aplicación permite compartir con otros la información que introduces o mantenerla en privado. Algunas personas han descrito el Botón del Dolor como llevar un psicólogo en el bolsillo, pero mejor, porque siempre está disponible y es infinitamente más barato.

SOLUCIONADOR DE CONFLICTOS

Las disputas necesitan vías claras de resolución. Esto es especialmente cierto en una meritocracia de ideas en la que las personas deben disentir y crear vías para resolver sus desacuerdos. El **Solucionador de Conflictos** provee vías para superarlos respetando la meritocracia de ideas. La aplicación formula una serie de preguntas que guían a la gente a través del proceso de resolución. Una de sus características es que localiza a las personas creíbles que pueden decidir si merece la pena elevar el desacuerdo a una instancia superior de gestión. La aplicación también deja claro a todos los usuarios que si tienen un punto de vista diferente al de los demás es su responsabilidad manifestarlo y esforzarse por sintonizar, en lugar de reservarse su opinión y no ponerla sobre la mesa. Poseas o no una herramienta como el Solucionador de Conflictos, debes tener un sistema

claro y justo para dar solución a las disputas con el fin de garantizar una auténtica meritocracia de ideas. De lo contrario, la persona con más poder podría hacer valer su posición en la jerarquía frente a una con menos.

Además, tenemos varias herramientas que nos ayudan a completar y supervisar nuestro trabajo cotidiano, así como a mantenernos sintonizados con respecto a cómo se están haciendo las cosas.

HERRAMIENTA DE ACTUALIZACIÓN DIARIA

Durante años, he pedido a cada persona que me reporta que utilice entre diez y quince minutos para escribir un breve correo electrónico sobre lo que había hecho ese día, los problemas surgidos y sus reflexiones. Con la lectura y posterior triangulación de esas actualizaciones (en otras palabras, con la perspectiva de diferentes personas sobre lo que están haciendo), puedo estimar cómo están trabajando en conjunto, cuál es su estado de ánimo y de qué hilos debo tirar. En los últimos años he desarrollado una aplicación informática que recupera esas actualizaciones en un panel, lo cual facilita mucho su seguimiento, el registro de indicadores y la respuesta, en comparación con la alternativa de tratar con decenas de hilos de correos electrónicos por separado. También permite que la gente proporcione de forma fácil y diaria ciertos datos útiles, como su estado de ánimo, lo pesada que es su carga de trabajo o los problemas que quieren elevar a instancias superiores. Quienes trabajan conmigo y yo consideramos que esta sencilla herramienta no tienen precio para ayudarnos a mantenernos en sintonía. Además, a nivel de empresa, proporciona información valiosa para tomarle el pulso diario a lo que sucede (ánimo, carga de trabajo, problemas específicos, quién está haciendo qué, etc.).

HERRAMIENTA DE PACTOS

¿Cuántas veces una reunión finaliza con todos diciendo «deberíamos hacer esto o aquello», pero después todos se marchan y no ocurre nada porque la gente se olvida de lo que había acordado? Los pactos implícitos casi no tienen valor; para ser factibles, los compromisos deben ser explícitos y lo bastante sólidos como para que ambas partes rindan cuentas de su cumplimiento. La **Herramienta de**

Pactos es una sencilla aplicación que permite a la gente establecer y monitorizar sus compromisos mutuos. Contribuye a que tanto la persona que ha solicitado algo como aquella a quien se le ha pedido ese algo estén al tanto del asunto.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS

Al igual que un ingeniero utiliza diagramas de flujo para comprender el flujo de trabajo de lo que está diseñando, un mánager necesita un **Diagrama de Flujo de Procesos** para ayudarle a visualizar la organización como una máquina. Puede contener referencias a un organigrama que muestre quién reporta a quién o el organigrama puede complementar el Diagrama de Flujo de Procesos. Lo ideal es que este diagrama esté elaborado de tal modo que permita tanto ver cosas simplemente en lo alto como descender a un mayor detalle según sea necesario (por ejemplo, cuando se observa a una persona en el diagrama, se puede clicar su cromo de béisbol y mirar otra información sobre ella).

En Bridgewater hemos creado mapas de procesos para cada departamento de la compañía que nos muestran con nitidez todos los puestos, sus responsabilidades y cómo fluye el trabajo entre ellos para alcanzar los resultados previstos.

POLÍTICA Y MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Se trata del compendio de políticas y procedimientos que la gente puede consultar como haría con un manual de instrucciones. Es un documento vivo en el que está codificado el conocimiento de la organización.

INDICADORES

Como reza el dicho: «Lo que no se mide no se puede gestionar». Al medir el funcionamiento de tu máquina, puedes gestionarla con mayor facilidad, especialmente si cuentas con la ayuda de algoritmos para que piensen y trabajen por ti en buena medida.

Los buenos indicadores surgen de pensar primero qué información se necesita para dar respuesta a tus preguntas urgentes y averiguar después cómo conseguirla. No surgen de recabar información y juntarla, para ver qué te dice. En Bridgewater hablamos de cuatro pasos útiles para crear buenos indicadores:

1) saber qué objetivo tiene tu negocio, 2) comprender los procesos para alcanzar ese objetivo (tu «máquina» con sus *personas* y su *diseño*), 3) identificar las partes clave del proceso que son los mejores lugares para hace las mediciones a fin de que sepas cómo está funcionando tu *máquina* para alcanzar el objetivo y 4) explorar cómo crear palancas, vinculadas a esos indicadores clave, que te permitan ajustar tus procesos y modificar tus resultados. Con esa finalidad, alentamos a los empleados a elaborar nuestros indicadores en conjunción con los diagramas de flujo de procesos y manuales de procedimiento.

Puedes comprobar la eficacia de los indicadores si pueden decirte qué y quién se está desenvolviendo bien (o mal) hasta el nivel de indicar la persona específica. Nuestra finalidad es tener indicadores que desciendan desde los asuntos más importantes de los que son responsables los CEO en el nivel de empresa, hasta los departamentos, sus equipos y las personas que son responsables de cada puesto.

BIBLIOGRAFÍA

Aamodt, Sandra y Sam Wang, *Welcome to Your Brain: Why You Lose Your Car Keys but Never Forget How to Drive and Other Puzzles of Everyday Life*, Nueva York, Bloomsbury Publishing, 2009. [Hay trad. cast.: *Entra en tu cerebro*, Barcelona, Ediciones B, 2008.]

Beauregard, Mario y Denyse O'Leary, *The Spiritual Brain: A Neuroscientist's Case for the Existence of the Soul*, San Francisco, HarperOne, 2007.

Campbell, Joseph, *The Hero with a Thousand Faces*, Princeton, Princeton University Press, 1949. [Hay trad. cast.: *El héroe de las mil caras*, Madrid, Fondo de Cultura Económica, 2005.]

Dalái Lama XIV, *Beyond Religion: Ethics for a Whole World*, Boston, Houghton Mifflin Harcourt, 2011. [Hay trad. cast.: *Más allá de la religión: éticas para todo el mundo*, Novelda, Dharma, 2016.]

Dawkins, Richard, *River Out of Eden: A Darwinian View of Life*, Nueva York, Basic Books, 1995. [Hay trad. cast.: *El río del Edén*, Barcelona, Debate, 2000.]

Duhigg, Charles, *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*, Nueva York, Random House, 2012. [Hay trad. cast.: *El poder de los hábitos*, Barcelona, Urano, 2012.]

Durant, Will y Ariel Durant, *The Lessons of History*, Nueva York, Simon & Schuster, 1968.

Eagleman, David, *Incognito: The Secret Lives of the Brain*, Nueva York, Pantheon Books, 2011. [Hay trad. cast.: *Incógnito*, Barcelona, Anagrama, 2014.]

Gardner, Howard, *Changing Minds: The Art and Science of Changing Our Own and Other People's Minds*, Cambridge, Harvard Business Review Press, 2006. [Hay trad. cast.: *Mentes flexibles*, Barcelona, Paidós, 2016.]

Gazzaniga, Michael S., *Who's in Charge?: Free Will and the Science of the Brain*, Nueva York, Ecco Books, 2011. [Hay trad. cast.: *¿Quién manda aquí?*, Barcelona, Paidós, 2012.]

Grant, Adam, *Originals: How Non-Conformists Move the World*, Nueva York, Viking, 2016.

Haier, Richard J., *The Intelligent Brain*, Chantilly, VA, The Great Courses Teaching Company, 2013.

Hess, Edward D., *Learn or Die: Using Science to Build a Leading-Edge Learning Organization*, Nueva York, Columbia Business School Publishing, 2014.

Kahneman, Daniel, *Thinking, Fast and Slow*, Nueva York, Farrar, Straus & Giroux, 2011. [Hay trad. cast.: *Pensar rápido, pensar despacio*, Barcelona, Debate, 2012.]

Kegan, Robert, *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*, Cambridge, Harvard University Press, 1982. [Hay trad. cast.: *Desbordados*, Bilbao, Desclée de Brouwer, 2003.]

—, *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*, Cambridge, Harvard University Press, 1998.

Kegan, Robert y Lisa Laskow Lahey, *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*, Cambridge, Harvard Business Review Press, 2016.

Lombardo, Michael M., Robert W. Eichinger y Roger P. Pearman, *You: Being More Effective in Your MBTI Type*, Minneapolis, Lominger Limited, 2005.

Mlodinow, Leonard, *Subliminal: How Your Unconscious Mind Rules Your Behavior*, Nueva York, Pantheon Books, 2012. [Hay trad. cast.: *Subliminal*, Barcelona, Crítica, 2013.]

Newberg, Andrew, MD y Mark Robert Waldman, *The Spiritual Brain: Science and Religious Experience*, Chantilly, VA, The Great Courses Teaching Company, 2012.

Norden, Jeanette, *Understanding the Brain*, Chantilly, VA, The Great Courses Teaching Company, 2007.

Pink, Daniel H., *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*, Nueva York, Riverhead Books, 2005. [Hay trad. cast.: *Una nueva mente*, Madrid, Kantolla, 2008.]

Plejanov, G. V., *On the Role of the Individual in History*, Honolulu, University Press of the Pacific, 2003. (Original publicado en 1898.) [Hay trad. cast.: *El papel del individuo en la historia*, Barcelona, Grijalbo, 1974.]

Reiss, Steven, *Who Am I? The 16 Basic Desires That Motivate Our Actions and Define Our Personalities*, Nueva York, Berkley, 2002.

Riso, Don Richard y Russ Hudson, *Discovering Your Personality Type: The Essential Introduction to the Enneagram, Revised and Expanded*, Nueva York, Mariner Books, 2003. [Hay trad. cast.: Tipos *de personalidad. El Eneagrama como método de autodescubrimiento,* Madrid, La Esfera de los Libros, 2012.]

Rosenthal, Norman E., MD, *The Gift of Adversity: The Unexpected Benefits of Life's Difficulties, Setbacks, and Imperfections*, Nueva York, TarcherPerigee, 2013.

Taylor, Jill Bolte, *My Stroke of Insight: A Brain Scientist's Personal Journey*, Nueva York, Penguin Books, 2009. [Hay trad. cast.: *Un ataque de lucidez*, Barcelona, Debate, 2015.]

Thomson, J. Anderson, con Clare Aukofer, *Why We Believe in God(s): A Concise Guide to the Science of Faith*, Charlottesville, Pitchstone Publishing, 2011.

Tokoro, M. y K. Mogi (eds.), *Creativity and the Brain*, Singapur, World Scientific Publishing, 2007.

Wilson, Edward O., *The Meaning of Human Existence*, Nueva York, Liveright Publishing Corporation, 2014. [Hay trad. cast.: *El sentido de la existencia humana*, Barcelona, Gedisa, 2016.]

AGRADECIMIENTOS

Mis principios vitales y laborales son el resultado de mis encuentros con la realidad a lo largo de muchos años. Puesto que dimos forma a estos encuentros principalmente con Bob Prince, Greg Jensen, Giselle Wagner, Dan Bernstein, David McCormick, Eileen Murray, Joe Dobrich, Paul Colman, Rob Fried, Ross Waller, Claude Amadeo, Randal Sandler, Osman Nalbantoglu, Brian Kreiter, Tom Sinchak, Tom Waller, Janine Racanelli, Fran Shanne y Lisa Safian, son ellas las personas a las que estoy más agradecido.

Bob, Greg y yo hemos pasado la mayor parte de nuestras vidas adultas intentando descubrir las leyes intemporales y universales de las economías y los mercados. Durante ese proceso, tuvimos interacciones cotidianas que habitualmente eran reflexivas, raramente sangrientas y ocasionalmente eufóricas. Si bien nuestras reuniones trataban sobre todo de los mercados y las economías, y nos condujeron al descubrimiento de principios económicos y de inversión muy valiosos, también nos enseñaron mucho sobre nosotros mismos y sobre cómo se debe ser con los demás. Plasmamos esas lecciones en forma de principios vitales y laborales que son aun más valiosos. Más recientemente, lo hicimos con Eileen Murray y Dave McCormick, quienes me han reemplazado como co-CEO. Gracias, Dave y Eileen, por recibir, cuidar y contribuir a la bendición.

Cuando imaginé por primera vez la transición de Bridgewater de una organización de primera generación a una de segunda generación, decidí reunir mi colección de principios desperdigados para incluirlos en este recetario y ayudar a los demás miembros de Bridgewater. Recoger y transformar lo que había empezado como una desordenada pila de principios en este bello libro ha sido un esfuerzo épico en el cual Mark Kirby me ha ayudado más que cualquier otra persona. Agradezco también las contribuciones de Arthur Goldwag y Mike Kubin para resumir y pulir todo el manuscrito. (Mike lo hizo como amigo.)

Además, agradezco a Arianna Huffington, Tony Robbins, Norm Rosenthal y Kristina Nikolova por tomarse el tiempo para leer el libro y ofrecer valiosas sugerencias.

Quienes más me han ayudado en lo cotidiano han sido los «Ángeles de Ray» (Marilyn Caufield, Petra Koegel, Kristy Merola y Christina Drossakis), los «Aplicadores de Ray» (Zack Wieder, Dave Alpert, Jen Gonyo y Andrew Sternlight, así como los exaplicadores Elise Waxenberg, David Manners-Weber y John Woody) y los «Investigadores de Ray» (Steven Kryger, Gardner Davis y Brandon Rowley, así como el exinvestigador Mark Dinner). También estoy agradecido a Jason Rotenberg, Noah Yechiely, Karen Karniol-Tambour, Bruce Steinberg, Larry Cofsky, Bob Elliott, Ramsen Betfarhad, Kevin Brennan, Kerry Reilly y Jacob Kline, quienes se encuentran entre la nueva generación que ayuda a idear y moldear nuestros principios de inversión; a Jeff Gardner, Jim Haskel, Paul Podolsky, Rob Zink, Mike Colby, Lionel Kaliff, Joel Whidden, Brian Lawlor, Tom Bachner, Jim White, Kyle Delaney, Ian Wang, Parag Shah y Bill Mahoney, quienes han personificado nuestros principios ante nuestros clientes; Dave Ferrucci, quien más que nadie me ha ayudado a convertir los «Principios Laborales» en algoritmos; y a Jeff Taylor, Steve Elfanbaum, Stuart Friedman y Jen Healy, quienes me están ayudando a convertirlos en sentido común para mucha gente. Aunque mis intereses y orientaciones siempre han sido diversos, estos equipos han hecho de mis misiones las suyas propias y me han mantenido en movimiento. Si su ayuda, no habría conseguido nada parecido a lo que he logrado. Gracias por soportarme y apoyarme con generosidad.

La belleza que puedas encontrar en el diseño del libro se debe a la generosidad y el talento de Phil Caravaggio. Después de que pusiera online la versión original en PDF de *Principios*, llegó a mí como un extraño, trayéndome el regalo de una edición magníficamente impresa, creada con la ayuda del diseñador Rodrigo Corral. Phil, quien es un emprendedor brillante, solo quería darme las gracias porque los principios lo habían ayudado. La belleza del libro me dejó pasmado y el relato de Phil de lo que significaban estos principios para él fue otro regalo que me acercó a hacer realidad el libro. Cuando decidí realizarlo, Phil se puso a trabajar incansablemente con Rodrigo para dar forma a la estética del libro que ahora tienes en las manos, y lo hizo una vez más como regalo. ¡Gracias, Phil!

Hace seis años, Jofie Ferrari-Adler, editor ejecutivo de Simon & Schuster, leyó la versión online de los principios, los encontró valiosos y me explicó por

qué compartir este libro era algo importante que yo podía hacer por los demás. Él ha sido un compañero valioso en la realización del libro. Al explorar mis opciones de publicación, triangulé con otros para encontrar el mejor agente posible. Esa búsqueda me condujo a Jim Levine. Aprendí por qué sus clientes lo admiran tanto, ya que ofrece grandes cantidades de tiempo, habilidades y empatía. Jim me guio a través del proceso de publicación que me condujo hasta Jon Karp, presidente de Simon & Schuster. Desde el principio Jon quiso que mi libro fuera más lo que yo deseaba que fuera que lo que él quería, y me ayudó a hacerlo realidad.

Por último, quiero agradecer a mi esposa Barbara, a mis hijos Devon, Paul, Matt y Mark por habernos aguantado a mí y a mis principios, y por darme el tiempo y el espacio para crearlos tanto a estos últimos como a este libro.

Notas

1. Un ataque por sorpresa lanzando sobre más de cien ciudades y pueblos de Vietnam del Sur por parte de las fuerzas norvietnamitas.

2. Su incapacidad para cumplir con sus obligaciones, sobre todo el ajuste de márgenes en las agencias de bolsa, podía haber tenido consecuencias catastróficas.

3. Con este término me refiero a los beneficios de una decisión concreta. Son como líneas de un gráfico que siguen el valor de una inversión a lo largo del tiempo, y que condicionan la elección entre vender o permitir un mayor crecimiento.

4. Lo llamo el «Proceso de 5 Pasos» y lo explicaré con más detalle más adelante.

5. En el capítulo 5 de los «Principios Vitales» («Aprende a tomar decisiones eficaces») ahondaré en el trabajo por decisiones asistido por ordenador.

6. Con los avances de la tecnología digital, fuimos mejorando nuestros métodos de grabación y difusión de estos materiales.

7. En la bibliografía encontrarás referencias a obras de Robert Kegan, Edward Hess y Adam Grant.

8. El secretario del Tesoro Hank Paulson actuó de forma crucial, sobre todo al inyectar dinero estatal en bancos de importancia sistémica.

9. La política en Alemania es igual que en todas partes, en el sentido de que existen fuerzas antagónicas que luchan entre sí y de que las decisiones se toman mediante una mezcla de dominio y negociación. Se hace deseable, en consecuencia, saber quién detenta el poder y en qué términos está dispuesto a negociar. Lo que distingue a Alemania es la atención que presta a los tecnicismos legales.

10. Quiero dejar claro que no creo que los «héroes» o los artífices sean mejores personas o sigan mejores caminos. Es del todo sensato no desear embarcarse en un viaje así. Creo firmemente que lo primordial es conocer la naturaleza de cada uno y actuar en consecuencia.

11. La palabra no me convence del todo en cuanto no describe exactamente lo que hacemos, que es ayudar en las cosas que nos importan porque nos reportan alegría; como la que se experimenta al ayudar a un amigo. Me parece que la «filantropía» tiene un retintín más oficial. Algunas personas, por ejemplo, deciden si algo es filantrópico si las leyes lo denominan de este

12. Un estudiante inactivo es aquel que va a clase pero no se molesta en hacer el trabajo. Uno desconectado, aquel que no va a la escuela y a quien el sistema le ha perdido la pista.

13. Aquel enero lanzamos nuestro primer producto nuevo después de más de una década, un fondo que llamamos «Carpeta Óptima», que combinaba alfas y betas de forma única en un entorno macroeconómico en que los tipos de interés rozaban el cero. El lanzamiento consiguió un gran éxito, el mayor en la historia de los fondos de cobertura.

14. Estoy convencido de que la meditación trascendental, que llevo practicando con regularidad durante casi medio siglo, me ha ayudado a alcanzar la ecuanimidad que necesitaba para encarar los retos de esta manera.

15. No pienses siempre *a priori* que tus decisiones serán las más acertadas, porque a menudo no lo son. Aunque somos nosotros quienes hemos de saber qué queremos, los demás quizá sepan cómo alcanzar con más acierto el mismo resultado, porque donde nosotros somos débiles, ellos son fuertes, o tienen más experiencia o mejores conocimientos. Por ejemplo, seguramente sea mejor seguir los consejos del médico que los tuyos propios si estás enfermo. Más adelante exploraremos las diferentes formas de trabajar del cerebro de las personas y cómo la comprensión de nuestra mente debe influir sobre qué decisiones tomamos por cuenta propia y cuáles delegamos en otros. Saber cuándo no hay que tomar personalmente una decisión es una de las capacidades más importantes que uno puede desarrollar.

16. Explicaré más adelante este concepto, pero a vuelapluma se resume así: «creíbles» son aquellos que han logrado algo con éxito y de manera repetida, y que pueden explicar a la perfección cómo alcanzaron ese resultado.

17. Hay muchas cosas que se consideran «buenas» por cuanto son bienintencionadas o van en pro del interés común aunque fracasan a la hora de cumplir sus objetivos (como el comunismo: «de cada cual según sus capacidades, a cada cual según sus necesidades»). Desde el punto de vista de la naturaleza, resultan malas, y yo no puedo sino coincidir con ella.

18. Cualquier cosa distinta de la evolución acaba por desaparecer; todos nosotros, y todo lo que existe, somos solo vehículos de la evolución. Por ejemplo: aunque nos consideremos individuos, en el fondo no somos más que receptáculos para nuestros genes, que han vivido millones de años utilizando y desechando cuerpos como los nuestros.

19. Me permito recomendar las obras de Richard Dawkins y E. O. Wilson sobre la evolución. Si tuviera que escoger solo una, me quedaría con *El río del Edén*, de Dawkins.

20. Nos sentimos casi siempre satisfechos de lo mismo (el trabajo, las relaciones), pero en esos casos la satisfacción se produce porque las dimensiones de esos elementos van cambiando.

21. El beneficio marginal derivado de pasar de la escasez a la abundancia se reduce.

22. Nuestra capacidad única de reflexión —la de poder mirar a nuestro interior, el mundo que nos rodea y la relación existente entre ambos— implica que podemos pensar profundamente y sopesar las sutilezas para extraer lecciones de ellas y obrar con sensatez. También suele ayudar mucho preguntar a gente fiable sobre las causas últimas de nuestro dolor para potenciar nuestras reflexiones, sobre todo si se trata de personas que abrigan opiniones opuestas a la nuestra y no buscan llevar siempre razón pero con quienes compartimos el interés por la verdad. Si puedes reflexionar a fondo sobre tus problemas, casi siempre los verás encogerse o desaparecer, porque encuentras una manera mejor de lidiar con ellos que si no los afrontas deliberadamente.

23. Que quede claro: no digo que no se deba ayudar a los demás. Creo firmemente que hay que hacerlo proporcionándoles oportunidades y el apoyo necesario para que sean lo bastante fuertes para aprovechar las oportunidades que tienen. «Dios ayuda a quienes se ayudan a sí mismos.» Ahora bien, no es fácil hacerlo, sobre todo con tus seres queridos. Para ayudarles a que aprendan de verdad de las experiencias dolorosas, debes explicar la lógica y el amor que hay tras tus acciones, clara y repetidamente. Como ya se ha visto en «De dónde vengo», esta pretensión fue muy importante a la hora de decidirme a explicar mis principios.

24. La capacidad de ver el entorno cambiante y adaptarse a él es, más que una actividad propia del aprendizaje y el procesamiento de ideas rápidos, una función del razonamiento y la percepción.

25. El cerebro es un órgano muy interconectado, con múltiples estructuras que son las responsables de nuestros pensamientos, sentimientos y acciones. A la hora de explicarlas, he adoptado ciertas convenciones, como describir la amígdala como la única causante de la reacción emocional de «pelear o huir», aunque en realidad la neuroanatomía exacta es mucho más compleja. Hablaré de ello con más detalle en el próximo capítulo.

26. Un método para lograrlo es hacer preguntas como «¿Prefieres que te diga sin tapujos lo que pienso y lo que quiero saber, o prefieres que me lo guarde?», «¿Vamos a intentar convencernos mutuamente de que llevamos razón, o vamos a escucharnos y a evaluar los puntos de vista del otro para llegar a la verdad?» o «¿Discutes conmigo o intentas entender mi visión?».

27. El psicólogo y periodista cientifico Daniel Goleman acuñó el término en *Inteligencia emocional*.

28. En parte esto puede deberse al llamado «efecto de Dunning-Kruger», un prejuicio cognitivo por el que los individuos poco capacitados creen que, de hecho, son superiores.

29. Los datos avalan esta teoría de que las relaciones son la mejor recompensa: son más importantes para la salud y la felicidad que cualquier otra cosa. En palabras, por ejemplo, de Robert Waldinger, director del Estudio de Grant y Glueck que Harvard ha elaborado durante más de setenta y cinco años y que ha contado con varones adultos de varios entornos socioeconómicos: «Uno puede tener todo el dinero del mundo, una vida profesional plagada de éxitos y buena salud, pero sin relaciones de cariño y amor no será feliz. […] Una buena vida se basa en buenas relaciones».

30. Un buen libro sobre el tema es *Una nueva mente*, de Daniel H. Pink, y un artículo de calidad es «A Wandering Mind Heads Straight Toward Insight» («La mente errabunda va directa a la introspección»), que Robert Lee Hotz publicó en el *The Wall Street Journal*. Aunque muchas partes del cerebro tienen dos mitades distintas, solo el córtex de desarrollo más reciente (que supone tres cuartas partes de la masa encefálica) es el que diferencia de manera funcional el hemisferio derecho y el izquierdo.

31. Intrincada, cuando menos. Existen especialidades enteras dedicadas tan solo a esta cuestión y ninguna de sus respuestas es taxativa (y, mucho menos, la mía). Sin embargo, en vista de que conocer qué puede cambiar es importante para la gente que tiene que gestionarse a sí misma o a un equipo, he investigado bastante a fondo el tema de la plasticidad cerebral. Lo que aprendí coincidía con mis propias vivencias, y ahora lo veremos.

32. Un estudio de imágenes cerebrales de investigadores del hospital general de Massachussets asociados a Harvard descubrió que en el cerebro se operaban cambios físicos tras un curso de meditación de ocho semanas. Se observó una actividad mayor en las partes del cerebro asociadas al aprendizaje, la memoria, la consciencia, la compasión y la introspección, así como una disminución de actividad de la amígdala.

33. Esta última sirve para ver cómo la gente viaja entre varios niveles y a cuáles tienden a ir por naturaleza.

34. Si quieres experimentar algunos de estos métodos de evaluación y ver los resultados, visita la página <assessments.principles.com>.

35. En la escala MBTI, el continuo se describe con los términos «juzgador» y «perceptivo», aunque yo prefiero «planificador» para el primer término, por las implicaciones de «juzgador». En el lenguaje del MBTI, juzgar no implica un acto prejuicioso y perceptivo tiene un significado distinto del que yo le doy.

36. Aplicamos estas formas de operar al negocio de invertir y gestionar. En el proceso de invertir desarrollé una comprensión práctica de lo que hace que los negocios y las economías tengan éxito y, en el proceso de gestionar mi compañía, tuve que desarrollar una comprensión práctica de cómo gestionar bien los negocios. Y me gustaba que mi comprensión de estos asuntos pudiera medirse de forma objetiva mediante el rendimiento de nuestra inversión y de nuestra empresa.

37. Puesto que *Principios* es un documento en evolución, con el añadido de nuevos principios y el refinamiento de los antiguos, todos los principios cambiarán. Podrás encontrarlos en mi aplicación *Principios*, de próxima aparición, sobre la cual puedes buscar más información en <www.principles.com>.

38. Las personas más adecuadas son aquellas a quienes reportáis (a las que llamamos «vértice de la pirámide» en un organigrama) o alguien que hayáis acordado previamente que será un buen árbitro.

39. Lo hicimos en Bridgewater y la cifra llegó al 301%.

40. No digo que siempre sea el mejor, dado que hay algunos casos en que no es así. Lo que digo es que pienso que casi siempre es el mejor si se puede implantar correctamente.

Principios
Ray Dalio

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.
Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

© 2017 by Ray Dalio
© de la traducción: Manuel Manzano Gómez y Carlos García Varela, 2018

Diseño: Rodrigo Corral Art & Design

© Editorial Planeta, S.A., 2018

© de esta edición: Centro de Libros PAPF, SLU.
Deusto es un sello editorial de Centro de Libros PAPF, SLU.
Av. Diagonal, 662-664
08034 Barcelona
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): noviembre de 2018

ISBN: 978-84-234-3007-9 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.
www.newcomlab.com

Planetahipermedia.com

Cursos online de la mano de los mejores especialistas

¿SOBRE QUÉ QUIERES FORMARTE?

Branding y Marketing / Estrategia / Creatividad e Innovación

Negocio y Ventas / Liderazgo y Motivación / Gestión del Talento



Accede a la mejor formación, desde tu PC, tablet o smartphone, cuando quieras y como quieras

Planetahipermedia.com es una plataforma de formación online a tu medida en la que encontrarás cursos online sobre habilidades directivas- realizados por los autores de los libros de empresa más vendidos-, cursos de idiomas y cursos sobre temáticas de formación continua, así como espacios para la comunicación y la interacción con otros usuarios.

Planetahipermedia.com tiene mucho que ofrecerte, ¡descúbrelo!

Conviértete en el profesional que todos querrán
#AprendeConLosMejores

¡Encuentra aquí tu próxima lectura!





¡Síguenos en redes sociales!