GESTION DEL CONOCIMIENTO

Simon Sinek

Los líderes comen al final



Por qué algunos equipos funcionan bien y otros no

Empresa Activa

Simon Sinek

Los líderes comen al final

Por qué algunos equipos funcionan bien y otros no

EMPRESA ACTIVA

Argentina – Chile – Colombia – España
Estados Unidos – México – Perú – Uruguay – Venezuela

Título original: *Leaders Eat Last – Why Some Teams Pull Together and Others Don't*

Editor original: Portfolio / Published by the Penguin Group, Penguin Group (USA) LLC, New York

Traducción: Daniel Menezo García

1.ª edición Enero 2015

Copyright © 2014 by Sinek Partners LLC

All Rights Reserved

© 2014 de la traducción *by* Daniel Menezo García

© 2014 *by* Ediciones Urano, S.A.

Aribau, 142, pral. – 08036 Barcelona

www.empresaactiva.com

www.edicionesurano.com

Depósito Legal: B 24876-2014

ISBN EPUB: 978-84-9944-800-8

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

Para los hombres y mujeres que he conocido
en la Fuerza Aérea de Estados Unidos.
Me habéis enseñado más sobre lo que significa
ser persona de lo que jamás lo han hecho
los que se visten de civil.

Contenido

Portadilla
Créditos
Dedicatoria
Prefacio
La fuerza
  Parte 1. Nuestra necesidad de sentirnos seguros
  Parte 2. Las fuerzas poderosas
  Parte 3. La realidad
El camino que elegimos
  Parte 4. Cómo llegamos a este punto
  Parte 5. El desafío de la abstracción
Los desafíos y la tentación
  Parte 6. La abundancia destructiva
El abismo
  Parte 7. Una sociedad de adictos
  Parte 8. Cómo convertirse en líder
Agradecimientos
Bibliografía

Prefacio

No conozco un solo estudio de caso en la historia que describa una organización a la que haya sacado de una crisis sólo la buena gestión. Todas ellas contaron con un líder. Sin embargo, hoy día buena parte de nuestras instituciones docentes y programas de formación se centra no en el desarrollo de grandes líderes, sino en la formación de directivos eficaces. Los beneficios a corto plazo se consideran indicadores del éxito, y el crecimiento y la viabilidad organizacionales a largo plazo son, simplemente, la forma de obtener ingresos. *Los líderes comen al final* es un intento de cambiar este paradigma.

En *Los líderes comen al final*, Simon Sinek no propone ninguna teoría nueva del liderazgo ni ningún principio esencial. Al escribir este libro tiene un propósito mucho más elevado. Simon quisiera hacer de este mundo un lugar mejor para todos nosotros. Su visión es sencilla: crear una nueva generación de hombres y mujeres que entiendan que el éxito o el fracaso de una organización se basa en la excelencia de sus líderes, no en la perspicacia de la gestión.

No es casualidad que Simon se valga de las fuerzas armadas estadounidenses y, en particular, del Marine Corps, la Infantería de Marina de Estados Unidos[1], para explicar la importancia que tiene que los líderes se centren en su gente. Estas organizaciones poseen culturas firmes y valores compartidos, entienden la importancia del trabajo en equipo, crean confianza entre sus miembros, mantienen una visión y, lo que es más importante, entienden la importancia que tienen las personas y las relaciones para el éxito de su misión.

Además, estas organizaciones están en una tesitura en la que el coste de un fracaso puede ser catastrófico. No pueden permitirse un fracaso de la misión. Sin duda, son las personas quienes proporcionan el éxito a nuestras fuerzas armadas.

Cuando uno se reúne con los *marines* a la hora de comer, se da cuenta de que se sirve primero a los más jóvenes, y luego a los más veteranos. Cuando uno ve esto también se apercibe de que nadie les ha ordenado hacerlo así. Los *marines* lo hacen, y punto. Este acto tan sencillo se fundamenta en la manera en que el Marine Corps entiende el liderazgo. Todos esperan que los líderes de los *marines* coman al final, porque el verdadero precio del liderazgo es la disposición de anteponer las necesidades ajenas a las propias. Los grandes líderes se preocupan de verdad por aquellos a quienes tienen el privilegio de dirigir, y entienden que el verdadero valor del privilegio del liderazgo es a expensas del interés propio.

En su libro anterior, *La clave es el porqué*, Simon explicaba que para que una organización alcance el éxito sus líderes deben comprender el verdadero propósito de su organización, el porqué. En *Los líderes comen al final*, Simon nos lleva al siguiente nivel: comprender por qué a algunas organizaciones les va mejor que a otras. Lo hace al detallar todos los elementos del reto al que se enfrentan los líderes. Dicho en pocas palabras, no basta con conocer «el porqué» de una organización; usted debe conocer a sus empleados y ser consciente de que son algo más que un recurso contingente. En resumen, la competencia profesional no basta para ser un buen líder; los buenos líderes deben preocuparse de verdad por las personas que han sido confiadas a su cargo.

Es evidente que la buena gestión no basta para sustentar a una organización a largo plazo. La explicación profunda que hace Simon de los elementos de la conducta humana demuestra a las claras que existen razones de peso por las que una organización puede prosperar durante un tiempo breve, para luego fracasar: los líderes no han conseguido crear un entorno en el que las personas sean realmente importantes. Como señala Simon, las organizaciones donde las personas comparten valores y son valoradas tienen éxito a largo plazo, tanto en los buenos como en los malos momentos.

John Quincey Adams hubiera entendido el mensaje de Simon, porque es evidente que comprendía lo que significa ser líder, como se desprende de estas palabras: «Si tus actos inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y ser más, eres un líder». Creo que en esta cita encontrará contenido el mensaje de *Los líderes comen al final*. Cuando los líderes inspiran a quienes les siguen, la gente sueña con un futuro mejor, invierte tiempo y esfuerzo en aprender más, hacer más por sus organizaciones y, entre tanto, se convierten ellos mismos en líderes. Un líder que cuida de los suyos y no pierde de vista el bienestar de la organización nunca puede fracasar. Tengo la esperanza de que, después de leer este libro, los lectores se sientan motivados a comer siempre al final.

GEORGE J. FLYNN
Teniente general (jubilado), Marine Corps

---

1 Un ejército diferenciado de la Marina; el cuarto, junto al de Tierra y al del Aire


LA
FUERZA



NUESTRA NECESIDAD DE SENTIRNOS SEGUROS

1

La protección de lo alto

Un denso banco de nubes tapaba cualquier resquicio de luz. No brillaban las estrellas ni lucía la luna. El equipo caminaba lentamente por el valle, porque el terreno rocoso impedía avanzar a mayor ritmo que el de un caracol. Lo peor es que sabían que les observaban. Todos estaban con los nervios de punta.

Aún no había transcurrido ni un año desde los ataques del 11 de septiembre. El gobierno talibán acababa de venirse abajo después de que las fuerzas estadounidenses lo bombardearan por negarse a entregar al líder de Al Qaeda, Osama bin Laden. En la zona se habían desplegado muchos equipos de las fuerzas de Operaciones Especiales que realizaban misiones que, hasta día de hoy, continúan siendo de carácter secreto. Aquél era uno de esos equipos, y aquélla una de las misiones.

Lo único que sabemos es que ese equipo de veintidós hombres actuaba muy dentro del territorio enemigo, y que hacía poco había capturado lo que el gobierno define como «un objetivo valioso». Ahora avanzaban por un valle profundo en la zona montañosa de Afganistán, escoltando a su objetivo valioso hasta un refugio seguro.

Volando por encima del grueso manto de nubes estaba el capitán Mike Drowley[1], o Johnny Bravo, como se le conoce por su indicativo de llamada o su apodo. Exceptuando el zumbido que producían los motores, allá en lo alto reinaba la calma. Miles de estrellas tachonaban el cielo, y la luna iluminaba la parte superior de las nubes con tanto fulgor que parecía que estaban cubiertas por un manto de nieve recién caída. Era un espectáculo hermoso.

Johnny Bravo y su compañero de ala iban describiendo círculos a bordo de sus aviones A-10, esperando a ver si los necesitaban los de abajo. Conocido afectuosamente como Warthog («jabalí»), el A-10 no es técnicamente un caza de combate; es un avión de ataque. Se trata de un avión

acorazado que vuela relativamente lento, y pilotado por un solo tripulante, diseñado para proporcionar apoyo aéreo cercano a las tropas desplegadas en tierra. A diferencia de otros cazas de combate, no es ni rápido ni molón (de ahí su apodo), pero hace bien su trabajo.

Lo ideal tanto para los pilotos de los A-10 como para los soldados de infantería es que puedan verse mutuamente. El hecho de ver el avión en el cielo, saber que alguien cuida de ellos, proporciona a las tropas en tierra una mayor sensación de confianza. Y ver a los soldados en tierra permite a los pilotos estar más tranquilos sabiendo que, en caso de que les necesiten, podrán ayudarles. Pero dada la espesa capa de nubes y el terreno accidentado, aquella noche en Afganistán la única manera de que ambas partes supieran de su mutua presencia era mediante el esporádico contacto que mantenían por radio. Sin tener línea de visión, Johnny Bravo no veía lo mismo que los soldados, pero percibía cómo se sentían por los comentarios que escuchaba por la radio. Y aquello le bastó para incitarle a actuar.

Siguiendo su instinto, Johnny Bravo decidió que debía ejecutar un descenso meteorológico, es decir, descender por debajo de las nubes para poder echar un vistazo a lo que sucedía en tierra. Era una maniobra temeraria. Teniendo en cuenta las nubes densas y bajas, unidas a las tormentas repartidas por la zona y al hecho de que Johnny Bravo tendría que volar por un valle que reduciría su campo de visión debido a las gafas de visión nocturna que llevaba, realizar un descenso meteorológico en tales condiciones era exageradamente traicionero para incluso el piloto más experimentado.

A Johnny Bravo no le dijeron que realizase aquella maniobra tan arriesgada. Como mucho, seguramente le ordenaron que se mantuviera en posición y aguardase hasta que recibiera la petición de ayuda. Pero Johnny Bravo no es como la mayoría de los pilotos. A pesar de que estaba a cientos de metros de altura, en la crisálida segura de su cabina, percibía la ansiedad de los hombres desplegados en tierra. Sin tener en cuenta los peligros, sabía que lo que tenía que hacer era un descenso meteorológico. Para él, eso significaba que no tenía otra opción.

Entonces, justo cuando se disponía a atravesar las nubes para bajar hacia el valle, su reacción instintiva quedó justificada. Por la radio le llegaron tres palabras. Tres breves palabras que hacen que a un piloto le baje un escalofrío por la columna: «Tropas en contacto».

«Tropas en contacto» significa que alguien que está en el suelo tiene problemas. Es la llamada que usan las tropas de infantería para comunicar a otros que las están atacando. Aunque Johnny Bravo había escuchado esas palabras muchas veces durante su entrenamiento, esa noche, el 16 de agosto de 2002, fue la primera vez que escuchó las palabras «tropas en contacto» en una situación de combate.

Johnny Bravo había encontrado una manera que le ayudaba a relacionarse con los soldados en tierra, a sentir lo que sentían. Durante todos los ejercicios de entrenamiento, mientras volaba por encima del campo de batalla, siempre repetía en su mente aquella escena de *Salvad al soldado Ryan* cuando las tropas aliadas desembarcan en las playas de Normandía. Imaginaba el descenso de la rampa de la lancha Higgins, a los hombres que corrían hacia la playa enfrentándose a un muro de proyectiles alemanes. Las balas zumbando a su alrededor. El repiqueteo de las balas perdidas que impactaban en los cascos de acero de las lanchas. Los gritos de los heridos. Johnny Bravo se había preparado para pensar que, cada vez que escuchaba las palabras «tropas en contacto», la escena que se desarrollaba era precisamente ésa. Teniendo grabadas a fuego en su mente esas imágenes, Johnny Bravo reaccionó a la petición de ayuda.

Le comunicó a su compañero de ala que se mantuviera por encima de las nubes, anunció su intención a los controladores de vuelo y a las tropas en el suelo e hizo descender su avión atravesando la capa nubosa. Mientras la atravesaba, las turbulencias se cebaron en él y en su aeronave. Un empujón brusco hacia la izquierda. Una caída súbita. Un latigazo hacia la derecha. A diferencia de los aviones comerciales en los que volamos nosotros, un A-10 no está diseñado para que el pasajero vaya cómodo, y su avión botaba y retemblaba con fuerza mientras atravesaba la capa de nubes.

Volando hacia lo desconocido, sin tener ni idea de qué podía encontrarse, Johnny Bravo concentró su atención en sus instrumentos, intentando absorber la máxima información que le fuera posible. Su vista recorría un dial tras otro, y luego echaba un vistazo rápido por el parabrisas delantero. Altitud, velocidad, rumbo, parabrisas. Altitud, velocidad, rumbo, parabrisas. «Por favor. Que esto salga bien. Por favor. Que esto salga bien», musitaba para sí.

Cuando logró por fin atravesar la capa de nubes, estaba a menos de cuatrocientos metros del suelo, sobrevolando un valle. La visión que se presentó ante sus ojos no se parecía a nada de lo que hubiera visto antes, ni durante la formación ni en las películas. El fuego enemigo destellaba desde ambas vertientes del valle. Había tantos proyectiles trazadores que sus estelas (las líneas luminosas que producen las balas en movimiento) iluminaban toda la escena. Balas y cohetes dirigidos hacia el centro del valle, apuntados directamente a las fuerzas de Operaciones Especiales atrapadas en el fondo.

En 2002, la aviónica de las aeronaves no era tan sofisticada como lo es actualmente. Los instrumentos con los que contaba Johnny Bravo no le impedirían chocar contra las paredes del valle. Peor aún, volaba según unos viejos mapas soviéticos que habían quedado en Afganistán después de la invasión de la década de 1980. Pero ni se le pasaba por la cabeza abandonar a aquellos soldados. «Hay destinos peores que la muerte», diría él. «Un destino peor que la muerte es matar accidentalmente a tus propios hombres. Otro destino peor que la muerte es volver vivo a casa cuando hay otros veintidós que no vuelven.»

Así que, aquella noche oscura de agosto, Johnny Bravo empezó a contar. Conocía su velocidad y la distancia que le separaba de las montañas. Hizo unos cálculos mentales rápidos y contó en voz alta los segundos de que disponía antes de impactar contra los muros del valle. «Uno mil, dos uno mil, tres uno mil…» Fijó sus armas en una posición desde la cual veía que provenían muchos disparos del enemigo y presionó el gatillo de su ametralladora Gatling. «Cuatro uno mil, cinco uno mil, seis uno mil…» En el mismo momento en que se quedó sin espacio, tiró de la palanca de mando y realizó un viraje cerrado. Su avión rugió mientras él volvía a zambullirse en las nubes, su única opción para evitar estrellarse contra la montaña. Mientras se disponía a dar la vuelta, las fuerzas G presionaron con fuerza su cuerpo contra el asiento.

Pero no oía nada por la radio. El silencio era ensordecedor. ¿Ese silencio quería decir que sus disparos no habían servido de nada? ¿Significaba que el operador de la radio había caído? O, lo que era peor, ¿quería decir que habían abatido a todo el equipo?

Entonces llegó el contacto. «¡Buen blanco! ¡Buen blanco! ¡Sigue adelante!» Y eso hizo. Hizo otra pasada, de nuevo contando para evitar chocar con las paredes rocosas. «Uno mil, dos uno mil, tres uno mil…» Otro giro cerrado y otra pasada. Y otra. Y otra. Estaba consiguiendo buenos blancos y disponía de mucho combustible; el problema era que se había quedado sin munición.

Dirigió el morro de su avión hacia las nubes para reunirse con su compañero de ala, que seguía

describiendo círculos en lo alto. Rápidamente, Johnny Bravo informó a su compañero de la situación y le pidió que hiciese algo. «Sígueme.» Los dos A-10, volando a un metro el uno del otro, ala con ala, se sumergieron en la capa de nubes.

Cuando salieron de ella, a menos de cuatrocientos metros del suelo, empezaron a dar pasadas juntos. Johnny Bravo contaba y su compañero, siguiendo sus indicaciones, abría fuego. «Uno mil, dos uno mil, tres uno mil…» Con una estupenda coreografía, los dos aparatos describieron giros que les sometían a poderosas fuerzas G, y volvieron a cruzar el valle una y otra y otra vez. «Uno mil. Dos uno mil. Tres uno mil. Cuatro uno mil.»

Aquella noche, los veintidós soldados salvaron la vida. No se produjeron bajas estadounidenses.

El valor de la empatía

Aquella noche de agosto, en los cielos de Afganistán, Johnny Bravo arriesgó su vida para que otros la salvaran. No obtuvo una prima por rendimiento. No lo ascendieron ni le dieron un premio. Él no pretendía obtener una atención indebida ni salir en un *reality* televisivo por sus esfuerzos. Para Johnny Bravo, lo que hizo no fue más que parte de su trabajo. Y la mayor recompensa que recibió por su servicio fue la oportunidad de reunirse con los soldados a los que había facilitado cobertura aquella noche. Aunque nunca antes se habían visto, cuando se conocieron se abrazaron como viejos amigos.

Dentro de las jerarquías lineales en las que trabajamos, queremos que los que están arriba vean lo que hemos hecho. Levantamos las manos en busca de reconocimiento y recompensas. Para la mayoría de nosotros, cuanto mayor sea el reconocimiento que nos manifiesten los de arriba por los esfuerzos que hacemos, más éxito pensamos tener. Es un sistema que funciona mientras la persona que nos supervisa siga dentro de la compañía y no sienta ninguna presión indebida de sus superiores: un estándar casi imposible de mantener. En el caso de Johnny Bravo y quienes son como él, la voluntad de tener éxito y el deseo de hacer cosas que redunden en los intereses de la organización no están motivados simplemente por el reconocimiento de los superiores; forman parte integral de una cultura de sacrificio y de servicio, en la que la protección procede de todos los niveles de la organización.

Hay una cosa que según Johnny Bravo le otorga el valor para meterse en las tinieblas de lo desconocido, a veces sabiendo que quizá no regrese. Y no es necesariamente lo que usted podría pensar. Por valiosa que fuera, no se trata de su formación. A pesar de los estudios avanzados que ha cursado, no fue su educación. Y por notables que sean las herramientas que se le han concedido, no se trata de su avión ni de cualquier otro de sus sistemas sofisticados. A pesar de toda la tecnología que tiene a su disposición, Johnny Bravo afirma que la empatía es el factor más importante con el que cuenta para hacer su trabajo. Pregunte a cualquiera de los increíbles hombres y mujeres uniformados que se arriesgan en beneficio de otros por qué hacen lo que hacen, y le dirán siempre lo mismo: «Porque ellos lo hubieran hecho por mí».

¿De dónde salen las personas como Johnny Bravo? ¿Acaso nacen así? Puede que algunas sí. Pero si las condiciones en las que trabajamos alcanzan un estándar determinado, todos y cada uno de nosotros somos capaces de tener el coraje y la capacidad de sacrificio de Johnny Bravo. Aunque es

posible que no nos pidan que arriesguemos nuestras vidas para salvar las de otros, estaríamos más que dispuestos a compartir nuestra gloria y ayudar a tener éxito a aquellos con quienes trabajamos. Lo que es más importante: dadas las condiciones adecuadas, nuestros compañeros de trabajo optarían por hacer lo mismo por nosotros. Y cuando sucede eso, cuando se forman estos vínculos, se echa un cimiento firme para el tipo de éxito y de realización que no puede comprar ninguna cantidad de dinero, fama o galardones. Esto es lo que significa trabajar en un entorno en el que los líderes dan prioridad al bienestar de los suyos y, a su vez, éstos dan todo lo que tienen para proteger y fomentar el bienestar de sus compañeros y de la organización.

Me he valido de las fuerzas armadas para ilustrar esta idea porque las lecciones son mucho más exageradas cuando es cuestión de vida o muerte. Hay un patrón presente en las organizaciones que alcanzan el mayor éxito, aquellas que superan en astucia y en innovación a sus competidores, aquellas que suscitan el máximo respeto tanto dentro como fuera de sus organizaciones, las que tienen el índice más alto de fidelidad y de las que se marchan menos trabajadores, poseedoras de la capacidad de capear prácticamente cualquier tormenta o desafío. Estas organizaciones excepcionales tienen culturas cuyos líderes ofrecen cobertura desde lo alto y las personas en tierra cuidan unas de otras. Éste es el motivo por el que están dispuestas a luchar con uñas y dientes y correr el tipo de riesgos que corren. Y la manera en que una organización puede conseguir esto es mediante la empatía.

2

Los empleados también son personas

Antes de que hubiera empatía[2] en la compañía, ir a trabajar era como ir a… bueno, pues a trabajar. Una mañana cualquiera, los empleados de la fábrica se situaban junto a sus máquinas esperando a comenzar con el sonido del timbre. Cuando sonaba, todos accionaban al unísono los interruptores encendiendo la maquinaria que tenían delante. Al cabo de unos segundos, el sonido de las máquinas ahogaba el de sus voces. Había empezado la jornada.

Tras un par de horas más o menos sonaba otro timbre, anunciando el momento en que los trabajadores podían tomarse un descanso. Las máquinas paraban y casi todos los empleados abandonaban sus puestos. Algunos iban al servicio. Otros iban a tomarse otra taza de café. Otros se limitaban a quedarse al lado de sus máquinas, descansando hasta que el timbre les indicara que debían empezar a trabajar de nuevo. Pocas horas más tarde el timbre sonaba una vez más, esta vez para indicarles que tenían permiso para salir del edificio e ir a almorzar. Así es como se habían hecho siempre las cosas.

«No conocía otra cosa», declaró con su acento sureño Mike Merck, jefe de un equipo de una cadena de montaje, que llevaba catorce años trabajando con HayssenSandiacre. «Imagino que todo el mundo dentro del edificio le hubiera dicho lo mismo.»

Pero las cosas cambiaron cuando Bob Chapman[3] se hizo cargo de la compañía de Carolina del Sur. Chapman es director general de otra empresa con un nombre igual de impronunciable, Barry-Wehmiller, un conjunto de compañías básicamente dedicadas a las manufacturas que Chapman había ido adquiriendo con el paso de los años. La mayoría de las empresas que compraba Chapman tenían problemas. Su economía estaba por los suelos y, en algunos casos, sus culturas eran aún peores. HayssenSandiacre era su adquisición más reciente. Otros directores generales quizá lleven consigo un equipo de consultores y una estrategia nueva, dispuestos a decir a todo el mundo lo que tenía que hacer para «recuperar la rentabilidad de la compañía». Como un contraste radical, lo que Chapman aportó fue la disposición de escuchar. Como hizo con todas las compañías que adquirió, empezó sentándose a escuchar lo que tenían que decirle los empleados.

Ron Campbell, un veterano que llevaba veintisiete años en la compañía, acababa de volver de pasar tres meses en Puerto Rico, donde había tenido la responsabilidad de instalar una maquinaria de manufactura de HayssenSandiacre en la fábrica de un cliente. Cuando Campbell estuvo sentado en la sala con Chapman, tuvo dudas sobre si compartir con él cómo era la vida dentro de la empresa. «Antes que nada», dijo Campbell, «si le digo la verdad, ¿mañana seguiré teniendo empleo?» Chapman sonrió. «Si mañana tiene algún problema derivado de lo que diga hoy deme un telefonazo», le tranquilizó.

Con esta garantía, Campbell empezó a sincerarse. «Verá, señor Chapman», empezó, «parece ser que se fía usted más de mí cuando no me ve que cuando estoy aquí. Tuve más libertad mientras

estaba en las instalaciones del cliente que cuando estoy aquí», dijo, refiriéndose al tiempo que había pasado en Puerto Rico. «En cuanto volví a poner los pies en esta fábrica, es como si mi libertad se hubiera volatilizado. Ya tengo la sensación de que estoy bajo el pie de alguien. Cuando entro y cuando salgo a almorzar tengo que fichar, igual que cuando vuelvo y cuando acabo la jornada. En Puerto Rico no tenía que hacer esto.» Chapman nunca había oído un comentario así en ninguna otra empresa.

«Entro por la misma puerta con ingenieros, contables y otras personas que trabajan en las oficinas», siguió diciendo Campbell. «Ellos tiran a la izquierda para ir a las oficinas y yo sigo recto para entrar en la fábrica, y nos tratan de manera totalmente distinta. Usted confía en ellos para que decidan cuándo tomarse un refresco o una taza de café, o cuándo hacer un descanso; yo tengo que esperar a que suene el timbre.»

Otros presentes se sentían igual. Era como si hubiera dos empresas diferentes. Por mucho que se esforzaban, quienes estaban a pie de máquina sentían que la compañía no se fiaba de ellos simplemente porque estaban en las instalaciones de una fábrica en lugar de sentados tras una mesa de despacho. Si un empleado de las oficinas tenía que telefonear a su casa para avisar a sus hijos de que llegaría tarde, simplemente cogía el teléfono y les llamaba. Sin embargo, en la zona de la fábrica, si un trabajador tenía que hacer lo mismo, debía pedir permiso para usar el teléfono público.

Cuando Campbell acabó, Chapman se volvió hacia el jefe de personal y le dijo que debían retirar las máquinas de fichar. También se iban a acabar los timbres. Sin hacer grandes alharacas ni pedir nada a cambio a los empleados, Chapman decidió que a partir de ese momento las cosas iban a cambiar. Y eso fue sólo el principio.

Chapman insuflaría empatía en su empresa, y el nuevo estándar sería la confianza. Optando por considerar a todo el mundo un ser humano en vez de un trabajador en la fábrica o un empleado en la oficina, introdujo otros cambios de modo que todos recibiesen el mismo trato.

Los recambios de la maquinaria siempre se habían guardado en una habitación cerrada. Si un trabajador necesitaba una, tenía que ponerse a la cola y solicitar lo que precisara al encargado de los recambios. A los empleados no se les permitía entrar en aquella sala. Ésta era la manera en que la dirección se protegía contra los robos. Es posible que impidiera los robos, pero también era un poderoso recordatorio de que los jefes no se fiaban de los empleados. Chapman ordenó que se quitaran todos los candados, se derribasen todas las barreras, y se permitiese a todos los trabajadores acercarse a la zona para buscar cualquier recambio o herramienta que creyeran necesitar.

Chapman eliminó todas las cabinas telefónicas de pago y puso a disposición de todos los empleados teléfonos de la empresa, que podían usar cuando quisieran. No había que usar monedas, no hacía falta pedir permiso. Cualquier empleado podía cruzar cualquier puerta y visitar cualquier parte de la compañía siempre que quisiera. Todos los empleados recibirían el mismo trato, tanto si trabajaban en las oficinas administrativas como si lo hacían en la fábrica. Aquéllas iban a ser las nuevas normas.

Chapman comprendió que para ganarse la confianza de la gente, los líderes de una organización primero deben tratarlos como personas. Para ganarse la confianza, debe confiar en ellos. No creía que por el mero hecho de que una persona haya ido a la universidad o se le diera bien la contabilidad fuera más de fiar que alguien que tuviese el graduado escolar y supiera manejar bien

las manos. Chapman creía en la bondad fundamental de las personas, e iba a tratarlas como a tales.

Al cabo de poco tiempo, la compañía empezó a parecerse más a una familia. El mero hecho de cambiar el entorno en el que trabajaban las personas hizo que éstas comenzaran a actuar de manera diferente con los demás. Se sentían parte de algo, lo cual les permitía relajarse y sentirse valoradas. Los empleados comenzaron a preocuparse por otros, igual que éstos se interesaban por ellos. Este entorno de afecto permitió a los trabajadores entregar plenamente «sus mentes y sus corazones», como le gusta decir a Chapman, y la organización comenzó a mejorar.

Un empleado del departamento de pintura se enfrentaba a una crisis personal. Su esposa, que era diabética, iba a perder una pierna. Necesitaba tiempo para ayudarla, pero como cobraba por horas no podía permitirse el lujo de perder dinero. No podía permitirse no trabajar. Pero ahora la compañía era diferente. Sin que nadie se lo pidiese, sus compañeros enseguida elaboraron un plan: le transferirían el importe de la paga extra de vacaciones que cobraban ellos, de modo que aquel hombre pudiera tomarse más días libres. En la empresa jamás se había visto nada parecido. Lo que es más, era una transgresión evidente de la política empresarial oficial. Pero daba igual. «Nos importaban más las otras personas», dijo Merck. De modo que, con la ayuda del personal administrativo, eso es exactamente lo que hicieron.

«Nunca pensé que se pudiera disfrutar de un empleo», dijo Campbell. «Cuando cuentas con personas que confían en ti, eso hace que trabajen mejor para ganarse esa confianza o conservarla.» En los más de diez años que han transcurrido desde que derribaron la reja, prácticamente no ha habido robos. Y si un empleado tiene un problema personal, sabe que los líderes de la compañía (y sus compañeros de trabajo) estarán ahí para ayudarle.

Sin embargo, los empleados no sólo se mostraron más dispuestos a ayudarse mutuamente a resolver sus problemas. También cuidaron mejor de sus máquinas. Esto supuso una reducción de las averías y menos interrupciones del trabajo (lo cual significó también que pudieron controlarse los gastos). Los cambios no sólo fueron positivos para las personas, sino también para la compañía. En el periodo en que Chapman fue director general, HayssenSandiacre vio un aumento de sus beneficios, que pasaron de 55 a 95 millones de dólares, lo cual es un reflejo de un crecimiento orgánico y adquisitivo. Crecieron sin deudas y sin la ayuda de una reorganización administrativa mediada por consultores. La compañía creció gracias a las personas que trabajaban en ella. Manifestaban un compromiso renovado con la organización, que no fue el resultado de ninguna promesa de incentivos ni de amenazas. Se mostraron más comprometidos porque querían serlo. La nueva cultura del interés por los demás permitió que prosperaran personas y estrategias.

Esto es lo que sucede cuando los líderes de una organización escuchan a las personas que trabajan en ella. Sin coerción, presión o fuerza alguna, los empleados cooperan de forma natural para ayudarse mutuamente y beneficiar a la compañía. El trabajo con un sentido de obligación se ve sustituido por el trabajo que les hace sentirse orgullosos. Y acudir a trabajar para la empresa se convierte en ir a trabajar los unos para los otros. El entorno laboral ya no es un lugar temible: es uno donde sentirse valorados.

Vemos lo que queremos ver

A Chapman le gusta contar la anécdota de la primera vez que visitó HayssenSandiacre, que fue cinco años antes de la transición de la que hablan Mike Merck y Ron Campbell. Fue poco después de que Chapman hubiese adquirido la compañía. En su calidad de nuevo director general, nadie sabía quién era ni le prestó la más mínima atención mientras se tomaba una taza de café justo antes de su primera reunión. La gente siguió con sus tareas habituales, esperando que comenzara el día. Y fue precisamente lo que Chapman vio sentado en la cafetería aquella mañana de marzo de 1997 lo que dio pie a su experimento con la compañía. Vio algo que no había visto durante todos sus años en el negocio. Fue una escena lo bastante impactante como para obligarle a replantearse casi todas las lecciones que había aprendido sobre cómo dirigir una empresa. Lo que hizo en HayssenSandiacre se convertiría en el fundamento de cómo dirigiría Chapman toda la operación. Lo que es más, transformaría su forma de dirigir a las personas que trabajaban para él.

Allí sentado, Chapman observó a un grupo de trabajadores que tomaban su café matinal antes de empezar la jornada… y se lo pasaban bien. Bromeaban, reían como si fueran viejos amigos. Hacían apuestas sobre el torneo de baloncesto March Madness de la NCAA que iban a televisar aquella noche. Estaban pasando un buen rato, y parecían disfrutar de la compañía mutua. Pero en cuanto se levantaron para acudir a sus trabajos, Chapman detectó un cambio dramático en su actitud. Como si se hubieran puesto de acuerdo, sus sonrisas se vieron reemplazadas por una expresión abatida. Se acabaron las risas. Se evaporó la camaradería. «Parecía que se había volatilizado su energía», dijo Chapman.

Chapman se sintió invadido por una sensación de desespero. Antes ya había adquirido empresas como aquélla, sumidas en problemas. Ya había tratado con sus empleados. Pero, por el motivo que fuera, nunca había logrado ver lo que vio aquel día. No pudo por menos que sentirse afectado por lo que acababa de presenciar, lo cual le llevó a pensar: ¿por qué no podemos disfrutar en el trabajo como lo hacemos cuando no estamos en él?

Hasta aquel día, Chapman había sido exactamente el tipo de ejecutivo que enseñamos como modelo a nuestros estudiantes de MBA. Se le daban bien los números y le encantaba el juego de los negocios. Tomaba decisiones basadas en datos, condiciones del mercado y oportunidades financieras. Era duro cuando debía serlo y podía engatusar a quien quisiera cuando era necesario. Pensaba que los negocios eran algo que se medía en hojas de cálculo, y consideraba a las personas uno de los muchos activos que tenía que gestionar para que le ayudasen a alcanzar sus objetivos financieros. Y lo cierto es que era de lo más eficaz siendo un ejecutivo de este tipo.

Antes de aquel episodio en la cafetería, Chapman podía tomar decisiones difíciles con demasiada facilidad. La compañía con sede en Saint Louis y un nombre difícil de pronunciar estaba lastrada por las deudas y al borde de la bancarrota cuando Chapman se puso al timón después de la muerte de su padre en 1975. Dada la pésima situación, hizo lo que hubiera hecho cualquier director general responsable en esas circunstancias. Despidió a empleados cuando le pareció que era lo necesario para alcanzar el objetivo financiero previsto, renegoció sus obligaciones deudoras, dependió de los bancos para que respaldasen el crecimiento y corrió grandes riesgos que fomentarían un crecimiento que hubiera comprendido cualquier ejecutivo brillante. Como resultado de ello, la compañía recuperó lentamente su rentabilidad.

Chapman salió de la cafetería y se dirigió a su primera reunión. Se suponía que debía ser una reunión para presentarse, una simple formalidad. Él, el nuevo director, debía presentarse al equipo de atención al cliente, y ellos debían ponerle al día. Pero debido a lo que Chapman había

presenciado aquella mañana, se dio cuenta de que él y su equipo tenían la capacidad de hacer que la compañía fuera un lugar donde la gente quisiera acudir todos los días. De modo que se propuso crear un entorno en el que las personas sintieran que podían expresarse con sinceridad, donde se reconocieran sus esfuerzos y se les felicitara por sus progresos. Éste es el fundamento de lo que Chapman considera un liderazgo verdaderamente humano.

Cuando las personas tienen que gestionar peligros procedentes del interior de la organización, ésta se vuelve menos capaz de enfrentarse a los que vienen de fuera.

El liderazgo genuinamente humano protege a una organización de las rivalidades internas que pueden destruir una cultura. Cuando hemos de protegernos los unos de los otros, se resiente toda la organización. Pero cuando la confianza y la colaboración florecen en el seno empresarial, avanzamos juntos y, como resultado, la organización se fortalece.

Casi todos los sistemas en el cuerpo humano existen para ayudarnos a sobrevivir y a progresar. Hace miles de años, otras especies de homínidos desaparecieron mientras nosotros seguíamos adelante… año tras año tras año. Y aunque llevamos un tiempo relativamente corto en este planeta comparados con otras especies, nos hemos convertido rápidamente en el animal con mayor éxito y carente de rivales sobre la Tierra. De hecho, tenemos tanto éxito que las decisiones que tomamos afectan a la capacidad que tienen otros animales (incluso otros seres humanos) de sobrevivir o progresar.

Nuestros sistemas internos que nos protegen de los peligros y nos inducen a repetir conductas que redundan en nuestro beneficio reaccionan ante los entornos en los que vivimos y trabajamos. Si detectamos un peligro, se activan nuestras defensas. Si nos sentimos a salvo entre los nuestros, en nuestras propias tribus u organizaciones, nos relajamos y estamos más abiertos a la confianza y a la cooperación.

Un estudio profundo de las organizaciones con un rendimiento alto, aquellas en las que las personas se sienten a gusto cuando van a trabajar, revela algo increíble. Su cultura tiene una semejanza impresionante con las condiciones en las que el animal humano fue diseñado para funcionar. Al funcionar en un mundo hostil, competitivo, en el que cada grupo perseguía unos recursos finitos, los sistemas que nos ayudaron a sobrevivir y a medrar como especie también ayudan a las organizaciones a hacer lo mismo. No existen teorías elaboradas sobre administración, y la cuestión no es contratar a los equipos ideales. Es una mera cuestión de biología y de antropología. Si se satisfacen determinadas condiciones y las personas dentro de una organización se sienten seguras con sus compañeros, cooperarán para alcanzar cosas que ninguno de ellos podría haber conseguido a solas. El resultado es que su organización destacará frente a su competencia.

Esto es lo que hizo Chapman en Barry-Wehmiller. Casi por accidente, creó un entorno laboral y una cultura empresarial que, biológicamente, sacan lo mejor que hay en las personas. Chapman y otros como él no se propusieron cambiar a sus empleados, sino las condiciones en las que

trabajaban éstos. Pretenden crear culturas que inspiren a las personas a dar todo lo que puedan simplemente porque les gusta su lugar de trabajo.

Este libro aspira a ayudarnos a comprender por qué hacemos lo que hacemos. Casi todos los sistemas presentes en nuestro cuerpo han evolucionado para ayudarnos a encontrar alimentos, conservar la vida y reproducir la especie. Sin embargo, para buena parte del mundo, y sin duda en el mundo desarrollado, encontrar comida y evitar los peligros no son actividades que nos ocupen todo el día. Ya no somos cazadores y recolectores, al menos no en el sentido cavernícola. En nuestro mundo moderno, desarrollar nuestra carrera profesional e intentar hallar la felicidad y la plenitud son las definiciones del éxito. Pero los sistemas que llevamos dentro que dirigen nuestra conducta y nuestras decisiones siguen funcionando como lo hicieron hace decenas de miles de años. Nuestras mentes primitivas siguen percibiendo el mundo que nos rodea dividiéndolo en amenazas para nuestro bienestar y en oportunidades para hallar seguridad. Si comprendemos cómo funcionan estos sistemas, estaremos mejor preparados para alcanzar nuestras metas. Al mismo tiempo, los grupos en los que trabajamos aumentarán su capacidad de tener éxito y de progresar.

Sin embargo, tristemente, en nuestro mundo moderno, dados los sistemas que hemos desarrollado para gestionar nuestras compañías, el número de organizaciones que inspiran a los empleados a comprometerse de verdad con su trabajo es una minoría. De hecho, las normas culturales de la mayoría de las empresas y de organizaciones contemporáneas obran en contra de nuestras inclinaciones biológicas naturales. Esto significa que los empleados felices, inspirados y realizados son la excepción antes que la regla. Según el Índice Deloitte Shift, un 80 por ciento de las personas están insatisfechas con sus trabajos[4]. Cuando la gente ni siquiera quiere estar en el trabajo, el progreso cuesta mucho más dinero y esfuerzo… y a menudo no dura. Ni siquiera nos molestamos en medir el éxito de una compañía a lo largo de décadas; en lugar de eso, nos concentramos en los trimestres sucesivos.

Un entorno laboral con un énfasis desequilibrado sobre los resultados a corto plazo y el dinero por encima de las personas afecta a la sociedad general. Cuando nos esforzamos por encontrar la felicidad o una sensación de pertenencia a nuestro entorno laboral, nos llevamos la lucha a casa. Quienes tienen la oportunidad de trabajar en organizaciones que los tratan como seres humanos a los que hay que proteger en lugar de como un recurso que deben explotar vuelven a sus casas al final de la jornada sintiéndose muy realizados y agradecidos. Ésta debería ser la norma para todos nosotros, no la excepción. Volver del trabajo sintiéndose inspirado, seguro, realizado y agradecido es un derecho humano por naturaleza, que nos pertenece a todos, no un lujo moderno que sólo logran disfrutar unos pocos afortunados.

Chapman no hizo «una cosa» para transformar su organización. Introdujo una serie de cosas que, con el paso del tiempo, alteraron de una forma impresionante el funcionamiento de su compañía. Montones y montones de pequeñas cosas, algunas de las cuales tuvieron éxito, otras no, pero todas centradas en lo que su instinto le decía que debía suceder. No fue hasta años más tarde, cuando estaba asistiendo a una boda, cuando Chapman pudo expresar con términos mucho más claros y humanos cuál era el impulsor de sus decisiones. Dados su amor y su tenacidad para los negocios, es posible que le sorprenda la explicación que nos da Bob Chapman de por qué hizo ese cambio de rumbo.

La tremenda responsabilidad

Sentados en un banco de una iglesia, Chapman y su esposa presenciaban el desarrollo de una ceremonia nupcial. El novio estaba de pie, contemplando cómo se acercaba su novia. En el ambiente se palpaba el amor que sentían el uno por el otro. Todos los presentes lo sentían. Y entonces, tal como dicta la tradición, el padre entregó a su hija, su niña, a su futuro esposo.

«¡Eso es!», pensó Chapman. Un padre que haría cualquier cosa para proteger a su hija, ahora, ceremoniosamente, entrega a otro la responsabilidad de ese cuidado. Después de haberla soltado de la mano, ocupará su lugar en el banco y confiará en que su nuevo esposo la protegerá como él lo ha hecho. «En una empresa pasa exactamente lo mismo», pensó Chapman.

Todo empleado es el hijo o la hija de alguien. Como un padre, el líder de una compañía es responsable de esas vidas preciosas.

Todo empleado es el hijo o la hija de alguien. Los padres se esfuerzan para ofrecer una buena vida a sus hijos, una buena educación, y para enseñarles las lecciones que les ayudarán a crecer para ser felices, tener confianza en sí mismos y la capacidad para usar todos los talentos con los que fueron bendecidos. Entonces esos padres entregan a sus hijos a una empresa, con la esperanza de que los líderes de ésta manifiesten el mismo amor y el mismo cuidado que ellos. «Ahora somos nosotros, las compañías, las responsables de esas vidas preciosas», dice Chapman, mientras se da un puñetazo en la palma de la mano con la convicción de un predicador entregado.

Esto es lo que significa ser líder. Esto es lo que significa levantar una compañía fuerte. Ser un líder es como ser padre, y la compañía es como una nueva familia a la que unirse. Una que cuidará de nosotros como si fuéramos de los suyos… en la salud y en la enfermedad. Y si tenemos éxito, nuestra gente adoptará el nombre de nuestra compañía como un indicativo de la familia a la que son fieles. Quienes trabajan en Barry-Wehmiller hablan de su «amor» por la compañía y los unos por los otros. Llevan orgullosos el logotipo o el nombre de la compañía como si fuera el suyo propio. Defenderán la compañía y a sus colegas como si fueran su propia carne y sangre. Y en el caso de casi todos estos tipos de organizaciones, la gente que trabaja en ellas usa el nombre de sus empresas como el propio símbolo de su identidad personal.

La gran ironía de todo esto es que, en realidad, el capitalismo funciona mejor cuando trabajamos como fuimos diseñados para hacerlo, cuando tenemos la oportunidad de cumplir nuestras obligaciones muy humanas. Pedir a nuestros empleados no sólo sus manos para hacer nuestro trabajo, sino inspirar su cooperación, su confianza y su lealtad de modo que se comprometan con nuestra causa. Tratar a los trabajadores como a familiares, no como meros empleados. Sacrificar las cifras para salvar a las personas y no sacrificar a la gente para salvar las cifras.

Los líderes de organizaciones que crean un entorno laboral más idóneo para el modo en que estamos diseñados no sacrifican la excelencia ni el rendimiento simplemente por poner a las personas por encima de todo. Al contrario. Estas organizaciones se encuentran entre las más

estables, innovadoras y de mayor rendimiento de su ramo. Lamentablemente, lo más normal es que los líderes de las compañías consideren a sus empleados el medio con el que inflar sus beneficios. Los líderes de las mejores organizaciones no consideran a sus trabajadores un material que deben manipular para contribuir a ganar más dinero. Entienden que el dinero es el material que hay que gestionar para ayudar a su gente a crecer. Por eso el rendimiento es tan importante. Cuanto mejor funcione una empresa, más combustible habrá para construir una organización más grande y robusta, que alimente los corazones y las mentes de quienes trabajan en ella. A su vez, las personas dan todo lo que tienen para ver a su empresa crecer… y crecer… y crecer.

Considerar que el dinero está subordinado a las personas y no al revés es fundamental para crear una cultura en la que la gente, de forma natural, colabore para fomentar el rendimiento. Además, la capacidad de inducir a las personas, mediante su crecimiento, a hacer lo que haga falta es lo que crea un éxito estable y duradero. Lo que hace grande a las personas no es un genio que da instrucciones desde lo alto. Son las grandes personas las que hacen que el que está en lo alto parezca un genio.

No se me puede acusar de ser un idealista chalado, de imaginar un mundo en el que a la gente le encante ir a trabajar. No se me puede acusar de haber perdido el contacto con la realidad, de creer en la posibilidad de que exista un mundo en el que la mayoría de los líderes empresariales confía en sus empleados, y en el que la mayoría de los trabajadores confía en sus líderes. No puedo ser un idealista si esas compañías existen de verdad.

Desde la manufactura hasta la alta tecnología, desde el Marine Corps de Estados Unidos hasta las oficinas gubernamentales, encontramos ejemplos deslumbrantes de los resultados positivos de los que disfrutará una compañía cuando las personas que la componen estén dispuestas a tratarse entre sí no como adversarios, competidores u oposición, sino como aliados de confianza. Ya nos enfrentamos a suficientes peligros externos. No sirve de nada levantar organizaciones que aumentan ese peligro al añadir más amenazas procedentes del interior.

Sólo el 20 por ciento de los estadounidenses «ama» su trabajo. Chapman y otros como él nos han hecho el llamamiento de que nos unamos a ellos para aumentar ese porcentaje. La pregunta es: ¿tenemos valor para hacerlo?

Hemos de construir más organizaciones que den prioridad al cuidado de los seres humanos. Como líderes, tenemos la responsabilidad intransferible de proteger a los nuestros y, a su vez, ellos la tienen de protegerse unos a otros y hacer avanzar juntos a la compañía. Como empleados o miembros del grupo, precisamos el valor para cuidar unos de otros cuando nuestros líderes no lo hagan. Y, al hacerlo, nos convertiremos en los líderes que nos gustaría tener.

3

El sentimiento de identidad

De «yo» a «nosotros»

«¡A partir de hoy palabras como "yo", "mío", "mi", ya no figurarán en vuestro vocabulario!», gritó. «Las sustituiremos por palabras como "nosotros", "juntos" y "nuestro"».

Así es como empieza todo.

La mente de George iba a mil por hora[5]. Cuando decidió acudir estaba totalmente confiado, pero ahora que estaba allí sentía que había cometido el mayor error de su vida. Pero ya no importaba. Cualquier pensamiento que tuviera sobre lo que podría o debería haber hecho se vería interrumpido por alguien que le gritaría a pocos centímetros de la cara. Toda emoción que le hubiera embargado antes se vio sustituida de inmediato por el estrés y la sensación de aislamiento e indefensión.

George formaba parte de un proceso que se ha repetido miles de veces antes que con él y que seguirá haciéndolo otras tantas ocasiones después de él. Es un proceso pulido por años de prueba y error. Es el proceso de transformar a un hombre en un *marine* de Estados Unidos.

Empieza de madrugada, cuando un grupo nuevo de reclutas, cansados y desorientados, llega a uno de los dos campamentos de instrucción, uno de los cuales está en la Costa Este y el otro en la Costa Oeste. A los reclutas los reciben los instructores, de rostro enrojecido, con voces permanentemente roncas gracias a los años que han pasado forzando sus cuerdas vocales; ellos les dejan claro de inmediato quién es el que manda. Una pista: no son los reclutas.

Trece agotadoras semanas después, cada *marine* recibirá su insignia de Eagle, Globe y Anchor (águila, mundo y ancla), el símbolo de que han concluido el proceso y se han ganado un lugar dentro de la organización. Muchos aferrarán la insignia con fuerza y sentirán un orgullo tan grande que les hará saltar las lágrimas. Cuando llegaron al campamento de instrucción, cada recluta se sentía inseguro y responsable solamente de sí mismo. Al abandonarlo, confían en sus propias destrezas, están comprometidos y sienten una responsabilidad hacia sus compañeros *marines*, y la certidumbre de que aquéllos sienten lo mismo respecto a ellos.

Esta sensación de pertenencia, de valores compartidos y de profunda empatía, fomenta dramáticamente la confianza, la cooperación y la resolución de problemas. Los *marines* estadounidenses están mejor equipados para enfrentarse a los peligros externos porque no temen un peligro procedente de sus compañeros. Trabajan en un sólido Círculo de Seguridad.

El Círculo de Seguridad

Un león solía acechar[6] en un campo en el que pastaban cuatro bueyes. Muchas veces intentaba atacarlos, pero siempre que se aproximaba, los bueyes se ponían rabo con rabo, de modo que, independientemente de por dónde se acercara el león, se encontraba con los cuernos de uno de ellos. Sin embargo, al final acabaron peleándose entre ellos, y cada uno se fue a pastar a solas en una esquina del campo. Entonces el león los atacó uno por uno y pronto dio buena cuenta de todos.

Esopo, siglo VI a. C

El campo de instrucción de *marines* no sólo consiste en correr, saltar, disparar y aprender técnicas bélicas. Como las habilidades que figuran en los currículos, éstas pueden formar parte de la descripción de sus funciones, pero no son lo que hace que los *marines* sean tan eficaces. Y aunque será necesario que los *marines* aprendan tales habilidades, de la misma manera que a nosotros nos enseñan otras que nos ayudan en nuestro trabajo, tales cosas no construyen la confianza necesaria para el tipo de trabajo en equipo y la cooperación que nos lleva a hacer el trabajo mejor que todos los demás. Tales cosas no son las que inducen a los grupos de alto rendimiento a ser tan eficientes. La capacidad que tiene un grupo de personas para hacer cosas notables depende del grado de cohesión que exista entre ellas como equipo. Y eso no sucede en un vacío.



El mundo que nos rodea está lleno de peligros. Está repleto de cosas que intentan hundirnos la vida. No es nada personal, así es como son las cosas. En cualquier momento, y salida de ninguna parte, hay una serie de fuerzas que, carentes de conciencia, obran para obstaculizar nuestro éxito o incluso matarnos. En la época de las cavernas, esto era así literalmente. Las vidas de los primeros humanos se vieron amenazadas por todo tipo de cosas que podían acabar con su estancia en el mundo. Eran factores como la falta de recursos, un tigre dientes de sable o el clima. Nada personal,

así es la vida. Hoy sucede lo mismo: las amenazas para nuestra supervivencia son constantes.

Para nuestros negocios y organizaciones contemporáneos, los peligros a los que nos enfrentamos son tanto reales como supuestos. Los tigres dientes de sable han sido sustituidos por los altibajos del mercado de valores, que pueden afectar el rendimiento de una empresa. Una tecnología nueva puede hacer que en cuestión de dos semanas una tecnología más antigua o incluso un modelo de negocio completo se queden obsoletos. Nuestros competidores, incluso cuando no intentan dejarnos en el paro, incluso aunque no intenten acabar con nuestra vida, sí que luchan por frustrar nuestro éxito o robarnos los clientes. Por si eso no fuera poco, la urgencia por satisfacer las expectativas, las presiones del volumen y otras externas contribuyen a las amenazas constantes a las que se enfrenta un negocio. En todo momento, estas fuerzas obran para obstaculizar el crecimiento y la rentabilidad. Estos peligros son una constante. No tenemos control alguno sobre ellos, no piensan irse a ninguna parte y eso nunca cambiará. Así son las cosas.

Dentro de nuestras organizaciones también hay fuerzas peligrosas. A diferencia de las fuerzas externas, las internas son variables y sí que podemos controlarlas. Algunos de los peligros a los que nos enfrentamos son reales y pueden tener un impacto inmediato, como los despidos que pueden llegar después de un mal trimestre o un año en el que las ganancias de la compañía han disminuido. Algunos de nosotros nos enfrentamos al peligro muy real de perder nuestro medio de vida si probamos algo nuevo y hacemos que la empresa pierda dinero. La política también supone una amenaza constante: el miedo a que otros intenten mantenernos sujetos para beneficiar sus propios intereses.

La intimidación, la humillación, el aislamiento, la sensación de sentirse estúpido o inútil y el rechazo son presiones que intentamos eludir en la organización. Pero el peligro interno es controlable, y el objetivo de los líderes debería ser forjar una cultura libre de peligros procedentes de los compañeros. La manera de conseguirlo es haciendo que la gente se sienta parte de un todo, ofreciéndoles una cultura sólida basada en un conjunto claro de valores humanos y creencias. Dándoles la capacidad de tomar decisiones, ofreciéndoles confianza y empatía; creando un Círculo de Seguridad.

Al crear un Círculo de Seguridad en torno a las personas de la organización, el liderazgo reduce las amenazas que sienten dentro del grupo, lo cual las libera para dedicar más tiempo y energías a proteger a la organización de los peligros constantes del exterior, y para aprovechar las grandes oportunidades. Sin un Círculo de Seguridad, la gente se ve obligada a dedicar demasiado tiempo y energía a protegerse de los demás.

La compañía en la que estamos, la gente que nos rodea, es lo que determinará dónde invertiremos nuestra energía. Cuanto más confiados estemos en que las personas que tenemos a nuestra derecha y a nuestra izquierda nos guardan las espaldas, mejor equipados estaremos para enfrentarnos juntos a las amenazas constantes procedentes del exterior. Sólo cuando percibimos que estamos dentro de un Círculo de Seguridad avanzamos como un equipo unificado, más capaces de sobrevivir y de progresar sean cuales fueren las condiciones externas.

Los espartanos,[7] una sociedad guerrera de la antigua Grecia, eran temidos y reverenciados por su fortaleza, su valor y su resistencia. Sin embargo, el poder del ejército espartano no procedía de la agudeza de sus lanzas; procedía de la fortaleza de sus escudos. Se consideraba que perder el escudo durante una batalla era el crimen más grave que podía cometer un espartano. «Los espartanos perdonan sin castigo alguno al guerrero que pierde su casco o su coraza en la batalla», escribe

Steven Pressfield en su relato de la batalla de las Termópilas (en la que se basa la película *300*), «pero castigan con la pérdida de sus derechos de ciudadanía al hombre que pierde su escudo.» El motivo era sencillo. «Un guerrero lleva el casco y la coraza para su propia protección, pero lleva su escudo para proteger a toda su cohorte.»

De igual manera, la fortaleza y la resistencia de una compañía no procede de sus productos o servicios, sino de hasta qué punto se cohesionan sus empleados. Todo miembro del grupo juega un papel para mantener el Círculo de Seguridad, y la misión del líder consiste en asegurarse de que lo hagan. Éste es el rol primario del líder: cuidar de los que están dentro del Círculo.

Aceptar a alguien en una organización es como adoptar a un hijo.

Como los celadores, los líderes establecen los estándares de entrada: a quién se le debe permitir entrar al Círculo y a quién hay que mantener alejado de él, quién encaja y quién no. ¿Permiten la entrada de personas basándose en sus notas universitarias, en los lugares en que trabajaron con anterioridad, o dependiendo de su carácter y de si encajan o no con la cultura empresarial? Aceptar a alguien en una organización es como adoptar a un hijo, dándole la bienvenida a nuestro hogar. Esa persona, como todos los demás que viven en casa, deberá compartir la responsabilidad de cuidar del hogar y de los otros que viven en él. El estándar que establece un líder para permitir el acceso, si se fundamenta en un conjunto claro de valores humanos, impacta significativamente en la sensación de pertenencia al grupo que tienen las personas, así como en su disposición de colaborar y contribuir al equipo.

Los líderes también son responsables de cuáles son los límites del Círculo de Seguridad. Cuando una organización es pequeña, por la naturaleza propia de su tamaño es más susceptible a los peligros del exterior. También es mucho más fácil gestionar el Círculo. A menudo un negocio reducido es un grupo de amigos que ya se conocen y confían los unos en los otros. No hay mucha necesidad de que la burocracia mantenga a salvo de los peligros internos a quienes forman parte del Círculo. Sin embargo, a medida que una organización crece, los líderes de arriba deben confiar en que los estratos administrativos cuiden de aquellos sometidos a ellos. No obstante, cuando los burócratas procuran sobre todo protegerse a sí mismos, el progreso se ralentiza y toda la organización se vuelve más susceptible a las amenazas y las presiones externas. Sólo cuando el Círculo de Seguridad rodea a todos los miembros de la organización, y no sólo a unos pocos o a uno o dos departamentos, se manifiestan plenamente los beneficios.

Los líderes débiles son aquellos que sólo ofrecen los beneficios propios del Círculo de Seguridad a sus compañeros ejecutivos y veteranos, y a unos pocos elegidos más. Cuidan unos de otros, pero no extienden la misma consideración a los que están fuera de su «círculo íntimo». Sin la protección de nuestros líderes, todos los que están fuera del círculo íntimo se ven obligados a trabajar solos o en pequeñas tribus para proteger y ampliar sus propios intereses. Al hacerlo, se forman camarillas, la política se anquilosa, los errores se ocultan en vez de exponerlos, se frena la transmisión de la información y la inquietud pronto sustituye todo sentido de cooperación y de seguridad.

Por el contrario, los líderes fuertes amplían el Círculo de Seguridad para incluir a todas las personas que trabajan para la organización. No hace falta protegerse de los demás, y es menos probable que se perpetúe un monopolio. Cuando existen estándares diáfanos para el acceso al Círculo y unos estratos de liderazgo competentes que pueden ampliar el perímetro del Círculo, la organización se vuelve más fuerte y está mejor equipada.

Es fácil saber si estamos dentro de un Círculo de Seguridad, porque lo sentimos. Sentimos que nuestros colegas nos valoran, y que nuestros superiores cuidan de nosotros. Estamos totalmente convencidos de que los líderes de la organización y todos aquellos con quienes trabajamos nos protegerán y harán todo lo que esté en su mano para ayudarnos a tener éxito. Nos convertimos en miembros del grupo. Sentimos que pertenecemos a él. Cuando creemos que aquellos que están dentro del grupo, los de dentro del Círculo, cuidarán de nosotros, esto crea un entorno favorable al intercambio libre de información y a la comunicación eficaz. Esto es fundamental para impulsar la innovación, evitar que los problemas se agraven y equipar mejor a las compañías para defenderse de los peligros externos y aprovechar las oportunidades que se presenten.

Si no hay un Círculo de Seguridad, prevalecen la paranoia, el cinismo y el egocentrismo. El propósito esencial de mantener el Círculo de Seguridad es que podamos invertir todo nuestro tiempo y energías en protegernos de los peligros de fuera. Es el mismo motivo por el que cerramos con llave la puerta por las noches. Sentirnos a salvo en el interior no sólo nos tranquiliza, sino que también es notable el impacto positivo que tiene esto sobre la organización. Cuando el Círculo es sólido y todos comparten la sensación de pertenencia a él, el resultado es la colaboración, la confianza y la innovación.

Ésta es una idea importante. No podemos decir a la gente que se fíe de nosotros. No podemos ordenar a la gente que nos presente ideas geniales. Y, por supuesto, no podemos exigir que cooperen. Tales cosas son siempre resultados, los resultados de sentirnos seguros y saber que las personas con las que trabajamos confían en nosotros. Cuando el Círculo de Seguridad es fuerte, compartimos ideas de forma natural, compartimos la información y también las cargas del estrés. Cada habilidad y fortaleza que tengamos se amplifica, para competir mejor y enfrentarse a los peligros del mundo exterior, así como hacer progresar los intereses de la organización de una manera muchísimo más eficaz.

Pero hay un corolario.

Los líderes también quieren sentirse seguros. Da lo mismo el lugar que ocupemos en la jerarquía, todos y cada uno de nosotros quiere sentir que los demás dentro del grupo le valoran. Si tenemos un mal día en el trabajo y nuestro rendimiento se resiente, preferimos que, en vez de gritarnos, nuestros jefes nos digan: «¿Te encuentras bien?» De igual manera, como miembros del Círculo, también nosotros tenemos una responsabilidad para con nuestros líderes; eso es lo que nos hace valiosos para ellos, no nuestros resultados en cifras. Por lo tanto, cuando nuestro jefe nos machaca y no sabemos el motivo, tenemos la misma responsabilidad que él de manifestar nuestra inquietud por su bienestar. Así es como se mantiene fuerte el Círculo de Seguridad.

Tanto si usted ocupa un cargo de liderazgo como si no, ¿hasta qué punto se siente seguro en su lugar de trabajo?

4

Sí, pero...

Ken es un ejecutivo de rango medio que trabaja en un gran banco multinacional. Se gana bien la vida, aunque no es tan rico como algunos de los analistas y los especialistas en operar en el mercado bursátil de la compañía. Vive en una casa encantadora situada en los suburbios, con su mujer y sus dos hijos. Si lo miramos desde fuera, Ken debería ser feliz. Y, por lo general, lo es. No diría que le encanta su trabajo; normalmente, al pensar en él, dice «Está bien». A Ken le gusta la idea de marcharse de la empresa para hacer algo diferente, pero teniendo hijos y una hipoteca, es posible que ese día ya haya pasado. Justo ahora, necesita ser un esposo y padre responsable. Y si eso conlleva no amar su trabajo, está dispuesto a pagar el precio.

¡Qué idea más extraordinaria, esa de amar nuestro trabajo! Sentirnos a salvo en él. Trabajar para una compañía a quien le interesa de verdad cómo nos sentimos con nosotros mismos y respecto al trabajo que desempeñamos. El número de líderes de empresa que se esfuerzan para hacer que sus empleados se sientan seguros cuando llegan al trabajo es, tristemente, más reducido del que muchos de nosotros quisiéramos admitir. El trabajo es… pues eso, trabajo.

El tipo de idealismo del que hablo está bien para esos libros que teorizan sobre cómo podrían ser nuestros trabajos, pero la realidad es que la mayoría de nosotros, aunque nos inspiren las anécdotas sobre empresas como Barry-Wehmiller, no estamos en posición de cambiar nada. Hay que pagar facturas. Hay que dar de comer a los hijos. Hay que reunir dinero para pagar la universidad. Tenemos demasiadas cosas entre manos. Y el mundo que está ahí afuera, el gran desconocido, es un lugar peligroso. Así que nos quedamos donde estamos.

De igual modo, suena muy bien la idea de dirigir una compañía en la que prácticamente todo el mundo se sienta seguro y se esfuerce por cuidar de los demás. La mayoría de los líderes entiende intelectualmente la importancia y el valor que tiene anteponer a todo el bienestar de las personas. Éste es el tema central de libros y de numerosos artículos aparecidos en la *Harvard Business Review*. Todos escribimos sobre este tema como si los demás no supieran nada. Pero la realidad de dirigir un negocio, grande o pequeño, privado o público, hace casi del todo imposible practicar las cosas que escribe la gente como yo. Las presiones de Wall Street, las juntas directivas y las amenazas de nuestros competidores son intensas. Y para un negocio pequeño, ya es bastante complicado el mero hecho de encontrar suficientes clientes para mantener las puertas abiertas. Es más, este material es caro, difícil de medir y, a menudo, parece «inasible» o «difuso». Y la capacidad de demostrar la rentabilidad empresarial puede ser casi imposible… al menos a corto plazo. Para las organizaciones que quieren alcanzar unas metas anuales o simplemente mantenerse vivas, la elección de anteponer a las personas no puede ser una prioridad. Además, es comprensible que sea así. Las amenazas de fuera son demasiado grandes como para preocuparse por cómo se sienten los de dentro.

Por bonito que suene eso de construir una compañía como Barry-Wehmiller, la realidad es que estas cosas no pasan. Y sin estas empresas nos costará más encontrar un trabajo en una compañía

que realmente se interese por nuestro bienestar. Por lo tanto, nos decimos, tendré que conformarme con lo que tengo. ¿Qué sentido tendría marear la perdíz o correr riesgos innecesarios? Existe el riesgo demasiado alto de que podamos acabar peor de lo que estamos o encontrarnos con más de lo mismo. Así que, ¿para qué cambiar? Pero las elecciones que tomamos siempre tienen un precio.

Nuestra capacidad para proveer para nuestros hijos, cubrir los gastos o disfrutar de determinado estilo de vida a veces pasa factura a nuestro bienestar, nuestra felicidad y nuestra realización en el trabajo. Esto es una realidad. Y para muchos de nosotros, está bien. Nos convencemos de que el mundo ahí fuera, lo desconocido, siempre es peligroso (y lo es). Al menos, dentro tenemos la esperanza de sentirnos seguros. La esperanza…

Pero la realidad contiene más cosas de las que la mayoría somos conscientes. Pagamos un precio por esa percepción de la estabilidad. Y ese precio es muy superior a la felicidad que produce. En realidad, es una cuestión de salud, de vida o muerte.

Primero, esa sensación de seguridad que tenemos es, para muchos de nosotros, una mentira que nos contamos. La facilidad con la que muchas compañías recurren a los despidos para controlar los gastos y ajustarse a los presupuestos anuales significa que gozamos de mucha menos seguridad de la que solíamos tener; y sin duda, estamos menos seguros de lo que nos gusta pensar. Si existiera una auténtica meritocracia, nos diríamos que, si trabajábamos mucho y bien, nuestro puesto de trabajo estaría asegurado. Pero esto no es así. Aunque pueda ser cierto en algunas ocasiones, no es algo de lo que podamos depender. En la mayor parte, sobre todo en las organizaciones grandes, todo es cuestión de aritmética. Y, en ocasiones, el coste que supone mantener nuestro empleo cae en la parte equivocada de la ecuación. En muchas empresas, además, esta ecuación se revisa anualmente, lo cual significa que cada año estamos en peligro.

Pero es posible que el mito de la estabilidad laboral sea la menor de nuestras preocupaciones. Un estudio que realizó en 2011[8] un equipo de científicos sociales de la Universidad de Canberra, Australia, llegó a la conclusión de que tener un trabajo que odiamos es tan malo para nuestra salud, y a veces peor, que estar en paro. Los niveles de depresión y de ansiedad entre las personas que no son felices en su trabajo eran iguales o superiores a los de las que estaban en paro.

El estrés y la ansiedad en el trabajo tienen menos que ver con el trabajo que desempeñamos y más con una administración y un liderazgo débiles. Cuando sabemos que en el trabajo hay personas a quienes les interesa cómo nos sentimos, se reduce nuestro grado de estrés. Pero cuando nos da la sensación que cada uno mira por sí mismo o que a los líderes de la compañía les importan más las cifras que nosotros, aumentan nuestro estrés y nuestra ansiedad. Por eso estamos dispuestos ya de entrada a cambiar de trabajo; no sentimos lealtad hacia una compañía cuyos líderes no nos ofrecen la sensación de pertenecer a algo o no nos dan motivos para quedarnos, aparte del dinero y otros beneficios.

Otro estudio,[9] realizado ese mismo año por unos investigadores del University College londinense, descubrió que las personas que no sentían que sus esfuerzos eran apreciados tenían más probabilidades de padecer una cardiopatía. Según ellos, el motivo «se debe en gran medida a los sentimientos de control [o de ausencia de éste]», como dijo Daryl O'Connor, profesor de psicología de la salud en la Universidad de Leeds. «Si sientes que has invertido mucho esfuerzo y nadie lo ha recompensado», explicaba, «esto aumenta el estrés y, a su vez, el riesgo de padecer una cardiopatía». Y… encima es malo para los negocios.

Desgracia compartida, menos sentida. Pero son las empresas que buscan las desgracias quienes más las sienten.

Según una encuesta Gallup[10] realizada en 2013 y llamada «El estado del entorno laboral estadounidense», cuando nuestros jefes nos ignoran por completo, un 40 por ciento de las personas desconecta activamente del trabajo. Si nuestros jefes nos critican regularmente, un 22 por ciento de nosotros desconecta activamente. Lo cual quiere decir que, incluso cuando nos critican, somos más participativos simplemente porque ¡sentimos que al menos alguien reconoce nuestra existencia! Y si nuestros jefes reconocen aunque sea uno de nuestros puntos fuertes y nos recompensan por hacer lo que se nos da bien, sólo un 1 por ciento de nosotros se desconecta del trabajo que se espera que hagamos. Añadamos esto al hecho de que las personas que van a trabajar sintiéndose mal hacen cosas, por activa o por pasiva, para que quienes les rodean también se sientan hundidos; resulta increíble que hoy día logremos hacer algo de provecho. Me gustaría decir que «desgracia compartida, menos sentida», pero en este caso, las empresas que buscan la desgracia son quienes más la sienten.

Los estudios Whitehall[11]

Nuestro instinto nos dice que, cuanto más arriba subamos en la jerarquía, más estrés sentiremos y más se debilitará nuestra sensación de seguridad. Pensemos en el estereotipo del ejecutivo acelerado que siente la presión implacable de los accionistas, los empleados y los clientes más importantes de la empresa. No nos sorprende mucho cuando uno de ellos muere de repente a consecuencia de un ataque cardiaco antes de cumplir los cincuenta. Incluso tiene un nombre:[12] «síndrome del ejecutivo». De manera que quizá no sea tan malo trabajar con la cabeza gacha en un puesto de nivel intermedio, o incluso en la sala de correo. Al menos no se resentirá nuestra salud... o eso pensamos.

Hace décadas, unos científicos británicos se dispusieron a estudiar este vínculo entre el lugar que ocupa un empleado en la escala empresarial y el estrés, supuestamente para ayudar a los ejecutivos a superar la factura que pasaba el estrés a su salud y a sus vidas. Los resultados de estos estudios, conocidos por el nombre colectivo de los estudios Whitehall, fueron tan profundos como asombrosos. Los investigadores descubrieron[13] que el estrés de los trabajadores no estaba originado por un grado más elevado de responsabilidad ni por las presiones que suelen asociarse con el rango. Lo que genera el mayor grado de estrés no son las exigencias del trabajo, sino el grado del control que los empleados creen que deben mantener durante todo el día. Los estudios también descubrieron que el esfuerzo exigido por un trabajo no resulta estresante de por sí; lo que estresa es el desequilibrio entre el esfuerzo que hacemos y la recompensa que sentimos que nos dan. Dicho en pocas palabras: menos control, más estrés.

Los estudios Whitehall son importantes porque los científicos estudiaron a empleados gubernamentales que tenían los mismos beneficios sanitarios. Es decir, que pudieron controlar las variancias en los estándares sanitarios, lo cual podía no haber sido el caso si hubiesen estudiado una gran compañía estadounidense. Aunque incluso los estudios centrados en Estados Unidos arrojan unos resultados parecidos.

En 2012, un estudio semejante realizado por investigadores de Harvard y Stanford[14] analizó el grado de estrés de los participantes en el programa de MBA para ejecutivos de Harvard. En este estudio, los investigadores analizaron los niveles de cortisol de los participantes, la hormona que libera el cuerpo durante los periodos de estrés, comparándolos con los niveles de aquellos empleados que no habían llegado a lo más alto. El estudio demostró que los líderes, por lo general, tienen un grado de estrés más bajo que quienes trabajan para ellos.

«En otras palabras, es posible que la sensación de estar al mando de la propia vida suponga la mayor cantidad de responsabilidad que acompaña a los peldaños más altos de la escala social», escribió Max McClure, del Stanford News Service, al anunciar las conclusiones del estudio.

Los descubrimientos de los estudios Whitehall resultan incluso más dramáticos cuando pensamos en la relación entre el estrés laboral y la salud. Cuanto más bajo era el escalafón que ocupaba alguien en la jerarquía organizacional, mayor era el riesgo al que se enfrentaba de padecer problemas de salud relacionados con el estrés, y no al revés. En otras palabras, que aquellos ejecutivos aparentemente estresadísimos, en realidad llevaban una vida más larga y saludable que los oficinistas y los directivos que trabajaban para ellos. «Cuanto más arriba esté en la jerarquía del empleo,[15] más aumenta su esperanza de vida comparada con la de otras personas situadas en escalafones laborales inferiores», sostenía un informe basado en los estudios que realizaron en 2004 investigadores de la salud pública en el University College londinense. Y la discrepancia no es que sea pequeña. Los trabajadores situados en los escalafones inferiores de la jerarquía tenían un índice de muertes cuatro veces superior al de sus superiores. También se manifestó un vínculo entre los empleos que daban menos control a los trabajadores y el índice más elevado de enfermedades mentales.

Esta situación no sólo se da entre los humanos: los primates no humanos que viven en grupos sociales manifiestan un índice más elevado de enfermedades, y niveles más altos de hormonas relacionadas con el estrés, cuando ocupan puestos inferiores en la jerarquía. Pero esto no tiene que ver con nuestro lugar en la jerarquía por sí mismo. De entrada, estamos programados evolutivamente para las jerarquías, y no podemos librarnos de ellas. Lo que es más importante, la jerarquía no es la solución. El mero hecho de ganar más dinero o subir por la escala a base de trabajo no es un salvoconducto para la reducción del estrés. El estudio se centraba en el sentido de control que tenemos sobre nuestro trabajo y, de hecho, nuestras vidas.

Lo que quiere decir esto es que lo opuesto también es verdad. Un entorno laboral que nos respalde y esté bien dirigido es beneficioso para la salud. Quienes sienten que tienen más control, quienes se sienten capacitados para tomar decisiones en lugar de esperar la aprobación, padecen menos estrés. Quienes sólo hacen lo que se les dice, obligados siempre a seguir las reglas, son quienes padecen más. Nuestros sentimientos de control, estrés y nuestra capacidad de rendir al máximo están directamente relacionados con el grado en que nos sentimos seguros en nuestras organizaciones. Sentirse inseguros en medio de aquellos de quienes esperábamos seguridad (los miembros de la tribu, y el entorno laboral es la versión moderna de la tribu) viola de manera

fundamental las leyes naturales y el modo en que fuimos diseñados para vivir.

Los estudios Whitehall no son nuevos, y sus hallazgos se han confirmado una y otra vez. Sin embargo, incluso dada la preponderancia de los datos, seguimos sin hacer nada. A pesar de que sabemos que sentirnos inseguros en el trabajo perjudica nuestro rendimiento y nuestra salud, y que incluso a veces llega a matarnos, permanecemos en trabajos que odiamos. Por el motivo que sea, somos capaces de convencernos de que los peligros ignotos de fuera son más amenazantes que los que vienen de dentro. Por lo tanto, nos adaptamos y soportamos entornos laborales incómodos que no nos hacen sentir bien o que no nos inspiran a dar todo lo que podemos. En determinado momento, todos hemos racionalizado nuestra postura o nuestro lugar de trabajo, y hemos seguido haciendo exactamente lo que hacíamos.

La consultoría de recursos humanos Mercer LLC[16] informó de que entre el cuarto trimestre de 2010 y el primero de 2011, uno de cada tres empleados se planteó seriamente abandonar su trabajo, lo cual supuso un 23 por ciento más respecto a cinco años antes. El problema era que menos del 1,5 por ciento de empleados se marchaba voluntariamente. Éste es uno de los problemas que genera un mal entorno laboral. Como una mala relación, no la abandonamos aunque ya no nos guste. Quizá sea la sensación de «más vale malo conocido que bueno por conocer», o a lo mejor es otra cosa, pero la gente parece sentirse atascada en entornos laborales no sanos.

El hecho de que un tercio de todos los empleados quiera abandonar su empleo pero no lo haga nos dice dos cosas. Uno, nos dice que hay un número incómodamente elevado de personas que preferirían estar trabajando en otro lugar, y dos, que aparte de dimitir no ven ninguna otra opción para mejorar cómo se sienten. Sin embargo, existe una ruta alternativa. Es una vía mucho más sencilla y potencialmente más eficaz, que no nos exige que abandonemos nuestro trabajo. Por el contrario: nos exige que nos quedemos.

Pero esto no quiere decir que podamos no hacer nada y todo se arreglará solo. Tendremos que cambiar nuestra manera de hacer las cosas cuando nos presentemos al trabajo. Exigirá que apartemos la mirada de nosotros mismos para prestar más atención a quienes tenemos a derecha y a izquierda. Como los espartanos, tendremos que aprender que nuestra fuerza no proviene de la agudeza de nuestras lanzas, sino de nuestra voluntad de ofrecer a otros la protección de nuestros escudos.

Algunos dicen que un mercado laboral débil o una economía pobre son los motivos que les inducen a no abandonar su puesto de trabajo, en cuyo caso a los líderes de las compañías les interesaría tratar mejor a sus empleados durante los malos momentos, para evitar un éxodo masivo en cuanto mejoren las cosas. Y en una economía fuerte, a los líderes empresariales también les va bien tratar correctamente a los suyos, de modo que sus empleados no se detengan ante nada en su esfuerzo por ayudar a la compañía a capear los malos momentos cuando éstos vuelvan (cosa que, inevitablemente, pasará). Las mejores compañías casi siempre superan los malos momentos porque sus empleados luchan para asegurarse de que lo hagan. En otras palabras, desde un punto de vista estrictamente empresarial, tratar bien a las personas sale más a cuenta que tratarlas mal.

Son demasiados los líderes que dirigen organizaciones de un modo que les cuesta dinero, perjudica el rendimiento y también la salud de las personas. Y si eso no basta para convencernos de que algo tiene que cambiar, quizá lo haga nuestro amor por nuestros hijos.

Un estudio que realizaron dos investigadores[17] de la Graduate School of Social Work (Escuela para licenciados en Trabajo Social) del Boston College descubrió que la sensación de bienestar que

tiene un niño se ve menos afectada por las largas horas que sus padres dedican al trabajo que por el estado de ánimo de aquéllos cuando vuelven a casa. A los niños les va mejor cuando tienen un progenitor que trabaja hasta altas horas de la noche en un trabajo que le gusta que uno que trabaja menos horas pero vuelve a casa de mal humor. Ésta es la influencia que tienen nuestros trabajos sobre nuestras familias. Trabajar hasta tarde no afecta negativamente a nuestros hijos; los afecta más bien cómo nos sentimos en el trabajo. Los padres pueden sentirse culpables y sus hijos echarlos de menos, pero es probable que las horas de trabajo nocturno en la oficina o los frecuentes viajes de negocios no sean el problema. Si no le gusta su trabajo, por amor a sus hijos, no vuelva a casa.

Entonces, ¿cuál es el precio que pagamos por no exigir que nuestros líderes se interesen por nuestro bienestar? No es cierto que, como pensamos, soportemos la frustración para proveer para nuestros hijos. Al soportar la situación desagradable, es probable que les perjudiquemos.

Por lo que respecta a los líderes de compañías que creen que es mejor salvar una cifra antes que a una persona, no perdamos de vista la cadena de consecuencias que son el resultado de esta postura.

Sólo existe una manera de que podamos resolver este problema: creando y conservando Círculos de Seguridad en nuestro lugar de trabajo. Señalar con el dedo no es la solución; colaborar para hacer algo, sí. Y la buena noticia es que hay fuerzas poderosas que nos pueden ayudar. Si aprendemos a controlar esas fuerzas en apariencia sobrenaturales, podemos enderezar lo que está torcido. Esto no es oratoria barata; simplemente, es biología.

---

1 Mike Drowley, «There Are Some Fates Worse Than Death», TED Talk. Grabado en mayo de 2012. TEDx: http://tedxtalks.ted.com/video/TEDScottAFB-Mike-Drowley-There. Mike Drowley, entrevista con el autor, abril y junio de 2013.

---

2 Mike Merck y Ron Campbell, entrevistas personales, abril de 2013.

---

3 Bob Chapman, entrevistas con el autor, junio de 2012.

---

4 John Hagel III y John Seely Brown, «Measuring the Forces of Long-Term Change — the 2010 Shift Index», Deloitte Center for the Edge.

---

5 La investigación principal la llevó a cabo el autor durante una visita a u campo de entrenamiento de *marines*, en abril de 2012. «George» es un personaje creado a partir del carácter de los hombres y mujeres a los que conocí aquel día. Stephen M. Buckley, «Military, Marine Recruit Training», página de inicio de Stephen M. Buckley, Boston College, https://www2.bc.edu/~bucklesg/PI.htm.

---

6 Esopo, «Los cuatro bueyes y el león». Cap. 52 de *Harvard Classics Volume 17: Folklore and Fable, 1909*, ed. Charles W. Eliot (Amazon Digital Services Inc., Seattle, 1909).

---

7 Steven Pressman, *Gates of Fire: An Epic Novel of the Battle of Thermopylae* (Bantam, Nueva York, 1999), p. 47.

---

8 P. Butterworth, L. S. Leach, L. Strazdins, S. C. Olesen, B. Rodgers y D. H. Broom. «The Psychosocial Quality of Work Determines Whether Employment Has Benefits for Mental Health: Results from a Longitudinal National Household Panel Survey», *Occupational & Environmental Medicine* 11 (2011): 806-12.

9 Anna Hodgekiss, «Hating Your Job and Unemployment Are Equally Bad for Your Health», *Daily Mail*, 23 de noviembre de 2012. http://www.dailymail.co.uk/health/article-2237371/Hating-job-bad-health-unemployed-researchers-warn.html.

10 Gallup, «State of the American Workplace», 2013. http://www.gallup.com/strategicconsulting/163007/state-american-workplace-aspx, 47.

11 «The Whitehall II Study». International Centre for Health and Society/Departmento de Epidemiología y Salud Pública, University College of London, 2004. http://www.ucl.ac.uk/whitehallII/pdf/Whitehallbooklet_1_.pdf. M.G. Marmot, G. D. Smith, S. Stansfeld et al., «Health Inequalities Among British Civil Servants: The Whitehall II Study». Departamento de Epidemiología y Salud Pública, University College y Middlesex School of Medicine, Londres, 1991. http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/1674771. University College London Research Department of Epidemiology and Public Health, «Whitehall II History». Última modificación el 30 de julio de 2012. http://www.ucl.ac.uk/whitehallII/history.

12 Simma Lieberman Associates, «Executive Stress». http://www.simmalieberman.com/executive-stress-html.

13 Gary D. Sherman, Jooa J. Lee, Amy J. C. Cuddy et al. «Leadership Is Associated with Lower Levels of Stress». *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 2012. http://www.pnas.org/content/early/2012/09/19/1207042109.abstract.

14 Max McClure, «More Authority Means Less Stress, Say Stanford and Harvard Psychologists», *Stanford University News Service*, 24 de septiembre de 2012. http://news.stanford-edu/pr/2012/pr-leadership-stress-levels-092412.html.

15 «The Whitehall II Study». International Centre for Health and Society/ Departamento de Epidemiología y Salud Pública, University College London, 2004. http://www.ucl.ac.uk/whitehallII/pdf/Whitehallbooklet_I_.pdf.

16 «One in Two US Employees Looking to Leave or Checked Out on the Job, Says What's Working Research», comunicado de prensa Mercer, 20 de junio de 2011. http://www.mercer.com/press-releases/1418665.

17 «The Importance of an After-Work Smile.» *Harvard Business Review, The Magazine*, octubre de 2011. http://hbr.org/2011/10/the-importance-of-an-after-work-smile/ar/1.

PARTE 2

LAS FUERZAS PODEROSAS

5

Se acabó lo que se daba

Decir que era un vecindario conflictivo es quedarse corto. Era el peor lugar donde podía vivir una persona. Era increíblemente peligroso. En invierno no sabían lo que era la calefacción, y por supuesto en verano el aire acondicionado brillaba por su ausencia. No había ningún tipo de supermercados; los residentes tenían que buscarse la vida para encontrar comida o cazarla. En esas condiciones, la supervivencia era algo que la gente tenía que plantearse muy en serio. Cada instante de cada día ahí fuera podía haber algo que les hiciese daño. Nadie se planteaba obtener una educación o conseguir un empleo. No había aulas ni tampoco hospitales. Tal como estaban las cosas, no había ni empleos. Ni uno. Y, por buenas razones, no había compañías. Ni siquiera había países todavía. Ésas eran cosas que estaban tan lejos en el futuro que la gente ni pensaba en ellas. No se trata de un panorama postapocalíptico a lo *Mad Max*. Esto sucedía hace cincuenta mil años, cuando el hombre moderno, el *Homo sapiens*, daba sus primeros pasos por el mundo. Ésos son nuestros orígenes.

Nuestros ancestros nacían en la más pura miseria. No tenían muchas oportunidades derivadas de las escuelas a las que iban ni de los conocidos de sus padres. Toda oportunidad nacía de su fuerza de voluntad y de su intenso esfuerzo para buscarlas. ¡Y vaya si las buscaban! Nuestra especie fue diseñada para manejarse en unas circunstancias de grandes peligros e insuficiencia de recursos.

La vida en el Paleolítico no era como las secuelas de un huracán. En este caso no hablamos de escasez, sino de destrucción. Nuestros antepasados no eran los hombres de las cavernas, ese estereotipo que nos gusta imaginar. No tenían ceños prominentes ni caminaban encorvados garrote en mano. Tenían el aspecto que tenemos hoy, y eran tan listos y capaces como nosotros. Las únicas cosas de las que aún carecían eran todos los avances y ventajas de nuestro mundo moderno. Aparte de eso, eran como usted y como yo.

Casi todas las facultades humanas están diseñados para ayudarnos a sobrevivir y a perpetuar la especie en medio de circunstancias adversas, muy adversas. Nuestra fisiología y nuestra necesidad de cooperar existen teniendo en mente nuestra supervivencia. Cuando lo damos todo es cuando nos enfrentamos juntos al peligro. Lamentablemente, hay demasiados líderes de compañías que piensan que, enfrentados a peligros externos, la mejor manera de motivar a las personas es creando un sentido de urgencia o presión interna. Sin embargo, basándonos en nuestra biología y en la antropología, nada puede estar más lejos de la verdad.

Cuando sentimos que pertenecemos a un grupo y confiamos en las personas con las que trabajamos, cooperamos de forma natural para enfrentarnos a los retos y a las amenazas externas. No obstante, cuando esa sensación de pertenencia no existe, nos vemos obligados a invertir tiempo y energía para protegernos unos de otros. Al hacerlo, sin darnos cuenta nos volvemos más vulnerables a las amenazas y los retos externos. Además, cuando concentramos la atención en el interior, nos perdemos las oportunidades externas. Cuando nos sentimos seguros entre las personas con las que trabajamos, tenemos más probabilidades de sobrevivir y mejorar. Así son las cosas.

En el principio...

En el *Homo sapiens* hay algo que hace que nos adaptemos mucho mejor para sobrevivir y medrar en las condiciones austeras en las que nacimos, incluso mejor que algunas de las otras especies de homínidos que eran más grandes y fuertes que la nuestra. Parte de nuestra ventaja radica en el neocórtex, nuestro cerebro complejo que resuelve problemas. También nos proporciona la capacidad de mantener una comunicación sofisticada. A diferencia de otros animales capaces de comunicarse, somos capaces de tener una sintaxis y una gramática. Pero otro motivo crítico por el que sobrevivimos es nuestra notable capacidad de cooperación. Somos una especie tremendamente social, cuya supervivencia y capacidad de prosperar dependen de la ayuda de otros.

De hecho, nuestra capacidad para trabajar juntos, ayudarnos y protegernos mutuamente, funcionó tan bien que nuestras poblaciones hicieron algo más que sobrevivir: crecieron. Los elefantes también sobrevivieron, pero hoy día la vida de un elefante viene a ser en gran medida la misma que tenía hace millones de años. Pero nuestro caso es distinto. Nuestras vidas son totalmente diferentes a como lo eran hace cincuenta millones de años. Aunque nuestra especie fue diseñada para adaptarse a su entorno, se nos daba tan bien trabajar juntos y resolver problemas que encontramos maneras de moldear nuestro entorno de forma que se adaptase a nosotros. Cuanto mejor lo hacíamos, más mejoraba nuestra capacidad de alterar nuestras condiciones para satisfacer nuestras necesidades, en lugar de cambiar para adaptarnos a ellas. El problema es que nuestro código genético básico sigue siendo el mismo. Somos una raza anticuada que vive en un mundo moderno y lleno de recursos. Esto tiene ventajas evidentes, pero, como pasa con todo, también tiene un coste.

Todo depende del grupo

Al vivir en comunidades que, como máximo, contaban con 150 individuos, conocíamos a todo el mundo y confiábamos en que los miembros de nuestro grupo entendían que les beneficiaba contribuir a éste. Los hombres salían a cazar juntos, y toda la comunidad trabajaba junta para cuidar de los pequeños, de los enfermos y ancianos y para protegerse unos a otros.

Por supuesto, había conflictos, como lo hay en cualquier grupo. Pero cuando las cosas llegaban demasiado lejos, dejaban a un lado todas sus diferencias y colaboraban. De la misma manera que nosotros podemos tener discusiones con nuestros hermanos, pero en cuanto alguien los amenaza intervenimos para defenderlos. Siempre protegemos a los nuestros. No hacerlo contraviene lo que significa ser humano, y en última instancia perjudica la capacidad del grupo para sobrevivir y medrar. Ésta es una de las razones por las que la traición se castiga tanto como el asesinato. Dada su importancia para nuestra capacidad de supervivencia, los humanos nos tomamos muy en serio este tema de la confianza. Nuestro éxito lo demuestra. La cooperación y la ayuda mutua funcionan mejor que la competencia y el individualismo a ultranza. ¿Por qué añadir otro grado de dificultad al luchar unos con otros cuando ya nos vemos obligados a enfrentarnos a las dificultades de la naturaleza, los recursos limitados u otras amenazas externas?

Esta vida cooperativa en la aldea existió desde la selva lluviosa amazónica hasta las sabanas abiertas de África. En otras palabras, el entorno físico no fue lo que determinó nuestra máxima posibilidad de supervivencia y de éxito: fue la propia biología de nuestra especie, el diseño del propio ser humano. El modo en el que evolucionamos (la ayuda mutua) funcionó independientemente de nuestro lugar de origen o de las dificultades únicas por las que pudiéramos pasar. Cada ser humano de este mundo, sin tener en cuenta su cultura de origen, siente una inclinación natural a cooperar.

Como podríamos esperar, no todo era trabajar duramente. Somos animales sociales, y ser social era tan importante para nosotros hace miles de años como lo es hoy. Era una manera importante de forjar y mantener la confianza, y el modo en que nos conocíamos unos a otros. El tiempo que dedicamos a conocer a gente cuando no trabajamos forma parte de lo que hace falta para establecer vínculos de confianza. Es exactamente el mismo motivo por el que comer juntos y hacer cosas en familia tienen una importancia real. Igual de trascendentes son las conferencias, excursiones de empresa y el tiempo que pasamos alrededor del surtidor de agua. Cuanto más conozcamos a los demás, más fuertes serán nuestros vínculos. La interacción social también es importante para los líderes de una organización. Dar vueltas por los pasillos de la oficina y relacionarse con otras personas fuera de las reuniones son actividades realmente importantes.

Quizá el ejemplo más cercano que tenemos de un sistema moderno que imita nuestras sociedades ancestrales, basadas en el parentesco, sea la residencia universitaria. Aunque los estudiantes tengan sus propios cuartos (que suelen ser compartidos), a menudo se dejan las puertas abiertas dado que los alumnos socializan entre habitaciones. El pasillo se convierte en el centro de la vida social, y las habitaciones son para estudiar y dormir (y a veces ni siquiera eso). Los vínculos de amistad que se forjan en los dormitorios son vitales. Es en ese entorno, no en las aulas, donde los estudiantes universitarios tienden a crear sus amistades más estrechas.

Nuestro éxito como especie no fue cuestión de suerte: nos lo ganamos. Trabajamos mucho para llegar a donde estamos hoy, y lo hicimos juntos. Estamos diseñados para trabajar juntos. En un nivel profundamente arraigado y biológico, somos máquinas sociales. Y cuando trabajamos para ayudarnos mutuamente, nuestros cuerpos nos recompensan por nuestro esfuerzo para que sigamos

haciéndolo.

Nuestra dependencia química

Gracias al sistema de prueba y error de la evolución, casi todos los detalles de nuestra fisiología están ahí por un motivo. La Madre Naturaleza no nos proporcionó papilas gustativas muy sensibles solamente para que disfrutásemos de un vaso de buen vino de la viña Staglin Family o saboreásemos cada bocado de una empanadilla de cerdo de las que sirven en el Momofuku Ssäm Bar. Nuestras papilas gustativas dicen a nuestros sistemas digestivos qué enzimas deben liberar para aprovechar los alimentos que van de camino, de la misma manera que nuestro sentido del olfato nos ayuda a detectar si la comida está en buen estado o no. De igual manera, nuestras cejas fueron diseñadas para contribuir a canalizar el sudor apartándolo de nuestros ojos cuando corremos hacia una presa, o cuando huimos para evitar convertirnos en una. Todo lo que hay en nuestros cuerpos fue diseñado con un objetivo: ayudarnos a sobrevivir. Esto incluye nuestra sensación de felicidad.

Como sabe todo padre o madre, profesor o director, cuando se ofrece la promesa de una recompensa, como caramelos, estrellas doradas o primas por rendimiento (o la amenaza de un castigo), se puede obtener la conducta que se quiera. Saben que centraremos nuestra atención en las tareas que produzcan los resultados que nos proporcionen recompensas. Los niños no son conscientes de que su conducta está condicionada, pero cuando somos adultos, somos plenamente conscientes de lo que hacen nuestras empresas cuando nos ofrecen incentivos. Sabemos que sólo nos ganaremos el sobresueldo si obtenemos los resultados que *ellos* quieren. Y, la mayoría de las veces, funciona. En realidad, funciona muy bien.

Sin embargo, la Madre Naturaleza descubrió mucho antes que nuestros jefes cómo usar un sistema de incentivos para condicionarnos para hacer determinadas cosas con miras a alcanzar los resultados deseados. En el caso de nuestra biología, nuestros cuerpos emplean un sistema de sentimientos positivos y negativos (por ejemplo, felicidad, orgullo, alegría o ansiedad) para fomentar los comportamientos que aumentarán nuestra probabilidad de hacer cosas y colaborar. Mientras que nuestros jefes nos pueden recompensar con un sobresueldo a final de año, nuestros cuerpos nos recompensan por esforzarnos en mantenernos con vida nosotros y a quienes nos rodean, cuidándonos con sustancias químicas que nos hacen sentir bien. Y ahora, tras miles de años, somos completa y absolutamente dependientes de esas sustancias.

En nuestro cuerpo hay, básicamente, cuatro sustancias químicas que contribuyen a nuestros sentimientos positivos, a los que genéricamente llamaré «felicidad»: endorfina, dopamina, serotonina y oxitocina. Tanto si actúan individualmente o en conjunto, en pequeñas o grandes dosis, cada vez que nos invade una sensación de felicidad o alegría, es probable que se deba a que una o más de estas sustancias circulan por nuestras venas. No existen simplemente para hacernos sentir bien. Cada una de ellas contribuye a un propósito muy real y práctico: nuestra supervivencia.

La paradoja del ser humano

Los seres humanos existen en cada momento de sus vidas como individuos y miembros de grupos. Yo soy uno y soy uno de muchos… siempre. Esto también provoca algunos conflictos de interés inherentes. Cuando tomamos decisiones, debemos sopesar los beneficios que obtendríamos como individuos comparándolos con los que obtendría nuestra tribu o colectivo. Con mucha frecuencia, lo que es bueno para uno no lo es para los otros. Trabajar exclusivamente para promocionarnos puede perjudicar al grupo, mientras que obrar solamente para beneficiar al grupo puede pasarnos factura como individuos.

A menudo esta tensión pesa sobre nuestra conciencia cuando tomamos decisiones. Me gusta la ironía de que incluso debatimos, como individuos y como grupos, qué es lo prioritario. Algunos creen que debemos poner siempre por delante a los demás, que si no miramos por el grupo éste no cuidará de nosotros. Otros creen que debemos ponernos siempre por delante del grupo, y que si no cuidamos primero de nosotros mismos no seremos de utilidad para nadie más. El hecho es que ambas afirmaciones son ciertas.

Incluso en nuestra propia biología existe este aparente conflicto de interés. De los cuatro incentivos químicos primarios que hay en nuestros cuerpos, dos evolucionaron sobre todo para ayudarnos a encontrar alimentos y hacer cosas, mientras que los dos restantes están ahí para ayudarnos a socializar y a cooperar. Las dos primeras sustancias, las endorfinas y la dopamina, operan para llevarnos donde debemos ir como individuos: perseverar, encontrar comida, construir refugios, inventar herramientas, progresar y hacer cosas. A éstas me gusta llamarlas las sustancias «egoístas». Las otras dos, la serotonina y la oxitocina, están ahí para incentivarnos a trabajar en equipo y para desarrollar sentimientos de confianza y de lealtad. A estas dos me gusta llamarlas las sustancias «altruistas». Obran para fortalecer nuestros vínculos sociales, de modo que sea más probable que trabajemos juntos y cooperemos, de manera que podamos sobrevivir y garantizar que nuestra descendencia seguirá viviendo después de nosotros.

6

E. D. S. O.

Sin sustancias químicas egoístas, nos moriríamos de hambre

Todo el mundo sabe que no debemos ir al supermercado cuando tenemos hambre. Siempre acabamos comprando demasiado, y adquiriendo cosas que en realidad no necesitamos. Compramos demasiado porque en ese momento nos apetece comernos todo lo que vemos… porque tenemos hambre, claro está. Pero la pregunta más interesante es: ¿por qué vamos al supermercado cuando *no* tenemos hambre?

Nuestros ancestros del Paleolítico vivían en unos tiempos en los que los recursos eran escasos o difíciles de conseguir. Imagínese la situación si cada vez que sintiéramos hambre tuviéramos que dedicar varias horas a cazar… sin garantía alguna de que capturaríamos una presa. En un sistema como ése las probabilidades estarían en contra de la supervivencia de nuestra especie. De manera que nuestros cuerpos, en un esfuerzo por hacernos repetir conductas que redundan en nuestro interés, descubrió la manera de inducirnos a ir de caza y a recolectar alimentos regularmente, en vez de esperar hasta que nos estuviéramos muriendo de inanición.

Hay dos sustancias químicas, las endorfinas y la dopamina, que son el motivo de que nos sintamos impulsados a cazar, recolectar y conseguir objetivos. Nos hacen sentir bien cuando encontramos algo que estábamos buscando, fabricamos algo que necesitamos o alcanzamos nuestros objetivos. Son las sustancias químicas del progreso.

La E de endorfinas: el «subidón del corredor»

Las endorfinas tienen un propósito, y sólo uno: enmascarar el sufrimiento físico. Y punto. Piense en las endorfinas como nuestro opio personal. El cuerpo las libera a menudo como respuesta al estrés o al miedo, y enmascaran el dolor físico a base de placer. La experiencia del «subidón del corredor», la sensación de euforia que experimentan muchos atletas durante un entrenamiento duro o justo después, se debe en realidad a que la endorfina corre por sus venas. Éste es uno de los motivos de que los corredores y otros atletas de resistencia no dejen de llevar sus cuerpos a nuevos límites. No se debe simplemente a que tienen la disciplina suficiente para hacerlo; lo hacen porque, en realidad, les hace sentirse bien. Desean, y a veces necesitan, el subidón sorprendente que les puede proporcionar un entrenamiento intenso. Sin embargo, el motivo biológico de las endorfinas no

tiene nada que ver con el ejercicio. Tiene relación con la supervivencia.

La aplicación que hacía el cavernícola de la sustancia química del bienestar era mucho más práctica. Gracias a las endorfinas, los humanos tienen una notable capacidad para la resistencia física. Exceptuando a los corredores de maratones que hay por ahí, la mayoría de las personas no se puede imaginar corriendo regularmente durante muchos kilómetros. Pero eso es precisamente lo que dio a nuestros ancestros la ventaja durante las cacerías en la era paleolítica. Pudieron seguir la pista a los animales durante grandes distancias, y aun así disponer de la resistencia necesaria para regresar a casa. Si los leales cazadores renunciaban en determinado momento simplemente por cansancio, entonces ellos y los miembros de su tribu no comerían con mucha frecuencia, y acabarían muriendo de inanición. Por lo tanto, la Madre Naturaleza diseñó un incentivo inteligente para animarnos a seguir adelante: un pequeño acicate endorfínico.

En realidad, podemos volvernos adictos a las endorfinas. Por eso las personas que tienen por costumbre hacer ejercicio regularmente sienten en ocasiones el anhelo de salir a correr o acudir al gimnasio para que esto les ayude a relajarse, sobre todo después de un día estresante en el trabajo. Seguramente nuestros ancestros querían ir de caza y de recolección no solamente porque sabían que debían hacerlo, sino porque a menudo la actividad les hacía sentirse bien. Una vez más, el cuerpo humano quiere que nos sintamos bien cuando vamos en busca de alimentos o cuando nos dedicamos al arduo trabajo de construir un refugio, de modo que sea más probable que lo hagamos. Sin embargo, gracias a los coches y a los supermercados, vivimos en un mundo con recursos muy accesibles y abundantes. El cuerpo ya no recompensa la búsqueda de alimentos, al menos no con endorfinas. En nuestros días, básicamente la inyección de endorfinas nos la proporciona el ejercicio o el trabajo manual. Pero hay, como mínimo, una excepción notable.

Stephen Colbert, humorista y presentador de *The Colbert Report*, comentó durante una entrevista la importancia que tiene la risa en los momentos de tensión. «Es imposible reírse y tener miedo al mismo tiempo»,[1] dijo. Y tenía razón. En realidad, la risa libera endorfinas. El cuerpo las libera para ocultar el perjuicio que nos causamos a nosotros mismos cuando nuestros órganos se convulsionan. Nos gusta reír por el mismo motivo por el que a los corredores les gusta correr: nos hace sentir bien. Pero todos hemos tenido la experiencia de reírnos tanto que queríamos parar porque empezaba a dolernos. Como el corredor, lo cierto es que el dolor empezó antes, pero gracias a las endorfinas no lo sentimos hasta más tarde. Lo que dificulta que sintamos miedo al mismo tiempo, como dice Colbert, es ese subidón que experimentamos, y que continúa después de que hayamos dejado de reírnos. Durante los momentos de tensión, un poco de desenfado puede hacer maravillas para relajar a quienes nos rodean y para reducir las tensiones, de modo que podamos concentrarnos en acabar el trabajo. El 30 de marzo de 1981, después de que John Hinckley Jr. le pegara un tiro, el presidente Ronald Reagan bromeó con el cirujano jefe del George Washington University Hospital mientras lo llevaban en silla de ruedas al quirófano: «Espero que todos ustedes sean republicanos».[2] (A lo que el cirujano, que según él mismo se define como demócrata liberal, respondió: «Señor presidente, hoy todos somos republicanos.»)

La D de dopamina: un incentivo para el progreso

La dopamina es el motivo de la sensación agradable que nos invade cuando encontramos algo que andábamos buscando o hacemos algo que es necesario hacer. Es responsable de esa sensación de satisfacción que nos inunda después de acabar una tarea importante, rematar un proyecto, alcanzar un objetivo o incluso superar uno de los hitos en nuestro camino hacia un objetivo mayor. Todos sabemos lo bien que nos hace sentir tachar una de las tareas pendientes de una lista. Esa sensación de progreso o de éxito se debe principalmente a la dopamina.

Mucho antes de que existiera la agricultura o los supermercados, los humanos dedicaron buena parte de su tiempo a la búsqueda de la siguiente comida. Si alguien no era capaz de concentrarse en la consecución de tareas básicas, como la caza y la recolección, no duraría mucho tiempo. De manera que la Madre Naturaleza diseñó una vía inteligente para ayudarnos a mantener la concentración en la tarea que tenemos entre manos. Una de las formas en que se libera dopamina es comiendo, lo cual es uno de los motivos por los que disfrutamos haciéndolo. De modo que intentamos repetir las conductas que nos proporcionan comida.

La dopamina nos convierte en una especie orientada hacia una meta y con el deseo de progresar. Cuando nos dan un trabajo que hemos de concluir, una cifra que alcanzar, mientras podamos visualizarla o imaginarla claramente, nuestro cuerpo liberará una pequeña cantidad de dopamina para que nos pongamos en marcha. Antaño en la era paleolítica, si alguien veía un árbol cargado de fruta, por ejemplo, su cuerpo liberaba dopamina para incentivarle a mantenerse concentrado en la tarea de obtener los alimentos. A medida que avanzaban hacia aquel árbol frutal lo veían aumentar ligeramente de tamaño, lo cual les indicaba que se estaban acercando a él. Y con cada indicador de su progreso recibirían otra pequeña descarga de dopamina que les incitaba a seguir adelante. Y luego otra, y otra, hasta que experimentaban una descarga mayor cuando por fin alcanzaban su meta. ¡Eureka!

Lo mismo nos pasa a nosotros. A medida que nos acercamos a nuestros objetivos, las evaluaciones nos dicen que estamos progresando y recibimos otro pequeño subidón para incitarnos a continuar. Entonces, al final, cuando alcanzamos nuestra meta, esa sensación intensa de «ya lo tengo» es una gran descarga de dopamina, nuestra recompensa biológica por todo el trabajo duro realizado. Cada hito que superamos es un indicador, una manera de entender que el árbol frutal cada vez está más cercano. Como un corredor de maratones que supera cada indicador kilométrico hacia la línea de meta, nuestros cuerpos nos recompensan con dopamina de forma que sigamos adelante, trabajando incluso más duro para alcanzar esa gran descarga de dopamina, esa sensación intensa de realización al final de la tarea. Por supuesto, cuanto mayor sea el objetivo, cuanto más esfuerzo requiera, más dopamina libera nuestro cuerpo. Por eso nos hace sentir *realmente* bien trabajar duro para conseguir algo difícil, mientras que el hecho de hacer algo rápido y fácil solamente nos proporciona un pequeño empujón dopamínico, y eso con suerte. En otras palabras, que esforzarnos mucho para conseguir algo nos hace sentir bien. No existe ningún incentivo biológico para no hacer nada.

Nuestras metas deben ser tangibles

Somos animales con una gran orientación visual. Parece ser que confiamos en nuestros ojos más

que en cualquiera de nuestros otros sentidos. Cuando escuchamos un golpe de noche queremos comprobar visualmente que no pasa nada antes de relajarnos y volver a la cama. Cuando alguien a quien estamos conociendo hace una promesa o afirma que ha conseguido algo, queremos «verlo para creerlo».

Éste es el motivo de que a menudo nos pidan que anotemos nuestras metas. «Si no pones tus metas por escrito, no las alcanzarás», nos dicen. En parte esto es verdad. Es como ver aquel árbol cargado de fruta a lo lejos: si podemos ver físicamente cuál es nuestro objetivo a alcanzar o logramos imaginarlo con claridad, entonces, gracias al poder de la dopamina, aumenta nuestra probabilidad de conseguir ese objetivo.

Ésta es la razón de que nos guste que nos den una meta clara que alcanzar para obtener una recompensa en lugar de recibir unas instrucciones difusas. Que nos digan que recibiremos un sobresueldo si conseguimos «más» no resulta muy motivador ni útil. ¿Cuánto más? Danos algo concreto en lo que podamos fijar la vista, algo que nos permita medir nuestro progreso, y entonces tendremos más probabilidades de conseguirlo. Por eso es más probable que la gente que controla al milímetro sus gastos o fija un presupuesto logre ahorrar o no pasarse de su presupuesto. El ahorro no es un estado mental, sino una meta que ha de alcanzarse.

Éste también es el motivo de que una declaración de la visión de una empresa deba ser algo que podamos imaginar. Por eso se le llama «visión», porque necesitamos ser capaces de «verlo». Como las instrucciones amorfas, tener la visión de «ser la compañía más respetada dentro de nuestro ramo» resulta inútil. ¿Respetada por quién? ¿Los clientes? ¿Los accionistas? ¿Los empleados? ¿Los padres del director general? Si somos incapaces de medir correctamente el progreso hacia esa visión, ¿cómo sabremos si el progreso que hacemos es el adecuado? Las visiones centradas en convertirse en «el más grande» o «el mejor», o cualquier otra expresión que aparece con tanta frecuencia en las declaraciones de visión son, desde el punto de vista biológico, bastante inútiles si queremos inspirar a las personas a que se esfuercen para llevar a la práctica esas visiones.

Por el contrario, una buena declaración de visión explica con términos concretos cómo sería el mundo si todo lo que hiciéramos tuviera un éxito aplastante. Martin Luther King Jr. nos dijo que tenía un sueño. Que un día «los niños negros y las niñas negras podrán tomar de la mano a niños y niñas blancos tratándolos como hermanas y hermanos».[3] Eso lo podemos imaginar; podemos ver cómo serían las cosas. Y si esta visión nos parece inspiradora y digna de invertir nuestro tiempo y energía, nos resultará más fácil planificar los pasos necesarios para hacerla realidad. A corto o largo plazo, cuanto más claro veamos el objetivo que nos hemos propuesto alcanzar, más probable es que lo alcancemos. Es un proceso emocionante gracias a la dopamina. Por eso las mejores decisiones nos ofrecen algo que, en el terreno de la práctica, nunca alcanzaremos de verdad, pero no nos importaría morir intentándolo. Cada etapa de nuestro viaje es una oportunidad para sentir que estamos haciendo un progreso hacia algo más grande que nosotros mismos.

Cuando el sistema funciona como debe, estamos bien alimentados, hacemos nuestro trabajo y progresamos. Lo que es más, somos capaces de ayudar y proveer para los miembros de nuestra familia y de nuestra tribu. La dopamina nos puede ayudar durante la carrera universitaria, a convertirnos en médicos o trabajar sin descanso para poner en práctica una visión imaginada del futuro.

Pero en la parte inferior de la botella siempre hay letra pequeña y a menudo no la vemos. La dopamina también es tremendamente adictiva. Aunque resulta muy útil, también podemos formar

sinapsis neuronales que no nos ayudan a sobrevivir; de hecho, podrían tener el efecto opuesto. Las conductas que reforzamos pueden acabar perjudicándonos. La cocaína, la nicotina, el alcohol y los juegos de azar liberan dopamina. La sensación que producen puede ser embriagadora. A pesar de los efectos químicos, nuestra adicción a tales cosas (y a montones de otras cosas que nos hacen sentir bien) es, básicamente, una adicción a la dopamina. La única diferencia es la conducta que, al reforzarla, nos ofrece nuestra siguiente dosis de dopamina.

A la lista de los factores que pueden sabotear nuestro sistema de recompensa a base de dopamina tenemos que añadir uno más: los medios sociales. Nos encanta enviar mensajes de texto, el correo electrónico, el repiqueteo, zumbido o destello de nuestros teléfonos que nos indica que tenemos un correo. Y es lógico. Hemos asociado la sensación de liberación de dopamina del «¡ooh, hay algo para mí!» con la recepción de un mensaje de texto, un correo electrónico o algo parecido. Sí, es cierto que odiamos todos esos correos, pero esperamos ansiosos el repiqueteo, el zumbido o el destello que nos dice que hemos recibido algo. Algunos hemos creado sinapsis neuronales que nos impulsan a llevar el teléfono en la mano constantemente, consultándolo cada dos por tres y dándole a la tecla de actualización aunque no haya entrado nada nuevo. ¡Dame dopamina!

Se dice que cuando uno se despierta por la mañana y lo primero que necesita es tomarse una copa, es posible que sea alcohólico. Si usted se despierta por la mañana y lo primero que hace es comprobar su teléfono móvil para leer el correo o consultar su página de medios sociales incluso antes de salir de la cama, es posible que sea un adicto. Como anhelamos una descarga de sustancias químicas que nos haga sentir bien, repetimos las conductas que sabemos que nos proporcionan ese efecto. En el caso de nuestro amor por nuestros aparatos electrónicos y medios sociales, somos menos conscientes de esa cualidad adictiva.

En una organización centrada en el rendimiento en la que la dopamina es el sistema de recompensa primario (alcance la meta, consiga el dinero), como pasa en las apuestas, podemos volvernos adictos a «alcanzar las metas económicas». La única pregunta es: nuestras adicciones modernas, ¿son inocentes o existen efectos secundarios indeseados que nos perjudican? Pero ésta es una cuestión que abordaremos más adelante.

Si nos gusta ir de compras o coleccionar cosas es gracias a la dopamina; aunque la mayor parte de nuestros pasatiempos no nos proporcionan un beneficio racional, los disfrutamos porque satisfacen nuestro deseo prehistórico de recolección. Si nos volvemos adictos y no podemos parar, como pasa con la adicción a la dopamina por bien que nos haga sentir, a menudo tendremos que pagar un alto precio. Invertimos más tiempo y dinero de lo que es prudente hacerlo, y a veces sacrificamos nuestras relaciones personales solamente para experimentar otro subidón.

El deseo de progresar puede estar impulsado por la dopamina. Pero esa sensación de realización, esos sentimientos perdurables de felicidad y lealtad, exigen un compromiso con otras personas. Aunque es posible que no meditemos sobre ese objetivo que alcanzamos hace diez años, sí que hablaremos de los amigos que hicimos mientras luchábamos por conseguirlo.

La buena noticia es que también disponemos de incentivos químicos que nos recompensan con sensaciones positivas cuando actuamos de maneras que nos granjean la confianza, el amor y la fidelidad de otros. Lo único que tenemos que hacer para experimentar esas sensaciones es dar un poco. Y esto es bastante práctico, porque, como todos sabemos, cuando trabajamos con personas en quienes confiamos podemos hacer más cosas que cuando estamos solos.

Las endorfinas y la dopamina colaboran para garantizar nuestra supervivencia en lo tocante a la

comida y el refugio. Nos ayudan a hacer cosas de modo que dispongamos de una vivienda y de alimentos. No es casualidad que digamos que necesitamos nuestros trabajos para «vivir». Realmente lo sentimos así. Si no tuviéramos endorfinas que nos proporcionaran el impulso necesario para seguir adelante, dejaríamos de esforzarnos en esos momentos en que estamos agobiados y exhaustos. La dopamina nos recompensa con un empujón químico cuando hemos conseguido algo, incitándonos a querer hacerlo una y otra vez, que es exactamente lo que hace falta para encontrar cosas, construir cosas y hacer cosas. Pero es difícil hacer todas las cosas a solas, sobre todo si son grandes. Es mejor trabajar juntos.

Las sustancias químicas altruistas

Encontrar, construir y conseguir sólo son una parte de nuestra historia. Lo esencial para nuestra capacidad de salir adelante en un mundo peligroso es el modo en que progresamos. Las sustancias químicas altruistas son lo que nos hacen sentir valorados cuando estamos acompañados de aquellos en quienes confiamos, que nos dan la sensación de pertenencia al grupo y que nos inspiran a trabajar en beneficio del grupo. Las sustancias químicas altruistas son las que hacen que el Círculo de Seguridad se mantenga fuerte.

Sin las sustancias químicas sociales seríamos insensibles

El cadáver de un ñu baja flotando por un afluente del río Zambeze, en Botswana. El futuro almuerzo pasa delante de dos cocodrilos hambrientos cada uno de los cuales considera que esa parte del río es su casa. Al ver la comida, se lanzan a por ella… pero sólo uno será el vencedor. El más rápido, el más fuerte de los dos será el que coma ese día. Actuando totalmente por instinto, se comerá los restos y se irá nadando con el estómago lleno y sin preocuparse lo más mínimo por el otro cocodrilo. Y aunque es posible que el otro reptil se tenga que ir hambriento, no albergará rencor hacia su adversario. Ninguna parte del cerebro reptiliano del cocodrilo recompensa la conducta cooperativa. Los animales no tienen sentimientos positivos cuando ofrecen colaboración, de modo que no tienen incentivos para cooperar. Por diseño, son solitarios implacables. Así es como fueron diseñados para actuar. No es nada personal, todo es instinto. Y a los cocodrilos les funciona bien.

Sin embargo, nosotros no somos como los cocodrilos. Aunque compartimos con ellos esa porción cerebral primitiva, reptiliana, nuestro cerebro siguió progresando a partir de sus raíces. Nosotros no somos solitarios ni por casualidad. La adición a nuestro cerebro de la capa de mamíferos nos ayudó a convertirnos en animales sociales muy eficaces. Y por buenos motivos. Si no nos hubiésemos adaptado a vivir en tribus y a cooperar, nos habríamos extinguido hace muchas eras. No contamos con una piel gruesa y escamosa que nos vuelva invulnerables a los ataques. No disponemos de filas de dientes afilados como un tiburón blanco, que es capaz de seguir masticando aunque haya perdido un puñado de ellos. No somos lo bastante fuertes para sobrevivir solos, y mucho menos

para progresar. Tanto si nos gusta admitirlo como si no, nos necesitamos unos a otros. Aquí es donde entran en juego la serotonina y la oxitocina. Las dos son la columna vertebral del Círculo de Seguridad.

La serotonina y la oxitocina, que están ahí para fomentar la conducta prosocial, nos ayudan a forjar vínculos de confianza y de amistad, de modo que cuidemos los unos de los otros. Si tenemos sociedades y culturas es gracias a estas dos sustancias químicas. Y gracias a ellas colaboramos con otros para conseguir cosas mucho más grandes que si tuviéramos que enfrentarnos solos al mundo.

Cuando cooperamos con otros o cuidamos de ellos, la serotonina y la oxitocina nos recompensan con sensaciones de seguridad, plenitud, pertenencia, confianza y camaradería. Cuando se activan en el momento adecuado y por los motivos correctos, pueden ayudar a cualquiera de nosotros a convertirse en un líder inspirador, un seguidor fiel, un amigo íntimo, un socio de confianza, un creyente… un Johnny Bravo. Y cuando sucede eso, cuando nos encontramos dentro de un Círculo de Seguridad, el estrés se reduce y aumenta la realización personal; aumenta nuestro deseo de servir a otros y se pone por las nubes nuestra disposición a confiar en que otros nos guardarán las espaldas. Sin embargo, cuando se inhiben estos incentivos sociales, nos volvemos más egoístas y agresivos. El liderazgo se tambalea. La cooperación decae. Aumenta el estrés, al tiempo que la paranoia y la desconfianza.

Si trabajamos en entornos que nos dificultan obtener esos incentivos, se reduce nuestro deseo de ayudar a nuestros colegas o a la organización. Y, si no media la presencia de un compromiso, también se volatiliza cualquier deseo que tuvieran nuestros compañeros de ayudarnos. Se pone en marcha un círculo vicioso. Cuanto menos cuidan de nosotros nuestros colegas y nuestros líderes, menos cuidamos de ellos. Cuanto menos cuidamos de ellos, más egoístas se vuelven y, como resultado, más egocéntricos nos volvemos nosotros. Cuando pasa eso, prácticamente salimos perdiendo todos.

La oxitocina y la serotonina engrasan la maquinaria social. Cuando no están presentes, se producen fricciones. Cuando los líderes de una organización crean una cultura que inhibe la liberación de esas sustancias químicas, esto equivale a un sabotaje: el de nuestras carreras y nuestra felicidad y el del éxito de la propia organización.

La fuerza de la cultura, y no su tamaño o sus recursos, es lo que determina la capacidad que tiene una organización para adaptarse a los tiempos, superar la adversidad y ser pionera en la innovación. Cuando las condiciones son las idóneas, cuando está presente un Círculo de Seguridad que todos sienten, hacemos lo que sabemos hacer mejor. Actuamos del modo en que fuimos diseñados. Cooperamos.

La S de serotonina: la sustancia química del liderazgo

«No he tenido una carrera ortodoxa, y lo que más quería en el mundo es obtener el respeto de todos ustedes», dijo Sally Field mientras estaba en el escenario aferrando el Oscar que acababa de ganar por su papel en la película *En un lugar del corazón*. Era el año 1985. «La primera vez no lo sentí», admitió, «pero esta vez sí que lo siento, y no puedo negar el hecho de que, ahora mismo, a ustedes les gusto. ¡Les gusto!»[4]

Lo que sentía Sally Field era el neurotransmisor serotonina que corría por sus venas. La serotonina origina el sentimiento del orgullo. Es la sensación que nos invade cuando nos damos cuenta de que gustamos a otros o de que nos respetan. Nos hace sentir fuertes y confiados, como si pudiéramos hacer cualquier cosa. Y, más que ser un impulsor de la confianza, eleva nuestro estatus. El respeto que recibió Sally Field de la comunidad influyó sensiblemente en su carrera. La ganadora de un Oscar puede ganar mucho más dinero por aparecer en una película, tendrá más oportunidades entre las que elegir los filmes en los que prefiera trabajar, y disfrutará de una mayor autoridad.

Como animales sociales, no sólo queremos la aprobación de los miembros de la tribu: la necesitamos. Es realmente importante. Todos queremos sentirnos valorados por el esfuerzo que invertimos en el bienestar de otros miembros del grupo o del propio grupo. Si pudiéramos disfrutar de esa sensación porque sí, no tendríamos ceremonias de entrega de premios, programas empresariales de reconocimiento al trabajador o ceremonias de graduación. Y, sin duda, no habría necesidad de contadores que evidenciaran los «Me gusta» que conseguimos en Facebook, cuántas veces nos han visto en YouTube o cuántos seguidores tenemos en Twitter. Queremos sentir que los demás nos valoran a nosotros y el trabajo que hacemos, sobre todo los miembros de nuestro grupo.

Es la serotonina la que hace que un licenciado universitario sienta orgullo y note cómo aumenta su confianza en sí mismo y su estatus mientras cruza el escenario para recibir su diploma. Técnicamente, lo único que necesita un alumno para licenciarse es pagar las facturas, cumplir los requisitos y reunir suficientes créditos. Pero seguramente la graduación no sería lo mismo si solamente recibiéramos un correo electrónico con una carta estándar donde se nos felicitase y un archivo descargable con el diploma.

Y aquí viene la mejor parte. En el mismo momento en que el alumno universitario siente cómo corre la serotonina por sus venas en el instante de recibir el diploma, sus padres, sentados entre el público, también reciben descargas de serotonina y se sienten igual de orgullosos. Y éste es el objetivo: la serotonina intenta reforzar el vínculo entre padres e hijos, maestros y alumnos, entrenadores y deportistas, jefes y empleados, líderes y seguidores.

Por eso, cuando alguien recibe un premio, los primeros a los que da las gracias son sus padres, o su entrenador, su jefe o Dios: quienquiera que esa persona crea que le ofreciera el respaldo y la protección necesarios para conseguir lo que obtuvieron. Y cuando otros nos ofrecen esa protección y ese apoyo, gracias a la serotonina nos invade una sensación de que somos responsables ante ellos.

Recuerde que estas sustancias controlan nuestros sentimientos. Por eso podemos sentir casi tangiblemente el peso de la responsabilidad cuando otros dedican tiempo y energía a apoyarnos. Queremos que sientan que los sacrificios que hicieron por nosotros valían la pena. No queremos decepcionarlos. Deseamos que se sientan orgullosos. Y si somos nosotros quienes prestamos ese apoyo, nos domina la misma sensación de responsabilidad. Queremos portarnos bien con ellos, de modo que consigan todo lo que se hayan propuesto hacer. Gracias a la serotonina no nos sentimos responsables ante los números; sólo nos sentimos responsables ante las personas.

Esto ayuda a explicar por qué cruzar la línea de meta a solas, sin espectadores, no produce la misma sensación que hacerlo cuando hay una multitud que nos vitorea cuando rompemos la cinta. En ambos casos el logro es el mismo, el tiempo también, incluso el esfuerzo lo es. La única diferencia es que en uno de los casos hay otras personas que nos ven y nos aplauden.

Esto es lo que sentí cuando corrí el maratón de Nueva York hace unos años. Una de las cosas

que me impulsaban a continuar era saber que mis amigos y mi familia habían venido a darme su apoyo. Dedicaron sus valiosos tiempo y energía a capear el tráfico y a la multitud simplemente para obtener una visión fugaz de mi persona cuando pasé por delante de ellos. Incluso planificamos cuándo y dónde estaría, porque les llenaba de orgullo verme haciendo algo tan duro. Y eso me inspiró a seguir forzándome: el mero hecho de saber que estaban allí. Ya no corría solamente para mí; ya no corría solamente para disfrutar de la descarga de endorfinas y dopamina. Gracias a la serotonina, en ese momento también corría para ellos. Y me ayudó.

Si lo único que hubiera querido hubiese sido recorrer algo más de 42 kilómetros, si lo único a lo que aspiraba era sentir la descarga de dopamina que acompaña a un éxito, podría entrenarme y hacer eso cada fin de semana. Pero no lo hice. Sólo corrí el día en que mi familia vino a apoyarme. El día en que los organizadores me ofrecieron una multitud que me aplaudiera. Mejor aún, conseguí una medalla, un símbolo del éxito, lo cual me hizo sentirme orgulloso al llevarla colgada del cuello. La serotonina nos hace sentir genial.

Cuanto más demos de nosotros mismos para que otros tengan éxito, mayor será nuestro valor para el grupo y mayor el respeto que nos ofrecerán. Cuanto más respeto y reconocimiento nos profesen, mayor será nuestro estatus en el grupo y más incentivos tendremos para seguir aportando cosas a él. Al menos, así es como debe ser. Tanto si somos jefes como entrenadores o padres, la serotonina actúa para animarnos a servir a aquellos de quienes somos directamente responsables. Y si somos empleados, jugadores o la persona de la que responden otros, la serotonina nos incita a esforzarnos para que se sientan orgullosos.

Quienes trabajan más duro para ayudar a otros a triunfar serán considerados por el grupo los líderes o los «alfa». Y ser el alfa, el miembro fuerte del grupo, el que lo sustenta, el que está dispuesto a sacrificar tiempo y energía para que otros ganen, es un prerrequisito para el liderazgo.

La O de oxitocina: el amor químico

La oxitocina es la sustancia química favorita de muchos. Proporciona la sensación de amistad, amor o confianza profunda. Es la sensación que nos embarga cuando estamos rodeados de nuestros amigos íntimos o compañeros de trabajo de confianza. Es la sensación que tenemos cuando hacemos algo positivo por otros o alguien lo hace por nosotros. Es la sensación que nos invade cuando nos tomamos de las manos y cantamos juntos «Cumbayá». Pero la oxitocina no está ahí sólo para hacernos sentir bien. Es esencial para nuestro instinto de supervivencia.

Sin oxitocina, no querríamos actuar con generosidad. Sin oxitocina no habría empatía. Sin oxitocina no podríamos forjar vínculos sólidos de confianza y de amistad. Y sin ellos, no tendríamos a nadie en quien confiar ni nadie que nos cubriera las espaldas. Sin oxitocina, no tendríamos pareja con la que criar a los hijos; de hecho, ni siquiera amaríamos a nuestros hijos. Gracias a la oxitocina confiamos en otros para que nos ayuden a levantar nuestros negocios, hacer cosas difíciles o ayudarnos cuando estamos en un apuro. Es la oxitocina la que nos lleva a sentir vínculos humanos, y gracias a ella nos gusta estar en compañía de las personas que nos gustan. La oxitocina nos hace sociales.

En nuestra calidad de especie que puede conseguir más en grupo que como individuos, es

necesario que tengamos el instinto de saber en quién confiar. En un grupo, nadie tiene que estar en un estado constante de vigilancia para asegurarse de estar a salvo. Si estamos rodeados de personas en quienes confiamos y que confían en nosotros, esa responsabilidad la podemos compartir ahora entre todo el grupo. En otras palabras, podemos dormirnos por la noche confiados en que otros vigilarán por si hay peligro. La oxitocina es la hormona que contribuye a decirnos hasta qué punto podemos permitirnos ser vulnerables. Es una brújula social que determina cuándo no reviste peligro abrirse y confiar o cuándo debemos ser precavidos.

A diferencia de la dopamina, que se centra en la gratificación inmediata, la oxitocina tiene un efecto duradero. Cuanto más tiempo pasemos con alguien, más dispuestos estamos a hacernos vulnerables ante esa persona. A medida que aprendemos a confiar en otros y, en contrapartida, nos ganamos su confianza, más fluye la oxitocina. Con el tiempo, como por arte de magia, nos daremos cuenta de que habremos forjado un vínculo fuerte con esa persona. La locura, la excitación y la espontaneidad de la dopamina han dado paso a una relación más relajada, más estable, más controlada por la oxitocina a largo plazo. Éste es un estado muchísimo más valioso si tenemos que fiarnos de que otros nos ayuden a hacer cosas y de que nos protejan cuando somos débiles. Mi definición favorita del amor es dar a alguien el poder para destruirnos y confiar en que no lo hará.

Lo mismo pasa en todas las relaciones nuevas. La primera vez que acudimos a un trabajo nuevo, nosotros estamos emocionados, ellos también, todo es perfecto. Pero la confianza que necesitamos para sentir que nuestros colegas nos cubrirán las espaldas y nos ayudarán a crecer, para sentir de verdad que pertenecemos a un grupo, requiere tiempo y energía. Personal o profesionalmente, se aplican todas las mismas normas de creación de relaciones.

Dentro de un Círculo de Seguridad sentimos que pertenecemos a algo más grande.

Por mucho que queramos destacar y considerarnos individuos, en esencia somos animales gregarios, diseñados biológicamente para sentir tranquilidad cuando sabemos que pertenecemos a un grupo. Nuestros cerebros están diseñados para liberar oxitocina cuando estamos en presencia de nuestra tribu, y cortisol, la hormona que produce la sensación de ansiedad, cuando nos sentimos vulnerables y solos. En el caso de nuestros antepasados prehistóricos, así como en el de todos los mamíferos sociales, nuestra sensación de pertenencia y de confianza en que podremos enfrentarnos a los peligros que nos rodean depende literalmente de que nos sintamos a salvo en nuestro grupo. Estar en la periferia resulta peligroso. Nos sentimos aceptados como parte del grupo, y ya no padecemos la ansiedad de sentir que estamos en la frontera. El miembro que está solo en el margen del grupo es mucho más vulnerable a los depredadores que el que está rodeado por otros que le valoran.

Alguien que se siente un paria porque le entusiasma un poco demasiado *La guerra de las galaxias* o los superhéroes disfruta de una gran camaradería cuando asiste al Salón del Cómic o a una convención de fans. Estar rodeados de personas como nosotros nos hace sentir pertenencia a

un grupo, dándonos una sensación de seguridad. Nos sentimos aceptados como parte del grupo, y ya no padecemos la angustia de sentir que estamos en el margen. Hay pocos sentimientos que los seres humanos anhelen más que el de pertenencia… la sensación de estar dentro de un Círculo de Seguridad.

La generosidad y otras maneras de crear la confianza

Iba caminando por la calle acompañado de un amigo cuando a un hombre que iba delante de nosotros se le abrió la mochila, que dejó caer hojas por toda la acera. Sin pensarlo dos veces, nos inclinamos y le ayudamos a reunir sus documentos, y le indiqué que llevaba la mochila abierta. Ese pequeño favor, ese mínimo gasto de tiempo y energía, hecho sin esperar nada a cambio, me proporcionó una pequeña descarga de oxitocina. Ayudar a otros nos hace sentir bien. El hombre al que ayudamos también recibió la descarga de oxitocina, porque nos sentimos bien cuando alguien hace algo por nosotros. Nos incorporamos y seguimos caminando.

Cuando mi amigo y yo llegamos al final de esa manzana, nos paramos a esperar que cambiase el semáforo para poder cruzar la calle. Mientras aguardábamos, otro hombre que teníamos delante se volvió hacia nosotros y dijo: «He visto lo que han hecho ahí atrás. Ha estado muy bien». Y esto es lo mejor de la oxitocina: la persona que realiza el más pequeño acto de cortesía recibe una descarga de oxitocina; la persona que recibe el favor también recibe una, pero lo mejor es que alguien que es testigo de esa muestra de generosidad también experimenta una descarga hormonal placentera. El mero hecho de ver u oír hablar de actos de generosidad humana nos inspira a querer hacer lo mismo. Casi puedo prometerle que aquel tipo que se giró para decirnos que había visto lo que hicimos seguramente hizo algo agradable por otro ese mismo día. Éste es uno de los motivos por los que nos inspiran tanto las películas o las noticias que hablan de actos altruistas increíbles. Éste es el poder de la oxitocina. Nos hace buenas personas. Cuantas más cosas buenas hacemos, más queremos hacer. Éste es el respaldo científico tras la actitud de «hacer favores».

La oxitocina también se libera mediante el contacto físico. Esa sensación cálida que experimentamos cuando abrazamos a alguien unos pocos segundos más es fruto de la oxitocina. También es el motivo de que nos resulte agradable ir de la mano de alguien, y la razón por la que los niños pequeños siempre quieren tocar y abrazar a sus madres. De hecho, hay muchas evidencias de que los niños privados de contacto humano, privados de las dosis necesarias de oxitocina, tienen dificultades para forjar relaciones de confianza en momentos posteriores de su vida. También forma parte del vínculo reforzador entre los atletas, por ejemplo, cuando chocan las manos, los puños o se dan una palmada. Esto refuerza el vínculo que comparten y el compromiso que tienen para cooperar en aras de un objetivo común.

Suponga que está a punto de cerrar un trato con alguien. Todos están de acuerdo con los términos estipulados en el contrato. Justo antes de firmar el contrato, usted extiende el brazo para estrechar la mano de su socio inminente. «No, no», dice éste, «no necesito darle la mano. Estoy de acuerdo con todos los términos y me alegro de hacer negocios con usted.»

«Estupendo», contesta usted. «Pues sellémoslo con un apretón.»

«No es necesario», vuelve a decirle. «Estoy de acuerdo con todo, estoy dispuesto a firmar y a

empezar a hacer negocios.» Desde el punto de vista racional, usted ya tiene todo lo que quería en el contrato, pero la mera negativa a establecer un contacto físico, estrecharle la mano, reforzar el vínculo social con un poquito de confianza química, significa que puede pasar una de dos cosas. O bien usted se niega a firmar el contrato, o lo firmará pero sintiéndose un poco más inquieto. Tal es el poder de la oxitocina. Éste es el motivo de que sea tan importante que los líderes mundiales se estrechen la mano: es una indicación mutua, y también para todos los testigos, de que pueden hacer negocios juntos. Si viéramos alguna vez a nuestro presidente dándole la mano en una reunión de las Naciones Unidas a un dictador repelente, se produciría un gran escándalo. Un simple apretón de manos. Pero no es un simple apretón de manos: el contacto físico manifiesta una indicación de nuestra disposición a confiar… incluso más que los términos del acuerdo.

Lo cierto es que la oxitocina es mágica. No sólo es la responsable de los sentimientos de confianza y fidelidad, sino que nos hace sentir bien y nos inspira a hacer cosas buenas por otros. La Madre Naturaleza quiere que aquellos que dan a otros conserven sus genes en el acervo genético. Quizá éste sea uno de los motivos por los que la oxitocina nos ayuda a vivir más tiempo. Una persona que se porta bien con otras en el grupo es buena para la especie.

Según un estudio publicado en los *Procedimientos de la Academia Nacional de Ciencias* en 2011, las personas que afirman ser felices[5] viven un 35 por ciento más que otras que lo son menos. El estudio de 3.800 hombres y mujeres de edades comprendidas entre 52 y 79 años descubrió que quienes afirmaban ser más felices tenían muchas menos probabilidades de fallecer en los cinco años siguientes que aquellos que eran menos felices, incluso después de tener en cuenta los factores demográficos como la riqueza, la ocupación y las conductas que afectan a la salud, como el tabaco y la obesidad.

La oxitocina dispara nuestro sistema inmunológico, hace que sepamos resolver mejor los problemas y nos vuelve más resistentes a la propiedad adictiva de la dopamina. A diferencia de la dopamina, que en gran medida es la responsable de la gratificación inmediata, la oxitocina nos ofrece una sensación duradera de calma y de seguridad. Para sentirnos bien no hace falta que comprobemos cuántos seguidores tenemos en Facebook. Gracias a la oxitocina, el mero hecho de saber que nuestros familiares y amigos están ahí, de contemplar una foto de las personas a las que queremos y que nos quieren, nos hace sentir bien y no sentirnos solos. Y cuando pasa eso, lo que deseamos más que cualquier otra cosa es hacer todo lo posible por ayudarles a sentirse igual de bien.

7

La gran C

Hacía un día cálido y soleado. Era un día de los que podían esperarse para esa época del año. Soplaba una brisa apacible que aliviaba de la intensidad del sol. Era un día perfecto en todos los sentidos.

De repente, con el rabillo del ojo, la tranquilidad se hizo trizas. Quizá fue el susurro de la hierba o quizá la sensación de haber visto algo. No podía estar seguro, pero, francamente, daba igual. Lo único que importaba era que quizá allí había habido algo. Algo peligroso. Algo letal.

La mera ansiedad fue motivo suficiente para que la gacela dejara de pastar y levantase de inmediato la cabeza para intentar vislumbrar lo que esperaba que no fuese un león. Otra gacela detectó que uno de los miembros de la manada estaba alerta ante una posible amenaza, y también dejó de comer inmediatamente para levantar la cabeza: dos pares de ojos son mejor que uno. Al cabo de poco, todo el grupo se les había unido. Ninguna sabía concretamente qué andaban buscando; sólo sabían que si uno de los miembros del grupo se sentía amenazado, todas debían sentirse igual.

Entonces, en un instante, una de las gacelas, una de las que al principio no se había sentido alarmada por la amenaza potencial, vio al león a punto de saltar e instintivamente salió disparada en la dirección opuesta. Tanto si también vieron al león como si no, el resto de las gacelas de la manada salió en la misma dirección, corriendo a toda velocidad. El león intentó perseguirlas, pero no pudo recorrer mucho trecho antes de quedarse sin fuerzas. El ataque por sorpresa se había visto frustrado, y todas las gacelas vivirían un día más. Éste es uno de los beneficios primarios de vivir en grupo: cada miembro del mismo puede contribuir a la detección del peligro. Si un individuo del grupo siente un peligro, todo el grupo puede ayudar a detectarlo antes de que sea demasiado tarde.

Ésta es una escena habitual, que hemos visto en muchos documentales sobre la naturaleza. A veces el león captura la presa y a veces no. Pero la reacción de las gacelas siempre es la misma. Primero, una o unas pocas sienten que algo va mal. Entonces procuran localizar la amenaza y, si ésta es real, corren para salvar la vida. Es esa sensación inicial, la de que quizá haya algo ahí fuera que puede hacerles daño, lo que pone en marcha todo el proceso, y al final es lo que concede a la manada una mayor oportunidad de sobrevivir.

Esa sensación de que algo anda mal es un sistema natural de advertencia temprana que tienen todos los mamíferos sociales, incluyéndonos nosotros. Está diseñado para alertarnos ante amenazas y para aguzar nuestros sentidos para prepararnos frente a un peligro posible. Sin esa sensación, sólo nos enteraríamos del peligro cuando viésemos algo claramente o cuando ya hubiera empezado el ataque. Desde el punto de vista de la supervivencia, ese momento seguramente sería demasiado tarde.

Los veintidós miembros de las fuerzas de Operaciones Especiales en Afganistán por los que Johnny Bravo arriesgó su vida para protegerlos son un ejemplo perfecto. Aquella noche percibían

que algo no andaba bien. Esa «corazonada» que captan ellos, la gacela y el resto de nosotros y que nos dice que acecha algo peligroso está provocada por una hormona llamada cortisol. El cortisol es responsable del estrés y de la ansiedad que experimentamos cuando oímos un ruido por la noche. Es el primer grado de nuestra respuesta «luchar o huir». Como un sistema de alta seguridad que llama automáticamente a la policía, el cortisol está diseñado para alertarnos ante los peligros posibles y prepararnos para adoptar medidas extras para protegernos y así aumentar nuestras posibilidades de supervivencia.

Apliquemos la misma escena de las gacelas al entorno de una oficina. Una persona capta el rumor de que va a haber despidos. Se lo cuenta a un amigo del trabajo. Al cabo de poco tiempo, como la manada de gacelas, uno a uno, el rumor se extiende y todos los empleados de la oficina empiezan a hablar y a inquietarse, angustiados por los despidos inminentes. Todos los empleados ven cómo aumenta su sensación de alerta gracias al cortisol que fluye por sus venas. El estrés que les invade les distraerá de hacer cualquier otra actividad hasta que sientan que ha pasado la amenaza.

Cuando se produce una amenaza real, como cuando la policía responde a una alarma, el cuerpo libera adrenalina en nuestro torrente sanguíneo, dándonos la energía para huir o aumentando nuestra fuerza para enfrentarnos a nuestro enemigo. (Si ha oído relatos de madres que de repente obtuvieron una fuerza sobrehumana para salvar a sus hijos, eso es el resultado de la adrenalina.) Pero si no hay amenaza, respiramos hondo, esperamos que el cortisol abandone nuestra sangre, permitimos que nuestro ritmo cardiaco se normalice y volvemos a relajarnos.

El cortisol no está diseñado para permanecer en nuestro sistema; se supone que debe activarse cuando presentimos una amenaza y abandonarnos una vez ésta haya pasado. Y por buenos motivos. El estrés de nuestros cuerpos es grave. El modo en que reconfigura nuestros sistemas internos puede producir daños permanentes si debemos vivir en un estado constante de miedo o de ansiedad.

Todos sabemos la sensación que nos proporciona el cortisol cuando tememos por nuestro bienestar. Pero también se encuentra tras los sentimientos de ansiedad, incomodidad o estrés que tenemos en el trabajo. A diferencia de las gacelas, los humanos disponemos de un neocórtex sofisticado, que es la parte de nuestro cerebro responsable del lenguaje así como del pensamiento racional, analítico y abstracto. Mientras que una gacela reacciona al cortisol liberado por su cuerpo, nosotros, como humanos, queremos conocer la causa de nuestro estrés, comprender nuestros sentimientos y encontrarles sentido. A menudo procuramos detectar la fuente de lo que pensamos que nos amenaza, sea real o imaginario, para aliviar nuestro desasosiego. Podemos echarle la culpa a un jefe que nos miente. Podemos culpar a un colega que, según nos parece, nos apuñalaría por la espalda para subir de categoría. Podemos culparnos a nosotros mismos por haber intervenido a destiempo en una reunión. Repasamos toda una serie de cosas que hicimos o que no hicimos, para intentar comprender por qué sentimos ansiedad. La paranoia que induce el cortisol sólo hace su trabajo. Intenta inducirnos a encontrar la amenaza y prepararnos para afrontarla. Luchar, huir o esconderse.

Tanto si el peligro es real como si es imaginario, el estrés que sentimos es real. A diferencia de nuestras mentes racionales, nuestros cuerpos no intentan evaluar cuál es el peligro. Simplemente reaccionamos a las hormonas que circulan por nuestro torrente sanguíneo para prepararnos para lo que quizá nos acecha. A nuestro cerebro paleolítico no le importa comprender la amenaza. Lo

único que pretende es aumentar nuestras posibilidades de supervivencia. Lo que es más, nuestros cuerpos no entienden que trabajamos en una oficina y no en una sabana expuesta. Nuestro sistema natural de detección temprana no entiende que el «peligro» al que nos enfrentamos no amenaza precisamente nuestra vida. Ésta es la razón de que, en un esfuerzo para ayudarnos a proteger nuestros intereses, ese sistema nos induce a reaccionar como si así fuera.

Un amigo mío que trabaja en la Universidad de Columbia acudió a una oficina para realizar cierto papeleo administrativo. Se mostró educado y amistoso con la joven sentada ante la mesa, pero ella no le devolvió la cortesía. Aunque no le dijo nada ofensivo ni equivocado, mi amigo percibió que a ella no le interesaba en lo más mínimo él ni sus necesidades. Respondía a sus preguntas con monosílabos, y no le ofreció ninguna ayuda o guía extras aparte de lo que era estrictamente necesario, incluso cuando él se lo pidió. Cuando habló con la siguiente persona, una vez más tuvo la sensación de que le había molestado o incordiado por el mero hecho de pedirle que hiciera su trabajo. Aunque, en su calidad de empleados de la misma organización, les interesaba ayudarle, los del personal de oficina se mostraban ambivalentes o, incluso, reacios a cooperar.

En una oficina como aquella que visitó mi amigo, la gente prefiere guardar silencio, hablar sólo cuando sea necesario, hacer su trabajo y luego volver a casa una vez concluye la jornada. No da la sensación de que nadie se arriesgaría o haría ningún esfuerzo extra para ofrecer protección a otros. Y debido a esto, aunque no haya ninguna amenaza de despidos y el estrés laboral sea bajo, existe una ansiedad permanente de grado bajo. Como animales sociales, sentimos estrés cuando sentimos que nos dejan solos. Esa incomodidad subliminal, esa sensación de que tenemos que cuidar de nosotros mismos y que no hay nadie más que nos ayude, la sensación que nos invade y nos dice que la mayoría de las personas con las que trabajamos sólo se preocupan de ellas mismas, resulta bastante amedrentadora para nuestro cerebro primitivo. Y no se trata de un problema con las personas, sino con el entorno.

Cuando una gacela percibe el peligro, alerta al resto de la manada, aumentando las posibilidades de supervivencia de todas. Lamentablemente, muchos trabajamos en entornos donde los miembros del grupo no sienten gran interés por el destino de sus compañeros. Esto significa que, con frecuencia, la información valiosa, como el peligro inminente, suele guardarse en secreto. Como resultado de ello, los vínculos de confianza entre empleados o entre líderes y trabajadores son débiles, y eso cuando existen. Prácticamente no nos queda otra opción que anteponer nuestros intereses personales. Si tememos que no le caemos bien al jefe; si nos preocupa constantemente que si cometemos un error tendremos problemas; si pensamos que alguien con quien trabajamos intentará llevarse el mérito por algo que hicimos nosotros o darnos una puñalada por la espalda para beneficiarse; si prestamos demasiada atención a los medios sociales; si nos inquieta que la empresa no alcance los beneficios previstos este año y los despidos estén a la vuelta de la esquina; si la gente no suele relacionarse entre sí; si no sentimos el Círculo de Seguridad, el cortisol empieza a circular por nuestras venas. Plim, plim, plim.

Éste es un problema grave. Pues el cortisol inhibe la liberación de oxitocina, la hormona responsable de la empatía. Esto significa que cuando sólo existe un Círculo de Seguridad débil y la gente debe invertir tiempo y energía para protegerse frente a las políticas y otros peligros dentro de la compañía, esto les vuelve más egocéntricos y más indiferentes hacia los demás o hacia la organización.

Trabajar dentro de una cultura insalubre, desequilibrada, se parece mucho a escalar el monte

Everest: nos adaptamos a lo que nos rodea. A pesar de que las condiciones son peligrosas, los alpinistas saben cómo pasar un tiempo en el campamento base para adaptarse. Con el tiempo, sus cuerpos se irán habituando a las condiciones de modo que puedan seguir subiendo. En una cultura insalubre nosotros hacemos lo mismo. Si las condiciones fueran violentas o impactantes, si cada día hubiera amenaza de despidos, nos marcharíamos de la empresa. Pero cuando las condiciones son más sutiles, cosas como la política de camarillas, el oportunismo, las rondas esporádicas de despidos y la falta general de confianza entre colegas nos inducen a adaptarnos.

Como si estuviéramos en un campamento base en el Everest, creemos que estamos bien y que podemos seguir. Sin embargo, el animal humano no está hecho para esas condiciones. A pesar de que nos parezca que todo va bien, los efectos del entorno nos pasan factura. El mero hecho de que nos hayamos acostumbrado, el hecho de que ya nos parece normal, no quiere decir que sea aceptable. En el Everest, incluso después de habernos adaptado, si pasamos demasiado tiempo en la montaña nuestros órganos internos empiezan a fallar. En una cultura insalubre pasa lo mismo. Aunque podemos habituarnos a vivir con el estrés y un grado de cortisol bajo en nuestro cuerpo, eso no quiere decir que debamos hacerlo.

El flujo constante de cortisol no sólo es malo para las organizaciones. También puede perjudicar gravemente nuestra salud. Como las otras sustancias químicas «egoístas», el cortisol puede ayudarnos a sobrevivir, pero no se supone que deba permanecer en nuestro sistema constantemente. Hace estragos en nuestro metabolismo de la glucosa. También aumenta la presión arterial y las respuestas inflamatorias, y reduce la capacidad cognitiva. (Si nos estresa lo que está pasando dentro de la organización, resulta difícil que nos concentremos en cosas ajenas a ella.) El cortisol aumenta la agresividad, apaga nuestro impulso sexual y, por lo general, nos hace sentirnos estresados. Y ahí está el culpable, literalmente. El cortisol prepara a nuestros cuerpos para reaccionar de improviso, para luchar o huir según lo exijan las circunstancias. Como esto requiere mucha energía, cuando nos sentimos amenazados nuestros cuerpos desconectan las funciones no esenciales, como la digestión y el crecimiento. Una vez ha pasado el estrés, los sistemas vuelven a activarse. Lamentablemente, el sistema inmunológico es una de las funciones que el cuerpo considera no esencial, de modo que la desactiva durante las descargas de cortisol. En otras palabras, si trabajamos en un entorno en el que la confianza es baja, las relaciones son débiles o transaccionales y el estrés y la ansiedad son habituales, nos volvemos mucho más vulnerables a la enfermedad.

Mientras que la oxitocina refuerza nuestro sistema inmunitario, el cortisol lo pone en peligro. Quizá no sea una coincidencia que nuestro mundo moderno sea testigo de altos índices de cáncer, diabetes, cardiopatías y otras enfermedades prevenibles. Hoy día estas dolencias tienen una mayor probabilidad de matarnos que otras amenazas, como el crimen violento o el terrorismo. El National Counterterrorism Center[6] calcula que más de 12.500 personas murieron en 2011 a manos de terroristas. Según una estadística del FBI,[7] entre 2000 y 2010 en Estados Unidos fueron asesinadas unas 165.000 personas, más de dos tercios de ellas con arma de fuego (esta estadística del FBI no incluye Florida). Comparemos estas cifras con la de las 600.000 personas[8] que mueren *cada año* en Estados Unidos debido a ataques cardiacos y a las casi 600.000 más que murieron de cáncer en 2012, y la evidencia es indiscutible. Piense en ello: cada año mueren siete veces más personas debido a una afección cardiaca y a un cáncer de las que mueren asesinadas en diez años.

Por supuesto, el estrés por sí solo no causa estas muertes, pero las cifras son tan elevadas (y van

en aumento) que parece prudente que los líderes de una organización se planteen su responsabilidad frente a cómo puede que estén contribuyendo a la situación. Es horrible que algo tan simple como un sistema de incentivos colectivo o una cultura colectiva contribuyan a estas estadísticas. Nuestros trabajos nos matan, literalmente.

Por el contrario, una fuerte cultura organizacional es buena para nuestra salud. El entorno en el que trabajamos, y el modo en que interactuamos con otros, importan *de verdad*. Un buen entorno de trabajo contribuye a garantizar que podemos forjar los vínculos de confianza necesarios para una cooperación eficaz. Dado que nuestros ancestrales sistemas heredados no logran distinguir entre las amenazas que podríamos encontrar en el entorno salvaje de la era paleolítica y aquellas a las que nos enfrentamos en un entorno laboral moderno, la respuesta es la misma. Nuestros cuerpos liberan cortisol para ayudarnos a seguir con vida. Si trabajamos en un entorno en el que los líderes dicen la verdad, en el que los despidos no son la norma en tiempos de crisis y en el que las estructuras de los incentivos no nos enfrentan unos con otros, el resultado, gracias al aumento en los niveles de oxitocina y serotonina, es la confianza y la colaboración.

Esto es lo que significa el equilibrio entre la vida personal y la laboral. No tiene nada que ver con las horas que trabajemos o el estrés que padezcamos. Tiene que ver con dónde nos sentimos a salvo. Si nos sentimos seguros en el hogar, pero no en el trabajo, padeceremos lo que consideraremos un desequilibrio entre la vida personal y la laboral. Si en casa y en el trabajo tenemos relaciones sólidas, si sentimos que encajamos en ambos mundos, si en los dos nos sentimos protegidos, las fuerzas poderosas de una hormona mágica como la oxitocina pueden reducir el efecto del estrés y del cortisol. Con confianza, haremos cosas unos por otros, nos cuidaremos y nos sacrificaremos por otros. Todo esto aumenta nuestra sensación de seguridad dentro de un Círculo. Disfrutamos de una sensación de comodidad y confianza en el trabajo que reduce el estrés general que sentimos, porque no percibimos que nuestro bienestar esté amenazado.

Despida a sus hijos

Charlie Kim podía percibir la tensión.[9] Como un reloj, cada vez que se acercaba el final de cada año fiscal, cambiaba la atmósfera que se detectaba en la oficina. Se respiraba miedo. Miedo a que la empresa no alcanzara las cifras previstas, a que hubiera despidos. Kim, fundador de Next Jump hacía casi veinte años, ha pasado por muchos altibajos con la compañía y conoce perfectamente los efectos paralizadores que puede tener en una empresa el miedo o la paranoia. Por lo tanto, tomó una decisión osada que potenciaría tremendamente el Círculo de Seguridad en Next Jump.

«Queremos que Next Jump sea una compañía que haga que nuestras madres y padres estén orgullosos de nosotros por haberla levantado», dice Kim. Y una gran parte de enorgullecer a nuestros padres pasa por ser buenas personas y hacer lo correcto. De modo que introdujo la política del empleo de por vida. Es posible que Next Jump sea la única compañía tecnológica del país que haga algo así. No despedirán a nadie para cuadrar los libros. Ni siquiera los errores que salen caros o el bajo rendimiento personal son motivos para el despido. Pero la empresa dedicará tiempo para intentar averiguar cuál es el problema y ayudar a su gente a superarlo. Como un atleta que pasa por un bache en su rendimiento, a un empleado de Next Jump no lo despiden, lo forman.

Prácticamente la única circunstancia en la que pedirían a un empleado que se fuera es si éste trabajara ajeno a los elevados valores morales de la compañía, o si alguien obrase activamente para perjudicar a sus colegas.

No es una idea tan disparatada como parece. Dado que es prácticamente imposible que a uno lo despidan una vez está dentro, Next Jump dedica mucho más tiempo y análisis al proceso de selección de sus trabajadores que muchas otras empresas en su ramo. No sólo tienen en cuenta la capacidad y la experiencia; pasan mucho tiempo evaluando el carácter de los candidatos que quieren trabajar allí. De cada cien candidatos, sólo uno obtendrá el puesto. Kim explica: «Si a un líder le dijeran que a partir de ahora no puede despedir a nadie pero aun así debe mantener un crecimiento sostenido en ingresos y beneficios, a pesar de las condiciones del mercado, no tendría más remedio que recurrir a otras variables dentro de su control, como la contratación, la formación y el desarrollo». Una vez una persona entra en la empresa, los líderes de Next Jump convierten en su prioridad hacerla crecer.

Como ofrecen una oportunidad de un trabajo de por vida a aquellos que la quieran, los líderes de la compañía tienen que esforzarse mucho para contratar a las personas idóneas. «El despido es una opción fácil», dice Kim. «Aunque son mucho más eficaces el amor, la formación, incluso un programa para ayudar a las personas a encontrar un empleo en otro lugar si deciden que nuestra empresa no es el sitio para ellas, también requieren que la compañía les dedique mucho más tiempo y atención.»

Para Kim, criar a los hijos ofrece muchas lecciones para dirigir una empresa. Ambas actividades exigen equilibrar las metas a corto y a largo plazo. «Antes que nada, tu compromiso con ellos es para toda la vida», afirma. «En última instancia, quieres que se conviertan en personas mejores.» Kim piensa en sus empleados exactamente igual. Sabe que la mayoría de las personas nunca se libraría de sus hijos durante una mala época, de manera que «¿cómo podemos despedir a nuestra gente en las mismas condiciones?», pregunta. «A pesar de lo mucho que podamos pelearnos con nuestros hermanos, no podemos librarnos de la familia. Hemos de hacer que funcione.» Aunque quizá no sea el jefe o el padre perfecto (ninguno de nosotros lo somos), pocos podrán negar cuánto se preocupa Kim y lo mucho que trabaja para hacer lo que está bien. Incluso si, en ocasiones, eso conlleva admitir sus equivocaciones.

Un ingeniero de la compañía dijo que al principio pensó que la política del empleo de por vida era una buena idea para algunas de las personas de menor rendimiento, pero que no tenía gran relevancia para él, uno de los trabajadores más productivos; no temía perder su empleo. Sin embargo, lo que no se esperaba es cuánto le ayudó esa política a crecer como líder. Después de introducida, los miembros de su equipo empezaron a comunicarse mucho más abiertamente. Se señalaban los errores y los problemas con mayor rapidez, mucho antes de que crecieran. También aumentaron la transmisión de la información y la cooperación. Por el mero hecho de que sus trabajadores ya no temían perder su empleo, ese líder de grupo vio cómo se disparaba el rendimiento de su equipo. De hecho, lo que se disparó fue el rendimiento de toda la empresa.

En los años anteriores a esa nueva política, el crecimiento medio de los ingresos en Next Jump era de un 25 por ciento anual. Sin haber introducido otros cambios importantes desde que se ofreció el empleo de por vida, los beneficios han aumentado hasta el 60 por ciento anual, y no muestran indicios de aminorar el ritmo. A pesar de que muchos de los ingenieros en Next Jump reciben ofertas de trabajo de Google o Facebook o de otras grandes empresas tecnológicas, no se

marchan. En Next Jump en torno al 40 por ciento de los ingenieros solían dimitir, una cifra habitual en este ramo. Ahora que se ha centrado más en respaldar a sus empleados, el índice actual de dimisiones de Next Jump es del 1 por ciento. Resulta que, incluso cuando les ofrecen puestos de más categoría y mejores sueldos, los empleados prefieren trabajar en una empresa de la que sienten que forman parte. La gente prefiere sentirse a salvo entre sus colegas, tener la oportunidad de crecer y sentirse parte de algo más grande que ellos mismos, y no trabajar en un lugar donde solamente se enriquecen.

Esto es lo que pasa cuando los seres humanos, incluso los ingenieros, se ven inmersos en un entorno idóneo. Nos quedamos. Somos fieles. Nos ayudamos unos a otros y hacemos nuestro trabajo con orgullo y pasión.

Cuando dedicamos tiempo a construir relaciones correctas y cuando los líderes optan por anteponer a sus empleados a las cifras, cuando realmente sentimos que podemos confiar en otros, la oxitocina liberada en nuestro cuerpo puede invertir muchos de los efectos negativos que tiene trabajar en un entorno con mucho estrés, inundado de cortisol. En otras palabras, lo que nos ayuda a reducir el estrés y alcanzar el equilibrio entre la vida personal y la laboral no es la naturaleza del trabajo que hacemos o el número de horas que trabajamos, sino el aumento de la cantidad de oxitocina y serotonina. La serotonina aumenta nuestra confianza en nosotros mismos, y nos inspira a ayudar a quienes trabajan para nosotros y a hacer que nuestros jefes se enorgullezcan de nosotros. La oxitocina alivia el estrés, aumenta el interés que sentimos por nuestro trabajo y aumenta nuestra capacidad cognitiva, haciéndonos más capaces de resolver problemas complejos. Refuerza nuestro sistema inmunológico, reduce la tensión arterial, aumenta nuestra libido y reduce nuestros deseos intensos y nuestras adicciones. Y, lo mejor de todo, nos inspira a trabajar juntos.

Éste es el motivo de que las personas que «aman» su trabajo (un comentario muy oxitocínico) puedan rechazar sin problemas un trabajo donde les pagan más, prefiriendo quedarse en el empleo que les gusta. Comparando esto con una cultura en la que los líderes incentivan las decisiones o las actividades que se centran en la gratificación inmediata, una cultura en la que las sustancias químicas altruistas puedan fluir con mayor asiduidad da como resultado una mayor estabilidad organizacional y un mejor rendimiento a largo plazo. Y cuando pasa esto, nuestros vínculos se fortalecen, nuestra lealtad se vuelve más profunda y aumenta la longevidad de la organización. Lo mejor de todo es que volvemos a casa felices y vivimos más tiempo y más sanos.

Este tipo de cultura es posible en cualquier industria, del tamaño que sea. Mientras haya seres humanos unidos en torno a una causa común, los líderes pueden optar por establecer el tipo de cultura que deseen. Para esto no hace falta ninguna conmoción ni tampoco despidos. No hay que sustituir el acervo de talentos. Quienes no acepten los valores que definen la cultura pueden sentir que el cortisol que hay en sus cuerpos les dice que no encajan. La sensación de ser forasteros en el grupo puede llevarlos a tomar la decisión de marcharse en busca de un lugar en el que encajen mejor. Los otros, por el contrario, se sentirán seguros entre sus colegas. Sentirán que han encontrado un hogar.

Lo único que hace falta para conseguir esto es que los líderes de una compañía tomen la decisión de hacerlo. Tienen el poder para crear un entorno en el que las personas, de forma natural obren para beneficio de la propia organización. Una vez se han definido con claridad la cultura y los valores, todos aquellos que encajan en ese entorno tienen la responsabilidad, tanto si tienen una posición formal de liderazgo como si no, de actuar como líderes, esforzarse en respaldar los valores

y mantener sólido el Círculo de Seguridad.

8

Por qué tenemos líderes

Los cazadores regresaron victoriosos. Después de un largo día siguiendo el rastro, un viaje que los apartó kilómetros de su casa, pudieron cazar un venado lo bastante grande como para alimentarlos a todos. Al verlos llegar, muchos miembros de la tribu se apresuraron a felicitarles y a coger la presa y prepararla para la fiesta que se celebraría pronto. Pero había un problema. Todos tenían hambre, estaban ansiosos por comer. Cuando se vivía en poblaciones de entre unas 100 y 150 personas, como nuestros antepasados, era evidente que no podían acudir corriendo todos los miembros de la tribu y coger comida; eso hubiera sido un caos. Entonces, ¿quién comía primero? Afortunadamente, las hormonas sociales de nuestros cuerpos actuaron para resolver también este problema.

Las compañías y las organizaciones son nuestras tribus modernas. Como cualquier tribu, tienen tradiciones, símbolos y un idioma. La cultura de una compañía es como la de cualquier tribu. Algunas tienen culturas fuertes y otras débiles. Sentimos que pertenecemos a unas más que a otras, que «conectamos» más fácilmente con las personas de una cultura y menos con las de otra. Y, como pasa en todas las tribus, algunas tienen líderes fuertes y otras débiles. Pero todas tienen líderes.

Casi todo lo que nos constituye como seres humanos está diseñado para un propósito, que es aumentar nuestras posibilidades de supervivencia y de éxito, y nuestra necesidad de líderes no es una excepción. Un vistazo antropológico a la historia del liderazgo (para empezar, por qué tenemos líderes), nos revelará algunos patrones objetivos sobre qué hace a un buen líder… y qué a uno malo. Y, como algunos de los otros sistemas de nuestro cuerpo que influyen en nuestra conducta, nuestra necesidad de tener jerarquías está vinculada con los alimentos y con la protección.

Por mucho que nos guste la idea de que todos somos iguales, el hecho es que no lo somos ni lo seremos nunca… y con razón. Si no hubieran mediado ciertas reglas de orden, cuando los cazadores hubiesen vuelto a la tribu cargados con la presa recién cazada, todo el mundo hubiera ido corriendo a comer. La gente se empujaría, se apartarían a empellones. Invariablemente, los que tuvieran la suerte de tener la constitución de un defensa de fútbol americano acabarían comiendo antes, mientras que al «artista de la familia» siempre lo apartarían o le harían daño. Éste no es un sistema muy bueno si la Madre Naturaleza quiere mantener con vida a la especie. Los que fueran apartados a un lado mostrarían menos disposición a confiar o a colaborar estrechamente con alguien que esa misma tarde les hubiera dado un empellón. De modo que, para resolver el problema, evolucionamos para ser animales jerárquicos.

Cuando nuestros antepasados detectaban que alguien se mostraba dominante con ellos, en lugar de luchar por la comida daban un paso atrás voluntariamente y les permitían comer los primeros. Gracias a la serotonina, aquellos a quienes mostraban deferencia sentían que su estatus crecía dentro del grupo, transmitiéndoles el mensaje de que eran alfas. Así es como funciona la jerarquía.

Entre otras ventajas, como ser los primeros en optar a una pareja, los alfas podían elegir los

mejores bocados. Cuando acababan de comer, se alimentaba el resto de la tribu. Y aunque los demás no conseguían las partes más escogidas, al final comerían y, cuando lo hicieran, no recibirían un codazo en la cara. Éste es un sistema mucho más propenso a la cooperación.

Hasta la actualidad, nos sentimos tremendamente cómodos al ver que los alfas de nuestra sociedad (evaluados en términos relativos a nuestra comunidad moderna y no sólo a la fuerza física) tienen ciertas ventajas. No nos molesta que alguien que tiene un rango superior al nuestro en el trabajo gane más dinero que nosotros, disfrute de un despacho más grande o de una mejor plaza de aparcamiento. No discutimos que las celebridades consigan mesa en los restaurantes más exclusivos. No nos incordia que los ricos y famosos lleven del brazo al hombre o a la mujer más atractivos. De hecho, nos parece tan bien que los alfas reciban un trato preferente que, en ocasiones, alguien hasta se podría molestar u ofender si no fuera así.

A muchas personas le parecería extraño, incluso irrespetuoso, que el presidente de Estados Unidos tuviera que cargar con sus maletas. Independientemente de nuestra afiliación política, nos sentiríamos incómodos con esa imagen, simplemente porque es un líder dentro de nuestra jerarquía política. Después de todo, es el presidente; no tendría que hacer esas cosas. Incluso algunos nos ofreceríamos para llevarle las maletas. En la sociedad, es un honor hacer cosas para ayudar a nuestros líderes. Y quizá, más adelante, si nos recuerdan o nos reconocen, a lo mejor hasta nos tiran un hueso mientras todos los demás miran. Si lo hicieran, sentiríamos un subidón de serotonina, y nuestro estatus y nuestra confianza en nosotros mismos crecerían como resultado de ello.

Siempre intentamos mejorar nuestro lugar en la jerarquía debido a las ventajas de que disfruta un alfa en la sociedad. Nos ponemos guapos cuando vamos a un bar, con la esperanza de que otros nos consideren saludables y atractivos. Dignos de mantener nuestros genes en el acervo genético. Nos gusta hablar de nuestros éxitos, colgar nuestros diplomas en la pared y exhibir nuestros trofeos en una estantería para que todos vean lo que hemos conseguido. Nuestro objetivo es que todos sepan que somos listos, fuertes y dignos de las ventajas de un alfa. Dignos del respeto ajeno. Todo para aumentar nuestro estatus en la comunidad.

Ésta es la idea subyacente tras los símbolos de estatus (que, gracias a la serotonina, aumentan nuestra percepción del estatus). Hay un motivo para que en la parte externa de los objetos más caros esté bien visible el logo. Queremos que la gente vea la línea roja en la patilla de nuestras gafas de sol Prada, la doble C en nuestro bolso de Chanel o el reluciente emblema de Mercedes en el capó de nuestros coches. Dentro de nuestra sociedad capitalista, la exhibición flagrante de riqueza puede indicar a otros que nos va bien. Como símbolos de nuestra fuerza y capacidad, pueden ganarnos el respeto de otros y mejorar nuestra posición jerárquica. No es de extrañar que algunos intenten falsear su estatus. Lamentablemente, no funciona. Aunque una buena imitación puede inducir a otros a pensar que tenemos más éxito del que gozamos, estamos hablando de biología, y no podemos engañarnos a nosotros mismos.

Un estudio que realizaron en 2010[10] tres científicos psicólogos (Francesca Gino de Chapell Hill, Michael Norton de la Harvard Business School y Dan Ariely de Duke) demostró que la gente que lleva imitaciones de prendas de vestir caras no tiene la misma sensación de orgullo o de estatus que quienes llevan las auténticas. Resulta que las imitaciones nos hacen sentir hipócritas, como si engañáramos a otros. El estatus es biológico: para sentirlo nos lo tenemos que ganar. El mismo estudio también llegó a la conclusión de que quienes intentaban engañar a la biología se sentían

más inclinados a mentir también en otras facetas de su vida.

A pesar de que podemos aumentar nuestro estatus mediante los bienes materiales, los sentimientos no duran. No existe una relación social asociada con ese subidón de serotonina. Una vez más, las hormonas altruistas intentan ayudarnos a fortalecer nuestras comunidades y vínculos sociales. Para obtener una sensación duradera de orgullo, debe existir la relación con un mentor/padre/jefe/entrenador/líder que la respalde.

El estatus de líder no sólo está reservado a las personas; también lo hacemos extensible a las tribus. De la misma manera que luchamos por mejorar nuestro estatus individual dentro de nuestras tribus, las compañías están constantemente intentando aumentar su estatus en sus respectivas industrias. Nos cuentan cuántos premios han obtenido; informan del puesto que ocupan en la lista de Fortune 1000. Las empresas más pequeñas enseguida publicitan si forman parte del ránking Inc. 5.000, que agrupa a las empresas pequeñas de crecimiento más acelerado. El motivo de que nos gusten las tablas clasificatorias es que somos animales jerárquicos, y estar en un puesto más alto de la jerarquía nos proporciona recompensas.

Sin embargo, todas las ventajas del liderazgo no salen gratis. De hecho, pagamos un precio muy alto. Y esto forma parte de la ecuación que muy a menudo olvidamos en muchas de nuestras organizaciones modernas. Es cierto que el alfa puede ser «más fuerte» que el resto de nosotros. Sabemos que todo nuestro respeto y nuestra admiración potencian sin duda la confianza en sí mismos que sienten. Eso está bien. Porque cuando el grupo se enfrenta a una amenaza de fuera, esperamos que el líder, que es realmente más fuerte, está mejor alimentado y desborda confianza en sí mismo gracias a la serotonina que inunda su cuerpo, sea el primero que corra hacia el peligro para protegernos a los demás. El teniente general George Flynn, del Marine Corps, explica que «el precio del liderazgo[11] es el interés personal». Ésta es también la razón por la que concedemos a nuestros alfas la prioridad en su elección de pareja. Si mueren jóvenes intentando defendernos, queremos que esos genes fuertes permanezcan en nuestro banco de genes. El grupo no es tonto. No les daríamos todas esas gratificaciones por nada; no sería justo.

Éste es el motivo de que nos ofendan tanto los salarios exorbitantes y desproporcionados de algunos líderes de la banca de inversión. No tiene nada que ver con las cifras. Tiene que ver con ese contrato social profundamente arraigado en lo que significa ser humanos. Si nuestros líderes quieren disfrutar de las ventajas de su posición dentro de la jerarquía, entonces esperamos que nos protejan. El problema es que, en el caso de muchos líderes que cobran demasiado, sabemos que se quedan el dinero, disfrutan de las ventajas y no ofrecen protección a los suyos. En algunos casos, incluso sacrificaron a los suyos para proteger o beneficiar su interés propio. Esto es lo que nos ofende de una forma tan visceral. Sólo los acusamos de codicia y de cometer excesos cuando sentimos que han violado la definición esencial de lo que significa ser un líder.

Pocos se ofenderían si decidiéramos dar a Nelson Mandela una gratificación de 150 millones de dólares. Si anunciaran que al final de cada año fiscal la Madre Teresa recibiría 250 millones de dólares, pocos se quejarían, si es que alguno lo hacía. Sabemos que ellos cumplieron con su parte del contrato social. Estuvieron dispuestos a hacer sacrificios para el bienestar de aquellos que optaron por seguirles. Antepusieron el bienestar de otros al suyo propio, y en ocasiones sufrieron por ello. Y en esos casos, nos parece estupendo que nuestros líderes reciban todas las gratificaciones que sentimos que se han ganado. Lo mismo pasa con las compañías. Pueden labrarse una reputación por estar dispuestas a hacer lo correcto por los suyos y sus clientes. Esta reputación se

resentirá cuando incumplan el contrato social del liderazgo.

Si pensamos en cómo tratamos a los famosos o a los ricos en nuestra sociedad, materialista y saturada de *realities* en las cadenas de televisión, estas conclusiones científicas tienen sentido. Algunas personas que heredan dinero, manipulan el sistema u obtienen fama gracias al sistema moderno de medios de comunicación reciben ciertas gratificaciones simplemente porque parece que tienen un estatus superior al nuestro. Pero se supone que la fama es un producto secundario del estatus de alfa, no una forma de alcanzarlo. Lo mismo pasa con la riqueza económica. Se supone que es el producto secundario del éxito, no un estándar para el estatus de líder.

A menos que alguien esté dispuesto a hacer sacrificios personales para el bien de otros de modo que éstos obtengan un lugar en la jerarquía, en realidad no tiene «madera de alfa». El mero hecho de hacer un papel no basta. Como quien se viste con prendas de imitación, pueden sentirse inseguros respecto a su posición, o esforzarse el doble para compensar o intentar demostrar al público (y a ellos mismos) que merecen todas las ventajas que reciben.

Éste es uno de los motivos por el que un publicista puede recomendar a una celebridad que se dedique a hacer obras benéficas. En nuestro mundo moderno, la cosa va así. Es importante mantener la apariencia de respetar ese contacto social profundamente arraigado: que nuestros alfas deben servirnos. Y aunque hay beneficios claros para que una celebridad use su púlpito adulterado para llamar la atención sobre una causa o un problema, si realmente le interesara el tema no tendría que publicar a los cuatro vientos cada acto que hace. Quizá uno de los sacrificios que podrían hacer sería privarse de los focos.

Lo mismo pasa con los políticos durante las campañas electorales. Es divertido ver a esos políticos que anuncian que, si ganan, harán un montón de cosas positivas porque nos aprecian. Si pierden las elecciones, muchos no hacen ninguna de ellas. El cargo oficial no es lo que convierte en líder a una persona. El liderazgo es la elección de servir a otros se tenga o no un cargo formal. Hay personas con autoridad que no son líderes, y personas situadas en el escalafón más bajo de una organización que sin duda lo son. Está bien que los líderes disfruten de las gratificaciones que les damos. Sin embargo, deben estar dispuestos a renunciar a ellas cuando haga falta.

Los líderes son aquellos dispuestos a cuidar a los que tienen a su izquierda y a su derecha. A menudo están dispuestos a sacrificar su propia comodidad por nosotros, aun cuando no estén de acuerdo con nuestras opiniones. La confianza no consiste solamente en compartir opiniones. La confianza es una reacción biológica a la creencia de que otra persona desea sinceramente nuestro bienestar. Los líderes son aquellos que están dispuestos a entregar por nosotros algo suyo. Su tiempo, su energía, su dinero, incluso la comida de sus platos. Cuando es necesario, los líderes optan por comer al final.

Según los estándares objetivos del liderazgo, quienes pretenden inflar su estatus simplemente para disfrutar de las ventajas, sin cumplir sus responsabilidades como líderes son, lisa y llanamente, líderes débiles. Aunque alcancen el estatus de alfa y suban por el escalafón, aunque posean talentos y fortalezas que podrían hacerles dignos del estatus de alfa, sólo se convierten en líderes cuando aceptan la responsabilidad de proteger a quienes están a su cargo. Sin embargo, si optan por sacrificar a los miembros de la tribu para obtener un beneficio personal, cuando obtengan su cargo a menudo tendrán que luchar por conservarlo. Repito que el grupo no es tonto. La gente siempre tiene el poder.

Los líderes de organizaciones que suben posiciones no porque lo quieran, sino porque la tribu les

ofrece un estatus más elevado motivada por la gratitud al ver la disposición que tienen para sacrificarse, son auténticos líderes, dignos de nuestra confianza y nuestra lealtad. Todos los líderes, incluso los buenos, pueden perder el rumbo de vez en cuando y volverse egoístas y hambrientos de poder. Intoxicados por las sustancias químicas, a veces pueden olvidar que su responsabilidad como líderes es para con los suyos. A veces estos líderes logran afianzarse de nuevo, pero si no lo hacen no tenemos más opción que no hacerles caso, lamentar en qué se han convertido, esperar que se marchen y buscar a otros que nos guíen.

Lo que hace un buen líder es que renuncia a acaparar la atención a favor de dedicar tiempo y energía a lo que debe hacer para respaldar y proteger a los suyos. Y cuando sentimos el Círculo de Seguridad a nuestro alrededor, damos nuestro sudor y nuestra sangre y hacemos todo lo que podemos para que la visión de nuestro líder se haga realidad. Lo único que deben hacer nuestros líderes es recordar a quién sirven, y tendremos el honor y el placer de devolverles el servicio.

La taza de cerámica

Oí una anécdota sobre un subsecretario de Defensa que dio una conferencia en una reunión importante. Ocupó su lugar en el estrado y empezó a hablar, compartiendo con el público los comentarios que había preparado. Hizo una pausa para beber café de un vaso de poliestireno que había subido al estrado consigo. Dio otro sorbo, miró el vaso y sonrió.

«¿Saben?», dijo, interrumpiendo su propio discurso. «El año pasado también hablé aquí. Participé en este mismo simposio y estuve en este mismo escenario. Pero el año pasado aún era subsecretario. Volé hasta aquí en Business Class y en el aeropuerto había alguien esperándome para llevarme al hotel. Al llegar al hotel había otra persona aguardándome. Ya me habían registrado, de modo que me dieron mi llave y me acompañaron a la habitación. A la mañana siguiente, cuando bajé, había una persona en el vestíbulo que me trajo en coche hasta este lugar en que nos encontramos hoy. Me hicieron pasar por una entrada trasera, me llevaron a un camerino y me dieron café en una bonita taza de cerámica.

»Pero en esta ocasión en que estoy hablando delante de ustedes, ya no soy el subsecretario —prosiguió—. Volé en clase turista y cuando llegué ayer al aeropuerto no me esperaba nadie. Tomé un taxi hasta el hotel y, cuando llegué, tuve que hacer el registro e ir solo a mi habitación. Esta mañana, bajé al vestíbulo y tomé otro taxi para venir hasta aquí. Entré por la puerta delantera y busqué el camino para llegar a la parte trasera del estrado. Una vez allí, pregunté a un técnico si podía tomar un café. Me señaló una cafetera sobre una mesa adosada a la pared. Así que me acerqué y me serví un café en este vaso de poliestireno», dijo, levantándolo para mostrarlo al público.

»Se me ocurre que la taza de cerámica que me dieron el año pasado —continuó— no era para mí, sino para el cargo que ocupaba. Ahora merezco un vaso de poliestireno.

»Ésta es la lección más importante que puedo impartirles. Todas las gratificaciones, los beneficios y las ventajas que puedan obtener por el rango o el cargo que ostenten no son para ustedes. Son para el rol que desempeñan. Cuando abandonen ese rol, cosa que todos harán tarde o temprano, le darán la taza de cerámica a la persona que les sustituya. Porque lo que ustedes merecen no es más

que un vaso de poliestireno.»

Comer al final se recompensa con lealtad y trabajo duro

Cuando el mercado de valores se vino abajo en 2008, como muchas otras empresas Barry-Wehmiller se vio muy afectada. Esta anticuada compañía estadounidense que Chapman estaba transformando sufrió un descenso del 30 por ciento casi inmediato en sus pedidos de maquinaria. La empresa fabrica maquinaria industrial, las máquinas que compran las grandes empresas de productos envasados para elaborar las cajas de cartón donde distribuirlos. Las máquinas que fabrica Barry-Wehmiller se encuentran entre las primeras cosas que se recortan cuando una compañía reduce su presupuesto de compras al pasar por un bache económico, y opta por arreglárselas con las máquinas antiguas de las que ya dispone.

Chapman y su equipo se enfrentaron a una cruda realidad: ya no se podían permitir mantener a todos sus empleados. No tenían el volumen de trabajo ni los ingresos que justificaran mantener a todos a bordo. De modo que, por primera vez en mucho tiempo, los despidos fueron un tema de discusión.

Para muchas compañías, la opción parecería evidente, aunque desagradable. Pero Chapman se negó a despedir a gente solamente porque la empresa tuviera un mal año. Cada vez más veía su empresa como una familia, como un grupo de personas a las que servir y proteger, no sólo como una fuerza laboral que utilizar para servir a la compañía. «Nunca se nos habría pasado por la cabeza[12] librarnos de uno de nuestros hijos en un mal momento», dice. Por el contrario, la familia tenía que hacer una piña, quizá padecer juntos, pero en última instancia capear juntos los malos tiempos.

Y así, en lugar de despidos, la compañía introdujo un programa de permiso obligatorio. Todo empleado, desde el director general a la secretaria, tendría que tomarse un permiso no remunerado de cuatro semanas. Podían elegir las semanas que quisieran, y no tenían por qué ser consecutivas. Pero lo que demostró su buena fe como líder fue el modo en que Chapman anunció este programa. Dijo a sus empleados: «Es mejor que todos suframos un poco[13] y no que algunos tengan que sufrir mucho».

La protección que ofreció Chapman a los suyos tuvo un impacto tremendo. A diferencia de lo que pasa en una compañía que anuncia despidos, poniendo a todo el mundo en el modo de supervivencia, en Barry-Wehmiller los empleados, espontáneamente y por su cuenta, se dispusieron a hacer más unos por otros. Quienes podían permitirse disponer de más tiempo sin percibir un salario lo cambiaron con quienes se lo podían permitir menos. Aunque no tenían ninguna obligación de hacerlo, estuvieron más tiempo sin trabajar ni cobrar para ayudar a otros. La sensación omnipresente en la empresa era de gratitud por la seguridad que les habían proporcionado. Sospecho que en otras compañías que pasan por un mal momento, la mayoría de las personas preferiría perder un mes de sueldo que perder el empleo.

En cuanto las cosas empezaron a mejorar, el programa de permiso obligatorio se canceló y las contribuciones para la jubilación que había dejado de pagar la compañía en la mala época no sólo se recuperaron, sino que volvieron a pagarse desde el momento en que se habían suspendido. El

resultado fue impresionante. Los líderes cumplieron la obligación antropológica de un alfa, proteger a la tribu, y como resultado los empleados recompensaron esa protección con una enorme fidelidad, dispuestos a hacer lo posible para ayudar a la empresa. Pocos son los empleados de Barry-Wehmiller que se marchan sólo para mejorar su sueldo.

Para los seres humanos, la seguridad que ofrece a sus miembros una tribu fuerte hace que ésta sea más poderosa y esté más preparada para abordar los peligros y la incertidumbre del mundo exterior. El motivo de que los buenos líderes prosperen en los malos momentos es evidente. Sus subalternos entregan su sangre, sudor y lágrimas para que la tribu, la compañía, avance y se fortalezca. No lo hacen porque tengan la obligación, sino porque quieren. Y, como resultado de ello, la tribu más fuerte, la empresa más sólida, puede garantizar una mayor seguridad y protección a más personas y durante más tiempo. Por el contrario, el miedo puede perjudicar la misma innovación y el progreso que muchos líderes empresariales afirman que intentan impulsar con cada reorganización.

De nuevo E. D. S. O.

Todas las hormonas que nos hacen sentir bien son básicas para nuestra supervivencia como individuos y como poblaciones. Juegan un papel basado en nuestras necesidades y en los entornos en los que trabajamos. Nuestra capacidad de trabajar duramente y soportar el trabajo arduo se debe a las endorfinas. Nuestra capacidad de fijar metas, concentrarnos y hacer cosas procede de los poderes incentivadores de la dopamina. Progresar nos hace sentir bien, de modo que lo hacemos.

La serotonina es responsable del orgullo que sentimos cuando aquellos por quienes nos interesamos consiguen grandes cosas o cuando enorgullecemos a las personas que nos quieren. La serotonina nos ayuda a asegurarnos de que cuidemos de quienes nos siguen y ayudemos a quienes nos guían. Y el misterioso poder de la oxitocina nos ayuda a forjar vínculos de amor y confianza. Nos ayuda a crear relaciones tan fuertes que podamos tomar decisiones con la confianza absoluta de que aquellos que nos quieren estarán a nuestro lado. Sabemos que si necesitamos ayuda o respaldo, las personas que nos aman estarán allí para nosotros, pase lo que pase. La oxitocina nos mantiene sanos. Abre nuestras mentes. Biológicamente, aumenta nuestra capacidad de resolver problemas. Sin oxitocina, sólo haríamos progresos a corto plazo. Los avances impresionantes exigen que unas personas que confían unas en otras combinen su capacidad para resolver problemas.

Como todo lo humano, éste no es un sistema perfecto. Las hormonas no se liberan siempre en la misma cantidad ni por separado. A veces se liberan juntas y en diversas cantidades. Lo que es más, podemos cortocircuitar el sistema para liberar las hormonas por motivos erróneos. Las sustancias egocéntricas, las endorfinas y la dopamina, nos ofrecen recompensas a corto plazo a las que, dadas las circunstancias idóneas, nos podemos volver adictos. Las hormonas altruistas, la serotonina y la oxitocina, necesitan tiempo para acumularse en nuestros sistemas antes de que podamos disfrutar de sus beneficios plenos. Aunque podamos disfrutar de la emoción de alcanzar una meta o ganar una carrera, la sensación no durará. Para seguir sintiendo lo mismo hemos de ganar otra carrera y alcanzar otra meta más lejana. Tardamos en sentir los vínculos de amor, confianza y amistad.

No podemos motivar a otros per se. Nuestra motivación viene determinada por los incentivos

químicos que todos llevamos dentro. Toda motivación que tenemos es una función de nuestro deseo de repetir conductas que nos hacen sentir bien o evitar el estrés o el dolor. Lo único que podemos hacer es crear entornos en los que se liberen las sustancias correctas por los motivos adecuados. Y si conseguimos crear ese entorno, si creamos culturas empresariales que encajen con las inclinaciones naturales del animal humano, el resultado será un grupo entero de personas que se motiven a sí mismas.

El objetivo del líder de cualquier organización es encontrar el equilibrio. Cuando el impulsor primario es la dopamina, podemos conseguir mucho pero nos sentiremos solos e irrealizados por muy ricos o poderosos que lleguemos a ser. Llevamos vidas de descargas hormonales rápidas, siempre buscando la siguiente. La dopamina no nos ayuda a crear cosas destinadas a perdurar. Cuando vivimos en una comuna hippy, donde fluye a raudales la oxitocina pero carecemos de metas mensurables concretas o de ambiciones, podemos negarnos esas intensas sensaciones de progreso. Por muy queridos que nos sintamos, podemos sentirnos fracasados. El objetivo, una vez más, es el equilibrio.

Sin embargo, cuando el sistema está equilibrado, parece que conseguimos una capacidad casi sobrenatural. Valor, inspiración, previsión, creatividad y empatía, por mencionar sólo unas cuantas cosas. Cuando todas esas cosas ejercen una influencia, los resultados y las sensaciones que las acompañan son, simplemente, maravillosas.

---

1 Stephen Colbert, entrevista de James Kaplan, *Parade*, 23 de septiembre de 2007, 6-7.

---

2 Palabras de Ronald Reagan al cirujano jefe cuando entró en el quirófano tras el intento de asesinato, 30 de marzo de 1981. http://edition.cnn.com/TRANSCRIPTS/1308/10/cotc.01.html.

---

3 Martin Luther King, Jr. «I Have a Dream». Marcha sobre Washington. Lincoln Memorial: Washington, 28 de agosto de 1963. Dirección: http://www.archives.gov/press/exhibits/dream-speech.pdf.

---

4 Rally Field, 57ª edición de los Premios de la Academia, dirigiéndose al público, 25 de marzo de 1985. http://www.hollywoodreporter.com/video/video-sally-field-oscar-speech-101595.

---

5 Sharon Jayson, «Happy? You May Live 35% Longer, Tracking Study Suggests», *USA Today*, 31 de octubre de 2011. http://yourlife.usatoday.com/mind-soul/story/2011-10-31/Happy-You-may-live-35-longer-tracking-study-suggests/51016606/1. Andrew Steptoe y Jane Wardle. «Positive Affect Measured Using Ecological Momentary Assessment and Survival in Older Men and Women.» *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* (2011).

---

6 National Counterterrorism Center, «2011 Report on Terrorism», 12 de marzo de 2012. http://www.fas.org/irp/threat/nctc2011.pdf.

---

7 *Wall Street Journal*, «Murder in America». http://projects.wsj.com/murderdata/?mg=inert-wsj.

---

8 Donna L. Hoyert y Jiaquan Xu, «National Vital Statistics Reports», *Centers for Disease Control and Prevention, National Center for Health Statistics*, nº 6 (2012): 17. http://www.cdc.gov/nchs/data/nvsr/nvsr6/nvsr61_06.pdf.

9 Charlie Kim, entrevista del autor, octubre de 2012.

10 Francesca Gino, Michael Norton y Dan Ariely, «The Counterfeit Self: The Deceptive Costs of Faking It», *Psychological Science*, nº 5 (2010): 712-20. http://www.people.hbs.edu/mnorton/ginonortonariely.pdf. http://people.hbs-edu/mnorton/ginonortonariely.pdf.

11 Teniente general George Flynn, entrevista del autor, noviembre de 2011.

12 Bob Chapman, entrevista del autor, enero de 2011.

13 Ibíd.



LA REALIDAD

9

El valor para hacer lo correcto

Sepa cuándo romper las reglas

«¿Cuántas almas hay a bordo?»,[1] preguntó el controlador aéreo. Como si siguiéramos recorriendo el orbe en barcos de madera con altos mástiles, esta terminología arcaica que se refiere al número de personas a bordo de una aeronave es la pregunta estándar que se formula cuando un avión anuncia una emergencia en pleno vuelo.

«Ciento veintiséis almas», contestó el piloto.

El vuelo, con destino Florida, estaba sobrevolando algún punto de Maryland, a una altura de 11.000 metros y viajando a una velocidad de 900 kilómetros por hora, cuando la cabina empezó a llenarse de humo. El humo a bordo de un avión es una de las emergencias más espantosas a las que se pueda enfrentar un piloto. No siempre saben la causa del humo. No saben si se ha producido un incendio. No saben si la emergencia está contenida o se va a extender… y a descontrolarse rápidamente. El propio humo puede dificultar ver o respirar, y sin duda causará pánico entre los pasajeros. Se mire como se mire, pinta mal.

«Centro, KH209», dijo por radio el piloto cuando descubrió el problema.

«KH209, adelante», respondió el controlador que vigilaba el espacio aéreo.

«KH209, necesito descender de inmediato. No puedo mantener la altitud», fue la respuesta abrupta del piloto.

Pero había un problema. Había otro vuelo, que también se dirigía a Florida, situado a 600 metros justo por debajo del avión averiado. Las normas de la FAA (Federal Aviation

Administration) son muy sencillas: la separación vertical de dos aparatos que siguen una ruta no puede ser menos de 300 metros el uno del otro, ni por encima ni por debajo; y la distancia de separación horizontal no puede ser inferior a 8.000 metros. Las normas existen por buenas razones. Cuando se viaja a tres cuartas partes de la velocidad del sonido, resulta muy difícil maniobrar un avión sin crear un riesgo grave de colisión.

Para empeorar las cosas, los dos aviones seguían un rumbo muy estrecho hacia su destino. Debido a unas maniobras militares que se realizaban en el área, el espacio aéreo quedaba restringido a un pasillo estrecho, parecido al carril de una autopista. Y aunque en esa autopista había otros carriles, en aquel momento estaban ocupados por otras aeronaves.

El controlador aéreo respondió inmediatamente a la petición del piloto de descender: «KH209, vire quince grados a la izquierda y descienda».

El controlador no sólo había ordenado que el avión con problemas penetrase en un espacio aéreo restringido, sino que decirle al piloto que descendiera supondría que invadiría la zona de seguridad de 8.000 metros del avión que volaba justo por debajo.

Los aviones modernos están equipados con alarmas de colisión que alertan a un piloto cuando otro avión vuela dentro de esa zona de 300 metros en vertical u 8.000 metros en horizontal. Cuando suena la alarma, sabiendo el lapso de tiempo tan breve del que disponen, los pilotos están entrenados para reaccionar ante lo que podría ser una catástrofe inminente. La distancia a la que se cruzarían estos dos aparatos (poco más de 3.000 metros, para ser exactos) dispararía sin duda la alarma de colisión del vuelo que viajaba a 10.000 metros. Y eso generaría otro problema.

Pero el controlador aéreo que estaba sentado delante de su consola aquel día tenía mucha experiencia. Era plenamente consciente de la presencia de otros aviones en la zona. Lo que es más, era muy consciente de todas las normas y las restricciones. Emitió un comunicado por radio al piloto del otro avión y le dijo con una gran claridad: «AG1446, hay un aparato que vuela por encima de ustedes. Ha notificado una emergencia. Descenderá a su altitud hasta una posición a aproximadamente 3.000 metros por delante y a su derecha. Necesita descender de inmediato».

Este mismo mensaje se repetiría de nuevo mientras la aeronave con el problema atravesara el espacio aéreo de otros tres aviones a medida que se dispusiera a aterrizar.

Aquel día de cielo despejado en Maryland, 126 almas se salvaron porque un controlador aéreo con una gran experiencia decidió romper las reglas. Conservar esas vidas era más importante que respetar los límites.

En 2012, en Estados Unidos hubo programados más de 9,8 millones de vuelos domésticos y de pasajeros.[2] Eso supone casi 26.800 vuelos diarios. Las cifras son impresionantes. En ellas no se cuentan los vuelos no programados, los de mercancías ni los extranjeros que atraviesan el país.

Cada año, más de 815 millones de pasajeros confían sus vidas a los pilotos que los transportan, a los mecánicos que garantizan que el avión sea seguro y a la FAA, que desarrolla las normativas para asegurarse de que todo funcione con la mayor seguridad posible.

Y luego tenemos a los controladores aéreos. Confiamos en que esas personas, relativamente pocas, obedezcan las normas para garantizar que todos esos aviones sigan moviéndose con seguridad por los cielos. Pero en el caso del vuelo KH209, el controlador rompió las reglas. Desobedeció los límites claros para garantizar la seguridad del pasaje.

Y en eso consiste la confianza. No sólo confiamos en que la gente obedezca las normas, sino también en que sepan cuándo ignorarlas. Las reglas están ahí para las operaciones normales. Las

reglas van destinadas a evitar los peligros y a garantizar que todo vaya como la seda. Y aunque existen pautas que indican cómo abordar las emergencias, al final confiamos en la veteranía de unas cuantas personas que saben cuándo saltarse las normas.

Las organizaciones que ofrecen a sus empleados la oportunidad de comprometerse del todo obran sin descanso para formarlos. Esto consiste en algo más que en el cursillo esporádico sobre cómo crear mejores PowerPoints o hablar mejor en público; estas organizaciones ofrecen incontables oportunidades para mejorar. Cuanta más formación nos ofrecen, más aprendemos. Cuanto más experimentados y confiados nos volvamos, más estará dispuesta la organización a darnos una responsabilidad cada vez mayor. Y, en última instancia, la organización (nuestros directores y nuestros compañeros) está dispuesta a confiar en que nosotros sabemos cuándo romper las reglas.

No podemos «fiarnos» de las reglas o de la tecnología. Podemos apoyarnos en ellas, pero ¿»confiar»? No. La confianza es una experiencia humana muy especial, producida por la hormona oxitocina como respuesta a actos realizados a nuestro favor, que contribuyen a nuestra seguridad y protección. La verdadera confianza sólo puede darse entre personas. Y sólo podemos confiar en otros cuando sabemos que ellos están activa y conscientemente interesados por nosotros. A una tecnología, por muy sofisticada que sea, no le importamos nada: simplemente reacciona ante un conjunto de variables. Y el manual, por exhaustivo que sea, no puede tener en cuenta todas las eventualidades.

Imagínese que cada vez que discutimos con un ser querido éste reaccionara teniendo en cuenta un conjunto de variables o consultara un manual en busca de consejo. ¿Cuánto cree que duraría la relación? Éste es el motivo de que nos incordien los burócratas. Ellos se limitan a aplicar las reglas sin consideración por esas personas a las que las normas fueron destinadas a ayudar o proteger. En otras palabras, les da lo mismo. No existe un algoritmo para una relación exitosa, ya sea entre personas o dentro de una compañía.

El auténtico beneficio social debe ser recíproco. La confianza unidireccional no beneficia al individuo ni al grupo. ¿De qué sirve una empresa en la que los directivos se fían de los trabajadores pero éstos no confían en los directivos? No es un matrimonio sólido aquel en el que la esposa confía en su marido pero éste no confía en ella. Está muy bien que un líder espere que los demás confíen en él, pero si él no confía en la gente, el sistema fracasará. Para que la confianza sirva al individuo y al grupo, debe ser compartida.

La responsabilidad de los líderes estriba en enseñar a su gente las normas, formarlos para que sean competentes y edificar su confianza. En ese punto, el liderazgo debe dar un paso atrás y confiar en que los trabajadores saben lo que están haciendo y harán lo necesario. En las organizaciones débiles, sin supervisión, demasiadas personas incumplen las normas para obtener un beneficio personal. Eso es lo que debilita la organización. En las organizaciones fuertes, la gente transgredirá las reglas porque es necesario hacerlo por otros.

Piense en ello. ¿Se sentiría seguro viendo cómo su familia se sube a un avión sabiendo que en él hay un piloto cualificado o un controlador que lo harán todo siguiendo el manual, pase lo que pase? ¿Dejaría subir a los suyos a ese avión sabiendo que al piloto o al controlador sólo les importaba lo que tuvieran que hacer para obtener la siguiente bonificación? ¿O preferiría ver a su familia subir a un avión sabiendo que en él hay un piloto y en la torre un controlador con confianza en sí mismos, con muchísima experiencia, que sabrán qué normas incumplir si algo va mal,

posiblemente exponiéndose a perder sus primas como resultado de ello? La respuesta es evidente. No confiamos en las reglas, sino en las personas.

La responsabilidad de un líder consiste en proteger desde arriba a las personas que trabajan abajo. Cuando los empleados sienten que tienen el control para hacer lo que haga falta, incluso aunque a veces eso suponga incumplir las normas, será más probable que hagan lo correcto. El valor viene de arriba. Nuestra confianza para hacer lo correcto viene determinada por el grado en que sentimos que nuestros líderes confían en nosotros.

Si a la buena gente le piden que trabaje en una mala cultura, en la que los líderes no ceden el control, aumenta la probabilidad de que algo se tuerza. A la gente le importará más seguir las reglas por miedo a meterse en un lío o a perder el empleo que hacer lo que sea necesario. Y cuando pase eso, se perderán almas.

10

Una moto de nieve en el desierto

Admitámoslo: somos buenos. Somos muy buenos. O sea, que somos lo mejorcito que haya vivido nunca. Éstas no son las lucubraciones de un ególatra; simplemente, mire el mundo que nos rodea. Otros animales van tirando cada día, buscando alimentos, procreando y funcionando por instinto. Pero nosotros no. Nosotros hacemos mucho más que luchar por sobrevivir o por aumentar nuestra población (aunque eso también se nos da bien).

Inventamos, construimos y conseguimos cosas inalcanzables para otras especies de nuestro planeta. Las gacelas no levantaron las pirámides, fuimos nosotros. Los gorilas no inventaron el motor de combustión, fuimos nosotros. Y todo esto se debe a nuestro increíble neocórtex, la parte del cerebro que nos distingue de todos los demás mamíferos. Nuestro neocórtex es lo que nos da la capacidad de pensar racional y críticamente en nuestro mundo y resolver problemas complejos. Gracias a nuestro neocórtex podemos hablar y comunicarnos de una manera muchísimo más sofisticada que cualquier otra especie en este mundo. Esta capacidad es la que nos permite, entre muchas otras cosas, transmitir a otros nuestras lecciones de modo que no tengan que volver a aprender de cero lo que nosotros ya sabemos. Cada generación puede edificar sobre los conocimientos de las anteriores, de manera que hagamos un verdadero progreso en el mundo. Esto es lo que significa ser humano. Somos máquinas de conseguir cosas.

Sin embargo, por estupendo que sea nuestro neocórtex para ayudarnos a hacer tales cosas, lo que controla nuestros sentimientos es nuestro cerebro límbico primitivo. Nuestra capacidad de confiar. Nuestra capacidad de cooperar. Nuestra capacidad de socializar y de construir comunidades fuertes. Nuestro cerebro límbico es el que alimenta las reacciones y las decisiones instintivas que impulsan nuestra conducta. Nos da la capacidad de forjar vínculos emocionales firmes con otros. Y estos fuertes vínculos sociales nos permiten trabajar en equipo para hacer todas las cosas que nuestro neocórtex de *Homo sapiens* pueda imaginar. Si no pudiéramos confiar unos en otros y colaborar, por muy inteligentes que fuéramos, moriríamos jóvenes y solos. Nunca sentiríamos la alegría de mantener una relación, la sensación de estar en un círculo de personas con quienes compartimos los mismos valores y creencias, o la intensa sensación de bondad que nace de hacer algo por otra persona.

Por mucho que nos guste pensar que nuestra capacidad intelectual es lo que nos hace destacar, no lo es todo. Nuestra inteligencia nos ofrece ideas e instrucciones. Pero lo que realmente nos ayuda a hacer cosas es nuestra capacidad de cooperar. En este mundo no hay nada que tenga un valor real y que construyera una sola persona sin ayuda de otras. Hay pocos progresos, compañías o tecnologías que construyera una persona sin la ayuda o el respaldo de otras. Es evidente que, cuanto más estén dispuestos a ayudarnos otros, más cosas podremos conseguir.

Y es precisamente nuestra capacidad de hacer cosas juntos lo que ha dado pie a una de las mayores paradojas de nuestra era. En nuestra búsqueda del progreso, sin querer hemos construido

un mundo que cada vez nos pone más difícil colaborar con otros. Los síntomas de esta ironía cruel se perciben fácilmente en el mundo desarrollado. Los sentimientos de aislamiento y de estrés elevado han impulsado a industrias que se aprovechan de nuestra búsqueda de la felicidad. Los libros y cursos de autoayuda y toda una serie de fármacos constituyen industrias de miles de millones de dólares diseñadas para ayudarnos a descubrir esa felicidad tan esquiva, o al menos a reducir nuestro estrés. En tan sólo unas pocas décadas, el negocio de la autoayuda por sí solo ha crecido hasta mover 11.000 millones de dólares. Parece que a quien más ha ayudado la industria de la autoayuda[3] ha sido a sí misma.

Nuestra búsqueda de la felicidad y de la pertenencia también nos ha inducido a buscar consejo profesional. En la década de 1950, pocas personas asistían a sesiones de psicoterapia.[4] Actualmente, en Estados Unidos, según el Hoover Institute, existen 77.000 psicólogos clínicos, 192.000 trabajadores sociales clínicos, 105.000 consejeros de salud mental, 50.000 terapeutas matrimoniales y familiares, 17.000 enfermeras psicoterapeutas y 30.000 *coaches* personales. El único motivo por el que este campo sigue creciendo es la demanda, que también va en aumento. Cuanto más intentamos hacernos sentir mejor, peor parece que nos sentimos.

El hecho de que sólo una minoría de empleados se sientan realizados y realmente felices en sus trabajos es culpa nuestra. Hemos construido sistemas y organizaciones que obligan al animal humano a trabajar en entornos que no favorecen su máximo rendimiento. Debido a ese exceso de dopamina que nos acicatea y al cortisol que fluye cuando no lo necesitamos, en realidad hemos cortocircuitado nuestro sistema para hacer lo contrario: incitarnos a cuidar primero de nosotros, y mostrarnos suspicaces frente a los demás.

Si el ser humano es una moto de nieve, esto quiere decir que fuimos diseñados para funcionar en condiciones muy específicas. Tomemos esa máquina diseñada para un tipo de entorno, la nieve, y metámosla en otro distinto, el desierto, por ejemplo, y no funcionará. Sí, claro que la moto se moverá. Lo que pasa es que no lo hará con tanta facilidad o eficacia como si estuviera en las condiciones idóneas. Esto es lo que ha pasado en muchas de nuestras organizaciones modernas. Y cuando el progreso es lento o falta innovación, los líderes juguetean con la máquina. Contratan y despiden con la esperanza de encontrar la receta mágica. Desarrollan nuevos tipos de incentivos para intentar que la máquina trabaje más.

La confianza es como el lubricante: reduce la fricción y crea condiciones mucho más favorables al rendimiento.

Gracias a un cóctel incentivador de dopamina, las máquinas trabajarán más sin duda alguna, e incluso es posible que corran un poco más por el desierto. Pero la fricción es grande. Lo que muchos líderes de organizaciones no logran entender es que el problema no son las personas. La gente está bien. Más bien, el problema radica en el entorno en el que trabajan esas personas. Si entiende esto, todo lo demás vendrá solo.

Para un animal social, la confianza es como el lubricante: reduce la fricción y crea unas

condiciones mucho más favorables para el rendimiento, que vendría a ser como devolver la moto de nieve a la nieve. Haga eso e incluso una moto de nieve de baja potencia le dará mil vueltas a la moto de nieve más potente del mundo inmersa en el entorno equivocado. No se trata de la inteligencia que tengan las personas de la organización; el verdadero indicador del éxito futuro o de la capacidad de capear los problemas es hasta qué punto trabajan bien juntas.

La confianza y el compromiso son sentimientos que nos proporciona la liberación de incentivos químicos en lo más hondo de nuestro cerebro límbico. Como tales, son inherentemente difíciles de medir. De la misma manera que no podemos ordenar a alguien que sea feliz y esperar que lo sea, no podemos pedirle a nadie que confíe en nosotros o se comprometa con algo y esperar que lo hará. Antes de que alguien *sienta* cualquier grado de lealtad o devoción hemos de hacer todo tipo de cosas.

También hay algunos principios básicos que deben obedecer todos los líderes de organizaciones para forjar la confianza profunda y el compromiso entre sus trabajadores. Y, de una forma muy poco dopamínica, que esto funcione requerirá tiempo, energía y la disposición de las personas.

Todo esto nos plantea la pregunta: ¿cómo fuimos a parar al desierto?

---

1 Entrevista del autor con una fuente confidencial de la FAA, julio de 2012.

---

2 United States Department of Transportation, Bureau of Transportation Statistics, comunicado de prensa. Última modificación el 4 de abril de 2013. http://www.rita.dot/gov/bts/press_releases/bts016_13.

---

3 Ronald W. Dworkin, «The Rise of the Caring Industry», *Policy Review* (Hoover Institution, Universidad de Stanford), nº 161. http://www.hoover.org/publications/policy-review/article/5339.

---

4 «The Market for Self-Improvement Products and Services», Marketdata Enterprises Inc. (2012). http://www.marketresearch.com/Marketdata-Enterprises-Inc-v416/Self-Improvement-Products-Services-7284574/.


EL CAMINO
QUE ELEGIMOS

PARTE 4

CÓMO LLEGAMOS A ESTE PUNTO

11

El boom antes del ¡pum!

Eran buenos tiempos. Muy buenos. Todo el mundo ganaba dinero… y todo el mundo se lo gastaba. El resultado fue un crecimiento sin precedentes. De hecho, en menos de diez años la riqueza total del país creció más que el doble. Había nuevas tecnologías y un nuevo tipo de medios sociales que permitían que las noticias y las ideas se propagaran como nunca antes. Era una época sin precedentes, la verdad. No hablo de las décadas de 1980 o 1990. Era la década de 1920. «Los locos años veinte.»

El periodo posterior a la primera guerra mundial fue la época en la que Estados Unidos se convirtió por primera vez en una sociedad de consumo. Por primera vez en años, los estadounidenses eran relativamente adinerados, y con la riqueza llegaron los buenos tiempos. Con todos aquellos ingresos a su disposición, pudieron comprar artículos de lujo y nuevas tecnologías: todos los nuevos inventos que podían mejorar la calidad de vida. Empezaron a aparecer neveras eléctricas, teléfonos, coches y películas cuya popularidad aumentó durante la década de 1920. Y no olvidemos los nuevos tipos de medios que se introdujeron. En 1920 había una emisora de radio comercial[1] en Estados Unidos: la KDKA de Pittsburgh. Tres años después había más de quinientas emisoras en todo el país. Y hacia el final de esa década, había más de doce millones de hogares con radio.

Estos nuevos medios de alcance nacional permitieron que las noticias se propagaran como nunca antes. También permitieron que la publicidad nacional se extendiera de maneras que antes habían sido imposibles. Combinada con el surgimiento de cadenas de comercios, la popularidad de la radio significó que los habitantes de una costa podían comprar lo mismo que los habitantes de la otra. Y con la llegada de las películas, más y más medios se centraron en las vidas de estrellas del cine y de héroes del deporte. Soñábamos con tener vidas glamurosas como las suyas. Habiendo captado la

atención nacional, la fama ya no era un producto secundario del éxito, sino que se convirtió en un objetivo a alcanzar. La fama se convirtió en una nueva vía para alcanzar el estatus de alfa. Fue una época de aspiraciones.

Gracias a todas estas nuevas tecnologías y comodidades modernas, el periodo también dio pie al surgimiento de industrias totalmente nuevas. De la misma manera que Internet creó la necesidad de asesores de tecnologías de la información, el automóvil creó la necesidad de gasolineras, por ejemplo. Todo esto nos recuerda mucho a los tiempos modernos: nuevas tecnologías, nuevos medios, nuevas industrias, la obsesión por las vidas de los famosos, el aumento de la riqueza y del consumismo y, lo que es más importante, gracias a todo ese exceso, la preponderancia del despilfarro.

Entonces pasó algo. De repente, todo se paró. Por mucho que la gente intenta vencer las leyes de la naturaleza, éstas siempre nos corrigen. La naturaleza no soporta el desequilibrio. Nada puede crecer para siempre. De manera que, a pesar de la expectativa de una buena época sempiterna, el 29 de octubre de 1929 todo se detuvo de forma repentina y abrupta.

«El martes negro»,[2] como se llamó a la catástrofe, fue una gran «corrección» en el mercado de valores. El peso del desequilibrio y de la sobrevaluación tenía que corregirse en determinado momento, recuperar su equilibrio. Aunque las correcciones no son infrecuentes, en este caso el desequilibrio fue tan extremo que la corrección fue lo bastante significativa como para iniciar la Gran Depresión, un periodo[3] caracterizado por la pérdida de casi el 90 por ciento del valor del mercado de valores y un índice de desempleo que dejó en el paro a casi una cuarta parte del país.

A diferencia de sus padres, los que nacieron durante buena parte de la década de 1920 fueron demasiado jóvenes como para disfrutar de esa década. Crecieron en uno de los momentos más austeros de toda la historia estadounidense. Y, tal como dicta nuestra antropología, como los recursos escaseaban la generación aprendió a cooperar y a ayudarse unos a otros a llegar a fin de mes. El despilfarro y el exceso ya no parecían ser una opción. La Depresión duró más de diez años,[4] y no acabó hasta casi 1942. El ataque de Pearl Harbor el 7 de diciembre de 1941 fue lo que obligó a Estados Unidos a entrar en la segunda guerra mundial y lo sacó de la Depresión.

La generación que creció durante una de las peores épocas del país en lo tocante a la economía llegó a la mayoría de edad justo a tiempo para que los movilizaran y enviaran a combatir a los ejércitos de Hitler. El país entero pasó de la Gran Depresión a la gran guerra.

Cuando Estados Unidos entró en la segunda guerra mundial,[5] la población del país era de unos 133 millones de personas, de los cuales unos 16 participaron en la contienda. Eso supone un 12 por ciento de la población, aproximadamente. Hoy día la población de Estados Unidos supera los 315 millones, y menos del 1 por ciento forma parte del ejército. Esto incluye a los soldados en activo y las fuerzas de reserva. (Por supuesto, vivimos en una época diferente y no nos vemos envueltos en una guerra mundial, una guerra en la que soportaríamos cualquier carga o pagaríamos el precio que fuese para proteger aquello en lo que creemos.) Durante la segunda guerra mundial, dado el ingente número de personas que vestían el uniforme, casi todo el mundo conocía a alguien que estaba en el ejército. Muchos padres vieron a sus propios hijos marchar al campo de batalla. Hoy, simplemente porque la mayoría de nosotros no somos amigos de nadie que esté en el ejército, nos cuesta entender cómo otras personas pueden mantener una actitud tan profunda de servicio altruista.

A diferencia de los conflictos modernos, la segunda guerra mundial no fue una contienda que

pasara a distancia. No se vio por televisión ni en la pantalla de un ordenador. Fue una guerra que afectó a las vidas de los habitantes de gran parte del país. Toda la nación se vio involucrada en el esfuerzo bélico. Según *The War*,[6] un documental esencial sobre la segunda guerra mundial que realizaron Ken Burns y Lynn Novick, 24 millones de personas cambiaron de trabajo para adoptar empleos relacionados con la defensa. Y millones de mujeres, afroamericanos y latinos encontraron oportunidades sin precedentes en el mercado laboral. Muchos otros compraron bonos de guerra para ayudar a financiar la lucha. Comprar un bono de este tipo daba a las personas que no podían ofrecer su apoyo físico la sensación de que también formaban parte del combate. Y quienes no podían permitirse adquirir estos bonos podían contribuir plantando «jardines de la victoria» donde cultivar fruta y hortalizas para contribuir a reducir la carga del racionamiento. Éste es uno de los motivos por los que a esa generación la llamamos la Generación más Grande. No se definió por el exceso y el consumismo, sino por la austeridad y el servicio.

No fue una época en la que el país se repantigó a quejarse, acusando a otros con el dedo y debatiendo si deberíamos participar o no en la guerra. Fue una época en la que todo el país se unió.[7] Según una encuesta publicada en el número de noviembre de 1942 de la revista *Life*, más del 90 por ciento del país creía que Estados Unidos debía seguir luchando en la guerra. Se trataba de una población que respaldaba contundentemente el servicio militar antes de la guerra y siguió creyendo que el entrenamiento militar debería ser obligatorio tras la contienda. Como nación, creíamos en el servicio. Y casi todo el mundo, de una u otra manera o en uno u otro sentido, se sacrificó y sirvió para beneficiar a otros. Casi todos los estadounidenses se sintieron parte de algo más grande que ellos mismos.

Cuando al final ganamos la guerra, los supervivientes de las batallas regresaron a casa, donde les recibieron con desfiles y fiestas. Pero la celebración no sólo iba destinada a aquellos que arriesgaron sus vidas en el frente; era para todos los que habían participado y se habían sacrificado a su manera. Casi todo el mundo compartía la sensación de éxito y de alivio derivada de la victoria aliada. Y con razón. Habían luchado por ese sentimiento. Se lo habían ganado.

Después de dejar atrás la guerra y con la recuperación económica, los hombres y las mujeres de la Generación más Grande, los que se criaron durante la Depresión y fueron luego a la guerra, sintieron que se habían perdido la juventud, y muchos incluso se sintieron amargados por ello. Sentían que habían invertido gran parte de sus vidas sacrificando lo que querían para intentar recuperar algo de lo que habían perdido. De modo que se pusieron a trabajar.

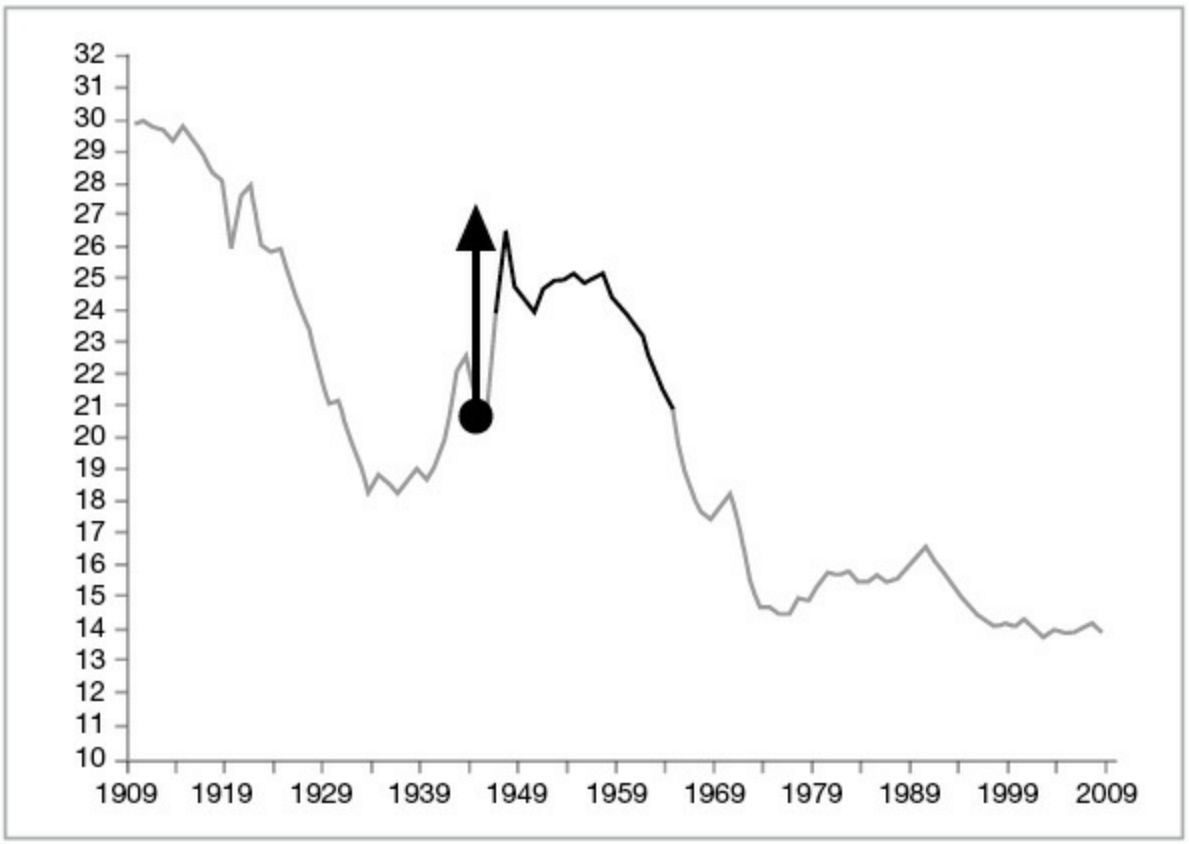
La importancia del trabajo duro, la necesidad de cooperar y el valor de la lealtad (todo lo que sabían sobre cómo hacer las cosas) definieron el funcionamiento de las compañías cuando las dirigieron miembros de esta generación. La década de 1950 se definió como una era en la que el trabajador entregaba toda su vida laboral a una empresa, y donde la empresa esperaba que el empleado trabajase allí durante toda su vida. Al final de una larga carrera, un empleado recibía el proverbial reloj de oro, el símbolo último de gratitud por toda una vida de servicio a la compañía. Y esto funcionó… durante un tiempo.

Los todopoderosos *baby boomers* entran en escena

Parece que cada generación desconcierta a la que le ha precedido o se rebela contra ella. Cada generación nueva encarna un conjunto de valores y creencias modelado por los acontecimientos, experiencias y tecnologías de su juventud… que tienden a ser ligeramente distintas a las de sus padres. Y cuando la población aumenta a un ritmo regular, el tira y afloja entre generaciones, el impulso que siente la generación nueva de cambiarlo todo y el deseo de la generación anterior de mantener las cosas como estaban, funcionan como un sistema de controles y contrapesos. Proporcionan una tensión natural que contribuye a garantizar que no lo romperemos todo, mientras a la vez nos permite progresar y cambiar con los tiempos. Un punto de vista o un poder único, que nadie discute, no suele ser positivo. Como el visionario y el que tiene los pies sobre la tierra dentro de una empresa, los demócratas y los republicanos en el Congreso, los soviéticos y el Tío Sam en la geopolítica, incluso mamá y papá en el hogar, el valor de dos fuerzas opuestas, la tensión del tira y afloja contribuye a que las cosas sean más estables. Todo radica en el equilibrio.

Pero al final de la segunda guerra mundial pasó algo que desbarató el sistema habitual de controles y contrapesos. Fue una ruptura en el orden natural que literalmente y por casualidad impulsó a Estados Unidos por un rumbo totalmente nuevo. Después de la guerra, la gente lo celebró. Y lo celebró. Y lo celebró. Y nueve meses después comenzó un periodo de aumento de la natalidad que nunca antes se había visto en Estados Unidos: el *baby boom*.

NACIMIENTOS EN EE.UU. EXPRESADOS POR CADA MIL PERSONAS[8]

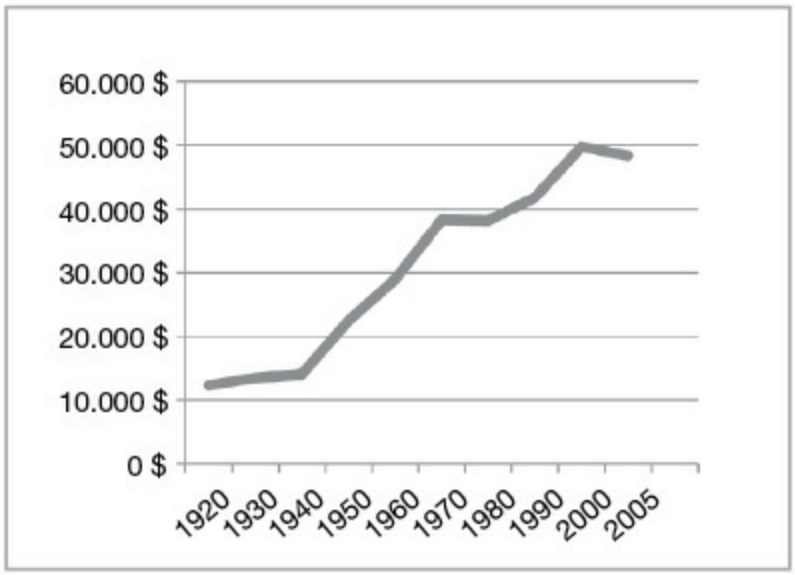


En 1940 nacieron 2,6 millones de bebés. En 1946, la cifra de recién nacidos aumentó a 3,4 millones. Al final de la primera guerra mundial se produjo un leve incremento, pero lo que inclinó

la balanza fue el tremendo aumento de la natalidad que comenzó después de la segunda guerra mundial. Fue una disparidad que se equilibró con el índice de natalidad[9] relativamente bajo durante la Depresión y la guerra.

Normalmente se dice que el final de la generación del *baby boom*[10] se produjo en 1964, el año en que el número de nacimientos fue inferior a cuatro millones por primera vez en más de una década. En total, los *baby boomers* añadieron a la población 76 millones de personas,[11] lo cual supone un índice de crecimiento de casi un 40 por ciento (comparado con el aumento entre 1964 y 1984, inferior al 25 por ciento).

RENTA MEDIA EN EE.UU[12].



Y el cambio dramático no se detiene en este punto. A diferencia de sus padres, que crecieron durante una época de depresión económica y racionamiento bélico, los *baby boomers* nacieron en un momento de una afluencia y una prosperidad crecientes. Desde el final de la guerra, la riqueza y el producto interior bruto estadounidense no hicieron más que crecer. Esto fue algo positivo para todos. Los padres que antes luchaban o se sacrificaban pudieron ofrecer ahora a sus hijos una vida totalmente distinta a la que tuvieron ellos. Mientras que la Generación más Grande se definió por la necesidad de servir a otros, la generación del *baby boom* empezó a recorrer la vía de tomarlo todo para ellos. A medida que cambiaron nuestra riqueza y nuestras actitudes, empezamos a dejar de ser un país que luchaba por proteger un estilo de vida para ser una nación que estaría dispuesta a luchar por proteger el estilo de vida que preferíamos tener.

El primer grupo de *baby boomers*, criados bajo la protección de sus padres, que ahora disponían de dinero, llegaron a la adolescencia en la década de 1960. Y, como todo buen adolescente, se rebelaron contra sus padres, que les incitaban a trabajar duro y a comprometerse con un trabajo o una empresa hasta recibir aquel reloj de oro. Rechazaron los barrios residenciales y la obsesión de sus padres por la riqueza material. *No hay mejor herencia que trabajo y diligencia* no era su idea de

«la buena vida»; lo eran el individualismo, el amor libre y el narcisismo.

Sin embargo, en los Estados Unidos de la década de 1960, los hippies que optaron vivir con menos de lo que necesitaban lo hicieron por la sencilla razón de que, como país, teníamos más de lo que necesitábamos. No me malentienda: no digo que la Generación más Grande fuera perfecta. De hecho, tuvieron algunos problemas graves. Al mismo tiempo que los estadounidenses salvaban al mundo de la tiranía del nazismo, tenían problemas de racismo y de desigualdad. El sueño americano era la imagen misma de la armonía siempre que fuera usted blanco, cristiano y varón. En Estados Unidos, a las mujeres aún se las consideraba no cualificadas para la vida pública o puestos de dirección. Los afroamericanos[13] no fueron aceptados como ciudadanos de pleno derecho hasta la Ley de Derechos Civiles de 1964, casi veinte años después del final de la guerra. Ley a la que más del 30 por ciento de los senadores se opuso con sus votos en el Senado.

Cuando los *baby boomers* eran jóvenes, fueron ellos quienes impusieron los derechos civiles a una generación anterior, empecinada en mantener un status quo enfermizo e injusto. Fueron ciertamente los jóvenes *baby boomers* quienes exigieron un mejor sueldo para las mujeres y se negaron a aceptar a ciegas las injusticias que prevalecían en nuestra sociedad. Si hubieran seguido por ese camino, podrían haber sido la segunda Generación más Grande. Pero las cosas no fueron así.

A medida que la generación de *baby boomers*, desproporcionadamente grande, empezó a envejecer, cambió el rumbo. Y fue entonces cuando comenzaron a aparecer los problemas de nuestra era moderna. Los *baby boomers* maduros, como generación, empezaron a obrar de maneras distintas… más egocéntricas. Ahora se dispusieron a proteger el mundo que les resultaba más familiar: el mundo de la riqueza y la abundancia crecientes.

Hacia la década de 1970, los *baby boomers* más mayores se licenciaron de la universidad y empezaron a introducirse en el mercado laboral. En una década señalada por una guerra impopular y por el escándalo Watergate, Richard Nixon era un ejemplo ominoso para la generación a la que sirvió. Sus propias ambiciones egoístas dieron pie a decisiones que, como poco, eran inescrupulosas y, como mucho, ilegales.

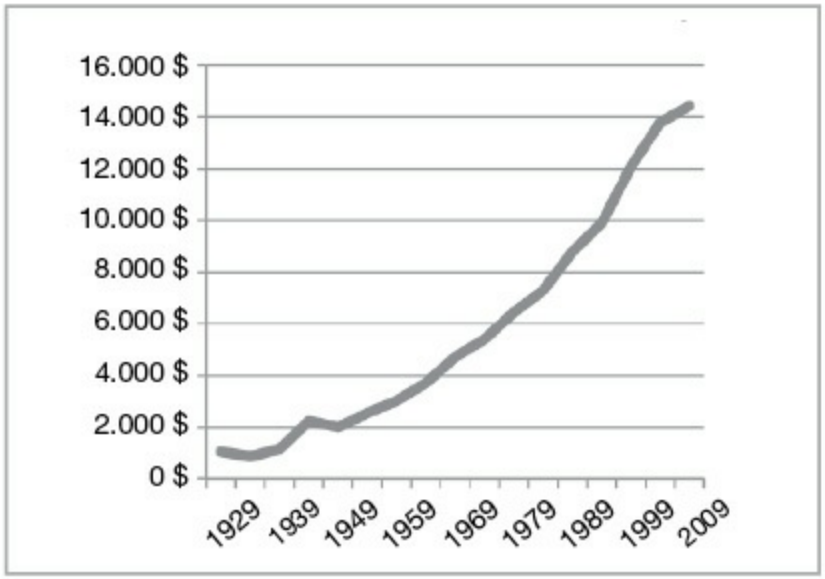
Los *baby boomers* fueron testigos de sucesos que reforzaron aún más sus opiniones anteriores, como «no te puedes fiar del gobierno», «tenemos que cuidarnos solos» y «hemos de cambiar cómo funcionan las cosas». Olvidémonos del status quo: los *baby boomers* aspiraban a realizarse. Tener un gurú espiritual era como hoy ir al gimnasio. Aprendieron a frecuentar la discoteca. Se vestían de poliéster. Y sellaron su reputación como la generación que definió, como escribió Thomas Wolfe en un número de 1976 de la revista *New York*, «la década del Yo».[14] Se convirtieron en un grupo que parecía interesarse más por su propia felicidad y por su bienestar que por la felicidad o el bienestar de quienes les rodeaban.

Cuando los *baby boomers* crecieron y empezaron a entrar en el mercado laboral, haciendo sus propias contribuciones a la economía, llevaron consigo todo ese egocentrismo y cinismo. La diferencia es que, en este caso, había muchísimas menos personas de la generación anterior para equilibrar los ideales de esta generación «yo antes que nosotros».

El final de la década de 1970 también fue testigo de la introducción de nuevas teorías sobre cómo hacer negocios. Conmocionadas por la guerra de Vietnam, un escándalo presidencial, una crisis del petróleo, el auge de la globalización y, cerca ya del final de la década, una revolución en Irán que puso en peligro vidas estadounidenses, las teorías económicas adoptaron una naturaleza

más proteccionista. Tendieron a centrarse en cómo salvaguardar nuestra riqueza creciente en lugar de compartirla o usarla para respaldar causas con una importancia nacional, como los bonos de guerra de las generaciones anteriores. El servicio a otros, como parte de nuestra identidad nacional, se veía sustituido lentamente por el servicio a nosotros mismos como prioridad nacional.

PIB DE EE.UU EN DÓLARES REALES, EN MILES DE MILLONES



A lo largo de todo ese tiempo, la riqueza de los hogares estadounidenses siguió aumentando sin parar. El producto interior bruto[15] pasó de 3,87 billones de dólares en 1965 a 4,7 billones en 1970, llegando a 6,52 billones en 1980, lo cual supone un crecimiento del 68 por ciento en quince años. Parecía una pendiente pronunciada sin apenas un solo bache en el camino. Cada vez nos enriquecíamos más, como individuos y como país. Aunque los estadounidenses más adinerados se enriquecían más y más a un ritmo desproporcionadamente más alto que el resto del país, incluso hasta los habitantes más pobres se quedaban como antes o incluso mejoraban un poco su economía. La idea es que ningún segmento de la población empobreció de manera destacable.

Cuando se acercaba el final de la década de 1970, los estadounidenses empezaron a sustituir sus pantalones de campana por chaquetas Members Only, y a arrancar sus deslucidas moquetas. Por fin los *baby boomers* llegaban a la mayoría de edad. Empezaron a trabajar en puestos más importantes tanto empresariales como gubernamentales. Los *baby boomers* mimados, los que no tuvieron que padecer mucho, quienes crecieron en una sociedad que podía permitirles anteponerse a los demás, ahora empezaron a ocupar cargos desde los que podían afectar en masa las teorías políticas, empresariales y económicas. Cabe destacar que cuando los *baby boomers* llegaron al Congreso fue cuando las relaciones internas empezaron a resentirse de verdad. Hasta principios de la década de 1990, los miembros de los partidos opuestos, aunque seguían siendo tan teatreros como hoy día, podían sentarse a la misma mesa con el objetivo de alcanzar un acuerdo. A lo mejor no lo conseguían, pero lo intentaban. Y, en su mayor parte, se comportaban con educación. Sus hijos

iban juntos a la escuela y sus familias se conocían. Incluso socializaban los fines de semana. Como resultado, el Congreso funcionaba.

La generación del *baby boom* emergió como algo más grande y poderoso que cualquier fuerza opuesta que pudiera mantener las cosas en su sitio. Sin una tensión compensadora, los impulsos y los deseos de un grupo se revelaron difíciles de contener. Igual que el poder incontrolado de Estados Unidos tras la caída de la Unión Soviética, como ese dictador que derroca a su predecesor, como una ley que se aprueba cuando un partido tiene la mayoría absoluta en el Congreso, los *baby boomers* empezarían a imponer su voluntad en el mundo que les rodeaba, frente a las meras voces de aquellos que, en inferioridad numérica, les decían que no podían hacerlo. En las décadas de 1980 y 1990, esta «onda expansiva», como se describe a veces a la generación del *baby boom* debido a su tremendo tamaño y poder, este crecimiento demográfico capaz de remodelar la sociedad, ya tenía las riendas del poder.

Los *baby boomers* han crecido

La década de 1980 ya estaba aquí, y ya no éramos un país que intentaba descubrir cómo movilizar a su población y ganar una guerra; ahora intentábamos averiguar cómo aprovechar los increíbles años del *boom* en los que vivíamos: los «locos años ochenta».

Durante este periodo se adelantaron nuevas teorías económicas para proteger la riqueza que acumulaban los *baby boomers*, un síntoma clásico de exceso. Mientras que la radio, el automóvil y la nevera eléctrica eran los artículos «imprescindibles» en la década de 1920, en la de 1980 hizo furor otra tecnología nueva. El PC de IBM, el MS-DOS, el Macintosh de Apple y Microsoft Windows contribuyeron al auge y a la propagación del ordenador personal. «Un PC en cada mesa de trabajo»,[16] como definía su visión Bill Gates, el joven fundador de Microsoft. Para tener poder ya no hace falta que vayamos al trabajo; en casa también podemos disfrutar de ese poder. El individuo podía competir con la corporación. Incluso las nuevas tecnologías de la época respaldaban el deseo de un mayor individualismo.

También estábamos aceptando que los productos tuvieran un tiempo de vida útil cada vez más corto. Entre otros inventos de la década de 1980 figuraron la cámara de fotos de usar y tirar y las lentes de contacto desechables. La naturaleza desechable de las cosas, otro síntoma de nuestro exceso, era ahora una industria que se podía aprovechar. En realidad, buscábamos más objetos que desechar tras usarlos. Y hubo otra cosa que empezamos a considerar desechable: la gente.

El día que aceptamos los despidos

El 5 de agosto de 1981. Ésta es la fecha en que se hizo oficial.

Es infrecuente que podamos señalar una fecha exacta en la que una teoría o una idea empresarial se convierte en la práctica aceptada por todos. Pero en el caso de los despidos en masa, podemos. El 5 de agosto de 1981 fue el día en que el presidente Ronald Reagan[17] despidió a más de 11.000 controladores aéreos.

PATCO, el sindicato de controladores aéreos en aquella época, exigía más paga y una semana laboral más corta, y se enzarzó en una enconada lucha laboral con la Federal Aviation Administration (FAA). Cuando se interrumpieron las conversaciones, PATCO amenazó con ir a la huelga, con el consiguiente cierre de aeropuertos y la cancelación de miles de vuelos durante uno de los periodos del año en que la gente viaja más.

Una huelga de este tipo es ilegal,[18] según la Ley Taft-Hartley, en ocasiones controvertida, promulgada en 1947. Esta ley, básicamente, prohíbe que una huelga laboral cause perjuicios

injustos a personas no involucradas en la contienda, o perjudique en el sentido que sea a cualquier actividad que afectase negativamente el bienestar general. Éste es el motivo por el que la policía y las enfermeras de Urgencias tienen prohibido ir a la huelga. Se considera que el perjuicio que causaría una huelga entre ellos superaría con creces las quejas sobre un sueldo insuficiente o un exceso de horas de trabajo.

Sin que mediara un acuerdo aceptable y, lo que es peor, sin la capacidad de hallar puntos en común, el 3 de agosto los miembros de la PATCO se negaron a ir a trabajar. Dado el impacto que tuvo la huelga sobre el país, el presidente Reagan intervino personalmente ordenando a los controladores aéreos que volvieran a sus trabajos. Entre tanto se organizaron planes de contingencia con supervisores (que no eran miembros del sindicato), un grupo reducido de controladores que habían optado por no hacer huelga y controladores aéreos militares a quienes convocaron para cubrir las bajas. Aunque no fue una solución perfecta, esos trabajadores temporales lograron mantener la mayoría de los vuelos programados. El efecto de la huelga no fue tan intenso como se esperaba, de modo que el 5 de agosto de 1981 el presidente Reagan despidió a 11.359 controladores aéreos, prácticamente todos los que trabajaban para la FAA en aquel momento. Y la cosa no quedó ahí.

Reagan prohibió[19] que ninguno de los huelguistas volviera a trabajar para la FAA durante el resto de su vida, una prohibición que siguió vigente hasta que el presidente Clinton la abrogó en 1993. Muchos de los controladores aéreos que fueron despedidos aquel día eran veteranos de guerra (así es como aprendieron el oficio) o funcionarios públicos que habían hecho grandes esfuerzos para ganar un sueldo de clase media. Debido a la prohibición y al hecho de que sus capacidades laborales no se podían transferir fácilmente a otros ramos de la industria (fuera de la FAA apenas hay demanda de controladores aéreos), muchos de ellos se vieron sumidos en la pobreza.

No estamos hablando de si Reagan debió despedir o no a los controladores aéreos. No hablamos de los conflictos laborales y del derecho que tienen los sindicatos de enfrentarse a la dirección de la empresa. Hablamos de algo perverso. Hablamos de las repercusiones a largo plazo que tiene cuando un líder establece un nuevo paradigma de lo que es la conducta aceptable o inaceptable dentro de una organización.

En un intento de reducir la presión a corto plazo sobre nuestro país, el presidente Reagan generó sin darse cuenta una nueva y más duradera. Al despedir a todos los controladores aéreos envió un mensaje a los líderes empresariales de todo el país. Sin saberlo, bendijo la decisión rápida y agresiva de recurrir a los despidos en masa para protegerse de un perjuicio económico a corto plazo. Aunque estoy seguro de que Reagan no pretendía que pasara eso, algunos mandamases empresariales interpretaron sus acciones como un permiso para hacer lo mismo. Ahora ya tenían un precedente para proteger los intereses empresariales antes que a las personas. De manera que, por primera vez en la historia, habían desaparecido las convenciones sociales que habían impedido a muchos directores de empresa hacer algo que muchos habrían deseado hacer en el pasado.

Con la aprobación tácita de las altas esferas, la práctica de despedir a ingentes números de personas para equilibrar los balances financieros empezó a darse con mayor frecuencia. Antes de la década de 1980 los despidos ya existían, pero normalmente como último recurso, no como primera opción. Ahora entrábamos en una época en la que incluso la meritocracia perdía valor. La estabilidad laboral ya no dependía necesariamente de lo arduamente que trabajase una persona ni

de lo mucho que sacrificara por la empresa o contribuyera a su bienestar. Ahora se podía despedir a un trabajador simplemente para cuadrar los libros de ese año. Se destruían carreras para cuadrar números. La protección del dinero, como teoría económica, sustituyó a la protección de las personas. Bajo estas condiciones, ¿cómo podemos sentirnos seguros en el trabajo? ¿Cómo podemos comprometernos con los empleos que tenemos si los líderes de nuestras empresas no se comprometen con nosotros?

El propio concepto de anteponer una cifra o un recurso a una persona contradice directamente la protección que según nuestra antropología se supone que deben ofrecernos nuestros líderes. Es como unos padres que anteponen el cuidado de su coche al de su hijo. Esto puede rasgar el tejido de la propia familia. Semejante redefinición del líder moderno hace estragos tanto en las relaciones internas de nuestras empresas (o incluso de nuestra sociedad) como en nuestras familias.

En la década de 1980, las instituciones públicas y diversos sectores de actividad económica sucumbieron plenamente a esta nueva perspectiva económica. La industria de los bienes de consumo, la alimentaria, los medios de comunicación, la banca, Wall Street, incluso el Congreso de Estados Unidos han abandonado, en diversos grados, a las personas a cuyo servicio deben su existencia, a favor de prioridades más egoístas. Quienes ocupan cargos de autoridad y de responsabilidad permiten con mayor frecuencia que personas externas (en ocasiones sin ninguna relación con la empresa) influyan en sus decisiones y en sus actos. Al acceder a disponer de una oferta que satisfaga las demandas de los foráneos, estos líderes que actúan como seguidores quizá obtengan los beneficios que pretenden, mientras al mismo tiempo perjudican a las personas a las que afirman servir. La reflexión a largo plazo da paso al pensamiento a corto plazo, y el egocentrismo sustituye al altruismo, a veces incluso en nombre del servicio. Pero ese servicio es sólo nominal.

Esta nueva prioridad del liderazgo conmociona los cimientos sobre los que se levanta la confianza y la cooperación. Esto no tiene nada que ver con la restricción de una economía de libre mercado. Tiene que ver con olvidar que las personas, personas vivas, que respiran, que juegan un papel más grande en nuestra capacidad para innovar, progresar y superar a nuestros competidores, ya no son consideradas nuestro bien más preciado mientras intentamos competir con las cifras. Como mucho, lo que socava la economía de libre mercado es dar prioridad al rendimiento antes que a las personas.

Cuanto mejores sean los productos, servicios y experiencias que una empresa puede ofrecer a sus clientes, más demanda podrá generar por esos productos, servicios y experiencias. Y no hay mejor manera de competir en una economía de mercado que generando más demanda y teniendo un mayor control sobre los suministros, todo lo cual depende de la voluntad de aquellos que trabajan para nosotros. Normalmente los mejores productos, servicios y experiencias son el resultado de empleados que los inventaron, innovaron o suministraron. En cuanto las personas bajan a la segunda posición en la lista de prioridades, la diferenciación da paso a la mercantilización. Cuando pasa esto, la innovación se reduce y aumenta la presión para competir sobre cosas como el precio y otras estrategias a corto plazo.

De hecho, cuanto más control tengan los analistas financieros sobre una empresa, menos innovadora será.[20] Según un estudio de 2013 publicado en el *Journal of Financial Economics*, las compañías con un número más elevado de analistas presentan menos patentes que aquellas que tienen menos analistas. Además, las patentes que generan esas compañías tienden a tener un

menor impacto. La evidencia respalda la idea de que «los analistas ejercen demasiada presión sobre los directivos para que se alcancen los objetivos a corto plazo, impidiendo la inversión empresarial en proyectos innovadores a largo plazo». Dicho de una forma sencilla, cuanta más presión sientan los líderes de una compañía para satisfacer las expectativas de unos colaboradores externos, más probable es que reduzcan su capacidad de ofrecer mejores productos y servicios.

Cuando los líderes comen los primeros

Desde que los *baby boomers* se hicieron con las riendas de las empresas y del gobierno, hemos experimentado tres colapsos importantes del mercado de valores. Uno en 1987, que corrigió un periodo de excesiva especulación y, según dicen algunos, una dependencia excesiva de los programas informáticos a la hora de hacer las tansacciones bursátiles en detrimento de las personas. Otro en 2000, después de que estallara la burbuja del punto com. Y otro en 2008, que siguió al hundimiento del mercado inmobiliario sobrevalorado. Antes de 1987 no se había producido un colapso del mercado de valores desde la Gran Depresión, que siguió al exceso y a las sobrevaloraciones de la década de 1920. Si no encontramos maneras de corregir el desequilibrio, las leyes de la naturaleza siempre lo harán por nosotros.

Demasiados entornos en los que trabajamos hoy frustran nuestras inclinaciones naturales para confiar y cooperar.

Como especie que nació en un momento en que los recursos eran limitados y había grandes peligros, nuestra inclinación natural para compartir y cooperar se complica cuando los recursos son abundantes y los peligros externos son pocos. Cuando tenemos menos tendemos a estar más abiertos a compartir nuestros bienes. Una tribu beduina o una familia mongol nómada no tiene gran cosa, pero les agrada compartirlo, porque hacerlo redunda en su beneficio. Si usted los encuentra en sus viajes, le abrirán su casa y le ofrecerán alimentos y hospitalidad. No sólo lo hacen porque son personas hospitalarias, sino porque su supervivencia depende de compartir, porque saben que quizá algún día pueden ser ellos los viajeros que necesiten comida y refugio. Irónicamente, cuanto más tenemos mayores son nuestras vallas, más sofisticado nuestro sistema de seguridad para mantener lejos a la gente y menos queremos compartir. Nuestro deseo de tener más, unido a nuestra escasa interacción física con la gente común, empieza a generar una desconexión con la realidad o una ceguera frente a ella.

Lamentablemente, demasiados entornos en los que trabajamos hoy día hacen más por frustrar nuestra inclinación natural a confiar y cooperar que por fomentarla. En nuestros negocios y en nuestra sociedad se ha establecido un nuevo conjunto de valores y normas, un sistema de rendimiento inducido por la dopamina que nos recompensa por los logros individuales a costa de

los efectos equilibradores de la serotonina y la oxitocina, que nos premian por trabajar juntos y forjar vínculos de confianza y de lealtad. Este desequilibrio es el que provoca el colapso de los mercados de valores. Este desequilibrio en las culturas empresariales afecta la estabilidad de las grandes organizaciones. (Enron, Tyco, WorldCom y Lehman Brothers son sólo unos pocos ejemplos de organizaciones grandes, «estables», que se hundieron debido a desequilibrios en su cultura.) La aparente falta de esfuerzos para querer cambiar este sistema causa un mayor desequilibrio de las hormonas. Así se perpetúa el círculo vicioso. Nuestra salud está en peligro. Nuestra economía, también. La estabilidad de nuestras compañías, también. Y quién sabe qué más.

Por accidente, la generación del *baby boom* creó un mundo bastante desequilibrado. Y el desequilibrio, como ha demostrado la historia una y otra vez, se corregirá repentina y agresivamente a menos que seamos lo bastante listos como para corregirlo nosotros lenta y metódicamente. Sin embargo, dados nuestra inclinación por la gratificación inmediata y los Círculos de Seguridad débiles presentes en nuestras organizaciones, quizá nuestros líderes no tengan la confianza o la paciencia suficientes para hacer lo necesario.

Obviamente, no podemos echar la culpa a toda una generación de los males que padecemos hoy. Tampoco podemos culpar a una industria, a un director general concreto o a «las corporaciones». No hay archienemigos de cómic al frente de las compañías, gente que intenta conquistar el mundo, de manera que si hacemos algo para acabar con ellos se arregle todo lo que anda mal. Pero en nuestra manera de hacer negocios hoy día existe una falta de empatía y de humanidad. Hay ejecutivos inteligentes que dirigen compañías y gestionan sistemas, pero parece que hay una carestía evidente de líderes fuertes que dirijan al pueblo.

Como le gusta decir a Bob Chapman, director general de Barry-Wehmiller: «Nadie se despierta por la mañana[21] para ir a trabajar con la esperanza de que alguien le dirigirá. Nos despertamos por la mañana y vamos a trabajar con la esperanza de que alguien nos guiará». El problema es que, para que otros nos guíen, debe haber unos líderes a los que queramos seguir.

La deshumanización

Nuestros circuitos internos, aunque en la práctica sean complejos y desordenados, tienen una intención muy clara. Diseñado durante el tiempo en que vivíamos en pequeños grupos con pocos recursos y grandes peligros a nuestro alrededor, nuestro sistema de incentivos químicos fue creado para ayudarnos a gestionar un mundo muy tangible y para vivir en él. Conocíamos a todas las personas con las que vivíamos y trabajábamos. Sabíamos qué necesitábamos y colaborábamos para obtenerlo. Veíamos las cosas que nos amenazaban y cooperábamos para protegernos unos a otros de ellas.

Ahora el problema es que hemos producido una abundancia de prácticamente todo lo que necesitamos o queremos. Y la abundancia no nos sienta bien. Puede cortocircuitar nuestros sistemas y, en realidad, perjudicar nuestras vidas y a nuestras organizaciones. La abundancia puede ser destructiva no porque sea mala para nosotros de por sí. La abundancia puede ser destructiva porque abstrae el valor de las cosas. Cuanto más tenemos, menos parecemos valorar lo que tenemos. Y si la abstracción de los bienes materiales nos hace valorarlos menos, imagínese qué le

hace a nuestras relaciones.

En ocasiones, la escala a la que podemos operar hoy día es demasiado grande para que la asimilemos. Por su propia naturaleza, la escala crea distancia, y a cierta distancia los conceptos humanos empiezan a perder su significado. Un consumidor no es más que eso: la abstracción de una persona que, esperamos, consumirá lo que tenemos que ofrecerle. Intentamos adivinar qué desea ese «consumidor» para que consuma más de lo que le ofrecemos. Y si lo hace, nos concentraremos en montones de estadísticas para poder gestionar mejor el proceso. Y a medida que siguen creciendo nuestras estadísticas, recurrimos a la tecnología para ayudarnos a trabajar a una velocidad y a una escala mayores. En otras palabras, los seres humanos, los consumidores finales de todo esto, se distancian hasta tal punto de las personas a las que pretendemos servir que, simplemente, se convierten en otra estadística que administrar. Cuanta más distancia haya entre ambas cosas o más cosas hagamos para amplificar la abstracción, más difícil resultará ver a los demás como humanos. Lo que tenemos que gestionar o restringir no es la abundancia, sino la abstracción.

Ya no nos vemos unos a otros como personas; ahora somos clientes, accionistas, empleados, avatares, perfiles online, nombres en una pantalla, direcciones de correo electrónico y gastos a los que seguir la pista. El ser humano se ha vuelto virtual. Ahora más que nunca, intentamos trabajar y vivir, ser productivos y felices, en un mundo en el que somos desconocidos para quienes nos rodean. El problema es que la abstracción puede ser más que perjudicial para nuestra economía… puede ser letal.

---

1 History Channel, *The Roaring Twenties*. http://www.history.com/topics/roaring-twenties.

---

2 Federal Deposit Insurance Corp., FDIC Learning Bank. http://www.fdic. gov/about/learn/learning/when/1930s. html.

---

3 Harold Bierman Jr., «The 1929 Stock Market Crash», *Economic History Association*, 5 de febrero de 2010. http://eh.net/encyclopedia/article/bierman.crash.

---

4 History Channel, *The Great Depression*. http://www.history-com/topics/great-depression.

---

5 Sabrina Tavernise, «As Fewer Americans Serve, Growing Gap Is Found Between Civilians and Military», *New York Times*, 24 de noviembre de 2011. http://www.nytimes.com/2011/11/25/us/civilian-military-gap-grows-as-fewer-americans-serve.html?_r=0.

---

6 Ken Burns y Lynn Novick, Florentine Films y WETA-TV, 2007, http://www.pbs.org/thewar/.

---

7 «18-Year-Old», *Life*, 30 de noviembre de 1942.

---

8 Censo estadounidense. www.census.org.

---

9 Jessica R. Sincavage, «The Labor Force and Unemployment: Three Generations of Change». U. S. Departament of Labor, Bureau of Labor Statistics, *Monthly Labor Review* (junio de 2004): 34-41. http://www.bls.gov/opub/mlr/2004/06/art2full.pdf.

10 Ibíd.

11 Ibíd.

12 Censo estadounidense. www.census.gov.

13 Página web del Senado de Estados Unidos: «Landmark Legislation: The Civil Rights Act of 1964». http://www.senate.gov/artandhistory/history/common/generic/CivilRightsAct1964.htm.

14 Thomas Wolfe, «The "Me" Decade and the Third Great Awakening». *New York Magazine*, 23 de agosto de 1976. http://nymag.com/news/features/45938/ (consultada el 24 de septiembre de 2013).

15 Bureau of Economic Analysis. www.bea.gov.

16 John Naughton, «How Microsoft Spent a Decade Asleep on the Job». *The Observer*, 20 de julio de 2013. http://www.theguardian.com/rechnology/2013/jul/21/micrsoft-realigment-steve-ballmer-naughton.

17 Página web de History Channel, *This Day in History*, «August 5, 1981: Reagan Fires 11,359 Air-Traffic Controllers». http://www.history.com/this-day-in-history(reagan-fires-11359-air-traffic-controllers.

18 National Labor Relations Board, «1947 Taft-Harley Substantive Provisions». http://www.nlrb.gov/who-we-are/our-history/1947-taft-harley-substantive-provisions.

19 Greg Miller, «Clinton Lifts Ban on Fired Air Controllers». *Los Angeles Times*, 13 de agosto de 1993.

20 Jie (Jack) He y Xuan Tian, «The Dark Side of Analyst Coverage: The Case of Innovation», *Journal of Financial Economics*, vol. 109, número 3 (septiembre de 2013): 856-78. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X13001086.

21 Bob Chapman, entrevista del autor, febrero de 2013.

PARTE 5

EL DESAFÍO DE LA ABSTRACCIÓN

13

La abstracción mata

«¡Dejadme salir de aquí!», gritó. «¡Dejadme salir! ¡Dejadme!» Encerrado en un cuarto pequeño sin ventanas, empezó a golpear la pared para llamar la atención de otros. «¡No tenéis derecho a retenerme aquí!», vociferó.

El hombre al que habían contratado para ayudar ese día estaba sentado ante el panel de control. Empezaba a ponerse nervioso. Escuchaba los ruegos apagados procedentes del otro cuarto. Fijando la vista en el hombre que mandaba, y como afirmando algo que no fuera terriblemente obvio, le dijo: «Le duele».

Pero el hombre al mando no mostró ninguna emoción. Nada. Sólo dijo una cosa: «El experimento exige que continuemos». De modo que el hombre contratado como ayudante aquel día volvió a centrarse en el panel de control, susurrando: «Tiene que continuar. Tiene que continuar». Pulsó el interruptor y administró otra descarga eléctrica al desconocido que estaba en la habitación de al lado.

«¡No tenéis derecho a retenerme aquí!», volvió a gritar el hombre del otro cuarto. Pero nadie le respondió, y el experimento continuó. «¡Dejadme salir!», aulló el hombre, histérico. «¡Mi corazón no está bien! ¡Dejadme salir!» Entonces, de repente, los gritos cesaron y el experimento concluyó.

Mientras la segunda guerra mundial estaba a punto de concluir, los principales arquitectos del movimiento nazi (Adolf Hitler, Heinrich Himmler y Joseph Goebbels) lograron eludir su captura mediante el suicidio. Otros no pudieron evitar la justicia. Los atraparon y juzgaron por sus actos durante el genocidio sistemático cometido durante la guerra. Una de las acusaciones contra los veinticuatro nazis más importantes, la mayoría de los cuales fueron declarados culpables por sus roles respectivos, fue la de haber cometido crímenes contra la humanidad. Pero hubo un hombre notablemente ausente durante los Juicios de Núremberg.

El SS-Obersturmbannführer (o teniente coronel de las SS) Adolf Eichmann jugó un papel importante en la organización del Holocausto. Fue el responsable de organizar la logística para reunir y deportar a enormes multitudes de judíos y otros grupos de indeseados para enviarlos a guetos y campos de concentración repartidos por toda Europa oriental. Fue el encargado de supervisar el proceso que envió a hombres, mujeres y niños inocentes, viejos y jóvenes, a los campos de exterminio. Pero después de la guerra, usando documentos falsificados, pudo huir de Alemania y llegar hasta Argentina. Durante quince años Eichmann vivió[1] una vida relativamente normal, provinciana, bajo el seudónimo de Ricardo Klement, hasta que en 1960 fue capturado por agentes israelíes y deportado para enfrentarse a un tribunal en Jerusalén.

La captura de Eichmann avivó de nuevo el debate sobre cómo fue posible que sucediera el Holocausto. Era imposible que un mero puñado de mentes enfermas cometiera un genocidio a tamaña escala. Ese grado de planificación y organización requirió la ayuda de miles, por no decir millones, de personas. Exigió la participación de soldados de todo rango que perpetrasen los crímenes, y de millones de civiles alemanes que, voluntariamente, optasen por no verlos.

Algunos creían que hubo una intención colectiva, que la población entera de un país había abandonado todo vestigio de humanidad y de moralidad. Otros lo veían de otra manera. La defensa frecuente que presentaron muchos nazis y alemanes después de la guerra fue menos dramática. «No tuvimos elección», dijeron, «nos limitábamos a cumplir órdenes.» Ése era su mantra. Da igual que fuesen oficiales de alto rango responsables de su papel o soldados ordinarios o civiles que intentaran recuperar cierta sensación de normalidad al concluir la guerra; pudieron racionalizar sus actos, eludiendo la responsabilidad personal y delegándola a sus superiores. Eso es lo que les contarían a sus nietos. «Sólo cumplíamos órdenes.»

Stanley Milgram,[2] psicólogo de Yale, quiso entender mejor todo esto. Los seres humanos, ¿nos parecemos tanto a los lemmings que si alguien con mayor rango que el nuestro, con más autoridad, nos ordenara hacer algo totalmente contrario a nuestro código moral, nuestro sentido del bien y el mal, nos limitaríamos a obedecer? Sin duda es posible a pequeña escala, pero, ¿a una escala tan grande?

De modo que en 1961, sólo pocos meses antes de que empezara el juicio de Adolf Eichmann en Israel, Milgram diseñó un experimento[3] para comprender nuestra obediencia a la autoridad. El experimento era relativamente sencillo. Cada vez que se llevaba a cabo había dos voluntarios. Uno hacía el papel de maestro y el otro el de alumno. La persona que hacía de alumno era en realidad otro científico que participaba en el experimento. (Para asignar los roles, al voluntario de verdad le pedían que sacara una papeleta de un sombrero para averiguar si sería el maestro o el alumno. De hecho, las dos papeletas contenían la palabra «maestro», dando la impresión al voluntario de que su rol había sido fruto del azar.)

Los voluntarios que hicieron el papel de maestros, captados mediante un anuncio en un periódico y a quienes les dijeron que formarían parte de una investigación sobre la memoria y el aprendizaje, se sentaron delante de una consola provista de una serie de interruptores. A cada uno le dijeron que al alumno le formularían una serie de preguntas. Si el alumno daba la respuesta equivocada o se negaba a contestar, el maestro debía accionar un interruptor de la consola para administrar al alumno una descarga eléctrica. De hecho, las únicas descargas empleadas durante todo el experimento fueron de bajísima intensidad, 15 voltios, que se administraron a los maestros para que tuvieran una idea de qué efecto producían.

En la consola había treinta interruptores, de entre 15 y 450 voltios. Dado que cada interruptor tenía una potencia 15 voltios más que el anterior, el maestro entendía fácilmente que con cada interruptor las descargas serían cada vez más fuertes. Para asegurarse de que los maestros entendieran las consecuencias de la creciente intensidad de las descargas, se habían puesto ciertas etiquetas sobre algunos interruptores. Por ejemplo, el voltaje entre 15 y 75 voltios estaba marcado como «descarga suave». Por encima de la serie de interruptores entre los 75 y los 120 voltios la etiqueta rezaba «descarga moderada». La gama entre 135 y 180 voltios era «descarga fuerte». Los siguientes grupos eran «descarga muy fuerte», «descarga intensa» y «descarga de máxima intensidad», hasta que el voltaje llegaba a la categoría de «Peligro: descarga peligrosa», entre los 375 y 420 voltios. El último grupo, entre los 435 y los 450 voltios, estaba pintado de rojo y sólo ponía «XXX». No cabía duda de qué significaba «XXX».

Los 160 voluntarios se sometieron al experimento con cuatro variantes de 40 voluntarios cada una. En una de ellas, el científico que hacía de alumno estaba sentado junto al maestro, y éste debía colocar la mano del alumno sobre una placa que daba descargas. En otra variante, el alumno estaba en el mismo cuarto que el maestro. Éste podía ver y escuchar las reacciones del alumno después de administrada cada descarga. No había ninguna incertidumbre sobre el impacto que tenía cada decisión sucesiva de activar un interruptor.

En otra variante, el alumno estaba en una sala aparte. Aunque el maestro no podía ver los efectos de las descargas, podía escuchar claramente las protestas y los gritos del alumno a través de la pared. En todas estas variantes, el maestro podía oír al científico que hacía el papel de alumno mientras éste fingía manifestar incomodidad al principio, que a medida que avanzaba el experimento se convertía en gritos y ruegos para que cesara. «¡Basta», gritaba. «¡Me duele!» Sin embargo, en otra de las variantes el alumno estaba en otro cuarto, y aparte de los golpes en la pared, el maestro no podía ver ni oír las reacciones del alumno a las descargas eléctricas.

Como era de esperar, todos los voluntarios manifestaron su incomodidad. Cuando se daban cuenta de que causaban daño al alumno o les parecía que así era, miraban al científico, que estaba a su lado vestido con una bata blanca y una tablilla con sujetapapeles en la mano, y le preguntaban si debían seguir a pesar del daño que infligían a sabiendas. La primera vez que el alumno expresaba su deseo de detener el experimento o de abandonarlo, el científico le decía: «Por favor, continúe». Si el alumno manifestaba por segunda vez su deseo de detenerse, el científico siempre contestaba: «El experimento requiere que continúe».

A medida que iban avanzando por la línea de interruptores, algunos de los voluntarios empezaban a ponerse nerviosos. Muy nerviosos. Empezaban a sudar y a temblar. Aunque muy angustiados, la mayoría no interrumpía el experimento. Tras la tercera petición de detener el experimento, el científico respondía fríamente: «Es totalmente esencial que continúe». Tras una cuarta protesta, el científico respondía simplemente: «No tiene otra opción, debe continuar». Si el voluntario protestaba una vez más, el experimento concluía de inmediato.

¿Hasta dónde cree que llegaría usted? ¿Cuánto dolor infligiría a una persona antes de detenerse? La mayoría de nosotros diría que no llegaríamos muy lejos y que dejaríamos el experimento mucho antes de creer que habíamos causado un daño grave a la otra persona. Los científicos previeron la misma respuesta. Antes del experimento predijeron que entre el 2 y el 3 por ciento llegaría hasta el final, y que serían personas que manifestasen tendencias psicopáticas. Pero los resultados reales fueron escalofriantes.

Cuando los voluntarios tenían que sujetar la mano del alumno sobre la placa de las descargas, el 70 por ciento abandonó el experimento sin llegar muy lejos. Cuando los voluntarios estaban en la misma sala pero no tenían que tocar al alumno, la cifra se redujo ligeramente, y 60 por ciento se negó a continuar. Pero cuando no veían a los alumnos que sufrían ni escuchaban sus gritos, sólo un 35 por ciento se negó a continuar. Esto quiere decir que un 65 por ciento de voluntarios logró llegar al final del experimento, alcanzar el último interruptor y, a todos los efectos y propósitos, matar a una persona.

Se ha criticado este experimento por su falta de ética, y con razón. Casi ochenta personas que aquella mañana se habían levantado con la idea de que eran buena gente volvieron a sus casas sabiéndose capaces de matar a alguien. Aunque manifestaron preocupación, aunque se pusieron nerviosos, aunque sabían que lo que hacían podía tener un impacto negativo, incluso un impacto negativo grave, la mayoría llegó hasta el final.

Tras la conclusión del experimento, a pesar de creer que el alumno podía resultar herido o algo peor, los voluntarios manifestaron inquietud por su propia culpabilidad, insistiendo en que no se les podía considerar responsables. Ni un solo voluntario manifestó inquietud alguna por el bienestar de los alumnos. Nadie pidió mirar en el otro cuarto. Les preocupaba más su propio pellejo.

Al final a los voluntarios se les informó de que el alumno, papel que había desempeñado un científico, estaba sano y salvo. Les garantizaron que no habían administrado ni una sola descarga y que nadie sufrió el menor dolor. Algunos de los que obedecieron, de los que llegaron hasta el final, ahora sintieron remordimientos por sus actos. Les invadía un sentido de responsabilidad personal. Por el contrario, otros que llegaron hasta el final justificaron sus actos culpando a los científicos. Razonaban que, caso de haber alguna repercusión, los responsables serían los tipos que estaban al mando, no ellos. Después de todo, no hacían más que lo que les ordenaban. Algunos llegaron al punto de culpar al alumno. «¡Era un idiota y un tozudo!», dijo un voluntario, intentando quitarle hierro a sus propios actos. «Merecía las descargas.»

Lo curioso es que casi todos los voluntarios que se negaron a continuar con el experimento cuando se dieron cuenta de que estaban haciendo daño a alguien se sintieron responsables ante un imperativo moral superior. Algunos eran religiosos, pero todos ellos se sintieron responsables ante una autoridad superior a la de los científicos de la sala.

La verdad es que el experimento de Milgram se lleva a cabo un día sí y otro también en oficinas de todo el país y de todo el mundo. El ciclo de abstracción endémico al capitalismo se percibe fácilmente cuando adoptamos una visión más amplia de las conclusiones de Milgram. La abstracción ya no está limitada al espacio físico; incluye también la naturaleza de los números, que induce a las abstracciones. Cuanto más crecen nuestras compañías, más aumenta la distancia entre nosotros y las personas que trabajan para nosotros o compran nuestros productos. A esta escala, ya no podemos limitarnos a recorrer los pasillos y contar las latas de sopa que quedan en la estantería. Ahora dependemos de documentos que nos informan de las cantidades que hemos vendido y de cuántos beneficios hemos obtenido. Cuando nos aislamos de la humanidad mediante la abstracción numérica, somos capaces de una conducta inhumana, como los voluntarios de Milgram. Igual que las condiciones que introdujo Milgram en su experimento, la separación física entre nosotros y aquellos que sufren las consecuencias de nuestras decisiones puede tener un impacto sobrecogedor en las vidas de otros… las vidas de personas a quien nadie escucha ni ve. Cuanto más abstractas se vuelven las personas, más capaces somos de hacerles daño.

14

La abstracción moderna

Los descubrimientos de Milgram cobran vida

En 2009, el *New York Times*[4] y prácticamente todos los demás medios de comunicación destacados transmitieron una historia sobre un brote de salmonela que mató a nueve personas y enfermó a más de setecientas. El brote provocó la mayor retirada de alimentos de toda la historia estadounidense. La contaminación se localizó en los productos elaborados por más de trescientas compañías que usaban cacahuetes o pasta de cacahuete suministrada por la Peanut Corporation of America (PCA), de Lynchburg, Virginia. El director de PCA, ¿hizo todo lo que estaba en su mano para asegurarse de que sus trabajadores y su empresa estaban a salvo? Lamentablemente, no.

Los investigadores de la FDA [5]llegaron a la conclusión de que la PCA sacaba conscientemente al mercado productos contaminados (una acusación que la compañía niega). Y resulta difícil pasar por alto la amplísima evidencia de que los ejecutivos de la compañía presionaron muchísimo a los empleados para alcanzar sus objetivos. Stewart Parnell, presidente de la Peanut Corporation of America, envió un correo electrónico a un gerente de una de sus fábricas quejándose de que las pruebas de salmonela que dieron positivas «nos están costando muchísimos dólares, provocando que medie un enorme lapso de tiempo entre el momento en que cosechamos los cacahuetes y el momento en que cobramos las facturas», según indican los documentos presentados en el juicio. (La compañía quebró en 2009. Cuatro años después, cuando este libro estaba a punto de ir a la imprenta, los fiscales federales presentaron cargos contra Parnell y su equipo.) Cuando las relaciones que mantenemos con clientes o empleados se convierten en conceptos abstractos, lo natural es que nos centremos en alcanzar lo más tangible que vemos: los números. Los líderes que anteponen las cifras a las vidas se encuentran físicamente separados, la inmensa mayoría de las veces, de las personas a las que sirven.

Dejando a un lado al señor Parnell, ¿qué pasa con la gente que trabajaba en la empresa y que hacía lo que les ordenaban? Dentro de una cultura débil, los empleados ven a su empleador como los sujetos de Milgram veían al científico: como la figura de autoridad por antonomasia. Un líder que dirige una cultura débil no invierte en programas para respaldar la confianza de su gente de modo que hagan lo que es correcto. En lugar de eso, el sistema de mando y control perpetúa un sistema en el que es más probable que los trabajadores hagan lo que más les convenga a ellos. La incertidumbre y los compartimentos estancos, elementos que medran en una cultura de mando y control y que contradicen el concepto del Círculo de Seguridad, aumentan nuestro estrés y perjudican nuestra capacidad de forjar relaciones hasta llegar al punto en que el instinto de supervivencia se convierte en nuestro objetivo principal.

Todo aquello que nos separa del impacto que tienen nuestras palabras y nuestros actos sobre otras personas tiene el potencial de llevarnos por un camino peligroso. Como nos demostró Milgram, cuando no vemos el impacto de nuestras decisiones, cuando las vidas de las personas se convierten en algo abstracto, el 65 por ciento de nosotros tiene la capacidad de matar a alguien. Cuando no podemos ver o escuchar a las personas a las que herimos, los principales impulsores de nuestras decisiones serán el temor de meternos en un lío, perder el empleo, no alcanzar la cifra de ventas o perturbar el lugar que ocupamos en la jerarquía. Y de la misma manera que aquellos soldados alemanes que defendieron sus actos diciendo que «sólo cumplían órdenes», o los sujetos de Milgram, que murmuraban entre dientes que «el experimento debe continuar», todos tenemos nuestros mantras modernos para defendernos o delegar la responsabilidad cuando nuestras decisiones perjudican a otros. Nos esforzamos por «ofrecer valor accionarial» o «cumplir nuestro deber fiduciario», mientras al tiempo defendemos nuestros actos diciendo que «están dentro de la legalidad» o afirmando que las decisiones que tomamos escapaban a nuestro rango salarial.

Durante el tiempo que dediqué a reunir información para este libro, discutí con un banquero de inversión durante un almuerzo al que asistí. Aprovechando mi nueva comprensión de las cosas, insistí en la responsabilidad que él tenía respecto a las personas que se veían afectadas por sus decisiones. Me quedé impresionado al ver cómo se hacía eco de los voluntarios de Milgram. «No tengo autoridad para tomar ese tipo de decisiones», me dijo. «No es mi trabajo. Mi trabajo consiste en localizar el mejor valor para mis clientes», se defendió. Cuando no nos sentimos a salvo unos de otros en los entornos en los que trabajamos, nuestros instintos nos empujan a protegernos a toda costa en lugar de compartir la responsabilidad por nuestros actos.

En 2008, cuando algunos banqueros se enfrentaron a la realidad de lo que le hizo la industria bancaria a la economía, se limitaron a echar la culpa a las compañías hipotecarias. De la misma manera que los ejecutores de Milgram intentaron distanciarse del papel que jugaron en los perjuicios causados, llegando incluso a culpar al alumno, algunos banqueros llegaron al punto de culpar de sus problemas al propietario estadounidense de una vivienda. Jamie Dimon,[6] director general de JPMorgan Chase, dijo a sus accionistas en 2010: «No echamos a la calle a la gente que se merece quedarse en su casa».

La responsabilidad del negocio

«Sólo existe una sola responsabilidad empresarial», dijo Milton Friedman en 1970[7], seis años antes de ganar el Premio Nobel de Economía. «Usar los recursos y participar en actividades diseñadas para aumentar los beneficios siempre que la empresa se mantenga dentro de las reglas del juego.» Creo que al hablar de «reglas» Friedman se refería a la ley, un conjunto de pautas bien intencionadas pero imperfectas llenas de lagunas accidentales o, a veces, políticas, creado por personas bien intencionadas o, a veces, políticos.

Parece ser que las palabras de Friedman se han convertido en el estándar del capitalismo estadounidense moderno. Una y otra vez, las compañías manifiestan su preferencia por apegarse a la ley en su objetivo de impulsar el rendimiento, antes que recordar cualquier responsabilidad moral que puedan tener para con las personas a las que sirven o para con el país o la economía

dentro de los que operan. Traducido al experimento de Milgram, demasiados líderes empresariales prefieren obedecer al científico antes que a una autoridad moral superior. Pueden justificar que sus actos están dentro de la legalidad, pero sin tener en cuenta la intención de las leyes que pretenden cumplir.

Apple Inc. consiguió evitar[8] pagar decenas de miles de millones de dólares en impuestos al establecer subsidiarias en Irlanda, donde los impuestos para las compañías se basan en dónde se encuentran registradas (Apple lo está en Estados Unidos). Por el contrario, el código tributario estadounidense calcula la deuda tributaria de una compañía basándose en dónde gana o guarda su dinero (Apple guardaba en Irlanda todos los beneficios obtenidos en Asia y en Europa). Esta distinción permitió a Apple colarse por las rendijas de las leyes tributarias de dos países y, al hacerlo, entre 2009 y 2012 mantuvo 74.000 millones de dólares fuera del alcance del IRS (secretaría de Hacienda) o de cualquier otra autoridad tributaria. Apple no lo niega. Como Apple es uno de los grandes innovadores de nuestros tiempos, la técnica de la que fue pionera, consistente en derivar los beneficios a subsidiarias irlandesas, enviándolos luego a Holanda y al Caribe para eludir los impuestos estadounidenses, ya la han copiado muchas otras empresas desde entonces. Sin embargo Apple, según la forma de pensar de Friedman, no incumplió ninguna norma.

Sentimos la necesidad absoluta de forjar vínculos de confianza. Nuestra supervivencia depende de ello. Con ese fin, nuestro cerebro primitivo nunca deja de evaluar las palabras y las conductas de las compañías, exactamente del mismo modo en que evalúa las palabras y las conductas de individuos. Desde el punto de vista biológico, la confianza es confianza, independientemente de en quién la pongamos. Si alguien dice o hace algo que nos hace sentir que no podemos confiarle nuestra vida, mantenemos las distancias. El mero hecho de respetar la ley significa que deberíamos confiar en los novios o novias que engañan a su pareja, simplemente porque no han incumplido las leyes matrimoniales. Como animales sociales, la moral también es importante. Nuestro sentido (o sin duda el de una compañía) del bien y el mal, a pesar de lo que diga la ley, es importante en el nivel social. Éste es el fundamento mismo de la sociedad civil.

Timothy Cook, el director general de Apple, planteó el tema de la responsabilidad en una audiencia de un comité del Congreso sobre este tema. «Lamentablemente, el código tributario[9] no ha seguido el ritmo de la era digital», afirmó. La responsabilidad de tapar todas las lagunas, ¿es de la autoridad gubernativa o las compañías también deben colaborar? ¿Apple ha cometido un acto de desobediencia civil al obligar al gobierno a mejorar su actuación? Apple es una buena empresa y hace grandes cosas, como contribuir a la educación, pero como la mayoría de las personas ignora estas cosas, cuando se enteran de que Apple ha eludido el pago de impuestos eso puede afectar su grado de confianza en la compañía. Pero el problema es mayor que Apple. Parece que se trata de la manera de hacer negocios hoy día: explotar las lagunas hasta que la normativa se ponga a su altura (y, en ocasiones, hacer presión para que las normas no cambien). Y si esto es así, nadie debería tener problemas con las decisiones que toma la Oceanic Steam Navigation Company.

Dentro de la legalidad

Los barcos más grandes construidos a finales del siglo XIX eran, sobre todo, transbordadores.

Trasladaban a un gran número de personas de un lugar a otro, desplazándose siempre cerca de la orilla. Lógicamente, los reglamentos que señalaban las responsabilidades de los propietarios de la nave se basaban en el uso que se les daba en aquel entonces a los barcos: el de transbordadores. Sin embargo, cuando el *Titanic* zarpó en 1912,[10] ese reglamento aún no se había modificado para adaptarlo a ese nuevo tipo de barcos trasatlánticos (el equivalente a la «era digital» de Timothy Cook). El *Titanic* llevaba el número de botes salvavidas que marcaba la ley, dieciséis. El problema es que el *Titanic* era cuatro veces más grande que los barcos incluidos en la clasificación legal de aquella época.

La Oceanic Steam Navigation Company, propietaria del *Titanic*, cumplía el reglamento obsoleto (de hecho, añadieron otras cuatro lanchas inflables). Lamentablemente, como todos sabemos, el 14 de abril de 1912, justo cuatro días después de zarpar de puerto en su viaje inaugural, el *Titanic* chocó con un iceberg lejos de cualquier costa. No hubo botes salvavidas para todo el mundo, y el resultado fue la muerte de más de 1.500 pasajeros y tripulantes de los 2.224 que viajaban a bordo. Un barco cuatro veces más grande que cualquier otro clasificado llevaba sólo una cuarta parte de los botes salvavidas que necesitaba. No es de extrañar que aquel día sólo sobreviviera poco más de una cuarta parte de los pasajeros y de la tripulación.

Toda la industria naviera era plenamente consciente de que la regulación obsoleta pronto se actualizaría. De hecho, a bordo del *Titanic* se dejó un espacio adicional a la espera del requisito de «botes salvavidas para todos». Pero los botes eran caros. Exigían mantenimiento, y podían afectar a la estabilidad de un barco, de modo que los ejecutivos de la Oceanic Steam Navigation Company decidieron no añadir los botes extras hasta que la normativa se lo ordenara. Aunque no había suficientes botes salvavidas para todos los pasajeros del *Titanic*, la compañía cumplía plenamente las normas aplicables.

La inquietante correlación entre los argumentos de Apple sobre el pago de impuestos y la decisión de los propietarios del *Titanic* de no añadir botes salvavidas no acaba aquí. Del mismo modo que la industria naviera hizo presión contra el cambio del reglamento a principios del siglo XX, afirmando que la presencia de tantos botes salvavidas visibles en cubierta perjudicaría su negocio porque la gente pensaría que sus barcos no eran seguros, Apple y otros sostienen que pagar los impuestos que les corresponden perjudicaría su capacidad competitiva. (Dicho sea de paso, éste es el mismo argumento que usaron los fabricantes de automóviles en la década de 1950 cuando se planteó la introducción obligatoria de cinturones de seguridad. Temían que la existencia del cinturón llevaría a pensar a los usuarios que sus coches no eran seguros.)

Vale la pena destacar que,[11] tal como informó la Congressional Budget Office, en 2011 los contribuyentes estadounidenses aportaron 1,1 billones al gobierno, mientras que la tributación empresarial sólo fue de 181.000 millones. Aunque puede que en este juego de triles al que juegan muchas compañías no haya vidas en juego, desde un punto de vista estrictamente biológico, esta conducta hace que sea muy difícil que muchos confiemos de verdad en ellas. Ser una compañía con una moralidad elevada es lo mismo que ser una persona muy ética: no es un estándar definido fácilmente por la ley, pero la gente sí lo percibe con facilidad.

Dada la escala a la que trabajan hoy día tantas compañías, parece justo que los líderes de muchas empresas grandes no tengan otra opción que administrar sus negocios basándose en hojas de cálculo y pantallas, a menudo muy disociadas de las personas que se verán afectadas por las consecuencias de sus decisiones. Pero si las cifras de Milgram se hacen realidad, esto supondría que

650 de los líderes de compañías Fortune 1000, las más grandes de Estados Unidos, pueden tomar decisiones sin tener en cuenta el impacto que éstas tendrán sobre las vidas de seres humanos.

Esto entronca directamente con las condiciones en las que nosotros, los animales humanos, funcionamos mejor. Si queremos reducir los efectos perjudiciales de la abstracción sobre nuestra toma de decisiones, basándonos en el experimento de Milgram, es esencial disponer de un sentido de una autoridad más elevada: Dios, una causa noble, una visión atractiva del futuro o algún otro código moral, y no la demanda de un accionista, un cliente o un mercado. Cuando nuestros líderes nos ofrecen algo noble de lo que formar parte, nos ofrecen un motivo o una razón estimulantes por los que debemos acudir al trabajo, algo que nos sobrevivirá, esto parece darnos la capacidad de hacer lo correcto cuando sea necesario, incluso si a corto plazo tenemos que sacrificar nuestra comodidad. Y cuando un líder acepta su responsabilidad de cuidar de las personas en lugar de preocuparse por las cifras, la gente le seguirá, resolverá problemas y se encargará de que la visión del líder se ponga en práctica bien, de una manera estable, y no de forma expeditiva.

No se trata de hablar de personas buenas o malas. Como los voluntarios de Milgram, muchos trabajamos fuera de la vista de las personas a quienes afectan nuestras decisiones. Esto quiere decir que trabajamos con una desventaja importante si tenemos el deseo de hacer lo correcto (que es distinto a hacer lo que es legal). No podemos por menos que recordar a Johnny Bravo que, por encima de las nubes y sin poder tener contacto visual con las fuerzas de Operaciones Especiales en tierra, sintió que era necesario descender para ver a aquellos a los que debía proteger. Cuando optamos por quedarnos por encima de las nubes, fiándonos solamente de la información que nos dan en lugar de ir a ver por nosotros mismos, no sólo es más difícil tomar las decisiones morales correctas, sino que resulta incluso más arduo aceptar la responsabilidad cuando no lo hacemos. La buena noticia es que hay cosas que podemos hacer para ayudarnos a controlar la abstracción y mantener fuertes nuestros Círculos.

15

Cómo gestionar la abstracción

Un número de personas no son personas, es un número

Se dice que Josef Stalin afirmó: «La muerte de un hombre es una tragedia. La muerte de un millón es una estadística».[12] Stalin era un hombre que entendía bien las estadísticas. Como secretario general del Partido Comunista de la Unión Soviética de 1922 a 1952, se dice que fue responsable de la muerte de millones de personas, la mayoría de ellas ciudadanos soviéticos. Como muchos dictadores, rendía culto a la personalidad, actuaba con una brutalidad extrema, confiaba en poquísimas personas y era muy, muy paranoide. Pero también tenía toda la razón sobre cómo percibimos la tragedia que afecta a una persona y la que afecta a cientos, miles o incluso millones.

Veamos dos historias para que entienda lo que quiero decir. Las dos son totalmente verídicas.

HISTORIA 1

Cuando escribía este libro, Siria[13] estaba desgarrada por lo que era, esencialmente, una guerra civil. Inspirado por la Primavera Árabe que sacudió la región, el pueblo sirio se alzó contra la dictadura de Bashar al-Assad, que se hizo con el control del país en 2000 cuando su padre, Hafez al-Assad, murió después de veintinueve años de gobierno igualmente brutal. En más de cuarenta años de gobierno de los Assad, dos generaciones de hombres y mujeres sirios no conocieron nada mejor. Sin embargo, vivimos en un mundo mediatizado, y por mucho que el gobierno sirio intentara eliminar las noticias sobre las insurgencias en países vecinos, se corrió la voz. Pero en contraste radical con el levantamiento pacífico en Túnez, el gobierno de Assad respondió a la rebelión siria con una brutalidad extrema e implacable.

La opinión mundial no influyó en lo más mínimo en el régimen de Assad mientras éste seguía aplastando a base de poderío militar una rebelión desorganizada y mal equipada. Las Naciones Unidas calculan que, en el momento en que escribí este libro, más de 100.000 sirios habían muerto a manos del ejército, incluyendo un grupo de 1.500 que fallecieron a la vez a causa de un ataque químico. Buena parte de ellos eran civiles inocentes.

HISTORIA 2

Una joven de dieciocho años estaba tirada en mitad de una calle de San Clemente, California. La había arrollado un coche conducido por una joven de diecisiete. Inconsciente, y con una de las piernas rota y doblada en un ángulo antinatural, estaba muy mal. Cami Yoder,[14] reservista del ejército, que pasaba por allí con su coche, se detuvo para ver si podía ayudarla. Arrodillándose junto a la herida, Cami comprobó sus constantes vitales. La chica no respiraba y

su pulso era débil, apenas perceptible. Inmediatamente, Cami empezó a administrar reanimación cardiopulmonar y un boca a boca, para intentar mantener con vida a la joven. Poco después llegó una ambulancia y los paramédicos se encargaron de ella. Estabilizaron a la joven y la llevaron al hospital.

Pocos días después del incidente, Cami quiso saber cómo estaba la muchacha. Logró encontrar noticias sobre ella en Internet, y se enteró de lo sucedido. Había muerto. Aquella joven, que tenía toda la vida por delante, había desaparecido.

¿Qué historia le ha conmocionado más, la primera o la segunda? Una noticia sobre decenas de miles de personas asesinadas por su propio ejército por defender algo noble no tiene sobre nosotros el mismo impacto emocional que la noticia sobre un individuo. Lamentamos la muerte de esa joven con una empatía que, aparentemente, no podemos reunir para conferirla a miles de jóvenes mujeres, niños y otras personas, asesinados con la misma falta de sensibilidad e incluso con mayor brutalidad.

Éste es uno de los problemas derivados de usar cifras para representar a las personas. En determinado momento, los números pierden su vínculo con las personas y se vuelven sólo números, carentes de sentido. Somos animales visuales. Si vemos a una persona necesitada, podemos acudir aprisa en su ayuda. Si se trata de la visión clara de un estado futuro más prometedor que nuestro mundo actual, podemos trabajar para hacerla realidad. Y si el objetivo es cambiar una cifra inferior por otra superior, también podemos hacerlo. Pero cuando lo único que vemos son los números, se frustra nuestra capacidad de percibir el impacto distante que pueden tener nuestras decisiones.

Una cosa es que las cifras elevadas representen dinero o productos. Pero cuando esas cifras altas empiezan a representar a los seres humanos, como dijo Stalin, nuestra capacidad de mostrar empatía empieza a reducirse. Si su hermana, la que da de comer a la familia, pierde el empleo, esto tendrá un impacto significativo sobre las vidas de sus sobrinos. Y esa pérdida sería una pesada carga emocional sobre su hermana, su familia y probablemente usted. Pero una decisión que se ha tomado usando una hoja de cálculo para despedir a cuatro mil personas en una gran corporación pierde tangibilidad, y se convierte simplemente en algo que hay que hacer para alcanzar determinados objetivos. Los números ya no representan a personas que cuidan de sus familias, sino meras abstracciones que hay que calcular.

Para un político o alguien que trabaja en una compañía, quizá lo más valioso que podemos hacer si queremos servir de verdad a nuestros electores es conocerles personalmente. Sería imposible conocerlos a todos, pero conocer el nombre y los detalles de la vida de alguien a quien intentamos ayudar con nuestro producto, servicio o política supone una gran diferencia. En el momento en que podemos hacer tangible lo que antes era un estudio o una gráfica, en el momento en que una estadística o una encuesta se convierte en una persona viva y real, en el momento en que entendemos que los conceptos abstractos tienen consecuencias humanas, es cuando se vuelve importante nuestra capacidad para resolver problemas e innovar.

Regla 1. Con los pies en el suelo: cohesione al equipo

Como si la naturaleza abstracta de las cifras y de la escala no fueran suficiente problema cuando tratamos de dirigir una organización, hoy día nos enfrentamos a la complicación añadida del mundo virtual. Internet resulta como poco amedrentador. Nos da el poder para trabajar a escala o hacer llegar ideas a todo el mundo, ya sea un negocio pequeño o un movimiento social. Nos otorga la capacidad de encontrar a personas y conectar con ellas con mayor facilidad. Y es un instrumento increíble para acelerar el ritmo de las transacciones comerciales. Todas estas cosas son buenas. Pero, igual que el dinero se inventó para agilizar y simplificar las transacciones, permitiendo que los pagos se efectuasen sin hacer trueques, a menudo usamos Internet como un medio para agilizar y simplificar la comunicación y las relaciones que forjamos. Y de la misma manera que el dinero no puede comprar el amor, Internet no puede comprar relaciones profundas en las que podamos confiar. Lo que hace que una afirmación como ésta sea un poco artificiosa o discutible es que las relaciones que establecemos online nos dan la sensación de que son reales.

Sin duda que podemos sentir descargas de serotonina cuando a la gente «le gustan» nuestras fotos, páginas o *posts*, o cuando vemos que subimos posiciones en una lista (ya sabe lo mucho que le gustan los ránkings a la serotonina). La sensación de admiración que nos transmiten los «Me gusta» o el número de seguidores que tenemos no es la misma que nos manifiestan nuestros hijos, o la que prodigan unos jugadores a su entrenador. No es más que una manifestación pública de un «gusto» que no requiere sacrificio; si quiere, se trata de un nuevo tipo de símbolo de estatus. Dicho lisa y llanamente, aunque el amor pueda parecernos real, la relación sigue siendo virtual. No cabe duda de que las relaciones pueden nacer online, pero sólo se vuelven reales cuando nos conocemos cara a cara.

Pensemos en el impacto que ha tenido Facebook y otras herramientas de comunicación online sobre el acoso escolar. Una cuarta parte de todos los adolescentes estadounidenses[15] afirma haber padecido el «ciberacoso». Lo que hemos descubierto es que las abstracciones pueden empujar a las personas a manifestar una conducta espantosa, a actuar como si no fueran responsables de sus actos. La comunidad online da a las personas tímidas la posibilidad de que las oigan, pero la contrapartida es que también permite a algunas actuar de formas que, seguramente, nunca lo harían en la vida real. En el entorno online la gente se llama cosas espantosas unos a otros, cosas que seguramente nunca dirían en persona. La capacidad de mantener las distancias, incluso el anonimato absoluto, ha facilitado dejar de comportarse como deben hacerlo los humanos: con humanidad. Y a pesar de las sensaciones positivas que podamos tener cuando conocemos a alguien online, a diferencia de las verdaderas amistades basadas en el amor y la confianza, esos sentimientos que nos embargan no duran mucho tiempo después de haber desconectado de Internet, y pocas veces, o ninguna, superan la prueba del tiempo.

Cada vez que hablo del hecho de que, por muy estupendos que sean los medios sociales, no son tan eficaces para forjar vínculos sólidos como lo es el contacto humano real, parece que se produce una controversia. Los fans de los medios sociales me hablarán de los amigos íntimos que han hecho online. Pero si los medios sociales[16] son el foro supremo, ¿cómo es que más de treinta mil blogueros y *podcasters* se reúnen cada año en Las Vegas para celebrar un evento llamado BlogWorld? ¿Por qué no se reúnen online? Porque para los animales sociales que somos, nada puede sustituir el encuentro cara a cara. Un concierto en directo es mejor que un DVD, e ir a un partido nos hace sentir cosas diferentes que si lo vemos por televisión, aunque en ella se vea mejor. Nos gusta rodearnos de las personas que son como nosotros. Nos hace sentir que encajamos. También es el

motivo de que una videoconferencia nunca pueda reemplazar a un viaje de negocios. La confianza no se crea a través de una pantalla, sino sentados a una mesa. Para vincular a los humanos hace falta un apretón de manos… y aún no existe ninguna tecnología que pueda sustituir eso. La confianza virtual no existe.

En la página web de NMX (el nombre oficial del encuentro BlogWorld) encontramos un vídeo promocional en el que diversas personas comentan lo mejor de asistir al evento. Una de las ventajas que aparece con frecuencia es «compartir ideas». Otros temas frecuentes son: «Conocer a tantas personas diferentes», «hacer que nos juntemos todos» y «conocer a otras personas que hacen lo mismo que yo, que son compañeros de viaje». Y, por supuesto, está mi motivo favorito, que adujo alguien que sigue a muchos de los blogueros asistentes al encuentro: «Les pude estrechar la mano, ¡y eso fue genial!» Hasta los blogueros tienen que valorar la ironía que supone reunir en persona a los fanáticos de la blogosfera para compartir ideas sobre la supremacía de ese medio.

La interacción humana real, en vivo, es la que nos hace sentirnos parte de algo, desarrollar confianza y tener la capacidad de sentir algo por otros. Así es como innovamos. Por eso los trabajadores a distancia nunca se sienten parte del equipo con tanta intensidad como quienes acuden a la oficina todos los días. Da lo mismo cuántos correos electrónicos envíen o reciban, da lo mismo que los mantengan muy bien informados, se pierden todos los ratos de socialización, las pausas, los matices… la humanidad que supone estar rodeado de otras personas. Pero ¿qué hacemos en los momentos difíciles, cuando más necesitamos buenas ideas? Recortamos las conferencias y los viajes de negocios, porque las videoconferencias y los *webinars* son más baratos. Puede. Pero sólo a corto plazo. Dada la relativa novedad de los medios sociales, aún no se ha manifestado plenamente el impacto a largo plazo de toda esta deshumanización. De la misma manera que hoy día sentimos el impacto de las políticas y las prácticas introducidas en las décadas de 1980 y 1990, que daban prioridad a los beneficios antes que a las personas, tendremos que esperar una generación antes de sentir las consecuencias completas de nuestra tendencia moderna a sustituir las interacciones reales por otras virtuales.

Regla 2. Que sea manejable. Siga el índice de Dunbar

En 1958, Bill Gore[17] abandonó su trabajo en DuPont para centrarse en su fe en las posibilidades del politetrafluorotileno, o PTFE, un polímero al que se lo conoce normalmente como teflón. Ese mismo año, él y su esposa, Vieve, fundaron W. L. Gore & Associates en el sótano de su casa. Era un lugar acogedor, donde todos se conocían. Pero el descubrimiento que hizo su hijo Bob de un nuevo polímero, el politetrafluoroetileno expandido (ePTFE), cambió para siempre el rumbo de su compañía. El ePTFE, o Gore-Tex, como suele conocerse, tenía aplicaciones casi infinitas en los mercados médico, textil e industrial. Sólo fue cuestión de tiempo que la humilde compañía ya no cupiera en su sótano y se trasladara a una fábrica. El negocio iba viento en popa y, a medida que aumentaba la demanda, también lo hizo la fábrica y el número de trabajadores en plantilla.

Según cuentan, un día Bill Gore[18] se paseó por una planta de su fábrica y descubrió que no conocía a casi nadie. Las cosas habían llegado a tal escala que ya no tenía ni idea de quién trabajaba para él. Algo le dijo que aquello no podía ser bueno para él, sus empleados ni la empresa. Después

de hacer cuentas, Gore llegó a la conclusión de que para conservar esa sensación de camaradería y trabajo en equipo que a él le parecían esenciales para que la fábrica funcionara bien, debería emplear sólo a unas 150 personas. Aquélla era la cifra mágica.

En lugar de buscar una mayor eficiencia mediante la ampliación del tamaño de la fábrica existente, Gore construiría fábricas totalmente nuevas, a veces puerta con puerta con la ya existente. Cada fábrica tenía capacidad para 150 trabajadores. Luego resultó que la visión de Bill Gore tenía razón de ser.[19] Los negocios siguieron floreciendo bajo su modelo y, lo que es igual de importante, las relaciones entre los empleados siguieron siendo fuertes y cooperativas. Hoy día la compañía, que aún está en manos privadas, tiene unas ventas de 3.200 millones de dólares anuales, y da trabajo a más de 10.000 personas en todo el mundo, y aún intenta organizar sus fábricas y sus oficinas en grupos de trabajo de unas 150 personas.

Aunque Bill Gore se fió de su instinto basado en sus propias observaciones, no es coincidencia que llegara al límite de 150 personas. Robin Dunbar,[20] antropólogo británico y profesor en el Departamento de Psicología Experimental de la Universidad de Oxford, llegó a la misma conclusión. El profesor Dunbar concluyó que las personas no pueden mantener más de 150 relaciones estrechas. Como le gusta decir: «Dicho de otra manera, es el número de desconocidos con el que usted no se sentiría incómodo si le invitaran a tomar una copa si se los encontrara en un bar».

Los primeros grupos de *Homo sapiens* vivieron en tribus cazadoras/recolectoras de entre 100 y 150 personas. Las comunidades amish y huteritas están formadas por unas 150 personas. Los bosquimanos de Sudáfrica y los nativos americanos también viven en grupos de un máximo de 150 personas. Incluso el tamaño de una compañía de *marines* es de 150 individuos. Esta cifra mágica es el número de relaciones íntimas que estamos diseñados para asimilar. Todo lo que sobrepase esa cota empieza a generar una ruptura a menos que se introduzcan sistemas sociales rígidos, o una jerarquía y una burocracia eficaces, para contribuir a la gestión de la escala. Éste es el motivo por el que los líderes veteranos tienen que confiar en los de nivel medio, porque una persona sola no puede administrar eficazmente un gran número de personas si quiere mantener un sentido fuerte de confianza y de cooperación.

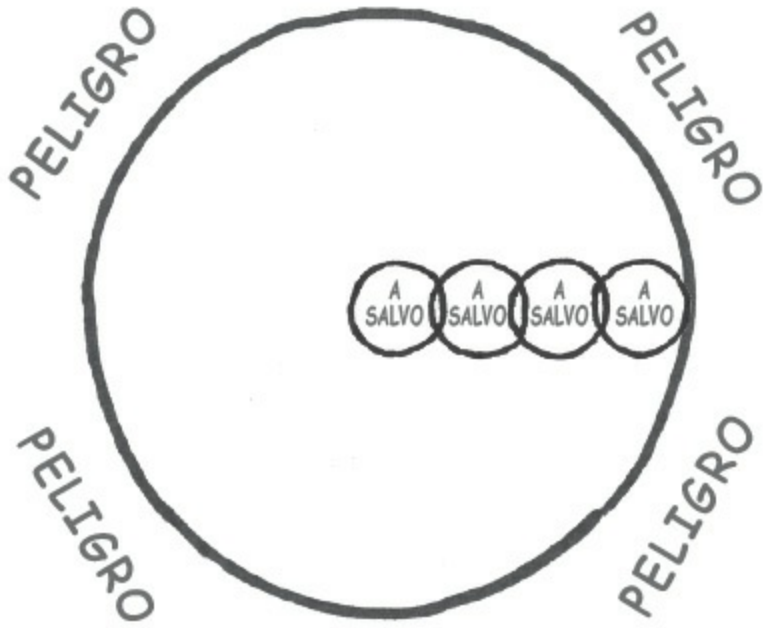
Los motivos de que un grupo funcione mejor cuando no supera las 150 personas tienen mucho sentido cuando los examinamos de cerca. El primer motivo es el tiempo. El tiempo es una constante: un día sólo tiene veinticuatro horas. Si le concediéramos solamente dos minutos a cada persona que conocemos, no llegaríamos a conocer bien a nadie, y es probable que nunca forjáramos vínculos de confianza profundos. Otro motivo es la capacidad cerebral. No podemos recordar a todo el mundo. Ésta es la razón de que la cifra de Dunbar sea 150, porque algunos pueden recordar a más gente y otros a menos. Además, como detectó Dunbar durante su investigación, si los grupos sobrepasaban las 150 personas, era menos probable que los miembros trabajasen intensamente y que se ayudaran unos a otros. Éste es un hallazgo muy importante, porque hay muchas empresas que intentan administrar su crecimiento centrándose en la eficiencia en función del coste, pero ignoran la eficacia de las relaciones humanas. Y, en definitiva, lo que ayudará a una organización a administrarse a gran escala es la fortaleza de esas relaciones humanas.

Muchas personas pensaban que, con la llegada de Internet, el índice de Dunbar quedaría obsoleto. La capacidad de comunicar con un gran número de personas aumentaría su eficiencia, dándonos la capacidad de mantener más relaciones. Resulta que no es así. Nuestra antropología

vuelve a ganar. A pesar de que usted tenga ochocientos amigos en Facebook, hay una probabilidad muy alta de que no los conozca a todos personalmente, y que ellos no le conozcan a usted. Si quisiera sentarse[21] a contactar con todos ellos directamente, como escribió el periodista Rick Lax en wired.com, descubriría muy rápidamente que el índice de Dunbar gana. A Lax le sorprendió comprobar a qué pocos de sus dos mil «amigos» conocía o cuántos de ellos le conocían a él.

En las organizaciones pequeñas, donde podemos conocer a todo el mundo, nos resulta mucho más sencillo hacer el trabajo necesario para cuidar a los demás. Por todos los motivos evidentes, es más probable que cuidemos mejor de los individuos a los que conocemos personalmente que de aquellos a los que no. Si un operario de una fábrica sabe quién es el contable, y éste conoce a los operarios, es más probable que se ayuden mutuamente.

Cuando un líder conoce personalmente a todos los miembros de un grupo, la responsabilidad por su cuidado se vuelve algo personal. El líder empieza a considerar a las personas de quien es responsable como si fueran de su propia familia. De igual manera, los miembros del grupo empiezan a sentirse dueños de su líder. En un pelotón de *marines* de unos cuarenta soldados, por ejemplo, a menudo hablarán del oficial diciendo «nuestro» teniente. Por el contrario, el oficial superior más distante y al que ven menos es, simplemente, «el» coronel. Cuando empieza a deteriorarse este sentido de propiedad mutua entre el líder y los liderados, es un indicio claro de que quizá el grupo se está volviendo demasiado grande como para gestionarlo eficazmente.



En el caso de las grandes organizaciones, esto supone que la única manera de gestionar la escala y mantener fuerte el Círculo de Seguridad es dependiendo de las jerarquías. Un director general puede «interesarse» por su gente de forma abstracta, pero hasta que la abstracción no se mitigue no puede ser real. La única manera de saber gestionar bien a escala es capacitando a los niveles de gestión. Ya no pueden considerarse como gerentes que manejan o controlan a las personas. En lugar de ello, los gerentes deben volverse líderes por propio derecho, lo cual significa que deben aceptar la responsabilidad por el cuidado y la protección de quienes están a su cargo, con la

confianza de que sus líderes cuidarán de ellos.

El profesor Dunbar descubrió que en las compañías más grandes, aquellas que tienen muchos cientos o miles de empleados que no se encuentran distribuidos en grupos de menos de 150 personas, los empleados tienden a tener más amigos fuera de su trabajo que dentro. Cuanto mayor sea el grupo de personas con el que trabajamos, menos probable es que desarrollemos cualquier tipo de relación de confianza con ellas.

Tuve la oportunidad de hacer una visita guiada a las oficinas de una gran empresa de medios sociales en el norte de California. (No puedo decir su nombre porque antes de permitirle el acceso a las instalaciones la compañía exige a cada visitante que firme un documento de confidencialidad.) La oficina tenía grandes espacios abiertos, estilo *loft*, donde varias hileras de personas trabajaban juntas. El objetivo del espacio abierto era fomentar la comunicación directa y el intercambio de ideas. El gerente que me acompañaba en el recorrido hizo un comentario que, dados los descubrimientos de Dunbar, me pareció interesante.

Me dijo que su compañía había crecido en parte gracias a una cultura donde primaba una cooperación impresionante, donde la gente compartía ideas y se comunicaba abiertamente. La compañía creía que esto era debido a la disposición abierta de las mesas. Por lo tanto, a medida que crecía la empresa, mantuvieron la misma disposición, que era la que me estaba enseñando. Pero, por motivos que no podían explicar, a medida que crecía la compañía no mejoraron la cooperación ni la comunicación abierta. De hecho, como admitió mi guía, habían empeorado. Dunbar vuelve a ganar.

Regla 3. Conozca a las personas a quien ayuda

En 2010, Adam Grant,[22] profesor de administración de empresas en la Wharton School of Business de la Universidad de Pensilvania, y autor de *Give and Take: A Revolutionary Approach to Success*, se propuso estudiar la efectividad de su departamento de recolección de fondos, y averiguar qué funcionaba y qué no. El trabajo era muy claro: los empleados telefoneaban a diversos alumnos e intentaban convencerles de que donasen dinero a un fondo de becas para alumnos excepcionales cuyas familias no podían permitirse el pago de la matrícula universitaria. A los recolectores de fondos les habían dicho que expusieran la peliaguda situación económica de la universidad y los logros impresionantes de los candidatos a recibir una beca. A los alumnos se les hablaba de la necesidad que tenía la universidad de aumentar su inversión en ciencias informáticas, por ejemplo, o en administración de empresas, para contribuir a la creación de la siguiente generación de líderes. Después de todo, ésta era la fuerza laboral futura de la nueva economía, según explicaban quienes hacían las llamadas. Sin duda alguna, el discurso era muy inspirador.

Sin embargo, por mucho que se esforzaban, los recolectores sólo obtenían un éxito moderado. Sus ingresos no mejoraron ni siquiera al recurrir a un verdadero arsenal de investigaciones sobre la influencia de la recesión económica sobre los presupuestos universitarios. Además, el trabajo tenía todas las características de cualquier trabajo corriente: tareas repetitivas, largas horas sentados y, de vez en cuando, interlocutores desagradables. No hace falta decir que el índice de personas que renunciaban a su empleo en el departamento era tremendamente alto, lo cual tenía un impacto

negativo sobre la moral de los trabajadores del departamento. De modo que a Grant se le ocurrió una idea para mejorar la eficiencia de los recolectores de fondos… y para aplicarla sólo hacían falta cinco minutos.

El profesor Grant pidió a los alumnos que disfrutaban de las becas que se acercasen a la oficina y dedicaran cinco minutos a describir a los recolectores cómo la beca que recibieron les cambió la vida. Los alumnos les dijeron lo mucho que apreciaban el arduo trabajo del departamento de recaudación de fondos. Aunque las personas afectadas por el trabajo de los recolectores estuvieron con ellos un tiempo muy breve, los resultados fueron impresionantes. Durante el mes siguiente, los recaudadores aumentaron la media semanal de ingresos obtenidos en más de un 400 por ciento. En un estudio parecido pero separado, quienes hicieron las llamadas manifestaron un aumento medio del 42 por ciento en la cantidad de tiempo que dedicaban a cada llamada y del 171 por ciento en la cantidad de dinero recaudado.

Como animales sociales, para que nuestro trabajo tenga sentido y estemos motivados para hacerlo incluso mejor es imperativo que veamos el impacto real, tangible, de nuestro tiempo y esfuerzo. La lógica parece respaldar que seguir los hallazgos de Milgram, excepto en este caso, es positivo. Cuando logramos ver físicamente el impacto positivo de las decisiones que tomamos o del trabajo que hacemos, no sólo sentimos que el trabajo valió la pena, sino que también nos inspira a trabajar más duro y a hacer más.

Un grupo de control que no había recibido la visita de un alumno beneficiario de una beca no manifestó una mejora en los ingresos ni en el tiempo pasado al teléfono. Un tercer grupo que, simplemente, escuchó a un directivo hablando de lo mucho que significaba para un alumno obtener una beca, tampoco experimentó un aumento de su rendimiento. En otras palabras, que nuestros jefes nos digan lo importante que es nuestro trabajo no es tan poderoso, ni mucho menos, como que lo veamos por nosotros mismos.

El departamento de préstamos del Wells Fargo Bank[23] tuvo una experiencia parecida. Cuando invitaron a un cliente a acudir al banco para describir cómo un préstamo le había cambiado la vida (cómo le permitió comprarse una casa o cancelar una deuda), esto tuvo un efecto impresionante sobre la motivación de los empleados para ayudar a más personas a obtener lo mismo. Vieron por sí mismos el impacto que tenía su trabajo sobre la vida de otras personas. Esto supuso un cambio importante en la manera en que los empleados enfocaban su trabajo, y es esencial para disfrutar de un sentido de propósito en el trabajo que desempeñamos. Sin ser conscientes de ello necesariamente, muchos de los empleados dejaron de acudir al trabajo para gestionar préstamos y empezaron a hacerlo para ayudar a otros. Hallamos pruebas adicionales[24] de lo mucho que mejora la calidad de nuestro trabajo cuando podemos vincular a un ser humano con los resultados gracias a un estudio que descubrió que, por el mero hecho de enseñar a los radiólogos una foto de un paciente, la precisión de sus hallazgos diagnósticos mejoraba tremendamente.

Adam Grant realizó otro estudio sobre socorristas en un centro recreativo comunitario. A un grupo de socorristas se le entregó un dossier que contenía testimonios de otros socorristas que contaban cómo su trabajo les ayudó a avanzar hacia sus metas personales. A un segundo grupo se le dio un material en el que unos socorristas que habían salvado las vidas de nadadores explicaban su experiencia de primera mano. Quienes leyeron los textos en los que los socorristas explicaban cómo salvaron a personas estuvieron muchísimo más motivados en su trabajo, y dedicaron más tiempo a ayudar a los nadadores que aquellos otros que se informaron sobre cómo podía ayudarles el trabajo

a nivel personal.

Muchos diríamos que no nos sorprenden estos resultados. Después de todo, parece bastante evidente… ¿o no? Grant hizo una encuesta a miles de ejecutivos para descubrir lo importante que era para ellos sentir que su trabajo tenía valor. Los resultados: sólo un 1 por ciento de los ejecutivos dijo que los directores deberían molestarse en demostrar a sus empleados que su trabajo marca una diferencia. Como mucho, son numerosas las compañías que intentan explicar el valor que tendrá nuestro trabajo para nuestras propias vidas, los beneficios de que disfrutaremos si alcanzamos una meta, en lugar de los beneficios que obtendrán otros. Pero recuerde nuestra biología: somos animales cooperativos por naturaleza, que nos sentimos más inspirados y motivados biológicamente cuando sabemos que ayudamos a otros.

Éste es uno de los motivos por los que me encanta la organización dedicada a un recurso básico: el agua. Si les hace un donativo (en charitywater.org), además de saber que el cien por cien de la contribución va destinado a la causa que defienden, que es llevar agua potable y limpia a los 700 millones de personas que no la tienen, le enviarán una fotografía y las coordenadas en GPS del pozo que ha pagado con su dinero. Aunque es incluso mejor ir a África y conocer a las personas, es realmente impactante ver el resultado del donativo que ha hecho.

Lamentablemente, la mayoría nunca vemos a las personas a quienes afecta nuestro trabajo. Para la inmensa mayoría, lo más que nos acercamos a «verlas» es al evaluar las cifras en las hojas de cálculo o al leer en un informe lo que «gusta» a los clientes. Si la línea de la gráfica asciende, nos dicen que lo hemos hecho bien y que debemos sentirnos orgullosos de nuestros logros. Se espera de nosotros que las cifras nos hagan sentir algo, y que pensemos en las personas. Sin embargo, nuestro deseo de invertir más tiempo y energía está asociado biológicamente a lo contrario: que la gente nos haga sentir y que pensemos en los números. Siendo animales sociales, es lógico que nuestro sentido del propósito siempre sea humano.

Regla 4. Deles tiempo, no sólo dinero

Digamos que debe mudarse a una casa nueva. Para ayudarle, uno de sus amigos le paga la mudanza. Es una oferta muy generosa, por valor de 5.000 dólares. Otro amigo va a su casa y le ayuda a empaquetar las cosas, cargar el camión, le acompaña a su nuevo domicilio y le ayuda a descargar y a desembalarlo todo. Dos semanas después, los dos amigos necesitan que usted les haga un favor, justo el mismo día. ¿A cuál se sentiría más inclinado a ayudar, al que le extendió un cheque o a quien comprometió su tiempo y su energía?

El dinero es una abstracción de los recursos tangibles o el esfuerzo humano. Es una nota promisoria de bienes o servicios futuros. A diferencia del tiempo y el esfuerzo que invierten en algo las personas, lo que confiere al dinero su valor es lo que representa. Y, como abstracción, no tiene un valor «real» para nuestros cerebros primitivos, que evalúan el valor auténtico de la comida y el refugio o la conducta de otros en función del grado de protección o de seguridad que nos ofrezcan. Alguien que nos da mucho dinero, tal como interpretaría nuestro cerebro esa conducta, no es necesariamente tan valioso para nuestra protección como alguien dispuesto a entregarnos su tiempo y su energía.

Dada nuestra necesidad obsesiva de sentirnos a salvo entre los miembros de nuestra tribu (nuestras comunidades y compañías), otorgamos de forma inherente un valor extra a quienes nos conceden tiempo y esfuerzo. Mientras que el dinero tiene un valor relativo (para un estudiante universitario 100 dólares son mucho, pero para un millonario no es nada), el tiempo y el esfuerzo tienen un valor absoluto. Da lo mismo lo rico o lo pobre que sea alguien, o dónde o cuándo nació: todos disponemos de 24 horas en un día y de 365 días en un año. Si alguien está dispuesto a darnos parte de algo de lo que tiene una cantidad fija y finita, un bien totalmente insustituible, su valor nos parece mayor. Si malgastamos el dinero, podemos ganar más (sobre todo en nuestra sociedad). Pero todos hemos tenido la experiencia de asistir a una reunión o ver una película… o incluso leer este libro… y pensar: «Este tiempo nunca lo recuperaré». Si deja de leer ahora podrá ahorrar tiempo, pero no podrá recuperar el que haya invertido para llegar hasta aquí. Lo siento.

Y no sólo es cuestión de tiempo. La energía que gastamos también importa. Si un padre va a ver a su hijo jugar al fútbol pero sólo levanta la vista del móvil cuando oye gritar al público, quizá le haya concedido su tiempo, pero no su energía. Durante la mayor parte del partido cada vez que el niño mire a su padre le verá con la cabeza gacha, enviando SMS o correos electrónicos a la oficina, o lo que sea. Sea cual fuere la intención de ese padre, si no presta su atención a su hijo, básicamente tanto él como el niño pierden el tiempo. Lo mismo sucede en nuestros trabajos, cuando hablamos con alguien mientras leemos los correos o cuando asistimos a una reunión con la vista pendiente del móvil. Quizá oigamos todo lo que se dice, pero la persona que habla no sentirá que le estamos escuchando, y así se desperdicia una oportunidad para forjar confianza o para que nos vean como un líder a quien le interesan los demás.

De la misma manera que un padre no puede comprar el afecto de su hijo a base de regalos, una compañía no puede comprar la lealtad de sus empleados con sueldos y bonificaciones. Lo que genera lealtad, esa disposición irracional a comprometerse con la organización incluso cuando otra empresa nos ofrece más dinero, es sentir que los líderes de la compañía estarían dispuestos, cuando sea importante, a sacrificar su tiempo y su energía para ayudarnos. Consideraremos que un jefe que dedica un tiempo fuera del horario a ayudarnos tiene más valor que aquel que, simplemente, nos recompensa con un dinero extra cuando alcanzamos un objetivo.

Si un colega le dijera que el fin de semana dona 500 dólares a la beneficencia, ¿qué pensaría de él? Pensaríamos que es buena persona, pero seguramente nos preguntaríamos por qué nos lo ha dicho. ¿Quería una medalla o qué? Si otro colega nos dijera que el fin de semana dedicó su tiempo a pintar una escuela situada en el centro de la ciudad, ¿qué pensaría de él? «¡Qué guay!», pensaríamos. «Yo también debería colaborar más.» El mero hecho de enterarnos de que otro ha dado parte de su tiempo y energía a los demás nos inspira para querer hacer más por otras personas (¿se acuerda de la oxitocina?).

Aunque el dinero que donamos nos puede proporcionar una descarga de hormonas placenteras, ésta no dura mucho tiempo, y es probable que no afecte al modo en que nos ven otros. Alguien que participa en una carrera para recaudar fondos para un fin benéfico considera que eso le hace sentirse realizado, y hace más por elevar su estatus que otro que simplemente donó dinero para ese proyecto. Ofrecer tiempo y energía contribuye más a influir en la impresión que tienen los demás de nosotros que simplemente dar dinero. Ésta es la razón de que un director general con mala reputación no pueda redimirse a base de extender cheques a la beneficencia. Ésta no es una conducta que consideremos valiosa para la tribu. También es el motivo de que seamos más

tolerantes con los patinazos o las malas decisiones que a veces toma un director que, según creemos, está comprometido sinceramente con la protección de los suyos.

El líder de una organización no puede limitarse a pagar a sus ejecutivos subalternos para que controlen a los trabajadores. Sin embargo, sí que puede ofrecer su tiempo y su esfuerzo a aquellos que tiene a su cargo, y a su vez esos ejecutivos estarán más dispuestos a otorgar su tiempo y su energía a sus subalternos. A su vez, esos subordinados se sentirían más motivados para conceder su tiempo y su esfuerzo a las personas que tienen inmediatamente por encima. Y, al final de la cadena, las personas con empleos de cara al público se sentirán más motivadas para atenderle mejor. Esto es simple biología. La oxitocina y la serotonina nos hacen sentir bien cuando se nos da tiempo y energía, lo cual nos inspira a dar más de nosotros mismos a los demás. Los negocios son una actividad humana. Quizá pudiera ser el motivo, incluso, de que llamemos «compañía» a una empresa: porque se trata de un grupo de personas acompañadas de otras. Lo importante es la compañía.

Regla 5. Sea paciente: la regla de los siete días y los siete años

Hace poco quedé con una mujer para nuestra primera cita. Fue una primera cita increíble. Pasamos juntos casi ocho horas. Salimos a almorzar y paseamos por la ciudad. Fuimos a un museo y luego a cenar, charlando todo el día. Los dos sonreíamos, reíamos e incluso al cabo de unas horas empezamos a cogernos de la mano. Como resultado de esa primera cita estupenda, hemos decidido casarnos. No hace falta que le diga que estamos muy emocionados.

Cuando ha leído la última parte ha dado un respingo, ¿no? Es normal. Cuando escuchamos historias de ese tipo, nuestra primera reacción es decir: «¡Qué locura!» Pero usted no presenció esa cita. Estamos enamorados… lo juro.

La cuestión es que sabemos instintivamente que el vínculo fuerte de confianza humana no se puede forjar después de una sola cita, ni siquiera después de una semana. Por el contrario, si le dijera que llevo siete años saliendo con esa mujer y aún no nos hemos casado, quizá pensara: «¿Y eso por qué?».

La sensación intensa y positiva que podamos tener después de una primera cita genial, o incluso de una entrevista de trabajo estupenda, no es amor ni confianza. Se trata de una sensación fruto predominantemente de la dopamina, que nos dice que creemos haber hallado lo que íbamos buscando. Como nos hace sentir bien, a veces podemos malinterpretarlo como algo más estable de lo que es realmente, incluso si ambas partes sienten lo mismo. Esto ayuda a explicar cómo es posible que el amor en la primera cita pueda venirse abajo poco después. También nos ayuda a entender por qué alguien que nos cayó estupendamente en una entrevista, después de varios meses en el trabajo resulta que no encaja nada bien con la organización. Esto se debe a que no pasamos el tiempo suficiente para descubrir si, en realidad, podemos confiar en esa persona. Tirarse a la piscina, por muy «correcto» que nos parezca, no es otra cosa que una apuesta. A lo mejor sale bien, pero las probabilidades están en su contra. Es igual de malo pasar demasiado tiempo sin un sentido de pertenencia. Si llevamos siete años en un trabajo y no acabamos de sentirnos parte de él…

bueno… quizá sea hora de pasar a otra cosa.

Nuestros sistemas internos intentan ayudarnos a navegar por el mundo social de modo que encontremos a personas más dispuestas a dar de sí mismas para ayudarnos y para formar parte de nuestro Círculo de Seguridad. Hace falta tiempo para conocer a alguien y forjar la confianza necesaria para sustentar una relación, personal o profesional.

Vivimos en un mundo impaciente, un mundo de gratificaciones inmediatas, un mundo gobernado por la dopamina. Google puede darnos ahora mismo la respuesta que buscamos. Podemos comprar online lo que queramos, ya mismo. Podemos enviar y recibir información instantáneamente. No tenemos que esperar una semana para ver nuestro programa favorito, podemos verlo ya. Nos hemos acostumbrado a conseguir lo que queremos cuando lo queremos. Todo esto está bien para las películas y la compra online, pero no resulta muy útil cuando intentamos forjar los vínculos de confianza que sobreviven a las tormentas. Eso requiere tiempo, y ninguna aplicación puede reducirlo.

No dispongo de datos para decir exactamente cuánto tiempo hace falta para sentir que confiamos en alguien. Sé que hace falta más de siete días, y sé que son menos de siete años. Sé que algunos tardan más y otros menos. Nadie sabe exactamente cuánto tiempo hace falta, pero requiere paciencia.

16

El desequilibrio

En el caso de un animal diseñado para vivir y trabajar en unas condiciones en las que los recursos eran relativamente escasos, tener demasiado de lo que sea puede generar ciertos problemas inherentes para las fuerzas que influyen en nuestra conducta. Durante 40.000 años vivimos en una economía básicamente de subsistencia. Raras veces teníamos más de lo que necesitábamos. Fue hace sólo 10.000 años, cuando nos convertimos en granjeros en vez de ser cazadores y recolectores, cuando empezamos a disfrutar de una economía excedente. Cuando fuimos capaces de producir más de lo que necesitábamos, pudimos dejar que nuestra población superara las 150 personas. Podíamos trocar con otros los bienes sobrantes. Podíamos permitirnos gastar más de lo que en una época anterior juzgábamos prudente. Y encima nos podíamos permitir contar con ejércitos permanentes y con clases intelectuales y gobernantes.

Siempre que un grupo pasa de la subsistencia al excedente, las clases gobernantes, que son las que cuentan con más excedentes, son las que trabajan más duramente para modelar la sociedad con el objetivo de que ésta cumpla sus expectativas. La pregunta es: ¿usan sus excedentes para introducir cambios positivos para la sociedad o en beneficio propio? No debería extrañarnos que las compañías más ricas se esfuercen tanto para presionar a los legisladores para que redacten (o eliminen) leyes propicias a sus intereses. Tienen más recursos que utilizar, proteger y seguir acumulando. Y si no se administran bien, las culturas de estas organizaciones se pueden desequilibrar.

Al resultado de este desequilibrio lo llamo «abundancia destructiva». Es lo que pasa cuando se altera el equilibrio entre las búsquedas egoístas y las altruistas. Cuando los niveles de conducta incentivados por la dopamina superan con creces las protecciones sociales que proporcionan otras hormonas. Cuando la protección de los resultados es más importante que proteger a quienes los producen. La abundancia destructiva tiene lugar cuando los jugadores se centran casi exclusivamente en el resultado y se olvidan de por qué decidieron participar en el juego.

En el caso de todas las organizaciones que han padecido la abundancia destructiva se detecta un patrón que nos proporciona ciertas lecciones. En casi todas esas organizaciones, las culturas no se administraron bien. Siempre hubo un líder que no se tomó en serio su responsabilidad como tal. Una vez se hicieron sentir de verdad las fuerzas destructivas de la abundancia, la integridad empezó a deteriorarse y la cooperación dio paso a la política, hasta que las propias personas se convirtieron en otro bien de consumo que había que gestionar, como la factura de la luz.

La abundancia destructiva surge casi siempre cuando el desafío deja paso a la tentación.

---

1 Geller Doron, Jewish Virtual Library, «Israeli Military Intelligence: The Capture of Nazi Criminal Adolf Eichmann». http://www.jewishvirtuallibray.og/source/Holocaust/eichcap.html.

2 Stanley Milgram, «Some Conditions of Obedience and Disobedience to Authority», The Tavistock Institute, http://psyc604.stasson.org/Milgram2.pdf, (consultada el 10 de octubre de 2013). S. A. Macleod (2007). *Simply Psychology: The Milgram Experiment*, extraído de http://www.simplypsychology.org/milgram.html, www.simplypsychology.org/.

3 S. A. Macleod (2007). *Simply Psychology: The Milgram Experiment*, extraído de www.simplypsychology.org/, http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=search.displayRecord&uid=1964-03472-001.

4 Sabrina Tavernise, «Charges Filed in Peanut Salmonella Case», *New York Times*, 21 de febrero de 2013, http://www.nytimes.com/2013/02/22/business/us-charges-former-owner-and-employees-in-peanut-salmonella-case.html?_r=0.

5 **FDA** (Food and Drug Administration). Agencia del gobierno de Estados Unidos responsable de la regulación de alimentos (tanto para personas como para animales), medicamentos (humanos y veterinarios), cosméticos, aparatos médicos (humanos y animales), productos biológicos y derivados sanguíneos.

6 Duff McDonald, «It's Time to Stop Blaming the Lenders», *CNN Money*, 15 de octubre de 2010. http://finance.fortune.cnn.com/2010/10/15/its-time-to-stop-blaming-the-lenders/.

7 Milton Friedman, «The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits», *New York Times Magazine*, 13 de septiembre de 1970.

8 Nelson D. Schwartz y Charles Duhigg, «Apple's Web of Tax Shelters Saved Its Billions, Panel Finds», *New York Times*, 20 de mayo de 2013. http://www.nytimes.com/2013/05/21/business/apple-avoided-billions-in-taxes-congressional-panel-says.html?pagewanted=all.

9 Brian Patrick Eha, «Lessons in Persuasion from Apple CEO Tim Cook». *NBC News*, 25 de mayo de 2013, http://www.nbcnews.com/id/52001345/ns/business-small_business/t/lessons-persuasion-apple-ceo-tim-cook/.

10 Chris Berg, «The Real Reason for the Tragedy of the *Titanic*». *Wall Street Journal Online*, 12 de abril de 2012, http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304444604577337923643095442.html. John Mersey, Charles Bigham y Somerset Arthur Gough-Calthorpe, «Loss of the Steamship 'Titanic'», documento del Senado, 62º Congreso, nº 933 (1912), http://archive.org/stream/losssteamshipti00titgoog#page/n1/mode/2up. «Regulatory Failure of Titanic Proportions», ABC, *The Drum*, 11 de abril de 2012, http://www.abc.net.au/unleashed/3940980.html.

11 Congressional Budget Office, «The U. S. Federal Budget: A Closer Look at Revenues» (consultada el 22 de septiembre de 2013).

12 http://www.goodreads.com/quotes/232468-the-death-of-one-man-is-a-tragedy-the-death. Admito que la fuente de esta cita es debatible: Eoin O'Carroll, «Political Misquotes: The 10 Most Famous Things Never Actually Said», *Christian Science Monitor*, http://www.csmonitor.com/USA/Politics/2011/0603/Political-misquotes-The-10-most-famous-things-never-actually-said/The-death-of-one-man-is-a-tragedy-The-death-of-millions-is-a-statistic-Josef-Stalin.

13 Alan Cowell, «War Deaths in Syria Said to Top 100,000». *New York Times*, 26 de junio de 2013. http://www.nytimes.com/2013/06/27/world/middleeast/syria.html?_r=0.
http://www.cbo.gov/sites/default/files/cbofiles/attachments/BS_Revenues_print.pdf.

14 Cami Yoder, San Clemente, California, entrevista del autor, marzo de 2013.

15 Elizabeth Landau, «When Bullying Goes High Tech», CNN, 13 de abril de 2013, http://www.cnn.com/2013/02/27/health/cyberbullying-on-line-bully-victims/index.html (consultada el 22 de septiembre de 2013).

16 «BlogWorld Moves Western U. S. Event Back to Las Vegas», *PR Newswire*, 19 de abril de 2012. http://www.newswire.com/news-releases/blogworld-moves-western--148079795.html y www.nmxlive.com.

17 Creative Technologies Worldwide, «About Gore», http://www.gore.com/en_xx/aboutus.

18 Jack Browne, «Gore Celebrates 50 Years of PTFE», *Microwaves and RF*, 13 de febrero de 2008. http://mwrf.com/materials/gore-celebrates-50-years-ptfe.

19 Lois Brown Easton, *Professional Learning Communities by Design: Putting the Learning Back into PLCs* (Corwin, Thousand Oaks, CA, 2011), 252; «Don't Believe Facebook; You Only Have 150 Friends», *All Things Considered*, National Public Radio, 5 de junio de 2011. http://www.npr.org/2001/06/04/136723316/dont-believe-facebook-you-only-have-150-friends.

20 «Don't Believe Facebook; You Only Have 150 Friends», *All Things Considered*, National Public Radio, 5 de junio de 2011. http://www.npr.org/player/v2/mediaPlayer.html?action=1&t=1&islist=false&kid=136723316&m=136957910.

21 Rick Lax, «Dunbar's Number Kicked My Ass in Facebook Friends Experiment», *Wired*, 2 de marzo de 2012. http://www.wired.com/underwire/2012/03/dunbars-number-facebook.

22 Adam M. Grant y Devin T. Mathias, «Recruiting and Motivating Fundraising Callers: How Making a Difference… Makes a Difference», Wharton School, Universidad de Pensilvania. http://moredonors.com/motivating.pdf; Adam M. Grant, «How Customers Can Rally Your Troops», *Harvard Business Review*, *The Magazine*, junio de 2011. http://hrb.org/2011/06/how-customers-can-rally-your-troops/ar/1. Susan Dominus,»Is Giving the Secret to Getting Ahead?», *New York Times*, 27 de marzo de 2013. http://www.nytimes.com/2013/03/31/magazine/is-giving-the-secret-to-getting-ahead.html?pagewanted=all&_r=0.

23 Adam M. Grant, «How Customers Can Rally Your Troops», *Harvard Business Review*, *The Magazine*, junio de 2011. http://hrb.org/2011/06/how-customers-can-rally-your-troops/ar/1.

24 Yehonatan Turner, M. D., «The Effects of Including a Patient's Photograph to the Radiographic Examination». Pronunciada en la RSNA Conference, 3 de diciembre de 2008. http://rsna2008.rsna.org/event_display.cfm?em_id=6008880.


LOS
DESAFÍOS
Y LA
TENTACIÓN

PARTE 6

LA ABUNDANCIA DESTRUCTIVA

17

Lección de liderazgo 1:

Como vaya la cultura irá la compañía

Una cultura sacrificada

«Avaricia a largo plazo.»[1] Éstas fueron las palabras que Gustave «Gus» Levy, el venerable socio corporativo principal de Goldman Sachs, usó para describir el modus operandi de su compañía. Era el año 1970, y Goldman era una organización «de caballeros», que creía en sus socios y en hacer lo mejor para el cliente y para la empresa. Dada la reputación que tiene hoy día,[2] resulta gracioso, pero los banqueros de Goldman eran conocidos como «los Boy Scouts multimillonarios» debido a su aparente deseo de intentar hacer siempre lo mejor por sus clientes. «Avaricia a largo plazo» significaba que, a veces, valía la pena actuar a corto plazo para ayudar a un cliente, porque la lealtad y la confianza resultantes reportarían grandes beneficios en el futuro. ¡Y vaya si lo hacían!

Como tantas otras organizaciones con una cultura fuerte, Goldman Sachs crecía mientras su competencia a duras penas sobrevivía o fracasaba. Desde la década de 1970 hasta principios de la de 1990, parecía que Goldman no podía equivocarse.[3] «Hasta la década de 1990 su reputación era excelente», escribe Suzanne McGee, periodista y autora del libro *Chasing Goldman Sachs*. «Si Goldman Sachs respaldaba una opa, era como si la revista *Good Housekeeping*, destinada principalmente al público femenino, hubiera puesto su sello de aprobación.»

Aunque debemos tener cuidado de no idealizar la cultura de Goldman (como no debemos

idealizar la Generación más Grande), no cabe duda de que se consideraba el máximo estándar en Wall Street. Y como sucede con todas las culturas fuertes, era difícil entrar en ella. Con «difícil» no hablo de estándares académicos, sino de algo incluso más complicado. Hubo un tiempo en que incluso los candidatos con mayores éxitos académicos no podían soñar con ocupar un puesto en Goldman. Tenían que encajar bien con la cultura. Se esperaba de ellos que pusieran las necesidades de la empresa por delante de las propias. Los socios debían sentir que podían confiar en sus trabajadores incluso más que sentir que éstos podían enriquecerles. A su vez, los empleados tenían que creer en la avaricia a largo plazo. Si a Goldman le fue bien en los momentos difíciles fue porque edificaba su cultura sobre esos elevados estándares de carácter. Mientras otras empresas estaban ocupadas intentando salvarse, incluso a veces abandonando el barco, los trabajadores de Goldman se unieron para que su barco capease las aguas turbulentas.

Pero algo pasó. Empezando en la década de 1990, y sin duda acelerándose después de que la compañía saliera a Bolsa en 1999, hay evidencias de que la cultura de los socios empezó a resquebrajarse. Era la época propicia para que en Goldman arraigase una nueva mentalidad. Lawrence Lessig, profesor de derecho en Harvard, escribió en CNN.com : «Las reglas que habían hecho de las finanzas un campo aburrido ya habían desaparecido cuando Goldman salió a Bolsa.[4] Los experimentos osados (y en ocasiones temerarios), o «innovaciones financieras», crearon oportunidades increíbles para que las aprovecharan compañías como Goldman».

Dentro de este ambiente, la empresa, en vías de rápida expansión, empezó a aceptar a un nuevo tipo de negociador, una personalidad claramente más agresiva que la de los banqueros de inversión que previamente ocuparon los puestos de la empresa. Los estándares según los cuales se contrataba a los nuevos trabajadores antepusieron el pedigrí académico y los éxitos anteriores a la adaptabilidad a la cultura.

La llegada del nuevo tipo de brókeres provocó el resentimiento de aquellos que estaban orgullosos de la compañía que habían levantado y de la cultura a cuyo beneficio y protección habían dedicado toda su vida. La compañía se dividió en dos bandos claros: la antigua Goldman y la nueva Goldman. Una cultura se levantaba sobre la lealtad y la avaricia a largo plazo, y la otra sobre las cifras y los objetivos a corto plazo. Una se afianzaba sobre el equilibrio de las hormonas sociales, y la otra se fundamentaba en un desequilibrio que estaba claramente inclinado hacia la dopamina.

Cuantas más personas contrataba Goldman motivadas para maximizar su propia riqueza y posición, a veces a expensas de la compañía o del beneficio a largo plazo del cliente, más perjuicio se causaba a la cultura de la compañía, a su reputación general y, en última instancia, a las decisiones que tomaba la empresa.

William Cohan destaca este aspecto[5] en su libro *Money and Power: How Goldman Sachs Came to Rule the World*. «La primera vez que Goldman despidió a gente en serio, es decir, cuando despidió a empleados porque la compañía tenía un mal año (y no debido a motivos de rendimiento individual) fue a principios de la década de 1990, y fue un episodio muy traumático», escribe Cohan. Piense en ello. Goldman Sachs no aceptó el concepto de los despidos hasta la década de 1990. Está claro que algo había cambiado.

En 2010, debido al papel que jugó Goldman Sachs[6] en la crisis de los títulos respaldados por hipotecas, unido a las exorbitantes bonificaciones que dio pocos meses antes de recibir el rescate gubernamental, la reputación de la compañía llegó a su punto más bajo. Ya no era la empresa de

más confianza en Wall Street, sino un símbolo de sus excesos y su avaricia. Su director general, Lloyd Blankfein,[7] incluso formuló una disculpa: «Participamos de cosas que estuvieron claramente mal, y tenemos motivos para lamentarnos por ello y disculparnos», dijo en noviembre de 2009. Pero era demasiado tarde (y a muchos les pareció que no lo decía convencido del todo). Los líderes de Goldman Sachs, a los que nadie llamaba ya «Boy Scouts», empezaron a tener más bien fama de tramposos. Este episodio no es exclusivo de Goldman Sachs. Utilizo a Goldman para ilustrar lo que sucede en muchas compañías en todo tipo de industrias.

Cada cultura tiene su propia historia, tradiciones, lenguaje y símbolos. Cuando nos identificamos con una cultura, damos expresión a nuestra pertenencia a ese grupo y defendemos un conjunto de valores y creencias comunitario. En parte, quizá nos definamos como personas mediante la cultura del país del que somos ciudadanos (por ejemplo, yo soy estadounidense), o mediante la cultura de una organización (por ejemplo, soy *marine*). Esto no quiere decir que cada día pensemos en nuestra identidad cultural. Pero cuando nos alejamos del grupo o si a nuestra tribu la amenaza un peligro externo, se vuelve más importante. Incluso puede convertirse en nuestro foco primario. ¿Recuerda cómo se unió todo Estados Unidos después de los sucesos del 11-S?

Dentro de las culturas empresariales sólidas, los empleados forman vínculos parecidos. Se identifican con la compañía de una manera muy personal. Los empleados de WestJet,[8] las líneas aéreas canadienses, rebeldes y populistas parecidas a las Southwest Airlines estadounidenses, no dicen que trabajan para WestJet, porque eso sería un trabajo. Para ellos es una identidad. Cuando no tenemos un sentido de pertenencia, llevamos una camiseta donde figura el logotipo de la compañía que usamos de pijama o cuando pintamos la casa. Sin embargo, cuando sentimos que pertenecemos a ella, llevamos la publicidad de la compañía en público y con orgullo.

Dentro de una cultura débil, nos apartamos de «hacer lo correcto» para «hacer lo que me beneficia».

Cuando los estándares culturales se alejan del carácter, los valores o las creencias para centrarse en el rendimiento, los números y otros baremos impersonales respaldados por la dopamina, nuestras hormonas impulsoras de la conducta se desequilibran, y se diluye nuestra voluntad de confiar en otros y colaborar con ellos. Como pasa al añadir agua a un vaso de leche, al final la cultura está tan aguada que pierde todo lo que la vuelve buena y saludable, y a esas alturas sólo tiene un vago aspecto de leche o un sabor que nos la recuerda. Perdemos nuestro sentido de la historia, de responsabilidad hacia el pasado y de la tradición compartida. Nos preocupa menos pertenecer a un grupo. Dentro de este tipo de cultura débil, nos apartamos de «hacer lo correcto» para «hacer lo que nos beneficia».

Trabajar para Goldman Sachs solía significar algo más. No era una mera descripción de un puesto de trabajo. Para quienes encajaban en la cultura, era una descripción del tipo de personas que eran. Decía al mundo exterior qué podía esperar de ellas. Y en su mayor parte, era una definición positiva. Una persona podía enorgullecerse de la asociación. Pero los líderes de la

compañía no protegieron lo que costó tanto tiempo edificar.

Tal como lo resumió Goethe,[9] el gran pensador del siglo XIX: «Podemos juzgar fácilmente el carácter de un hombre fijándonos en cómo trata a los que no pueden hacer nada por él». Si el carácter describe cómo piensa y actúa un individuo, la cultura de una organización describe el carácter de un grupo de personas y su manera de pensar y de actuar como colectivo. Una compañía con un carácter fuerte tendrá una cultura que fomente el trato correcto a todos, no sólo a aquellos que les pagan o les ayudan a ganar dinero en un momento dado. Dentro de una cultura con un carácter fuerte, los empleados se sentirán protegidos por sus líderes y sentirán que sus colegas les cubren las espaldas. En una cultura con un carácter débil, los trabajadores sentirán que toda la protección de la que disponen se desprende principalmente de su propia capacidad de administrar la política, fomentar su propio éxito y vigilar sus propias espaldas (aunque algunos tienen la suerte de contar con uno o dos colegas que les ayuden). De igual modo que nuestro carácter define nuestro valor ante nuestros amigos, la cultura de una compañía define su valor para quienes la conocen. El rendimiento puede fluctuar, pero la fortaleza de una cultura es lo único en lo que podemos afianzarnos.

Siempre resulta fascinante fijarse en las palabras que eligen las personas cuando definen su relación con sus empleos. Palabras como «amor» y «orgullo» son sentimientos asociados, respectivamente, con la oxitocina y la serotonina. O, en el caso de Goldman Sachs, de su ausencia. Una empleada actual de Goldman Sachs me dijo: «No me siento segura. Podría perder mi empleo en cualquier momento. Goldman Sachs no tiene corazón». El hecho de que me dijera que la compañía «no tiene corazón» supone la admisión de una falta de empatía dentro de su cultura. Y cuando no hay empatía, lo que dominan son la agresividad, el temor y otros sentimientos destructivos.

Un exempleado de Goldman que trabajó en la empresa en la década de 2000, cuando ésta ya estaba bien inmersa en la transformación cultural, describió una atmósfera de inclemencia, donde los directivos hacían competir a un grupo de consejeros contra otro a la hora de conseguir un proyecto o un cliente. Describió un entorno sin confianza, sin respeto mutuo y, sobre todo, sin sentido de la responsabilidad cuando las cosas iban mal. En aquel entorno había que ganar a toda costa, incluso si eso suponía pisotear a un compañero (por no decir a un cliente). Como es lógico, a pesar del estatus del que disfrutaba una persona al trabajar para Goldman (estatus que seguramente era un resto de los venerables años anteriores), el exempleado y casi todos sus colegas se marcharon de la empresa en un plazo de dos años. Si querían conservar su salud mental y su felicidad, aun sin obtener éxitos, aquello era demasiado como para que lo soportase una persona. Pero los líderes permitieron que esa cultura perdurase.

El 14 de marzo de 2012,[10] el *New York Times* publicaba un artículo de Greg Smith, que entonces era director ejecutivo de Goldman Sachs, en el que anunciaba su dimisión inmediata de la empresa donde llevaba trabajando doce años. En ese artículo habló de la cultura «tóxica» de la compañía:

> La cultura era el ingrediente secreto que durante 143 años hizo de la empresa un lugar excelente y que nos permitió ganarnos la confianza de nuestros clientes. No se centraba sólo en ganar dinero; por sí solo, ese objetivo no sustenta a una empresa durante mucho tiempo. Tenía algo que ver con el orgullo y creer en la organización. Lamento decir que cuando hoy miro a mi alrededor no veo casi ni rastro de esa cultura que me hizo amar a esta empresa durante muchos

años. Ya no siento orgullo, ni creo en ella. El liderazgo solía centrarse en las ideas, en dar ejemplo y en hacer lo correcto. Hoy día, si ganas suficiente dinero para la empresa (y en ese momento no andas matando gente con un hacha), serás ascendido a un puesto de influencia… Cuando se escriba la historia de Goldman Sachs, quizá se diga que el director general ejecutivo actual, Lloyd C. Blankfein, y el presidente, Gary D. Cohn, perdieron durante su guardia el control de la cultura empresarial.

Cuando evaluamos cómo nos hacen «sentir» nuestros empleos, muy a menudo reaccionamos ante los entornos en los que trabajamos. No se trata solamente del trabajo que hacemos per se. Y cuando una cultura deja de ser un lugar donde a la gente le gusta trabajar para ser un lugar donde van a trabajar simplemente para beneficiarse, el dedo señala a los que dirigen la compañía. La gente reaccionará al entorno en el que trabaja. Son los líderes quienes deciden qué tipo de entorno quieren construir. ¿Organizarán una camarilla para los que les sean más cercanos, o ampliarán el Círculo de Seguridad para que abarque las fronteras externas de la organización?

La inmensa mayoría de las personas que trabajan en Goldman Sachs, a pesar de lo que les gustaría creer a muchos críticos, no son malas ni perversas. Sin embargo, el entorno que han creado los líderes para que trabajen en él les da la posibilidad de hacer cosas malas. Como humanos, nuestra conducta se ve muy influida por los entornos en los que trabajamos… para bien y para mal.

En noviembre de 2008, terroristas equipados con armas automáticas atacaron diversos lugares en Mumbai, India, matando a más de 160 personas. El Taj Mahal Palace Hotel[11] fue uno de sus blancos. Sin embargo, lo que hace extraordinaria la historia del Taj es que sus empleados arriesgaron sus vidas por salvar a los huéspedes.

Hay relatos sobre operadores telefónicos que, después de haberse puesto a salvo, regresaron corriendo al hotel para llamar a los clientes y ayudarles a salir. Hay otros relatos sobre el personal de cocina, que formó un escudo humano para proteger a los huéspedes que intentaban huir de la masacre. De las 31 personas que murieron en el hotel ese día, casi la mitad eran miembros del personal.

Un alto directivo del hotel dijo a Rohit Deshpande, un profesor de empresariales en Harvard que investigó los sucesos en el Taj, que no lograba explicarse por qué la gente actuó con ese valor. Pero el motivo no es abstruso: fue el resultado de la cultura que fomentaron los líderes. El Taj, uno de los mejores hoteles del mundo, insiste en que sus empleados antepongan el interés de los huéspedes al de la compañía; de hecho, a menudo se les recompensa por hacerlo.

A diferencia de la cultura actual de Goldman Sachs, en el Taj las notas y el pedigrí tienen menos peso en el proceso de elegir a sus empleados. Han descubierto, por ejemplo, que los licenciados en escuelas de empresa de segunda categoría a menudo tratan mejor a los demás que los procedentes de escuelas más importantes… de modo que prefieren contratar a los primeros. El respeto y la empatía pesan más que el talento, la capacidad o la motivación para promoverse uno mismo. Una vez contratados, se refuerzan y fomentan las inclinaciones de los trabajadores, lo cual a su vez forja una cultura fuerte en la que es posible confiar en las personas para que improvisen en vez de ceñirse al manual. El Taj sabe que su gente «hará lo correcto», no lo que más les convenga. Tal como es la cultura, así es la gente.

Siempre me choca que el director general de un banco de inversión importante se sorprenda de que entre los empleados había uno desleal que, aspirando a obtener beneficios personales o gloria,

tomó decisiones que perjudicaron al resto de la empresa. ¿Qué otra cosa podríamos esperar de una cultura que refuerza y recompensa la conducta egoísta? En esas condiciones, un director general no hace más que apostar a que sus empleados «harán lo correcto». Pero no son los trabajadores quienes marcan el rumbo, sino el liderazgo.

Las malas culturas crean malos líderes

Kim Stewart[12] fue sólo una de los numerosos empleados que padecieron como resultado de un entorno tóxico. Durante su primer día en Citigroup se dio cuenta de que algo andaba mal con la cultura de la empresa. «Recuerdo que volví a mi casa y le dije a mi marido: "Tengo que limitar el número de ideas buenas que propongo"». El problema no es que pensara que su jefe o sus compañeros fueran tontos, sino que se sentían amenazados (un sentimiento totalmente válido en una organización que tiene un Círculo de Seguridad débil). En la oficina siempre parecía respirarse un ambiente de sospecha y de desconfianza.

Stewart recuerda que cuando se unió a la división de banca de inversión en 2007, inmediatamente se propuso comprender por qué la compañía cerraba cierto tipo de tratos. Acudió a su jefe para asegurarse de haber entendido bien el proceso, y él se lo explicó. Entonces, ¿cómo es que su primer acuerdo fue una catástrofe vergonzante? Más tarde Stewart se enteró de que su jefe, preocupado por que el éxito de ella pusiera en peligro su propio estatus, omitió intencionadamente una parte vital del proceso de acuerdo, garantizando que ella fracasara. Es como si hubiera querido que ella metiera la pata para que su propio rendimiento luciera más.

Como dice Stewart: «En Citi la sensación era: "No quiero que nadie sepa tanto como yo, porque entonces no seré necesario"». Ésta es una conducta diseñada para la autoconservación. Es un síntoma clásico de una cultura rica en cortisol, peligrosa, donde se oculta una información valiosa para ayudar o proteger a un individuo o a un grupo reducido de personas, a pesar de que compartirla beneficiaría a los otros miembros del grupo y a la organización en general. Stewart recuerda que todo el mundo temía que un colega le superase. Nadie se sentía a salvo. Y no era porque la compañía tuviera que recortar gastos; era simplemente la cultura.

Pasaría otro año antes de que la empresa padeciera tremendas pérdidas económicas, lo cual provocó su rescate por parte del gobierno federal, en gran parte debido a una atmósfera donde se ocultaba información en lugar de compartirla. No podemos evitar preguntarnos cómo habría sido la crisis económica si más bancos hubieran gozado de culturas más sanas, químicamente equilibradas, en las que sus empleados no se sintieran amenazados los unos por los otros.

Por supuesto, al final hubo recortes. En noviembre de 2008, la compañía procedió a uno de los despidos más grandes de todos los que se han registrado en cualquier industria de la historia. En un solo día, Citi realizó[13] 52.000 despidos, lo cual supuso un 20 por ciento de su fuerza laboral. El departamento de Stewart se redujo a menos de la mitad, de 190 a 95 personas, y se suprimieron las bonificaciones. Podría pensarse que, una vez se asentó el polvo, los líderes de la organización se sentirían más humildes. Pero no fue así.

Por el contrario, la atmósfera empeoró. Stewart recuerda que a finales de 2011, pocos años después de la crisis, cuando la compañía ya había dejado de tener pérdidas, llegó su nuevo jefe en

Citi, un director gerente, para presentarse. Dijo a los empleados que sólo le interesaban tres cosas: ingresos, beneficios netos y gastos. Entonces le dijo a Stewart en privado: «Si cree que voy a ser su mentor y a darle consejos laborales, se equivoca». La cultura será como sean los líderes.

Cultura protegida

Casi todo el mundo conoce las notas Post-It.[14] Pero lo que desconoce la mayoría de la gente es cómo se inventaron. A diferencia de tantas otras empresas que desarrollan sus productos imaginándolos y luego intentando fabricarlos, 3M[15] debe el desarrollo de las notas Post-It,[16] y de muchos otros de sus productos, a un solo factor: la cultura de compartir.

Spencer Silver, el científico a quien se atribuye en parte la creación del Post-It, estaba trabajando en su laboratorio de la empresa con sede en Minnesota intentando fabricar un adhesivo muy potente. Lamentablemente, no tuvo éxito. Lo que creó accidentalmente fue un adhesivo muy débil. Según las especificaciones del producto que había recibido, había fracasado. Pero Silver no tiró su «fracaso» a la basura por vergüenza. No encubrió su pifia por miedo a perder su trabajo ni tampoco la guardó bajo siete llaves con la esperanza de aprovecharla algún día. En realidad, compartió con sus compañeros de la empresa aquel invento no intencionado… por si a alguien se le ocurría una forma de usarlo.

Y eso fue exactamente lo que sucedió. Pocos años después, Art Fry, otro científico de 3M, estaba en un ensayo del coro de la parroquia sintiéndose frustrado por no poder mantener el punto de libro en su sitio. Se le escurría de la partitura, resbalaba por el atril e iba a parar al suelo. Entonces se acordó de aquel adhesivo tan débil de Silver ¡y se dio cuenta de que podría usarlo como punto de libro perfecto! Y así es como nació lo que llegaría a convertirse en una de las marcas más conocidas de la historia, con sus cuatro mil variedades vendidas en más de cien países.

En 3M la innovación no es el mero resultado del pedigrí académico o de los conocimientos técnicos. La innovación es el resultado de una cultura colectiva en la que todos colaboran y comparten. Como contraste radical a la forma de pensar de algunos líderes en determinados bancos de inversión, 3M sabe que cuando la gente trabaja mejor es cuando lo hacen juntos, comparten sus ideas y se sienten cómodos tomando prestado el trabajo de otros para sus propios proyectos. No existe el concepto de «lo mío».

En otra compañía, la fórmula imperfecta de Silver quizá no habría ido a parar a manos de Fry. Pero en 3M sí. Se sabe que Fry declaró: «En 3M somos un montón de ideas.[17] Nunca descartamos una, porque nunca sabemos cuándo la puede necesitar otro». La polinización cruzada de ideas (unida al énfasis en compartir cosas entre las diversas líneas de producción) ha generado una atmósfera de colaboración que convierte a 3M en un entorno en el que los empleados se sienten valorados. Uno de los lemas favoritos de la empresa es «La innovación nace de la interacción».[18] A los trabajadores se les anima a exponer sus ideas nuevas en foros tecnológicos internos, reuniones regulares de compañeros procedentes de otras divisiones. Un indicio claro de que esta colaboración funciona[19] es que más del 80 por ciento de las patentes de 3M tienen más de un inventor.

Este tipo de cultura no tiene nada que ver con la clase de industria a la que pertenece 3M. Incluso una industria que sea menos colaboradora por la naturaleza de sus productos o servicios

puede beneficiarse de compartir. Pueden producirse grandes mejoras sólo por el hecho de que alguien contemple el trabajo con una mirada nueva. Escuchar la solución que ofrece una persona para un problema puede informar a otra de cómo resolver un problema propio. ¿No es esto lo que pretende la enseñanza, transmitir conocimientos a otros?

Eche un vistazo a los productos que fabrica 3M y le asombrará cómo la innovación se propaga de una división a otra. Los científicos en un laboratorio de 3M que desarrollan productos para la industria de la automoción se dispusieron a crear una sustancia que ayudase a los usuarios de tiendas de reparación de automóviles de autoservicio a mezclar la pasta que usaban para rellenar las abolladuras. La tecnología que usaron procedía de un laboratorio de 3M donde se fabricaban productos para odontología, partiendo de una sustancia que usan los dentistas para mezclar la pasta en la que hacen impresiones dentales. En otro ejemplo, una tecnología de 3M usada para abrillantar las señales de las autopistas se usaría más tarde para inventar «parches de microagujas», que permiten la administración indolora de una inyección. La polinización cruzada de ideas fomenta la innovación hasta un punto que hace que la mayoría se maree sólo de pensarlo.

La compañía tiene más de veinte mil patentes, más de quinientas de las cuales fueron premiadas sólo en 2012. En 2009, en medio de una economía muy poco propicia, cuando otras empresas recortaban sus presupuestos de I+D para ahorrar dinero, 3M se las arregló para crear mil productos nuevos. Los productos de 3M están en todas partes, aunque lo normal es que no los veamos, y casi siempre los damos por hecho. Si los productos cotidianos llevaran una etiqueta «3M inside», como pasa como los ordenadores que llevan la de «Intel inside», el consumidor medio vería la etiqueta entre sesenta y setenta veces al día. 3M ha tenido éxito no porque contraten a los mejores y a los más listos (aunque estoy seguro de que afirmarían que lo hacen), sino porque tienen una cultura colectiva que induce a las personas a ayudarse mutuamente y a compartir todo lo que descubren, y además las recompensan por hacerlo. Aunque sin duda 3M tiene problemas y trabas burocráticas como todo el mundo, se esfuerzan mucho por fomentar la colaboración.

Dentro de un Círculo de Seguridad, cuando la gente confía en los demás y comparte sus éxitos y sus fracasos, lo que saben y lo que ignoran, el resultado es la innovación. Es natural.

18

Lección de liderazgo 2:

Como sea el líder será la cultura

Yo antes que tú. Mío antes que nuestro.

Quería mandar. Quería ser el líder. Y nadie se iba a interponer en su camino… ni siquiera el que mandaba en aquel momento. Así es como Saddam Hussein llegó al poder en Irak. Incluso antes de hacerse con el poder, forjó alianzas estratégicas que respaldarían su posición y garantizarían su propio ascenso. Y una vez en el poder, prodigó riquezas y altos cargos a sus aliados, con objeto de mantener su «lealtad». Afirmó que estaba de parte del pueblo, pero no era cierto. Estaba sólo de su parte, y quería la gloria, la fama, el poder y la fortuna. Y todas sus promesas de servir al pueblo formaban parte de su estrategia para escalar puestos.

El problema con estas transiciones es que crean una cultura de desconfianza y paranoia. Aunque las cosas sean funcionales mientras el dictador ostenta el poder, una vez expulsado todo el país se queda durante años atrapado en arenas movedizas. Estas historias no son exclusivas del ascenso al poder de dictadores en naciones inestables o de argumentos de series televisivas. Con demasiada frecuencia este tipo de situaciones se dan en corporaciones modernas. El ascenso de Stanley O'Neal[20] en Merrill Lynch en 2001 es sólo uno de muchos ejemplos.

Nacido durante el auge del *baby boom* en el pequeño pueblo de Wedowee, al este de Alabama, O'Neal, nieto de un esclavo liberado, asistió a la Harvard Business School gracias a una beca de General Motors. Más tarde empezó a trabajar en esa empresa y pronto fue subiendo por los escalafones de la tesorería de la compañía. Pero tenía la vista puesta en otras cosas, objetivos más elevados. Y así fue como, a pesar de que no sentía interés ni tenía experiencia en el negocio de la compra y venta de títulos bursátiles, se fue a trabajar a Wall Street. Siendo uno de sólo un puñado de afroamericanos que han llegado a la cumbre de la industria bancaria, O'Neal tuvo la oportunidad de convertirse en uno de los grandes líderes de nuestros tiempos, un símbolo de lo que es posible en Estados Unidos. Pero eligió otro camino.

En 1986 se puso a trabajar en Merrill Lynch, y al cabo de pocos años se había convertido en director de la división de bonos basura (que, ironías de la vida, bajo su liderazgo se convertiría en la mayor operadora de este tipo de bonos después de que Michael Milken, de Drexel Burnham Lambert, se declarase culpable de fraude en 1990). Más adelante O'Neal se hizo cargo de la enorme división de compra y venta de títulos bursátiles de Merrill, y luego se convirtió en el director financiero de la compañía. Cuando a finales de la década de 1990 estalló la burbuja de

Internet, rápidamente despidió a miles de trabajadores,[21] impresionando a su jefe (el entonces director gerente David Komanksy) con su osadía, mientras fortalecía su creciente reputación como directivo implacable. A mediados de 2001, teniendo como aliado a Komansky, O'Neal se quitó de en medio a unos cuantos competidores para convertirse en presidente de la compañía. Pero él quería más.

O'Neal quería deshacerse de la cultura de Merril Lynch, centrada en los empleados, algo que él consideraba un obstáculo. Conocida cariñosamente como «mamá Merrill» (un indicio de aquellos días en que la cultura era más equilibrada y humana), Merrill Lynch era un lugar estupendo donde trabajar. Sin embargo, no era un secreto que O'Neal despreciaba la cultura, considerándola blanda y difusa, algo que se interponía en su camino. Al no tener interés alguno en fomentar una cultura corporativa saludable, el negocio quedaba reducido a la competición, y sin duda logró crear una atmósfera competitiva. La cultura que fomentó no era una en la que los trabajadores de Merrill Lynch simplemente competían con uñas y dientes contra los de fuera. Era una cultura en la que los empleados competían intensamente unos con otros.

Una vez más, el líder es quien marca el tono en una organización, y el tono que marcó O'Neal fue el de ponerse por delante de los demás. Cuando llegó el 11-S, Merrill se vio muy afectada, porque cientos de sus empleados salieron heridos y tres murieron. Sin embargo, durante los doce meses de trastornos emocionales que fueron consecuencia de aquel suceso trágico, como otras empresas de Wall Street, O'Neal despidió a miles de empleados y cerró oficinas.

Hacia el año 2002, habiendo marginado a sus rivales, la partida de ajedrez de O'Neal estaba completa: la junta de Merrill obligó a su viejo amigo Komansky a jubilarse anticipadamente y convirtió a O'Neal en presidente y director general. Una vez fuera de juego el gregario Komansky, la transformación cultural estaba casi acabada. Aunque no era perfecto, al menos Komansky de vez en cuando se acercaba a la cafetería de los empleados para almorzar con ellos. Para O'Neal aquello carecía de valor. No le interesaba confraternizar con sus empleados. Usaba un ascensor privado para llegar a su despacho en el piso treinta y dos. A los empleados se les prohibía dirigirle la palabra por los pasillos y se les incitaba a apartarse de su camino cuando se encontraban con él. Como alguien que nunca dejar escapar un solo privilegio personal, los fines de semana O'Neal usaba el jet de la empresa para viajar a su hogar en Martha's Vineyard.

Trabajamos para fomentar la visión de un líder que nos inspira y para menoscabar al dictador que pretende controlarnos. Cuando la confianza desapareció, no debería sorprendernos que la máxima amenaza para O'Neal, como en toda dictadura, procediera de dentro. En un Círculo de Seguridad la gente trabaja para proteger a su líder como respuesta natural a la protección que éste les ofrece. Sin embargo, ése no era el caso en la Merrill de O'Neal. Los subordinados directos de O'Neal habían empezado a trabajar tras bambalinas para presionar a la junta y socavar la posición de aquél. O'Neal detectó el peligro y pronto asfixió toda oposición. No pasó mucho tiempo antes de que O'Neal se aislara totalmente en la cumbre, permitiendo que la cultura de Merrill fuera impulsada casi del todo por la intoxicación de dopamina y el miedo y la paranoia del cortisol. La época de «mamá Merrill» había pasado a la historia.

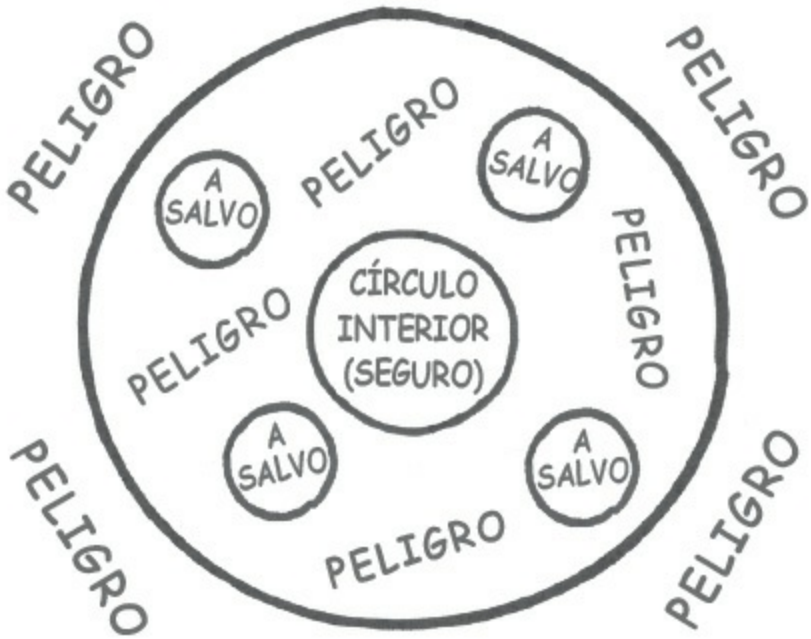
A esas alturas, la atención de los líderes de la empresa se centraba en crear los bonos de máximo riesgo que contribuyeron a alimentar el auge y el colapso del mercado hipotecario. ¿Es de extrañar que la compañía no estuviera en posición de protegerse del peligro que estaba a punto de sobrevenirle? En verano de 2006, el jefe de inversiones, Jeff Kronthal, advirtió a O'Neal de los

peligros futuros. En lugar de trabajar con Kronthal o introducir salvaguardas para el bienestar de la empresa, O'Neal le despidió. O'Neal pensaba que si había problemas en el futuro, sólo él podría solucionarlos, de modo que apretó aún más las riendas para que no se le escaparan.

En octubre de 2007, la compañía anunció que había perdido más de 2.200 millones de dólares[22] durante el tercer trimestre, y que había invertido 8.400 millones de dólares en inversiones fallidas. Por fin el reino de O'Neal había llegado a un final abrupto y vergonzante. Había conseguido aislarse del todo de sus empleados y de su junta, lo cual remató con la decisión de negociar con Wachovia una posible fusión sin haberlo hablado primero con sus directivos. Se había quedado sin cualquier apoyo que pudiera haber tenido. ¿De qué sirvió todo aquel control? O'Neal se fue de Merrill Lynch caído en desgracia, con una indemnización de más de 160 millones de dólares.[23]

A menudo me llama la atención la ironía de los directores generales que creen en un modelo de incentivos de «pago por rendimiento» dentro de sus compañías, y que luego esperan obtener una gran recompensa cuando dejan la empresa destartalada. ¿Por qué los accionistas y las juntas no incluyen en sus contratos la prohibición de indemnizar a un director general que se marcha caído en desgracia? ¿Eso no sería como mínimo coherente y redundaría para el beneficio de la compañía y de sus accionistas? Pero me estoy apartando del tema.

O'Neal representaba una versión extrema de la forma de pensar que había llegado a dominar Wall Street, y que al final provocó su colapso. Se había aislado de las personas a las que dirigía y, para empeorar las cosas, había fomentado con tanto éxito la competencia interna que, como es lógico, quienes antes estuvieron en su equipo se revolvieron contra él. Como ya he demostrado, el problema no radica en cómo lleva una compañía sus negocios. El problema radica en la calidad de las relaciones dentro de la organización, empezando por su líder.



Cuanta más atención centran los líderes en su propia riqueza o poder, más dejan de actuar como líderes y empiezan a adoptar los atributos de los tiranos. Mark Bowden escribió un artículo interesante sobre Saddam Hussein en el *Atlantic Monthly*.[24] En él describe cómo el líder tirano

«existe solamente para preservar su riqueza y su poder». Y éste es el problema. Como sigue explicando Bowden, «el poder gradualmente hace que el tirano se aísle del mundo». Y, como ya sabemos, cuando se crea esa distancia actúa la abstracción y poco después llega la paranoia. El tirano ve a todo el mundo en su contra, lo cual le induce a dejar fuera de su círculo a cada vez más personas. Rodean su círculo interior cada vez de más y más controles rígidos. A medida que aumenta su aislamiento, la organización se resiente.

Es probable que, al verse privados del interés de sus superiores, los empleados de la organización no sientan deseos de colaborar entre ellos. En lugar de eso, la mejor manera de progresar es competir unos con otros. Cuando pasa esto, el éxito que puedan disfrutar los individuos del grupo no recibirá las felicitaciones de otros, sino que provocará su envidia. Si un líder fuera esencialmente malvado o si nosotros creyéramos que no existiera ninguna posibilidad de penetrar en su círculo interior, se plantarían las semillas de la rebelión. Pero cuando existe la posibilidad de que podamos entrar en ese círculo o, por otro lado, si no estamos seguros de que nos echarán a los lobos, nos quedamos casi paralizados. Lo que activa el flujo de cortisol en nuestro torrente sanguíneo es el susurro entre las hierbas, el miedo de lo que quizá nos acecha. El cortisol es lo que nos vuelve paranoicos y nos hace centrarnos en preservar nuestra vida, como lo hace el líder aislado en la cúspide. Esto es lo que hizo O'Neal en Merrill. Cambió la cultura: de una que ofrecía la certidumbre de la protección a otra que derrochaba incertidumbre. Y, como en el caso de Irak, la compañía se quedó sin un fundamento sólido sobre el que sustentarse. No había la confianza suficiente como para seguir adelante.

El ascenso y la caída de O'Neal no son sólo un relato de cómo la ambición de un hombre puede hundir a una empresa. En última instancia, en esas condiciones todos y todo se resienten. Todo ese control concentrado en lo más alto sólo puede conducir a un resultado: el colapso.

El verdadero poder

David Marquet[25] era un submarinista profesional. Se licenció entre los primeros de su clase en la Academia Naval, y es un tipo bastante listo. De hecho, su inteligencia es lo que le permitió ir ascendiendo por la jerarquía de la Marina estadounidense. Como conocía las respuestas precisas, pudo dar buenas instrucciones y emitir órdenes correctas. Era el líder porque tenía el control (al menos eso es lo que le habían enseñado).

La Marina, como muchas organizaciones, recompensa a las personas listas, orientadas a las metas, y para ello recurre al reconocimiento y a los ascensos. De modo que reconoció y ascendió al capitán Marquet. Trabajó hasta obtener uno de los grandes honores que puede conseguir un oficial de la Marina: tener un barco propio. Le nombraron capitán del USS *Olympia*, un submarino nuclear de ataque rápido, de la clase Los Ángeles. La Marina dispone de «Boomers», grandes submarinos que portan y disparan misiles nucleares. Los submarinos más pequeños, rápidos y manejables están diseñados para perseguir a los «Boomers» enemigos y, si se da el caso, destruirlos antes de que tengan la oportunidad de disparar sus misiles. Es un juego complejo del gato y el ratón, que se libra por toda la extensión de los océanos del mundo. Y ahora el capitán Marquet era un participante clave en este juego.[26]

Para prepararse para esa ingente tarea, el capitán Marquet se pasó un año estudiando los sistemas y la tripulación del *Olympia*. Y, con su estilo habitual, se esforzó mucho para aprender todo lo que pudiera. Se familiarizó con todos los cables, tuberías e interruptores que había a bordo del submarino. Examinó los archivos de personal para conocer a sus tripulantes todo lo que pudiera. Como muchas personas al mando, sintió que para ser un líder creíble debía saber tanto como su tripulación, si no más. Dada la importancia y el honor que acompañaban a su nuevo rango, esta vez no iba a ser una excepción.

Menos de dos semanas antes de que el capitán Marquet se hiciera cargo del *Olympia*, recibió una llamada inesperada de las altas esferas. Le anunciaban un cambio de planes. Después de todo, no sería capitán del *Olympia*. En lugar de eso, le asignaban el mando del USS *Santa Fe*, un submarino de clase Los Ángeles un poco más nuevo. Pero había otro pequeño detalle: según todos los baremos que aplicaba la Marina, la tripulación del *Santa Fe* estaba al final de la lista en cuanto a disposición y retención. Mientras que el *Olympia* se consideraba lo mejor de lo mejor, el *Santa Fe* estaba a la cola, era la oveja negra de los submarinos nucleares. Como muchos altos ejecutivos con un gran ego y una mente privilegiada, Marquet se consideró la persona que se haría cargo para darle la vuelta a la situación. Si daba buenas órdenes tendría un buen submarino. Y si sus órdenes eran magníficas, el navío también lo sería… o al menos ésos eran sus planes.

De manera que el 8 de enero de 1999 el capitán Marquet descendió del muelle de Pearl Harbor para acceder al navío de 2.000 millones de dólares, un poco más largo que un campo de fútbol americano, que los 135 miembros de la tripulación iban a llamar su hogar. Al ser uno de los submarinos más nuevos de la flota, el *Santa Fe* tenía una parte considerable de equipamiento distinto al que había estudiado el capitán Marquet para el *Olympia*. Para alguien acostumbrado a tener el control, encontrarse en una situación que no entiende del todo puede impedirle detectar su propia ignorancia. O, lo que es peor, puede optar por esconder lo que desconoce por temor a que otros cuestionen su autoridad. A pesar de que sabía que tendría que fiarse más de su tripulación para llenar las lagunas en su conocimiento, el capitán Marquet se guardó para sí esta información. Su conocimiento técnico era el fundamento de su autoridad como líder, y le preocupaba, como a muchos líderes, que si aquél desaparecía perdería el respeto de su tripulación.

Como suele pasar, las viejas costumbres tardan en morir. En lugar de formular preguntas para aprender, el capitán Marquet hizo lo que por naturaleza se le daba mejor, que era estar al mando, y empezó a dar órdenes. Y pareció funcionar. Todo parecía ir la mar de bien. Los tripulantes obedecían sus instrucciones sin rechistar, «sí, señor» por aquí y «sí, señor» por allá. No había duda de quién mandaba. La serotonina corría por las venas del capitán Marquet, y le hacía sentirse bien.

Al día siguiente, en alta mar, el capitán Marquet decidió hacer un simulacro. Hizo que desconectaran manualmente el reactor nuclear para simular un fallo mecánico. Quería comprobar con qué celeridad reaccionaría su tripulación si se diera aquel caso. Durante un tiempo, todo pareció ir bien. Los tripulantes realizaron todas las comprobaciones y tomaron todas las precauciones necesarias, y dirigieron el submarino mediante un motor propulsado por baterías, o EPM. Aunque el EPM no es tan poderoso como el reactor nuclear, puede mantener en funcionamiento el submarino a una velocidad reducida.

Pero el capitán quería presionar aún más a la tripulación, para ver cómo reaccionarían en una situación peor. Dio una instrucción sencilla al oficial de puente, el oficial de derrota del navío y el miembro con mayor experiencia a bordo: «Avante dos tercios». Esto significaba que quería que la

tripulación pusiera los motores eléctricos a dos tercios de su potencia máxima. Esto haría avanzar más rápido el submarino, pero también agotaría antes las baterías, lo cual aumentaría la sensación de urgencia para activar de nuevo el reactor.

El oficial de puente obedeció al capitán y repitió la orden en voz alta, solicitando al piloto que aumentase la velocidad. «Avante dos tercios» dijo al timonel. Y no pasó nada. La velocidad del submarino se mantuvo constante.

El capitán Marquet se apartó del periscopio para mirar al miembro novel de la tripulación encargado de ejecutar la orden. El joven marinero sentado ante los controles se agitaba inquieto en su silla. «Timonel», dijo el capitán Marquet, «¿cuál es el problema?» El joven marinero respondió: «Señor, no existe la opción de dos tercios». A diferencia de cualquier otro submarino en el que hubiera prestado servicio el capitán Marquet, el *Santa Fe*, un modelo nuevo, no tenía la opción de funcionamiento a dos tercios en su motor propulsado por baterías.

El capitán Marquet se volvió hacia el oficial de derrota, que llevaba más de dos años a bordo, y le preguntó si él sabía que no era posible poner las baterías del barco a dos tercios de potencia. «Sí, señor», respondió el oficial. Confuso, el capitán Marquet le preguntó: «Entonces, ¿por qué dio la orden?»

«Porque usted me lo pidió», repuso el oficial.

Fue en ese momento cuando el capitán Marquet se vio forzado a enfrentarse a la realidad de la situación: a su tripulación la habían preparado para seguir instrucciones, y él se había preparado para otro submarino. Y si todo el mundo iba a seguir ciegamente sus órdenes tan sólo porque estaba al mando, podría pasar algo muy, muy malo. Más adelante el capitán Marquet escribió: «¿Qué sucede cuando dentro de una cultura jerárquica el líder se equivoca? Que todo el mundo se despeña». Para tener éxito tendría que aprender a confiar en su tripulación de rango inferior más de lo que confiaba en sí mismo. No tenía alternativa.

Un submarino nuclear no es como una compañía. En una empresa pensamos que, cuando las cosas van mal, podemos limitarnos a sustituir a nuestro personal o cambiar la tecnología para que funcione todo mejor. Ésta es una opción que demasiados líderes de compañías piensan que es positiva. También da por hecho que se deja marchar a las personas necesarias y se contrata a las más idóneas. ¿Y si tuviéramos que dirigir nuestras empresas como dirigía el capitán Marquet su submarino? No podía volver a la orilla y pedir una tripulación mejor y un barco que conociese mejor. Ése era el reto al que se enfrentaba entonces el capitán Marquet. A pesar de todos sus conocimientos y de su inteligencia, todo lo que pensaba saber sobre el liderazgo estaba equivocado. No podía permitir que su tripulación siguiera ciegamente sus órdenes, porque las consecuencias podían ser devastadoras. Ahora necesitaba que todo el mundo pensara, no sólo actuara.



«Los que están arriba de todo», explica el capitán Marquet, «tienen toda la autoridad y nada de información. Los que están abajo tienen toda la información pero nada de autoridad. Hasta que quienes no tienen información renuncien a su control la compañía no funcionará mejor, con menos problemas y más rapidez, y alcanzará su máximo potencial.» El problema, según el capitán Marquet, era que él era «adicto» a tener el control. Y la tripulación, como en tantas organizaciones que siguen una interpretación imperfecta de la jerarquía, estaba entrenada para obedecer. En las organizaciones en las que unos pocos aceptan la responsabilidad de sus propios actos, en determinado momento pasará algo malo. Será una desgracia que, probablemente, era muy evitable.

No podemos evitar pensar de nuevo en las compañías que padecen debido a las decisiones que toma un puñado de personas egoístas dentro de la organización. Tanto si esos individuos actúan con falta de ética como si cometen un crimen o, simplemente, obran en contra de los intereses de la organización, ni ellos ni sus líderes parecen aceptar la responsabilidad. En lugar de eso, señalan con el dedo. Cuando no se hacen las cosas, los republicanos culpan a los demócratas y éstos a los republicanos. Las compañías hipotecarias culparon a los bancos, y los bancos a ellas, de la crisis económica de 2008. Demos gracias de que ninguna de *ellas* se encarga de los submarinos nucleares.

El capitán Marquet entendió que el papel del líder no consiste en dar órdenes y ser totalmente responsable del éxito o del fracaso de la misión. En lugar de eso, el papel del líder consiste en responsabilizarse del éxito de cada miembro de su tripulación. Su tarea consiste en asegurarse de que estén bien formados y estén seguros de que pueden realizar su trabajo. Darles responsabilidad y hacer que se comprometan en hacer progresar la misión. Si el capitán ofrece dirección y protección, la tripulación hará todo lo necesario para cumplir la misión. En su libro *Turn the Ship Around!* el capitán Marquet explica todos los pasos concretos que dio (y que puede dar cualquier organización) para crear un entorno en el que aquellos que saben más, las personas que hacen realmente el trabajo, tengan la capacidad de tomar decisiones.

Una de las cosas que hizo el capitán Marquet fue cambiar la cultura del permiso por la cultura

de la intención. Literalmente prohibió las palabras «permiso para» a bordo del *Santa Fe*.

«Señor, permiso para sumergir el barco.»

«Permiso concedido.»

«Sí, señor. Procedemos a inmersión.»

Esta forma habitual de actuar fue sustituida por un simple: «Señor, pasamos a inmersión».

La cadena de comando siguió intacta. La única diferencia fue psicológica. Ahora la persona que realizaba la acción era el origen de la misma, en lugar de desempeñar una tarea asignada. Cuando se le pregunta hasta qué punto llevó esta idea del «pasamos a», el capitán Marquet señala rápidamente que sólo hay tres cosas que no puede delegar. «No puedo delegar mi responsabilidad legal, no puedo delegar mis relaciones ni puedo delegar mis conocimientos. Sin embargo, puedo pedir a otros que se responsabilicen de todo lo demás», dice.

Lo más destacable de este modelo y la importancia que tienen las tres responsabilidades es que, aunque no se pueden delegar, se pueden compartir. Y eso es lo que hacen los mejores líderes. Comparten lo que saben, piden ayuda a los expertos para realizar sus tareas y presentan unas personas a otras para crear relaciones nuevas dentro de sus redes. Los malos líderes guardan tales cosas bajo llave, creyendo erróneamente que su inteligencia, su rango o sus relaciones son lo que les dotan de valor. No es así. En una organización donde haya un Círculo de Seguridad firme, el líder no sólo está dispuesto a compartir sus conocimientos, sino que lo está todo el mundo. Una vez más, el líder marca la pauta.

Cuando nuestros líderes manifiestan las lagunas en su conocimiento y sus pasos en falso, no sólo estamos más dispuestos a ayudarles, sino también a confesar nuestros errores o cuando las cosas se tuercen. Dentro del círculo, los errores no son algo que temer. En las organizaciones donde no hay seguridad, es más probable que los empleados oculten sus errores o los problemas por instinto de autoconservación. La cuestión es que si esos errores y problemas no se resuelven, a menudo se acumulan y aparecen más adelante, cuando es más difícil contenerlos.

Esto es lo que no tuvo más remedio que aprender el capitán Marquet. Sólo cuando se enfrentó a un modelo ineficaz, cuando alcanzó el punto del fracaso o el desespero, o cuando se dio cuenta de que nunca podría esperar que las personas que actuaban en aquellas condiciones hicieran el trabajo lo mejor que pudieran, su forma de pensar y sus esfuerzos cambiaron el rumbo. El capitán Marquet se resistía a actuar basándose en su instinto de hacerse con el control. Ahora le agradaba renunciar a ese control y ver cómo otros estaban a la altura de la responsabilidad que se les ha conferido. Las relaciones dentro del submarino se fortalecieron, y la cultura general de confianza y de cooperación mejoró sensiblemente. De hecho, mejoraron tanto que, bajo su liderazgo, la tripulación del *Santa Fe*, que en otro tiempo fuera la menos valorada de toda la flota estadounidense de submarinos, se convirtió en la más valorada de toda la historia de la Marina.

«El objetivo de un líder es dejar de dar órdenes», explica el capitán Marquet. «Los líderes deben ofrecer guía y objetivos, permitiendo que los demás descubran qué tienen que hacer y cómo alcanzar ese objetivo.» Y éste es el reto al que se enfrenta la mayoría de las organizaciones. Como sigue diciendo el capitán Marquet, «preparamos a la gente para que obedezca, no para que piense». Si la gente se limita a obedecer, no podemos esperar que acepten la responsabilidad de sus actos. La cadena de mando es para las órdenes, no para la información. La responsabilidad no consiste en hacer lo que nos mandan, eso es la obediencia. La responsabilidad es hacer lo que está bien.

El capitán Marquet hizo algo más que llevar su barco de lo peor a lo mejor. Eso, por sí solo, fue

un éxito finito y carente de gran valor para el éxito a largo plazo de la organización a la que él servía. Eso es como salvar el trimestre anual pero no tener en cuenta la década. El capitán Marquet creó un entorno en el que se equilibraban mejor las hormonas que incentivan la conducta. El sistema que implantó a bordo del *Santa Fe* recompensaba la confianza y la colaboración, no sólo la obediencia y el éxito. A medida que aumentaron los niveles de oxitocina y serotonina entre los tripulantes, aumentaron su orgullo y el interés de unos por otros así como la eficacia del submarino. Gracias al flujo de hormonas sociales, también mejoraron mucho su capacidad de resolución conjunta de los problemas.

A diferencia de los trabajadores de la Merrill Lynch de Stanley O'Neal, los tripulantes del *Santa Fe* pasaron de esperar que les dijeran qué debían hacer y de trabajar para cubrirse las espaldas a sacrificarse unos por otros y trabajar para el bienestar de todos. No intentaban minar la autoridad de su capitán; querían que estuviera orgulloso de ellos. Y todo el mundo se benefició de esta actitud.

El índice de reenganche pasó de ser de tan sólo tres el año antes de que el capitán Marquet asumiera el mando a treinta y tres (la media en la Marina está entre quince y veinte). Por término medio, entre dos y tres oficiales de cada submarino serán elegidos para ser capitanes de su propio barco. En cambio, nueve de los catorce oficiales a bordo del *Santa Fe* capitanearon más adelante sus propias naves. El *Santa Fe* no sólo hizo progresos, también creó líderes.

En física, la definición de la potencia es la transferencia de energía. Medimos en vatios la potencia de una bombilla. Cuanto mayor el voltaje, más electricidad se traduce en luz y calor y más potente es la bombilla. Las organizaciones y sus líderes funcionan exactamente igual. Cuanta más energía se transfiera desde lo alto de la organización hacia quienes hacen el trabajo, aquellos que conocen mejor todo lo que sucede en el día a día, más poderosa será la organización y también su líder.

19

Lección de liderazgo 3:

El peso de la integridad

La prueba de la trinchera[27]

El coronel se disculpó por haber llegado unos minutos tarde a la reunión. Tuvo que ocuparse de un «incidente», como lo expresó él. Con su figura imponente, era un *marine* de la cabeza a los pies. Más tieso que un ajo. Ancho de hombros. Cintura estrecha. Su uniforme estaba planchado a la perfección y lo llevaba con orgullo. Con la cabeza alta, derrochaba confianza en sí mismo. Como oficial a cargo de la Escuela para Candidatos a Oficiales del Marine Corps (OCS) en Quantico, Virginia, se tomaba muy en serio su responsabilidad.

Aunque técnicamente se trata de una escuela destinada a formar al cuerpo de oficiales, los *marines* le dirán que el OCS es más bien un proceso de selección de oficiales. Es difícil que a uno lo echen del campo de entrenamiento (la formación básica para los aspirantes a *marines*), pero si alguien no cumple los requisitos para ser un líder de *marines* en el OCS, nunca será oficial. El mero hecho de querer ser líder y estar dispuesto a trabajar duro no es suficiente. A diferencia de lo que pasa en el sector privado, donde a menudo ser bueno haciendo algo se recompensa con un cargo de liderazgo, en el Marine Corps el liderazgo también es cuestión de personalidad, no sólo de fortaleza, inteligencia o logros.

Aquel día en concreto, pasó algo con uno de los candidatos a oficial que atrajo la atención del coronel. De hecho, fue algo tan grave que se estaban planteando expulsar al candidato del OCS. Invadido por una gran curiosidad, pregunté qué había hecho aquel hombre para arriesgarse a concluir su carrera como oficial en el Marine Corps. Debía de ser algo tremendo. Me preguntaba cuál sería su crimen.

«Se durmió durante la guardia», dijo el coronel.

«¿Sólo eso?», dije. «Son ustedes más estrictos de lo que pensaba.» Aquel hombre se quedó dormido. No estaba en el campo de batalla; no puso en peligro ninguna vida. Se quedó dormido en el bosque… de Virginia. «¿Y eso basta para truncar su carrera?», pensé.

«No tiene nada que ver con que se durmiese», dijo el coronel. «Cuando le interrogamos lo negó. Cuando se lo volvimos a preguntar lo negó otra vez. Sólo cuando le enseñamos una prueba irrefutable dijo: "Quiero aceptar la responsabilidad por mi acto". El problema que tenemos», añadió el coronel, «es que aceptar la responsabilidad por un acto es algo que debe hacerse en el momento de cometerlo, no cuando a uno lo descubren».

Siguió explicando que en el Marine Corps la confianza y la integridad se consideran cuestiones de vida o muerte. Si a ese aspirante a líder se le concediera el mando de un pelotón de *marines* y aquéllos no pudieran fiarse del todo de que la información que les suministraba su oficial era la verdad (buena, mala o neutra), los soldados podrían vacilar, cuestionar las decisiones del oficial o no lograr cohesionarse como equipo. Y cuando pasa eso, cuando no podemos fiarnos de las personas que se supone que son responsables de nosotros, pasan cosas malas. En el caso de los *marines*, eso supone que puede morir gente.

Si los *marines* a quienes se ordena que obedezcan a su oficial sospechan por un segundo que éste no diría la verdad o no aceptaría la responsabilidad por los actos que ellos cometieran, simplemente para salvar su pellejo o para mantener la fachada del equipo, el Círculo de Seguridad se reduce, y quedan perjudicados todo el tejido y la eficacia del grupo de *marines*. Los *marines* son tan eficaces no solamente porque son grandes, fuertes y valientes. También son eficientes en lo que hacen porque confían unos en otros y creen, sin sombra de duda, que el compañero que tienen a la derecha y el que tienen a la izquierda, independientemente de su rango, hará lo que tenga que hacer. Éste es el motivo de que los *marines* sean tan eficaces como grupo.

Lo mismo pasa en toda organización, incluso en aquellas en las que las decisiones no son cuestión de vida o muerte. Cuando sospechamos que los líderes de una compañía dicen cosas para aparentar que ellos o la empresa son mejores de lo que son, para evitar que nadie los humille o para que no les pidan cuentas, decrece nuestra confianza en ellos. Es una respuesta natural. Nuestro cerebro interpreta la información que recibimos según afecte a *nuestra* supervivencia. Si sospechamos que nuestros líderes desvirtúan la verdad para favorecer su propio interés, nuestro subconsciente prefiere que no nos metamos con ellos en la trinchera.

Otro *marine* también se quedó dormido durante las mismas maniobras en el OCS. Lo admitió enseguida y recibió la penalización adecuada. Desde el punto de vista del liderazgo, los *marines* no tienen ningún problema con ese soldado. Cometió un error, y ya está. Fue sincero y aceptó de inmediato la responsabilidad por su acto. Los *marines* entienden que el liderazgo no consiste en tener razón siempre. El liderazgo no es un rango que se lleva en el cuello del uniforme; es una responsabilidad que gira en torno casi exclusivamente al carácter. El liderazgo consiste en integridad, honestidad y responsabilidad, que son componentes de la confianza. El liderazgo se forja cuando no nos dicen lo que queremos escuchar, sino lo que *necesitamos* escuchar. Para ser un líder auténtico, para fomentar la confianza y la lealtad profundas, hemos de empezar diciendo la verdad.

Cómo no crear la confianza

«La integridad», dijo el director general, «es la roca madre de nuestros cimientos.»[28]

Según el *Merriam-Webster's Collegiate Dictionary*, «integridad» significa «la adherencia firme a un código de valores especialmente morales o artísticos». Esto quiere decir que obrar con integridad a veces constituye un estándar superior a actuar dentro de los límites de la ley. La palabra que se ofrece como sinónimo es «incorruptibilidad». La integridad es algo más que un término escrito en la pared junto a los demás «valores de la compañía»; es el motivo de que confiemos unos en otros,

la «roca madre» de la confianza, usando la expresión de aquel director general.

Precisamos saber que la información buena o mala que nos dan otros, y sobre todo nuestros líderes, es la verdad. Necesitamos saber que cuando alguien dice algo, lo dice en serio. Si dudamos de su integridad, no podemos confiarle nuestras vidas o las de nuestros seres queridos. Si dudamos de la integridad de alguien, vacilaríamos antes de saltar a una trinchera a su lado. La integridad de los miembros de nuestra comunidad, tal como lo percibe nuestro cerebro, es cuestión de vida o muerte.

Como humanos, como animales sociales, estamos diseñados para evaluar constantemente la información que nos dan las personas y los actos que realizan. Es un proceso constante. No confiamos en alguien después de que nos diga una sola cosa, aunque sea cierta. La confianza evoluciona una vez disponemos de evidencias suficientes que satisfagan a nuestra mente de que una persona o una organización es, sin duda, un intermediario honesto. Éste es el motivo de que para que la integridad funcione debe ser una práctica, no sólo un estado mental. La integridad es cuando nuestras palabras y nuestros actos son coherentes con nuestras intenciones. La falta de integridad es, como poco, hipocresía, y como mucho, mentira. La manifestación más habitual de la falta de integridad en el mundo de los negocios es cuando el líder de una organización no dice la verdad, sino lo que otros quieren oír.

Ésta es la razón por la que no nos fiamos de los políticos. Aunque podemos sentarnos con una lista de afirmaciones que ha hecho un político y estar de acuerdo con todas ellas, el motivo por el que tendemos a no confiar en él es porque sospechamos que esa persona no se cree todo lo que dice. Ni siquiera estamos de acuerdo con todo lo que dicen o creen nuestros amigos íntimos y nuestros familiares, de modo que es lógico que si un político piensa exactamente lo mismo que nosotros es porque no es totalmente sincero.

Durante las campañas, los políticos pasan tiempo por las calles estrechando manos y recibiendo información sobre nosotros. Pero si realmente les importásemos, dedicarían tiempo a estrechar manos y a reunirse con la gente durante todo el año, no sólo cuando les fuese bien. Ron Paul, candidato a la Presidencia en 2012, tenía opiniones que no fueron bien acogidas en el país. Sin embargo, era mucho más digno de confianza que casi todos los demás candidatos, porque estaba dispuesto a manifestar aquellas opiniones sabiendo perfectamente que no le llevarían a ser elegido. Además, aquellas opiniones eran coherentes con otras cosas que había dicho en el pasado. No estoy de acuerdo con Ron Paul en muchos puntos ni votaría por él, pero estaría más dispuesto a confiar en él en una trinchera que en otras personas por las que voto. Y todo por un motivo: tiene integridad.

La integridad no consiste en ser sinceros cuando estamos de acuerdo con otros; consiste en ser honesto cuando discrepamos o, lo que es más importante, cuando cometemos errores o damos pasos en falso. Una vez más, nuestra necesidad de forjar relaciones de confianza, tal como nuestro cerebro social ve las cosas, es cuestión de vida o muerte o, en el caso de nuestras vidas occidentales modernas, cuestión de sentirse a salvo, seguros y protegidos, en vez de sentirnos aislados y vulnerables. Necesitamos que la gente admita cuándo vacila, sin intentar ocultarlo ni retorcer la historia en un intento de proteger su imagen. Cualquier intento de tergiversación es egoísta, y semejante motivación egocéntrica puede perjudicar nuestro grupo si surgiera un peligro. Ésta no es una idea compleja.

Para los líderes la integridad tiene una importancia especial. Hemos de confiar en que la

dirección que eligen es, de hecho, beneficiosa para todos nosotros, no sólo para ellos. Como miembros de una tribu que quiere sentir pertenencia y ganarse la protección y el apoyo del grupo, a menudo seguiremos a ciegas a nuestros líderes motivados por la creencia (o esperanza) de que hacerlo redunda en nuestro interés. Éste es el trato que hacemos con nuestros líderes. Los del grupo nos esforzaremos para que su visión se haga realidad, y ellos nos ofrecerán protección a lo largo del camino, lo cual incluye que expresen valoraciones y comentarios veraces. Necesitamos sentir que les importamos de verdad. Es justo lo que dijo aquel director general.

Michael Duke, ex director general, presidente, y líder de la junta directiva del Global Compensation Committee y presidente del Executive Committee de Walmart (sí, ése era su título completo), dijo a los accionistas: «La integridad es la roca madre de nuestros cimientos. Nuestra cultura indica quiénes somos. No son sólo palabras escritas en la sede central o grapadas en el tablón de anuncios en el almacén de una tienda. Nos hacen especiales. Nos distinguen de los competidores, y resultan atractivas para personas en todo el mundo. De manera que, vayamos donde vayamos y hagamos los cambios que hagamos, debemos mantener firme nuestra cultura. Creo de verdad que el minorista que respeta a los individuos, que pone primero a los clientes, que lucha por la excelencia, que es digno de confianza, será quien triunfe en el futuro».

Admiro a los líderes que creen en el valor de la cultura. Respeto a los líderes que anteponen a los demás a sí mismos. Siento una lealtad profunda hacia quienes creen que la integridad es el fundamento último de una organización. Estas creencias son los componentes de una cultura muy sólida, en la que los trabajadores están comprometidos unos con otros y con la organización. La actitud de poner primero a las personas y el compromiso con la integridad son la esencia de la cultura en el Marine Corps de Estados Unidos, e impulsan las decisiones en Barry-Wehmiller (aunque ellos no emitan comunicados de prensa que afirmen que es así).

Entonces, ¿cómo nos hace sentir que Duke dijera en la misma reunión con los accionistas donde habló de la integridad que su prioridad número uno era «el crecimiento»? ¡Yo pensaba que eran los clientes! ¿Significa eso que la cultura, definida como el aglomerado de los valores y creencias comunes de un grupo de personas, es sólo una lista de cosas colgada de una pared?

Según una nota informativa de Walmart, en el año 2011 Duke ganó 18 millones de dólares. Lo que no revela esta nota es que la compañía había cambiado la manera en que se calculaba la bonificación de Duke. Durante muchos años, la bonificación del director se calculaba en función de las ventas conseguidas con la apertura de nuevas tiendas durante el último año, pero la junta que preside Duke cambió el criterio centrándolo en las ventas generales, que son una meta más fácil de alcanzar. Resulta que las ventas generadas en nuevas tiendas llevaban dos años yendo a menos, lo cual habría perjudicado el dinero que se hubiera embolsado Duke. Gracias al cambio de reglas, su evaluación del «rendimiento» podría aprovecharse de los ingresos generales, una cifra muy defendida por Walmart International.

Jackie Goebel,[29] una empleada de Walmart procedente de Kenosha, Winsconsin, recibe su bonificación anual en función del rendimiento de la empresa, igual que Duke. En 2007, su bonificación, basada en las ventas generadas por las nuevas tiendas, fue más de 1.100 dólares. Pero a diferencia de Duke, su estructura de bonificaciones se quedó igual, y como resultado de ello el mismo año que Duke se embolsó sus 18 millones, la señorita Goebel recibió 41,18 dólares.[30] Las normas no se cambiaron para beneficiar a todos los miembros de la organización, sólo al tipo que estaba en la cúspide.

A pesar de que las prioridades que Mike Duke y la junta expresaron a un grupo no eran las que manifestaron a otro, y aunque parecieron actuar de una manera totalmente opuesta a la definición de la integridad, no tuvieron toda la culpa. El problema es que sólo se enteraron del impacto sobre otros que tuvieron sus decisiones al leer cifras en hojas de cálculo. Éste es uno de los efectos secundarios de la abundancia destructiva. Cuando funciona a esta escala, ¿cómo podemos esperar que amplíen el Círculo de Seguridad más allá de sí mismos y otros altos ejecutivos, que son las personas a las que conocen de verdad?

Cuando nuestros líderes actúan en un entorno abstracto, lo natural es que den prioridad a sus propios intereses por encima de los de otros. Los círculos internos se anteponen a los Círculos de Seguridad, más amplios. No sólo eso, sino que también se da ejemplo al resto de la compañía. Cuando los líderes dan pasos para proteger sus propios intereses, sobre todo cuando dan esos pasos a expensas de otros, envían un mensaje a todo el mundo diciendo que está bien hacer lo mismo. Y ahí es donde podíamos y deberíamos haber pedido cuentas a Duke por las decisiones que ponen en duda su integridad.

Los líderes de compañías son quienes marcan el tono y la dirección para su gente. Los líderes hipócritas, mentirosos y egoístas crean culturas llenas de hipócritas, embusteros y egoístas. Por el contrario, los líderes de empresa que dicen la verdad crearán una cultura de personas veraces. Y como ya se sabe: seguimos al líder.

Entre 2005 y 2009, el director general de la subsidiaria argentina de Ralph Lauren,[31] junto con algunos de sus empleados, pagaba con regularidad sobornos a funcionarios gubernamentales para que la empresa eludiera los controles sobre la importación. Los empleados enviaban los sobornos por medio de un agente de aduanas, e incluso llegaron al punto de elaborar facturas falsas para tapar su rastro. Crearon etiquetas falsas para disfrazar los pagos, describiéndolos como gastos «de carga y transporte», «impuestos» y demás. Durante más de cuatro años, los empleados de la empresa en Argentina habían sobornado a los funcionarios del gobierno a base de regalos, incluyendo dinero, joyas, prendas de vestir caras e incluso un bolso de mano que cuesta más de 10.000 dólares.

Como esto transgredía diversas leyes que gobiernan el comercio internacional, al enterarse de este delito los líderes de Ralph Lauren Corporation hicieron sonar la alarma. Podían haber intentado taparlo, o como mínimo haber contratado a una empresa cara de relaciones públicas para tergiversar la historia con una elaborada cortina de humo, en un intento de proteger a la empresa de cualquier perjuicio. Pero en lugar de eso, a los pocos días de enterarse de los sobornos, los ejecutivos de Ralph Lauren contactaron con las autoridades estadounidenses para notificarles lo que habían descubierto y para prestar ayuda en la investigación federal abierta sobre sus propios negocios.

Para forjar la confianza no hace falta más que decir la verdad.

Cuando se enteraron los directivos de la empresa madre, los sobornos habían alcanzado una cifra de casi 600.000 dólares. Al final, obligaron a Ralph Lauren Corporation a pagar una multa de

unos 882.000 dólares al Departamento de Justicia y 732.000 dólares a la Comisión Nacional del Mercado de Valores de Estados Unidos (SEC), pero los resultados valieron la pena. Como aquel *marine* que se responsabilizó de haberse dormido y aceptó su castigo, Ralph Lauren demostró que se podía confiar en su empresa. Y lo único que tuvieron que hacer sus responsables fue decir la verdad. Sí, es cierto que las multas costaron 1,6 millones de dólares a la empresa, pero si no hubieran sido sinceros les hubiera costado su reputación y la confianza que habían establecido con todos aquellos que trabajan para ellos. No valía la pena perder su integridad por dinero.

Para forjar la confianza no hace falta nada más que decir la verdad. Y punto. No es una fórmula complicada. Por el motivo que sea, demasiadas personas o líderes de organizaciones no dicen la verdad u optan por inventarse alguna historia para fingir que no hicieron nada malo. Una vez más, nuestro cerebro primitivo, que evalúa todo en términos de la supervivencia, puede ver a través de esa cortina de humo. Por eso tan a menudo desconfiamos de los políticos o de las grandes corporaciones. No tiene nada que ver con la política o los grandes negocios por sí mismos. Tiene que ver con el modo en que optan por dirigirse a nosotros los políticos y los líderes de las corporaciones.

Todos y cada uno de nosotros deberíamos fijarnos en nuestros directivos o en los líderes de las compañías para las que trabajamos y preguntarnos: «¿Me gustaría estar en una trinchera contigo?» Y los directivos y los líderes empresariales que dependen de su trabajo duro deberían preguntarse, a su vez: «¿Cuán sólida es nuestra compañía si la respuesta es que no?»

Una lección colectiva sobre la veracidad

Respondiendo a la reacción que produjo el anuncio de un plan para cobrar a los clientes cinco dólares mensuales por usar su tarjeta de crédito para hacer compras, el director general del Bank of America, Brian Moynihan, afirmó que la empresa «tenía derecho a obtener beneficios».[32]

Pero estas afirmaciones hicieron poca cosa para aplacar la ira de los clientes del Bank of America por todo el país, quienes a modo de protesta se confabularon y se propusieron cancelar sus cuentas en el banco. Se produjeron manifestaciones en Los Ángeles y Boston, y una mujer de Washington recopiló trescientas mil firmas en una muestra de solidaridad contra la compañía de Carolina del Norte. Otro motivo para la indignación fue descubrir que aquella nueva cuota no sería aplicable a todos los clientes del Bank of America. Los más ricos no se verían afectados. Incidiría sobre todo en los clientes de cuentas corrientes, a muchos de los cuales les costaba llegar a fin de mes.

Los líderes del Bank of America se negaron[33] a divulgar si el número de cuentas canceladas tras el anuncio de su nueva política superaba a la media. Pero el martes 1 de noviembre de 2011, justo treinta y tres días después del anuncio, el banco emitió un comunicado de prensa que decía que habían decidido no aplicar la política.

Los líderes de las grandes empresas cambian de opinión sin cesar sobre las decisiones que toman. Esperamos que tanto las personas como las empresas cometan errores y tomen decisiones absurdas. Eso no nos preocupa en absoluto. Lo que fomenta la confianza entre personas o entre ellas y las organizaciones no es el hecho de tomar siempre las decisiones acertadas. Lo que la afianza es ser veraces. Y ser sinceros es exactamente lo que no hicieron en el Bank of America cuando decidieron

renunciar a la idea de imponer la cuota.

Primero el Bank of America debatió la idea de la cuota exclusivamente dentro de círculos empresariales, y en aquel momento manifestaron clara y directamente sus motivaciones e intenciones. Ellos, entre otros bancos, se manifestaron abiertamente en contra de la Ley Dodd-Frank, que ponía límites a las cuotas que podían exigir los bancos después de la crisis económica. «El proceso económico de ofrecer una tarjeta de débito[34] ha cambiado debido a las normativas recientes», dijo una portavoz del Bank of America. Se anunció ampliamente, sin que nadie lo dudase, lo que pretendían hacer con aquellas nuevas cuotas: compensar la pérdida de beneficios. Muchos bancos se lo estaban planteando; el Bank of America fue sólo el primero en tirarse a la piscina.

La compañía dijo una cosa a la comunidad financiera y otra distinta al público. Cuando revelaron formalmente su plan, tuvieron la osadía de decir que las cuotas previstas iban destinadas a «ayudar a los clientes a aprovechar al máximo las características adicionales, como la protección ante fraudes». Ni siquiera es una buena explicación. Es como si General Motors nos dice que nos cobrará cinco dólares por cada día que conduzcamos, para que podamos disfrutar de todo el fantástico equipamiento del vehículo. Pero los clientes del Bank of America no se lo tragaron. De modo que, al ver la reacción airada del público, el banco cambió su versión. Mediante un comunicado de prensa conciso intentaron deshacer el daño que se habían hecho ellos solos.

CHARLOTTE, N. C., 1 de nov. de 2011
(COMUNICADO COMERCIAL)

BANK OF AMERICA NO APLICARÁ LA CUOTA PARA LAS TARJETAS DE DÉBITO

Como respuesta a los comentarios de los clientes y al mercado competitivo cambiante, Bank of America no introducirá una cuota para las tarjetas de débito.

«Durante las últimas semanas hemos escuchado atentamente a nuestros clientes y respetamos su inquietud por nuestra intención de cobrar una cuota por las tarjetas de débito», anunció David Darnell, codirector general de Operaciones. «La opinión de nuestros clientes es lo más importante para nosotros. Como resultado, no introduciremos la cuota ni seguiremos adelante con otros planes adicionales para hacerlo.»

Dicho sea de paso, lo de «escuchar a los clientes» suele hacerse antes de tomar una decisión, no después. Pero no le demos vueltas a estas cosas. La realidad es que a quienes escuchaban los directivos del banco era a los presentadores de noticias que los criticaban, y a los manifestantes que gritaban frente a sus sedes y al sonido del dinero que abandonaba sus cuentas cuando los clientes iban cancelándolas a un ritmo incómodamente más elevado que el habitual.

Lo único que tenía que hacer el Bank of America para ganarse la confianza de sus clientes (y, de hecho, la de Wall Street) era decir la verdad. Eso es todo. Imaginemos qué habría pasado si el comunicado de prensa donde anunciaban la cancelación de su decisión hubiera sido redactado en los siguientes términos:

CHARLOTTE, N. C., 1 de nov. de 2011

BANK OF AMERICA NO SE ESPERABA UNA REACCIÓN TAN VIRULENTA

Como respuesta a las protestas de los clientes y a una reacción negativa tan fuerte en la prensa, Bank of America no introducirá una cuota para las tarjetas de débito.

«Nos enfrentamos a retos económicos más grandes de lo que estamos acostumbrados», anunció David Darnell, codirector general de Operaciones. «En un esfuerzo para aumentar los beneficios, intentamos imponer una cuota por el uso de las tarjetas de débito. Esperábamos cierta reacción, pero no tan intensa como la que hemos recibido. Como resultado, no seguiremos adelante con otros planes adicionales para introducir cuotas adicionales para las compras que realicen nuestros clientes con sus tarjetas de débito. Además, nos disculpamos por la falta de previsión. Sin duda que hemos aprendido una lección importante sobre lo valiosos que son nuestros clientes, y sobre cuánta influencia pueden tener sobre nuestro estado financiero.»

A pesar de que su decisión hubiera seguido oponiéndose por completo a los intereses de los clientes, el mero hecho de ser sinceros al hablar de ella habría hecho más por engendrar confianza. En realidad, Bank of America habría mejorado su reputación por el simple hecho de decir la verdad. La confianza que ponemos en una organización se forja de la misma manera que aquella que ponemos en las personas. Hemos de saber qué esperar para poder navegar mejor por nuestros vínculos sociales, y saber con quién podemos ser vulnerables y a quién podemos manifestar nuestra debilidad o darle la espalda. No se trata de ganar o perder. Lo único que queremos saber es si podemos sentirnos a salvo en una trinchera si usted nos acompaña.

Como el *marine* que quería «aceptar la responsabilidad por sus actos» sólo después de que lo pillaran, en los negocios modernos se percibe la inquietante tendencia a hacer lo mismo. Cuando a una compañía la pillan con las manos en la masa, ¿los líderes hacen una reunión para decidir cómo reducir o eludir el castigo o hablan de la necesidad de hacer lo correcto basándose en un código moral más elevado… un código de ética e integridad? A diferencia de los líderes de Ralph Lauren, los líderes de Bank of America optaron por retorcer la información para dar la impresión de que se preocupaban por sus clientes, cuando estaba clarísimo que actuaban movidos por su propio interés.

Pongamos que su jefe le dice que la compañía para la que usted trabaja ha perdido de repente su mejor cuenta y, como consecuencia, usted y todos los otros miembros de su departamento padecerán un recorte de su sueldo, o quizá incluso tengan que recurrir a los permisos de ausencia, mientras la empresa intenta reorganizarse. Su jefe le dice que sí, que sin duda durante un tiempo será complicado, pero si decide quedarse, una vez mejoren las cosas le compensará. ¿Cuándo se creería más esta información, cuando viniera de un ejecutivo de Bank of America o de un ejecutivo de Ralph Lauren Corporation? Como dice el proverbio zen, la manera en que hace una cosa es su manera de hacerlas todas.

Lección de liderazgo 4:

La importancia de la amistad

Ganar o servir

En un momento dado de principios de la década de 1990, Newt Gingrich,[35] representante republicano del sexto distrito congresional de Georgia, frustrado al ver que el partido demócrata llevaba décadas controlando el Congreso, decidió que ya era hora de que los republicanos pudieran intentar hacerse con el poder y lograr la mayoría. El problema era que pretendía arreglar un sistema que, en realidad, no estaba roto.

Los dos partidos trabajaban bastante bien juntos. Aunque los demócratas contaban con la mayoría en el Congreso, a diferencia de hoy en día la meta primaria no era jactarse de quién tenía el control; era jactarse de quién lograba que se hicieran cosas. Saber que quien gozase de la mayoría seguiría necesitando al otro partido, los demócratas no pretendían llevarse todo el mérito cada vez que lograban algún progreso. Tras bambalinas se esforzaban por permitir que ambos partidos reclamasen victorias y apelaran a sus respectivas bases de votantes. Una elección tras otra los demócratas mantuvieron la mayoría por defecto, no porque fueran mejores de por sí. Cuando el objetivo primario no era el control, lograban hacer cosas y ambas partes conseguían ver satisfechas sus necesidades gracias a su cooperación.

En aquella época también era una práctica habitual que los miembros del Congreso, una vez elegidos, trasladasen a sus familias a Washington, D. C., volviendo a sus distritos de origen las veces que se lo permitiera la agenda del Congreso. En Washington vivían en un mundo pequeño donde sus familias asistían a las mismas iglesias y escuelas, independientemente del partido al que estuvieran afiliadas. Durante el día, los demócratas y los republicanos discutían, debatían y se criticaban unos a otros en comités, y por la noche asistían a las mismas actividades escolares, a las barbacoas en el patio de atrás y a los cócteles. Sus miembros forjaron relaciones a pesar de sus diferencias, así como la capacidad de confiar en los otros y cooperar con ellos.

Charles Gibson,[36] que fuera presentador de noticias y miembro del claustro en la John F. Kennedy School of Government de Harvard, cuenta que George McGovern, senador demócrata de Dakota del Sur, y Bob Dole, senador republicano de Kansas, llegaban al Senado y criticaban sin piedad las políticas de su adversario, pero más tarde, el mismo día, los veían actuar como los mejores amigos del mundo. En otro ejemplo, Tip O'Neill, el presidente de la Cámara, una persona muy sincera, se reunía frecuentemente con el líder republicano Bob Michel. Trabajaban juntos.

Cuando a principios de la década de 1980 se debatieron los recortes fiscales de Reagan, Gibson recuerda que O'Neill dijo al Congreso: «[Al presidente] no le interesa el hombre humilde del campo, ni lo respeta ni se preocupa por él». Como respuesta, el presidente Reagan acusó a O'Neill de «pura demagogia». Más adelante, cuando el presidente pidió a O'Neill que «suavizara las cosas», se dice que aquél le contestó: «Amigo, así es la política. Después de las seis podemos ser amigos, pero antes, todo es política». Hoy día parece que la política dura todo el día y toda la noche, lo cual deja poco tiempo para la amistad.

Y así funcionaba. Los miembros de partidos opuestos salvaban sus diferencias forjando amistades que les ofrecían una perspectiva; sentían que tenían un propósito común. Aunque en Washington siempre habían existido divisiones, durante buena parte de las décadas de 1960, 1970 y 1980 el Congreso funcionó; en general, los demócratas y los republicanos habían descubierto cómo colaborar. Y esto, como nos permiten entender nuestra biología y nuestra antropología, sucede con la mayor eficacia cuando trabajamos físicamente juntos y nos conocemos mutuamente.

Sin embargo, Gingrich, un hombre que parecía más obsesionado por ganar que por cualquier otra cosa, imprimiría un nuevo rumbo al Congreso. El nuevo objetivo era hacerse con el control. La estrategia que eligió fue desmontar el sistema presente. Para destruir el status quo se esforzó por retratar un sistema tan corrupto que sólo se podría salvar reconstruyéndolo desde cero. En 1994 se salió con la suya. El partido republicano se hizo con el control del Congreso y Gingrich estuvo al timón como presidente, y ahí murió toda esperanza de que ambos partidos colaborasen.

Una vez al mando, Gingrich fomentó toda una batería de cambios que alteraron por completo la manera en que se hacían las cosas en Washington. Todo empezó con una nueva recaudación de fondos. Uno de los cambios planteaba la idea de que los miembros del Congreso debían pasar la mayor parte del tiempo en sus distritos originarios, no en la capital. En la década de 1980, casi dos tercios de los miembros del Congreso vivían en Washington, D. C. Hoy día le costaría bastante encontrar a más de unos pocos. En lugar de eso, los congresistas vuelan a Washington para una semana laboral breve, llegan al Congreso el martes y vuelven a sus estados natales el jueves por la tarde. El resultado supone una diferencia crucial en las relaciones entre demócratas y republicanos. Al pasar la mayor parte de la semana lejos de donde trabajan para reunir fondos, ahora los miembros de los dos partidos tienen incluso menos oportunidad de hablar entre sí, y sin duda no socializan de una forma tan habitual como la generación anterior de legisladores. Y debido a esto, hay pocas oportunidades de desarrollar la confianza.

Por supuesto, hubo muchas fuerzas activas que condujeron al Congreso profundamente dividido que tenemos hoy día, y la ascendencia de Gingrich sólo fue una de ellas. La reconfiguración de distritos y la programación de los medios de comunicación, muy politizada, contribuyeron a la polarización, como lo hizo también la excesiva dependencia de Internet. ¿Por qué trabajar cara a cara en Washington cuando puede enviar un correo electrónico desde donde quiera?

Los miembros del Congreso han pasado de compartir el poder a atesorarlo. Carentes de una visión o un propósito único que nos guíe, hemos pasado de gobernar para servir a gobernar para obtener beneficios egoístas. Igual que las empresas pasaron de servir al cliente a servir al accionista, el Congreso pasó de una cultura de cooperación a una batalla de voluntades.

Todos los líderes, para liderar de verdad, tienen que recorrer los pasillos y pasar tiempo con las personas a las que sirven o, como dicen los *marines*, tirar de «liderazgo visual». Lo mismo se aplica a los políticos que elegimos. Sin embargo, no es eso lo que sucede. Hoy día, los miembros del

Congreso dicen que pasan más tiempo en sus distritos para servir mejor a sus electores, pero en realidad al hacer esto no los sirven. Hay pocas pruebas de que, cuando han vuelto a sus estados, nuestros representantes electos visiten fábricas o trabajen con los ciudadanos para comprender mejor sus necesidades (exceptuando, quizá, la temporada de elecciones). Lo que parecen hacer más cuando vuelven a sus casas es reunir fondos para garantizar su reelección. Cuando estamos desconectados de las personas con quienes trabajamos, pasamos más tiempo centrados en nuestras propias necesidades que en las de las personas a quienes supuestamente debemos servir.

En una presentación de PowerPoint[37] que se pasó a miembros demócratas del Congreso recién elegidos, el DCCC (Comité de Campaña Congresional Demócrata) recomienda una «agenda modelo» mientras los congresistas estén en Washington: cuatro horas dedicadas a hacer llamadas para recaudar fondos, entre una y dos horas para visitas a los electores, dos horas para trabajar en el Congreso o en comité, una hora para contactos estratégicos (desayunos, saludos y ruedas de prensa) y otra hora para recargar las pilas. De hecho, Tom Perriello, que trabajó en el Congreso durante una legislatura, declaró al *Huffington Post* que «las cuatro horas dedicadas a reunir fondos pueden ser "una reducción de la cifra real, para que los miembros nuevos no se asusten demasiado"».

Tanto si los miembros respaldan la agenda modelo como si no, no es más que otro ejemplo de la presión para alcanzar el objetivo en cifras, ganar elecciones y permanecer en el poder, en vez de crear relaciones, encontrar puntos en común y progresar en beneficio de todos. Como el director gerente de una compañía que cotiza en Bolsa que se preocupa más de ganar y de las cifras que de las personas encargadas de hacer el trabajo real, los políticos a los que hemos elegido entendieron al revés sus prioridades.

Por lo tanto, no es de extrañar que las relaciones actuales dentro del Congreso sean una pena. Las hostilidades entre los partidos han llegado a un récord histórico. Los congresistas veteranos cuentan, a modo de anécdota, que en el pasado en torno al 80 por ciento del debate sobre una nueva ley tenía lugar en un comité a puerta cerrada, y el 20 por ciento en la sala de la Cámara. Hoy día, los líderes de los partidos llevan los debates a la Cámara antes de intentar llegar a un consenso en un comité.

En 2012, Olympia Snowe,[38] senadora republicana por Ohio que ocupó su cargo durante treinta y tres años, decidió no presentarse a la reelección, a pesar de que era la candidata que lo tenía más fácil para ganar. En una declaración que hizo, aparecida en uno de los diarios de su ciudad natal, Snowe explicaba: «He tenido que plantearme lo productivo que resultaría trabajar una legislatura más. Lamentablemente, no espero que el partidismo de los últimos años en el Senado cambie a corto plazo. De modo que, a estas alturas en el desempeño de mi cargo público, he llegado a la conclusión de que no estoy preparada para comprometerme a pasar otros seis años en el Senado». Snowe es una entre el creciente número de personas que, después de dedicar toda la vida a un servicio público, ahora abandonan debido a su frustración con el entorno cáustico. Si los «chicos buenos» se marchan, esto quiere decir que el futuro de nuestro gobierno está en manos de aquellos que o bien se benefician del sistema actual o tienen estómago para soportar la excesiva recaudación de fondos, la miopía creciente y la cultura del yo antes del servicio, cultura que también va en aumento.

Como podríamos esperar, el resultado de una atmósfera tan agresiva en nuestro gobierno es la falta de confianza y de progreso. Una encuesta Gallup llevada a cabo en enero de 2013[39] demostró

que el Congreso estadounidense gozaba de la aprobación de tan sólo el 14 por ciento de los habitantes del país. Esta cifra es inferior[40] a la aprobación de los vendedores de coches de segunda mano o incluso de Gengis Khan, el emperador mongol del siglo XII, infame asesino de 40 millones de personas, la mayoría civiles inocentes. No es extraño que tres cuartas partes de los estadounidenses, como demuestra la encuesta, crean que «la manera en que funciona la política en Washington» es perjudicial para el país. Además, si nos basamos en lo que sabemos sobre las condiciones necesarias para que existan la confianza, la cooperación y el progreso, tendrían razón.

Si como animales sociales somos más productivos cuando confiamos y colaboramos, la falta de confianza y de cooperación significa que haremos menos cosas. Hoy día el pueblo estadounidense considera que el Congreso es prácticamente ineficaz como cuerpo legislativo. En el momento en que escribía este libro, la 112ª legislatura,[41] que empezó su mandato el 3 de enero de 2011, y lo prolongaría hasta el 3 de enero de 2013, se consideraba la más polarizada de la historia. Emitió menos leyes que en cualquier otro momento desde la década de 1940: sólo 220. El Congreso anterior convirtió en ley 383 propuestas, y el anterior 460. Si aceptamos que poner en vigencia leyes es un baremo legítimo de la colaboración, incluso la legislatura que antes tenía el récord de ser la menos productiva, la 104ª, entre 1995 y 1996, se mostró más cooperativa, como demuestran las 333 propuestas convertidas en ley, más de 100 más que la 112ª legislatura.

La falta de aprecio por el elemento humano de la gobernación demuestra una tendencia firme a la baja en la capacidad que tiene el Congreso de hacer cosas. Los efectos de esto son dramáticos. Según los observadores políticos, el público se queja sobre todo de la incapacidad de los miembros del Congreso para colaborar con objeto de combatir la crisis económica de 2008. Se ha culpado a un Congreso dividido de la falta de progreso en cuanto al déficit, la reforma de la Seguridad Social y la lucha contra el cambio climático, entre muchas otras cosas.

Algunos miembros actuales culpan de sus problemas y de su bajo grado de aprobación «al sistema» o a la velocidad con la que pueden propagarse las noticias en un mundo conectado. Sin embargo, no tienen en cuenta el hecho de que ellos *son* el sistema, y que Internet no les perjudica; simplemente informa de los daños que cometen. El problema no es la política, el dinero o los medios sociales. Todos éstos no son más que síntomas del problema. El motivo de que nuestro Congreso sea tan ineficaz como lo es no es más que cuestión de biología. Si los miembros del Congreso no pasan tiempo juntos, si no se conocen entre ellos ni a las personas a las que representan, el flujo de las hormonas sociales queda limitado y el impulso de generar dinero y ganar las elecciones hace que la dopamina sea su incentivo primario. El entorno en el que trabajan hoy nuestros legisladores les dificulta confiar unos en otros o colaborar para beneficiar a cualquiera que no sean ellos.

Los enemigos luchan. Los amigos cooperan

Los miembros del Congreso del Comité Interior de Agricultura estaban en Rumanía como parte de un viaje para aprender más cosas sobre la política comercial y conocer a algunos de sus colegas europeos. Fue casualidad que Bob Goodlatte, el congresista republicano de Virginia, todo un veterano, y Stephanie Herseth Sandlin,[42] congresista demócrata novel de Dakota del Sur,

descubrieran que eran las dos únicas personas de la delegación que no tenían nada que hacer después de todo un día de reuniones. De modo que decidieron irse de compras juntos.

A pesar de trabajar en el mismo comité, los dos representantes pertenecían a partidos distintos. Y, según las normas no escritas del Congreso, eso significaba que eran adversarios. Hasta aquel día, su relación podría describirse, como mucho, como cordial.

El hecho de reunirnos con otros fuera del contexto tiene algo que nos induce a ser más abiertos a la hora de conocerlos. Da lo mismo si socializamos con colegas con quienes jugamos en el equipo de fútbol de la empresa como si salimos a almorzar durante un viaje de negocios con alguien a quien no conocemos bien: cuando las responsabilidades de nuestros cargos no nos obligan a trabajar juntos, cuando dejamos a un lado por un tiempo nuestros intereses encontrados, parece que somos bastante abiertos para ver a los demás como personas en vez de como compañeros de trabajo o competidores. Puede que ésta sea una de las razones por las que las conversaciones de paz se celebran tan a menudo en entornos apacibles donde las dos partes en conflicto pueden ir a pasear juntas.

Y esto es precisamente lo que pasó con la representante Herseth Sandlin y el representante Goodlatte. Sin tener que cargar con el peso de la política o de sus respectivos partidos, los dos se fueron a explorar juntos. La demócrata y el republicano pasaron a ser Steph y Bob. Y lo cierto es que congeniaron. Aunque en su trabajo discrepaban sobre muchos puntos, como personas tenían mucho en común. Como todos sabemos, las cosas que tenemos en común con las personas son las que nos atraen mutuamente y constituyen el fundamento de la amistad.

Según el estándar moderno, lo que sucedió entre los dos miembros del Congreso, que tenían opiniones opuestas, es casi inaudito. Dado el poco tiempo que pasan los miembros en Washington, hay menos oportunidades para reunirse socialmente con personas que les caen bien, y ya no hablemos de forjar amistades con personas a las que se espera que miren mal. Pero aquel día en Rumanía se plantaron las semillas de una amistad que crecerían para convertirse en algo que beneficiaría a los dos representantes en los años venideros.

Una vez puestos los cimientos, los representantes Herseth Sandlin y Goodlatte siguieron quedando para almorzar en Washington, por el único motivo de que les gustaba estar juntos. Empezaron a verse y a tratarse como seres humanos en vez de como adversarios. Como dos facciones enemigas que firman la paz, los dos representantes descubrieron que lo que tenían en común formaba la base de confianza que necesitaban para hablar sobre las cosas en las que no estaban de acuerdo. Como recordaba Herseth Sandlin: «Nos prestamos atención el uno al otro. Nos escuchamos, y llegamos a acuerdos sobre leyes que, en otro caso, hubiéramos discutido».

La mayoría de las veces Goodlatte y Herseth Sandlin siguieron votando cosas opuestas. No siempre estaban de acuerdo en cuestión de leyes, pero no les hacía falta. Gracias al respeto mutuo y a la amistad surgieron ocasiones en las que acordaron hacer lo mismo, incluso cuando eso significaba que uno de los dos tuviera que votar en contra de la línea del partido (lo cual, a diferencia de un sistema parlamentario, es lo que tienen que hacer nuestros representantes en Estados Unidos, donde los elegimos para ello). El representante Goodlatte llegó a votar por una enmienda propuesta por Herseth Sandlin, «para consternación de los líderes del GOP» (la Convención del Partido Republicano), como dijo ella. «Esto no suele pasar hoy día.» (Cabe mencionar que cuando Olympia Snowe votó para permitir que se prolongase el debate sobre la reforma del sistema sanitario, su propio partido se lo recriminó duramente en público y la

amenazaron con retirarle sus fondos. Y eso sólo porque votó por seguir *hablando* del tema.)

La cooperación no implica acuerdo; significa trabajar juntos para fomentar el bien común, para servir a quienes dependen de nuestra protección, no acumular victorias para servir al partido o a nosotros mismos. Lo que forjaron los dos miembros del Congreso fue un aprecio y un respeto genuinos y mutuos. Lo que forjaron fue nada menos que lo que los demás, fuera del mundo de la política, llamaríamos una amistad. El hecho de que semejante relación deba considerarse lo bastante extraordinaria como para servir de anécdota para un libro resulta un tanto preocupante. Da la sensación de que conocer a las personas con quienes trabajamos todos los días debería ser la manera normal de hacer las cosas.

Unos años antes del experimento de Goodlatte y Herseth Sandlin, unos pocos miembros del Congreso que pensaban proactivamente intentaron hacer lo mismo. Conscientes del entorno cáustico y carente de relaciones que consume la política en Washington, solicitaron una serie de retiros con objeto de fomentar una mayor cortesía dentro del Congreso. El primero se celebró en Hershey, Pensilvania, y el Dr. William Ury,[43] negociador de paz de fama mundial y coautor del libro *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*, estuvo allí. Recuerda que varios representantes le dijeron lo mismo sobre la calidad de las relaciones en el Congreso. «Aquellos tres días habían pasado más tiempo con miembros del otro partido de lo que lo habían hecho en toda su carrera», recordaba Ury. Lamentablemente, la falta de interés hizo que pronto dejaran de celebrarse aquellos retiros. Resulta que la amistad y la confianza no se pueden forjar en tres días. Hace falta un compromiso regular (esto no es nada nuevo), tiempo y esfuerzo.

Ury afirma: «Si existe un conflicto, sin conocerse mutuamente resulta muy difícil hacer las paces». Y Ury sabe algunas cosas sobre la paz. Como fundador del Proyecto de Negociación Harvard, está ampliamente considerada como una de las mayores autoridades sobre la negociación. A menudo le solicitan que medie en acuerdos de paz entre adversarios situados en distintos lugares del mundo. «Necesitamos que se entiendan», dice. «Que se humanicen mutuamente y se escuchen.»

Pocos discutirían los sentimientos de Ury. Sabemos que para que exista paz entre Israel y Palestina los líderes deben reunirse. Deben hablar. Sabemos que para que haya paz entre India y Pakistán los representantes deben estar dispuestos a acudir a una mesa, a hablar y a escuchar. Cuando las partes se niegan a hablar, a escuchar, incluso a reunirse, hay muchísimas probabilidades de que el conflicto no se resuelva. ¿Cómo pretende nuestro Congreso tener la credibilidad necesaria para decirle al mundo cómo hacer la paz cuando ellos mismos parecen incapaces de demostrar cómo se consigue?

Herseth Sandlin y Goodlatte son un modelo de lo que podría ser. Si «el sistema» no permite que un partido socialice con el otro, la esperanza está en manos de los senadores y representantes individuales que tienen el valor de dar ese paso. Si les impulsa el deseo de servir a sus electores y al país, es esencial que inviertan tiempo y esfuerzo en el mero hecho de conocerse unos a otros. Sin embargo, si lo que les motiva principalmente es el deseo de ganar elecciones y mantener a su partido en el poder, el sistema actual ya funciona bien… para ellos, no para nadie más.

Sin retiros o encuentros formales, lo único que hace falta para unos cuantos miembros progresistas de un partido es que, personalmente, se relacionen con otros de igual talante del otro partido, que se vayan a tomar unas copas o a almorzar, sin más pretensiones. Si les interesa cuidar del pueblo estadounidense, es una necesidad antropológica que se reúnan con el único motivo de

conocerse unos a otros. Como cualquier otra relación, algunos se llevarán bien y otros no. Pero, con el tiempo, se llegará a la cooperación.

21

Lección de liderazgo 5:

Dirija a personas, no a números

Jack «Neutrón»

Diez años después de que el economista Milton Friedman escribiera acerca de la responsabilidad social de la empresa, «usar sus recursos y participar en actividades diseñadas para aumentar sus beneficios siempre y cuando acate las reglas del juego», sus palabras se convirtieron en el lema de un nuevo movimiento que consumiría Wall Street y el mundo empresarial de Estados Unidos. La primacía del cliente se vio reemplazada por la del accionista, el verdadero «dueño» de la compañía (una definición egoísta que a menudo refutan los expertos en derecho). Ese paradigma decía que al centrarse en el valor accionarial, las compañías obtendrían riqueza, crearían puestos de trabajo y alimentarían la economía. Todo el mundo ganaba. Pero no es eso lo que pasó. Con «todo el mundo» querían decir sólo unos pocos.

Cuando entendemos la historia[44] de la teoría del valor accionarial, los resultados no nos sorprenden. La década de 1940 fue testigo del auge del «estilo empresarial», un sistema que definía las corporaciones estadounidenses como entes con un propósito social amplio. Durante buena parte del siglo XX, los directores de las grandes corporaciones que cotizan en Bolsa se consideraron comisarios y administradores con la misión de encaminar las instituciones hacia direcciones que sirvieran al público, dado que ofrecerían empleos estables, para toda la vida. Fue un sistema que funcionó bastante bien… hasta los problemas de la década de 1970. En enero de 1973, el mercado de valores estadounidense alcanzó un punto culminante antes de sumirse durante dos años en una decadencia casi constante inducida por una serie de acontecimientos.

Todo empezó con la decisión que tomó el presidente Nixon de abandonar el patrón oro, lo cual condujo a la inflación, entre otros problemas, seguida del embargo de petróleo árabe en 1973, una época en la que el precio del crudo se cuadruplicó. Añadamos el impacto del escándalo Watergate y la guerra de Vietnam y la economía estadounidense se estancó. El mercado no tocó fondo hasta diciembre de 1974, cuatro meses después de la dimisión de Nixon, cuando el Dow alcanzó el punto más bajo, 577, una caída del 45 por ciento desde su punto álgido menos de dos meses antes. Fue el principio de una nueva era, en la que el precio de las acciones de una empresa tenía poca relación con su rendimiento general.

Como hacen los humanos cuando se enfrentan a la incertidumbre y a la confusión, las personas se pusieron a buscar respuestas. Los directores y los accionistas anhelaban proteger sus intereses y

recuperar el crecimiento, y los economistas buscaron un baremo sencillo para evaluar el rendimiento corporativo. Lo encontraron en una teoría poco conocida llamada «valor para el accionista».

Aunque Milton Friedman[45] fue el primero en exponer la idea general, fue una pareja de académicos (William Meckling, de la Universidad de Rochester, y Michael Jensen, de la Harvard Business School) quienes la propagaron con un ensayo que publicaron en 1976 en el *Journal of Financial Economics*. Era la respuesta que todos andaban buscando, una fórmula que podía resolver los problemas de unos Estados Unidos hartos del estancamiento y la reducción de beneficios.

En 2012, la profesora Lynn Scout,[46] de la Cornell Law School, escribió un libro fundamental sobre el tema, *The Shareholder Value Myth*, en el que indica que el valor para el accionista resultó atractivo de inmediato para dos grupos influyentes: los inversores activistas y depredadores corporativos y los directores generales de las compañías, justamente los grupos que se beneficiarían más de este baremo. Así que arraigó. Carl Icahn y otros depredadores corporativos fueron a la caza de compañías con problemas económicos, a las que poder adquirir (y en aquellos tiempos había montones de ellas). Habitualmente buscaban empresas cuyas acciones estuvieran infravaloradas, compraban acciones y obligaban luego a la junta a recortar gastos, normalmente mediante despidos o la venta de sectores de la empresa. Al mismo tiempo, el sueldo de los ejecutivos de empresas privadas se vinculó directamente con el rendimiento de las acciones en forma de opciones y bonificaciones, garantizando así que los ejecutivos contasen con un incentivo económico para anteponer sus prioridades a las de los clientes y los empleados.

Durante los años del auge, las décadas de 1980 y 1990,[47] titanes como Jack Welch, que entonces era director de General Electric, y Roberto Goizueta, director de Coca-Cola, fueron pioneros en la creación de empresas para maximizar el valor para el accionista. Y durante un tiempo pareció que la cosa iba bien… para los accionistas, claro. Ambas compañías generaron mucho dinero para sus accionistas (y sus ejecutivos). En aquel periodo del «sistema empresarial», lo normal era que los directivos cobrasen un sueldo considerable y pocas bonificaciones, mientras que en este nuevo periodo cobrarían en función del precio de las acciones. Esta estrategia dio pie a la primera generación de directores multimillonarios que ni fundaron la compañía ni la sacaron a Bolsa. (De hecho, Goizueta ostenta la distinción de ser el primer ejecutivo empresarial estadounidense que se convirtió en multimillonario gracias a las acciones que tenía en una empresa que ni fundó ni sacó a Bolsa; el segundo fue el exdirector de Microsoft Steve Ballmer.)

A finales de la década de 1980, el valor accionarial se había convertido en un principio directivo en GE, donde Welch había estado al mando desde 1981. Cada año, Welch despedía[48] al 10 por ciento de los directivos de escalafones inferiores de la empresa, aquellos cuyas divisiones contribuyeran menos al precio accionarial de la compañía, mientras recompensaba a los que formaban el 20 por ciento superior dándoles opciones de compra. Este sistema de recompensa y castigo funcionó durante la mayor parte del tiempo que pasó Welch en GE, ayudándole a ganarse el apodo peyorativo de Jack «Neutrón».

Sin duda que Welch tuvo éxito para crear una compañía poderosa que ganó montones de dinero para sus accionistas, y muchas compañías consideran aún que el «estilo Welch» es el camino para obtener más beneficios. Mientras controlaba las cosas,[49] las ventas de GE pasaron de los 26.800 a los 130.000 millones de dólares. La capitalización bursátil de la empresa aumentó treinta veces, de

modo que cuando la abandonó la había convertido en la compañía más valiosa del mundo.

No cabe duda de que lo que consiguió Welch es notable, y que pocos otros han conseguido acercarse a sus éxitos. Sin embargo, si comparamos el rendimiento de GE con el del S&P 500 durante el mismo periodo de tiempo, su éxito resulta menos impresionante. La trayectoria de GE fue equiparable a la del mercado durante la época en que la dirigió Welch. Es como celebrar el auge de las acciones de una petrolífera cuando aumenta el precio del petróleo. La marea creciente hace subir todos los barcos. (Esto es algo que no le pasó por alto al sucesor de Welch, Jeffrey Immelt, quien obtuvo el puesto cuando Welch se fue en 2001, justo antes de que las cosas se pusieran muy feas: «En la década de 1990 cualquiera podía dirigir una empresa»,[50] declaró Immelt al *Financial Times* en 2009. «Hasta un perro podría haberlo hecho.») También cabe destacar que, durante ese periodo, la mitad de los beneficios de GE no procedió de su negocio industrial básico, sino de su brazo financiero, GE Capital.

Si juzgamos a Welch según el tipo de liderazgo que tiene éxito al centrarse en los beneficios antes que en las personas, sigue conservando su título como un héroe de Wall Street. Fue un hombre brillante a la hora de desarrollar sistemas para maximizar el valor a corto plazo. Pero las grandes compañías y líderes son aquellos capaces de tener más éxito que cualquier otro líder y capear los malos momentos. ¿Y si juzgamos a un líder no por lo que hace mientras maneja el timón sino por lo que sucede cuando se lo lega a otro? Según este baremo, Welch no sale tan bien parado. El legado de un líder es tan sólido como el fundamento que deja atrás y que permite a otros continuar con el progreso de la organización en su nombre. El legado no es el recuerdo de mejores tiempos, cuando estaba allí el antiguo líder. Eso no es un legado, es nostalgia. Los padres fundadores de Estados Unidos tienen un legado sólido porque este país fue construido para que perdurase mucho después de que ellos murieran. GE fue creada para aprovechar al máximo las oportunidades del momento, un momento en que las cifras tenían más peso que las personas. No era una oportunidad creada para durar. Por lo tanto, no duró.

Jim Collins y Jerry Porras afirman en su libro *Empresas que perduran : principios básicos de las compañías con visión de futuro*, que cuando se marcha el genio que estaba en lo alto, se lleva con él todos sus conocimientos y su genialidad. Por el contrario, cuando un líder tiene la humildad suficiente para erogar el poder por toda la organización, la fortaleza de la empresa dependerá menos de una sola persona, lo cual la hace más apta para sobrevivir. Según este modelo, en lugar de intentar controlarlo todo, los líderes dedican toda su energía a formar, edificar y proteger a los suyos (a cuidar el Círculo de Seguridad), de modo que los empleados logren controlar las circunstancias solos. Ésta es la mejor manera de proteger el legado del líder y hacer que el éxito de la compañía dure muchos más años después de su partida.

Según un estudio que realizó la Dra. Natalia Lorinkova, investigadora de administración y liderazgo en la Wayne State University: «Al principio, los equipos guiados por un líder directivo superan a los conducidos por un líder que capacita a sus subordinados. Sin embargo, a pesar de ese menor rendimiento inicial, los equipos dirigidos por un líder que capacita a otros experimentan una mejora de rendimiento con el paso del tiempo superior a los otros, debido a los niveles más altos de aprendizaje en equipo, coordinación, capacitación y desarrollo de modelos mentales».[51] En otras palabras, todos los beneficios de los equipos de mayor rendimiento son el resultado directo de sentirse a salvo entre los compañeros, y de creer que los líderes piensan en el bienestar de todos. Cualquier otro modelo no es más que una apuesta que espera que el próximo genio sea tan

competente como el que se fue, independientemente de lo sólido que sea el resto de la compañía.

Esta apuesta basada en la teoría del próximo genio añade una importancia descompensada y un riesgo incómodamente elevado a la planificación de la sucesión. Si el nuevo líder no sabe mandar y controlar con tanta eficacia como su predecesor, es dudoso que muchas de las personas de la organización se arriesguen por mantener la visión del líder; estarán demasiado ocupadas intentando protegerse unas de otras.

En determinadas compañías, los despidos siguen siendo un proceso muy habitual durante el cuarto o el primer trimestre, cuando la compañía intenta cuadrar los números, por lo que algunos empleados toman medidas extremas para protegerse. Una fuente de un gran banco de inversión que conocía esta información me dijo que funcionaba como un reloj: durante el periodo anterior al anuncio de los beneficios anuales, el número de quejas internas debido a acoso, discriminación y protección contra denuncias asciende sospechosamente. No hay motivos evidentes para que exista una temporada para las quejas; podríamos pensar que éstas deben repartirse durante todo el año. Tampoco hay razones por las que el acoso, la discriminación y la protección contra denuncias deban darse precisamente al mismo tiempo.

Resulta que el número de quejas internas asciende justo en el momento en que algunas compañías empiezan a analizar sus cifras de fin de año y a prepararse para despedir a gente con objeto de alcanzar sus proyecciones. Parece que al final del año los empleados empiezan a presentar quejas en un intento de proteger sus bonificaciones y, al mismo tiempo, sus puestos de trabajo. No es una cultura que inspire a las personas a dar su sangre, sudor y lágrimas por la empresa, sus líderes o sus compañeros. Es una cultura donde prima cubrirse las espaldas… cosa que hacen todos.

A lo largo de la década de 1980, Welch y otros fueron los primeros en usar a las personas como un recurso prescindible para beneficiar a los inversores. Desde entonces cada vez ha sido más frecuente que las empresas usen los despidos para apuntalar sus ingresos netos. Hoy día se considera que despedir a gente es una práctica empresarial aceptable, incluso a veces cortando de raíz sus carreras, simplemente para cuadrar los libros para el trimestre o el año. Si hay que destruir carreras, que sea por negligencia o incompetencia, o como el último recurso para salvar la compañía. Pero en nuestra versión del capitalismo, propia del siglo XXI, nos parece mentira la expectativa de que trabajamos en una meritocracia. En muchos casos da lo mismo cuánto hayamos trabajado; si la compañía pierde beneficios, habrá que despedir a gente. No es nada personal, sólo negocios. ¿Se puede imaginar lo que sería librarse de uno de sus hijos porque usted ha ganado menos dinero de lo que esperaba el año pasado? Imagínese cómo se sentirían sus hijos si usted pensara así. Bueno, pues así son las cosas en muchas empresas modernas.

A mediados de la década de 1990, la transformación había concluido. Ahora lo que dominaba la empresa en Estados Unidos era la primacía de los accionistas. Y con ella llegó toda una hueste de problemas nuevos. Gracias a las culturas que tienen niveles desequilibrados de dopamina que impulsan la conducta, y demasiado flujo de cortisol, la empatía se ha vuelto algo escaso y el egocentrismo una motivación dominante. Y junto con esto empezamos a ver un aumento en la manipulación accionarial, una desigualdad salarial apabullante y más fraudes contables de lo que podríamos imaginar. Todas estas cosas se han perpetuado hasta hoy.

Parece razonable que los líderes empresariales se esfuercen por proteger los intereses de los propietarios. Sin embargo, está claro que los accionistas no son los dueños de las compañías. Según el punto de vista de la profesora Stout, Friedman, el héroe de la economía capitalista moderna, se

equivocaba. No existe respaldo legal para la idea de que los accionistas son los verdaderos dueños de las corporaciones. Simplemente poseen acciones, que son representaciones abstractas. Según la jerga legal, las corporaciones son dueñas de sí mismas. Y dado que los accionistas no son los verdaderos dueños de las empresas, éstas no tienen la obligación legal de maximizar el precio de las acciones, que es lo que muchos han afirmado.

La profesora Stout lleva este paradigma un paso más lejos al argüir que la maximización del valor accionarial ha fracasado. Sin duda ha engrosado los bolsillos de la elite corporativa, pero prácticamente en todos los demás sentidos ha sido malo para los negocios y también para las propias empresas. Los empleados se ven obligados a trabajar en un entorno en el que el rendimiento a corto plazo se valora más que cualquier otro factor, y donde el bienestar de las personas casi siempre ocupa el segundo lugar. Las consecuencias de este paradigma son empíricamente nocivas para la empresa. Y contrariamente a lo que se afirma, la maximización del valor accionarial ha hecho poco o nada por los accionistas dispersos. Según una investigación realizada por Roger Martin, decano de la Rotman School of Management, los accionistas que invirtieron en las S&P 500 en los años anteriores a 1976 disfrutaron de una rentabilidad anual media real del 7,5 por ciento. Indica que, después de 1976, esa media se redujo al 6,5 por ciento, y desde 2000 incluso ha mermado más.

En el número de julio-agosto de 2012 de la *Harvard Business Review*, Justin Fox y Jay Lorsch escribieron: «Cada vez hay más evidencias de que las compañías que tienen más éxito maximizando el valor accionarial con el paso del tiempo son aquellas que apuntan a objetivos que no sean esa maximización. Los empleados y los clientes a menudo saben más y manifiestan un mayor compromiso a largo plazo con una empresa que el de los propios accionistas».[52] Pensemos en el caso de British Petroleum. Por lo que a ejemplos se refiere, admito que éste es extremo, pero subraya lo que sucede cuando la gente no tiene en cuenta el impacto que tiene su conducta sobre otros.

Auge y caída

La noche del 20 de abril de 2010, el valor accionarial fue un bombazo en las noticias… literalmente. Fue el día en que una explosión en la plataforma petrolífera Deepwater Horizon acabó con las vidas de once trabajadores e hizo que cinco millones de barriles de pegajoso crudo negro empezaran a vaciarse en el golfo de México, provocando una catástrofe medioambiental y económica que perduraría más tiempo de los cinco meses necesarios para sellar el pozo.

¿Cómo fue posible una catástrofe de proporciones tan épicas? Los accidentes son la consecuencia normal de descuido o el error humano. Y todos cometemos errores. Pero el hecho de que más adelante tantísimas personas calificaran este accidente como «inevitable» significa que se trató de algo más que un error aislado. Al final se supo que BT llevaba mucho tiempo recortando el presupuesto dedicado a la seguridad para mantener el ritmo de producción y no salirse del presupuesto general.[53] Después de que una explosión en una refinería de BP en Texas City matara a quince personas, la empresa admitió a regañadientes que había pasado por alto los protocolos de seguridad para ahorrar dinero. Durante los tres años anteriores a la explosión de la Deepwater, BP había acumulado 760 violaciones de la seguridad «descaradas y voluntarias», según los registros de

OSHA. Durante ese mismo periodo, Sunoco y ConocoPhillips sólo acumularon 8, mientras que Exxon sólo tuvo una denuncia comparable. Una encuesta entre los trabajadores de la plataforma Deepwater, todos los cuales trabajaban para BP o Transocean, la propietaria de la plataforma, que se realizó unas semanas antes del accidente, demostró que los empleados barruntaban que las instalaciones en Deepwater no eran nada seguras. Los datos estaban a la vista de los propietarios, pero los ignoraron. Cegados por su deseo de potenciar la dopamina, fueron lo bastante miopes como para no hacer caso de las advertencias.

En la primavera de 2005, el proyecto Deepwater Horizon llevaba más de seis semanas de retraso y se había pasado 58 millones de dólares del presupuesto. La presión sobre la compañía era intensa. Cada día de demora costaba otro millón de dólares. Al final BP se declaró culpable de once delitos graves, además de enfrentarse a más de un millón de quejas procedentes de las partes perjudicadas. BP ya ha pagado 713 millones de dólares en concepto de ingresos fiscales perdidos a Luisiana, Alabama, Florida y Texas. La compañía calcula el coste total de las demandas en 7.800 millones de dólares, además de la multa de 17.600 millones impuesta por violaciones medioambientales.

Basándose sólo en las multas, incluso si BP hubiera estado doce años por detrás del calendario previsto habría perdido menos dinero que debido al vertido de petróleo. Como señala la profesora Stout, BP hubiera beneficiado mucho más a sus accionistas incluso si hubiera demorado un año el desarrollo del pozo con objeto de seguir las medidas de seguridad aplicables. Las acciones de BP costaban 59,88 dólares la semana anterior al vertido; el 21 de junio, cuando el vertido ya duraba tres meses, valían 27,02 dólares. Casi tres años después, en febrero de 2013, las acciones aún no se habían recuperado, con un precio de 40 dólares la acción. El accionista, que invirtió en múltiples compañías e industrias, no sólo perdió dinero si tenía acciones de BP, sino que el impacto de la negligencia de esa empresa se hizo sentir por toda la industria.

Según directivos de la industria, la prohibición de hacer prospecciones en el Golfo, unida al proceso más dilatado de obtener permisos para extraer petróleo y gas natural lejos de la costa costaron a Estados Unidos más de 24.000 millones de dólares en petróleo perdido y en su inversión en gas natural. (El mismo informe, solicitado por la American Petroleum Industry, calculaba que a consecuencia del vertido Estados Unidos perdió 72.000 puestos de trabajo en 2010 y 90.000 en 2011.) Añadamos a esto que si un accionista, como parte de su cartera bien equilibrada, poseía alguna propiedad en la región del Golfo o acciones en compañías que trabajaban en un ramo afectado por el turismo, incluyendo la restauración, la construcción, los envíos o muchas otras industrias, también vio cómo sus finanzas salían malparadas. Si el objetivo principal de BP era ofrecer al accionista el valor que esperaba, resulta inexplicable que las voces más fuertes contra BP, aquellas que exigían mayores controles, no fueran las de las propias petrolíferas.

El auge de la primacía accionarial y la dependencia excesiva de incentivos externos, dopamínicos, para impulsarla, ha creado entre los ejecutivos la costumbre de pensar a corto plazo, una tendencia que no sorprende si tenemos en cuenta que, como media, un director gerente ocupa su cargo durante cinco años. Pensemos en GE: como muchas de las poderosas compañías financieras de las décadas de 1980 y 1990, no fue diseñada para los tiempos difíciles. Como tampoco lo fue Enron, ni Worldcom, ni Tyco. Estas empresas también tenían otra cosa en común: tuvieron directivos heroicos que maximizaron el valor para los accionistas a corto plazo y administraron las vidas de seres humanos como si fueran cifras en una hoja de cálculo. Pero las cifras nunca salvan a nadie en los momentos difíciles; las personas, sí.

Incluso el propio Welch acabaría admitiendo que poner la atención en el valor accionarial es «la idea más estúpida del mundo», insistiendo hasta el día de hoy que él siempre consideró ese valor un resultado, no una estrategia. El énfasis que ponen las empresas en el valor de las acciones está «desencaminado», afirma él. «Sus mayores valores son sus empleados, sus clientes y sus productos.» (Unos días después de que Welch pronunciara estas palabras en 2009, ocho años después de su jubilación, GE perdió su calificación de crédito AAA con Standard & Poor, cayendo de su cúspide como una de las compañías más dignas de recibir un crédito en todo el país.)

La interpretación perversa de «primero los accionistas» ha creado culturas en las que prácticamente ninguna persona que trabaja en una empresa que cotiza en Bolsa, grande o pequeña, se siente protegida por sus líderes. Hay demasiados directores generales que parecen eludir el trabajo duro de liderar a sus empleados. Los ejecutivos que centran la mira en los resultados a corto plazo no pueden inspirar de verdad a sus empleados. Las prioridades de Wall Street mantienen un poder irrazonable sobre los ejecutivos y, por extensión, las culturas completas de las empresas. Las personas en esas compañías temen que puedan perder su empleo si las acciones caen en picado. Y para nuestro cerebro humano primitivo, esa sensación activa el instinto de supervivencia. Cuando de lo que se trata es de luchar o huir, y no existe un Círculo de Seguridad amplio, la mejor estrategia es matar o que nos despidan. Cuando nos sentimos vacilantes o inseguros, nos resulta casi imposible crear relaciones y confianza de una forma dimensionable o significativa. Y cuando pasa esto, nuestro trabajo se resiente, la cultura sufre y toda la organización sale perjudicada…

Pero ¡no corramos tanto! También es importante destacar que nosotros, los accionistas, somos igual de susceptibles al atractivo de anteponer los beneficios a las personas. Durante la burbuja del punto com, fuimos nosotros los que invertimos siguiendo los consejos de nuestros amigos. Pasamos bastante por alto la investigación. Como la dopamina impulsaba nuestra necesidad de obtener riquezas inmediatas, saltamos de cabeza a las oportunidades sin dedicar tiempo a analizar todos los datos. Lo que es peor, temiendo perder el tren, parece que nos fiamos a ciegas de ciertas informaciones sin tener en cuenta su fuente. No podemos librarnos recurriendo a la mera actitud de apuntar con el dedo a personas como Welch, a empresas como BP o a la teoría del valor accionarial, cuando nos hemos comportado de una forma igual de irresponsable para ganar dinero rápido.

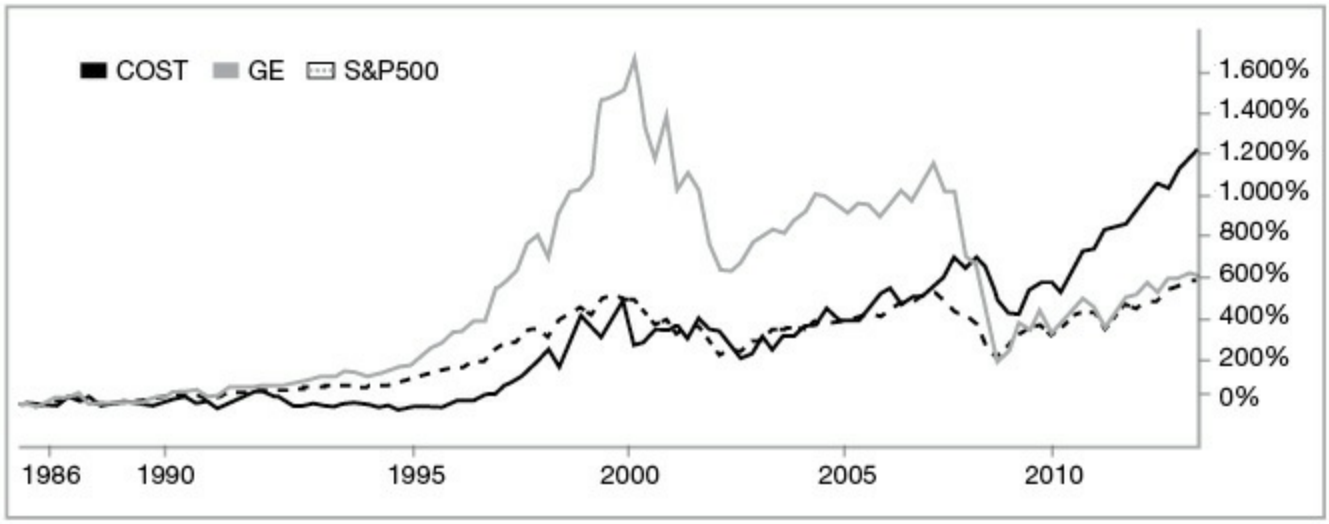
El liderazgo de las personas

El rendimiento de una compañía está estrechamente relacionado con la personalidad y los valores de la persona que está en lo alto. La personalidad y los valores de esas persona en la cumbre marcan el tono de la cultura. Es justo decir que a un hombre que ha escrito cinco libros sobre el liderazgo y ha puesto su foto en la portada de todos, Welch, le gustaba la fama… y la cultura de su compañía siguió el mismo derrotero. En la GE de Jack Welch, los empleados competían entre sí. Les incitaban a hacer lo que pudieran para quedar bien. Se daba prioridad a la emoción de conseguir objetivos que liberasen dopamina, lo cual se remataba con el amor egocéntrico a una posición potenciada por la serotonina. Lo más importante era ser el número uno. ¡A freír espárragos la oxitocina rica y cremosa!

James Sinegal es diferente. Dirigió su empresa de una forma radicalmente opuesta a como dirigió Jack Welch la suya. La mayoría no tiene ni idea de quién es Sinegal. No le pone su foto a nada, y prefiere que la gente atribuya los méritos a sus empleados, no a él. Sinegal, cofundador de Costco, dirigió la compañía desde 1983 hasta su jubilación en enero de 2012.[54] A diferencia de Welch, Sinegal creía en una cultura equilibrada, en la que la prioridad fuera cuidar de las personas. Sinegal sabía que si la compañía trataba a sus empleados como a familiares, aquéllos le darían a cambio su confianza y su lealtad. Rechazaba el concepto tan extendido de que, para tener éxito en la venta al por menor, sobre todo en el sector de almacenes, las compañías tenían que ofrecer sueldos bajos y reducir al mínimo los beneficios para los trabajadores. Su actitud de poner primero a las personas fue el fundamento para una cultura que permite que las hormonas sociales funcionen como deben hacerlo. Y esto, a su vez, permite que se desarrollen la confianza y la cooperación. A los trabajadores los alaban por encontrar soluciones y mejores maneras de hacer las cosas. En lugar de competir unos con otros, se ayudan mutuamente.

Tanto Sinegal como su sucesor, Craig Jelinek, han recibido duras críticas por parte de más de unos pocos analistas de Wall Street. En 2005, cuando Sinegal se negó a aumentar el porcentaje de la cuota que pagaban sus empleados por prestaciones sanitarias, Emme Kozloff, analista en Sanford C. Bernstein & Co., le tachó de ser «demasiado benevolente» (una descripción que, para mi fuero interno, a Sinegal le gustó).[55] Uno de los factores que hacen que los directores como Sinegal sean líderes y no seguidores es su capacidad para ignorar los consejos que no sean altruistas por parte de gente que no trabaja en la empresa.

GE frente a COSTCO[56]



A estas alturas no debería extrañarnos que la empatía que determinados líderes como Sinegal sienten por sus empleados sea, en realidad, buena para el negocio. Si usted hubiera invertido en GE y en Costco en enero de 1986 (justo después de que Costco saliera a Bolsa y pocos años después de que Welch fuera nombrado director general de GE), en la época en que escribí este libro, octubre de 2013, habría obtenido en torno al 600 por ciento de beneficios sobre su inversión en GE (más o

menos la media de S&P). En el mismo periodo habría obtenido un 1.200 por ciento sobre su inversión en Costco. Aunque las cifras más altas de GE llegaron al nivel del 1.600 por ciento sobre la inversión inicial, llegar hasta allí fue como ir por una montaña rusa, y no había ninguna garantía de que usted hubiera vendido sus acciones justo antes del descenso de su valor. Sin embargo, en Costco hubiera disfrutado de un viaje relativamente tranquilo, equilibrado, incluso en las procelosas aguas de una economía complicada. Esto confirma aún más la investigación de la Dra. Lorinkova, que sostiene que la distribución del poder, aunque no sea lo mejor a corto plazo, es mucho mejor con el paso del tiempo. El buen liderazgo es como el ejercicio. Las mejoras que obtenemos no son apreciables en nuestro cuerpo de un día para otro. De hecho, si sólo comparamos el aspecto de nuestro cuerpo en un día determinado con el que tenía el día antes, pensaremos que hemos desperdiciado nuestro esfuerzo. Sólo cuando comparamos fotos nuestras separadas por un periodo de semanas o meses es cuando apreciamos una diferencia importante. La influencia del liderazgo también se aprecia mejor con el tiempo.

A diferencia de Welch, Sinegal, al cultivar un Círculo de Seguridad firme, edificó su compañía para los malos tiempos tanto como para los buenos. También la levantó para que le sobreviviera, motivo por el cual los beneficios de Costco siguieron creciendo a pesar de la jubilación de Sinegal. Sin duda, Costco vio cómo su crecimiento se ralentizaba durante los momentos económicos difíciles (el precio de sus acciones se resintió durante la segunda mitad de 2008), y no todas las tiendas han sido un éxito. Pero si echamos un vistazo a la imagen general veremos una estabilidad que no se encuentra en las compañías cuyos líderes las gobernaron buscando la emoción de la dopamina. El rendimiento puede fomentar y fomenta la moral a corto plazo. Pero, como pasa con todas las recompensas dopamínicas, esa sensación no dura. Por el contrario, cuando se mantiene un equilibrio entre la serotonina y la oxitocina, y se centra la atención primero en el estado de ánimo, la consecuencia es el buen rendimiento, y las sensaciones firmes perdurarán. Cuando la gente se siente a gusto trabajando en la empresa se esforzarán más por ella… en ese orden.

Costco ha tenido éxito *porque* considera a sus empleados como de la familia, no a pesar de ello. El hecho de que Costco sea un lugar estupendo donde trabajar impulsa el rendimiento de la empresa. En otras palabras, lo que es bueno para los empleados es bueno de verdad para los accionistas de Costco. Hoy día, Costco es la segunda empresa más grande de venta al por menor del país, la séptima más grande del mundo.[57] Y no muestra indicios de bajar el ritmo. En cierta ocasión Sinegal dijo: «Wall Street se dedica al negocio de ganar dinero entre ahora y el martes que viene. Nosotros nos dedicamos a construir una organización, una institución que esperamos que siga aquí dentro de 50 años».[58]

A pesar de la recesión que empezó en 2008, la compañía arrojó beneficios de más de 1.000 millones de dólares anuales, mientras sigue gozando de los mejores sueldos en el negocio al por menor y ofrece a casi el 90 por ciento de sus empleados un seguro sanitario subvencionado por la empresa. Costco paga a sus empleados una media de 20 dólares la hora (mientras que el salario mínimo federal es de sólo 7,25 dólares la hora). En comparación, el sueldo medio de Walmart para los empleados a jornada completa en Estados Unidos ronda los 13 dólares la hora, y la compañía proporciona un seguro sanitario sólo a la mitad de sus trabajadores.

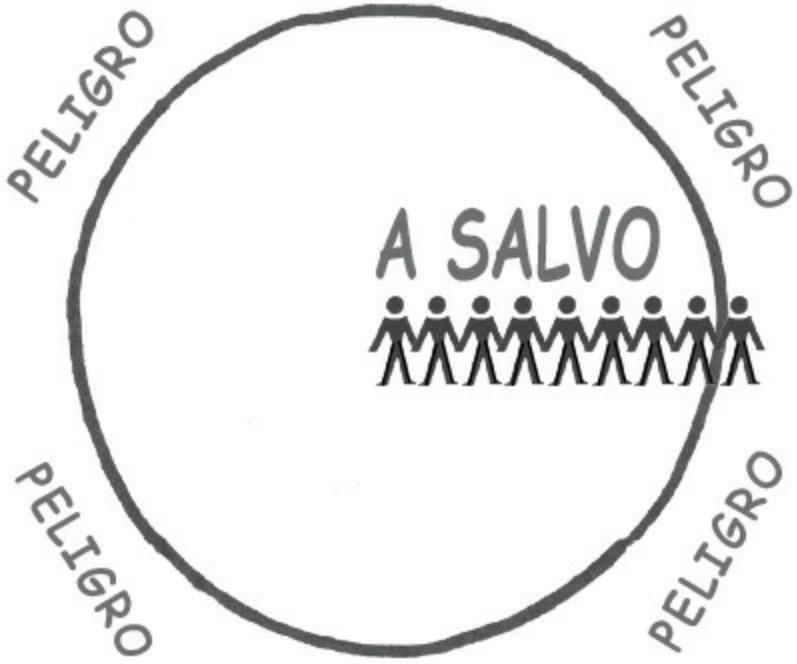
Y eso no es todo. Mientras que Walmart y otros minoristas principales han colaborado en el intento de impedir un aumento del salario mínimo federal, los ejecutivos de Costco lo han apoyado sin reservas. En una declaración que hizo en 2013 respaldando el aumento, Jelinek afirmó: «En

lugar de reducir los salarios sabemos que, a largo plazo, resulta mucho más rentable minimizar la rotación de los trabajadores y maximizar su productividad, compromiso y fidelidad».[59] Los líderes de Costco creen que toda empresa debería ampliar el Círculo de Seguridad para incluir a todos los empleados, hasta aquellos situados en los escalafones más bajos de la compañía.

En otoño de 2009, la desaceleración económica empezó a golpear con fuerza al sector minorista, y Costco, como sus competidores, comenzó a sentir la presión. En abril de 2009, la empresa informó de una reducción de un 27 por ciento en las ventas. La industria comenzó a replegarse, y algunas cadenas anunciaron despidos. ¿Qué hizo Sinegal? Aprobó un aumento de sueldo de 1,50 dólares más la hora, aplicado en un plazo de tres años. Según el director de finanzas de Costco, Richard Galanti, Sinegal se mostró firme en su insistencia de que lo que los trabajadores necesitaban durante la recesión era una ayuda extra, no lo contrario. Según parece, Sinegal dijo a Galanti: «La economía está mal. Debemos buscar la manera de mejorar el ánimo de los trabajadores, no empeorarlo».[60] Esto no quiere decir que en Costco no haya habido despidos, porque no es así. A principios de 2010, 160 de los 450 empleados en una tienda nueva de trinca en East Harlem, Nueva York, recibieron la notificación de despido después de que las ventas en la tienda fueran decepcionantes. La diferencia entre Costco y empresas como la GE de Welch es que Costco recurre a los despidos como último recurso, mientras que las GE de este mundo los usan como una estrategia habitual.

Como resultado de esta actitud, la rotación de personal en Costco es extraordinariamente escasa; menos del 10 por ciento para los trabajadores por horas. Mientras que la gente acude a Walmart porque quieren tener un empleo, van a Costco porque quieren un futuro y la sensación de pertenecer a un equipo. La compañía también prefiere ascender a los empleados veteranos a cargos ejecutivos, en lugar de contratar a gente de fuera; además, casi nunca recurre a los licenciados de las escuelas empresariales para buscar directivos. Según *Bloomberg Businessweek*, más de dos tercios de los directores de almacén de Costco empezaron siendo cajeros u ocupando puestos similares. Ésta es una de las salvaguardas que han aplicado los líderes de Costco para garantizar que permanezca intacto el Círculo de Seguridad que han dedicado tanto tiempo a construir: que quienes se benefician de él hagan piña para mantenerlo sólido. Éste es el valor de la lealtad.

Los clientes nunca querrán una empresa a menos que los empleados la amen primero.



Los clientes nunca querrán una empresa a menos que los empleados la amen primero. La compañía sólo podrá invitar a entrar en el círculo a sus clientes cuando un porcentaje crítico de empleados sienta que sus líderes se esfuerzan por defenderles de los peligros externos. Normalmente, las más vulnerables a los peligros del exterior son las personas situadas en la periferia, la infantería, por así decirlo. También son quienes tienden a tener mayor contacto con los clientes. Si se sienten protegidos, harán todo lo que puedan para servir a los clientes sin temer las repercusiones por parte de los líderes de la compañía.

Está claro que los beneficios son el objetivo de todo negocio, pero sugerir que son la responsabilidad primaria de una empresa es un error. Quienes durarán más tiempo son aquellos líderes de empresa que consideren que los beneficios son el combustible para sus culturas, no sus competidores adictos a la dopamina y empapados en cortisol.

---

1 Nelson Schwartz, «Public Exit from Goldman Raises Doubt Over a New Ethic». *New York Times*, 14 de marzo de 2012. http://www.nytimes.com/2012/03/15/business/a-public-exit-from-goldman-sachs-hits-a-wounded-wall-street.hmtl y http://dealbook.nytimes.com/2010/03/22/reining-in-greed-at-goldman.

---

2 David Smith, «Into the Belly of the Beast (Part 1 – How Goldman Sachs Became the Most Hated Bank on Earth)». *Economy Watch*, 26 de enero de 2012. http://www.wconomywatch.com/economy-business-and-finance-news/into-the-belly-of-the-beast-part-one.26-01.html.

---

3 Suzanne McKee. *Chasing Goldman Sachs: How the Masters of the Universe Melted Wall Street Down… and Why They'll Take Us to the Brink Again* (Crown Books, Nueva York, 2010).

---

4 Lawrence Lessig, «Waht's Really Wrong with Goldman Sachs». CNN, 15 de marzo de 2012. http://www.cnn.com/2012/03/15/opinion/lessig-goldman-sachs.

---

5 William D. Cohan, *Money and Power: How Goldman Sachs Came to Rule the World* (Anchor Books, Nueva York, 2011).

6 «Wall Street and the Financial Crisis». Página web del senador estadounidense Carl Levin. http://www.levin.senate.gov/issues/wall-street-and-the-financial-crisis.

7 Graham Bowley, «$500 Million and Apology from Goldman», *New York Times*, 17 de noviembre de 2009. http://www.nytimes.com/2009/11/18/business/18goldman.html?_r=0.

8 WestJet, «Meet Our Team, WestJetters». http://www.westjest.com/guest/en/media-investors/2011-annual-report/meet-our-team/index.shtml.

9 http://josephsoninstitute.org/quotes/quotations.php?q=Character.

10 Greg Smith, «Why I Am Leaving Goldman Sachs», *New York Times*, 14 de marzo de 2012. http://www.nytimes.com/2012/03/14/opinion/why-i-am-leaving-goldman-sachs.html.

11 Rohit Deshpandé, «The Ordinary Heroes of the Taj». *Harvard Business Review*, diciembre de 2011. http://hbr.org/2011/12/the-ordinary.heroes-of-the-taj. Alix Spiegel, «Heroes of the Taj Hotel: Why They Risked Their Lives». NPR, última modificación el 23 de diciembre de 2011 (conultada el 2 de octubre de 2013). http://www.nrp.org/2011/12/23/144184623/mumbai-terror-attacks-the-heroes-of-the-taj-hotel. Marie Brenner, «Anatomy of a Siege», *Vanity Fair*, noviembre de 2009.

12 Kim Stewart (no es su nombre real), entrevista personal, febrero de 2013.

13 Aaron Elstein, «Citigroup's Layoff of 52,000 Makes History». *Crain's New York Business*, 17 de noviembre de 2008. http://www.crainsnewyork.com/article/20081117/FREE/811179995.

14 Post-it Products, «About Post-it Brand». http://www.post-it.com/ws/portal/3M/en_US/Post_It/Global/About/.

15 Gerard J. Tellis, *Unrelenting Innovation: How to Create a Culture for Market Dominance* (Jossey-Bass, San Francisco, 2013), 171. *A Century of Innovation: The 3M Story*, 3m Company, 2002. http://multimedia.3m.com/mws/mediawebserver?6666660Zjcf6lVs6EVs666IMhCOrrrrQ-.

16 Post-it Products, «The History of Post-it». http://www.post-it.com/wps/portal/3M/en_US/Post_It/Global/About/History/.

17 Tellis, *Unrelenting Innovations*, 171.

18 Ben Paynter, «How a Superbulb Massively Brightened 3M's Innovation Pipeline», *Fast Company*, 21 de marzo de 2013. http://www.fastcompany.com/3003229/innovation-agents/how-superbulb-massively-brightened-3ms-innovation-pipeline.

19 Entrevista personal, responsables de 3M, septiembre de 2013.

20 Listas de *Time*: «25 People to Blame for the Financial Crisis: Stan O'Neal… «http://www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1877351_1877350_1877344,00.html. David Ellis, «O'Neal Out at Merrill», *CNN Money*, 31 de octubre de 2007, http://money.cnn.com/2007/10/30/news/companies/merrill_oneal/. Bethany McLean y

Joe Nocera, «The Blundering Herd», *Vanity Fair, Business*, noviembre de 2010. http://www.vaintyfair.com/business/features/2010/11/financial-crisis-excerpt-201011. Greg Farrell, «Crash of the Titans: The Rise and Fall of Stan O'Neal». *CNN Money*, 4 de noviembre de 2010. http://finance.fortune.cnn.com/2010/11/04/crash-of-the-titans-the-fall-of-merrill-lynch/. Gretchen Morgenson, «How the Thundering Herd Faltered and Fell», *New York Times*, 8 de noviembre de 2008, http://www.nytimes.com/2008/11/09/business/09magic.html. Norm Brodsky,»Stan O'Neal Failed the First Rule of Leadership», *Inc.*, 29 de octubre de 2007. http://www.inc.com/ask-norm/2007/10/stan_oneal_failed_the_first_rule_of_leadership.html. Devin Leonard, «How Merrill Went into the Toilet», *Bloomberg Businessweek*, 9 de diciembre de 2010, http://www.businessweek.com/magazine/content/10_51/b4208098627853.htm.

---

21 «America Attacked: The Changing Employment Picture», *Washington Post*, 25 de julio de 2002. http://www.washingtonpost.com/wp-srv/business/legacy/layoff_article.htm.

---

22 Bradley Keoun, «Merrill Lynch Reports Loss on $8. 4 Billion Writedown», *Bloomberg News*, 24 de octubre de 2007. http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=axuWCcMYMdA0.

---

23 Rob Wile, «These CEOs Got Paid $100 Million+ Each to Quit», *Business Insider*, 15 de enero de 2012. http://www.businessinsider.com/the-21st-largest-golden-parachutes-of-the-new-millenium-2012-1?op=1.

---

24 Mark Bowden, «Tales of the Tyrant», *Atlantic*, 1 de mayo de 2002. http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2002/05/tales-of-the-tyrant/302480/.

---

25 Entrevistas del autor, 2012-2013.

---

26 David Marquet, *Turn the Ship Around! A True Story of Turning Followers into Leaders* (Portfolio, Nueva York, 2013). http://www.amazon.com/Turn-Ship-Around-Turning-Followers/dp/1591846404.

---

27 Visita del autor a Quantico, junio de 2011.

---

28 Mike Duke, presidente y director general de Wal-Mart Stores, Inc. «Walmart's Enduring Values.» Walmart Shareholder's Meeting 2012. http://news-walmart.com/news-archive/2010/06/04/walmart-ceo-mike-duke-outlines-strategies-for.building-the-next-generation-walmart. Gretchen Morgenson, «Moving the Goal Posts on Pay», *New York Times*, edición nacional, 7 de mayo de 2011. http://www.nytimes.com/2011/05/08/business/08gret.html?pagewanted=all (consultada el 2 de octubre de 2013).

---

29 James Covert, «How Walmart Makes It Easy for Boss to Bag Bonus», *New York Post*, 17 de abril de 2010. http://nypost.com/2012/04/17/how-walmart-makes-it-easy-for-boss-to-bag-bonus y http://www.youtube.com/watch?v=yOf16irzrVs.

---

30 Entrevista personal a Jackie Goebel, empleada de Walmart y activista sindical de Kenosha, Wisconsin, octubre de 2013.

---

31 James O'Toole, «Ralph Lauren Admits Bribery at Argentina Subsidiary». *CNN Money*, 22 de abril de 2013. http://money.cnn.com/2013/04/22/news/companies/ralph-lauren-bribery/index.html. Jonathan Green y James L. Athas, «Ralph Lauren Outed Its Subsidiary's Bribery and Set an Example for All», *Forbes*, 26 de abril de 2013. http://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2013/04/26/ralph-lauren-outed-its-subsidiary-bribery-and-set-an-example-for-all/.

32 Jennifer Libert, «BofA Chief: Ww Have a 'Right to Make a Profit'». *CNN Money*, 5 de octubre de 2011. http://money.cnn.com/2011/10/05/news/economy/bank_of_america_moynihan/index.htm. Susanna Kim y Matt Gutman, «Bank of America Cancels $5 Fee», *ABC News*, 1 de noviembre de 2011. http://abcnews.go.com/Business/bank-america-drops-plan-debit-card-fe/story?id=14857970.

33 «Bank of America Will Not Implement Debit Usage Fee», *Bank of America Newsroom*, 1 de noviembre de 2011. http://newsroom.bankofamerica.com/press-release/consumer-banking/bank-america-will-not-implement-debit-usage-fee.

34 Blake Ellis, «Bank of America to Charge $5 Monthly Debt Card Fee», *ABC News*, 29 de septiembre de 2011. http://www.money.cnn.com/2011/09/29/p/bank_of-america_debit_fee/index.htm.

35 Katharine Q. Seelye, «Gingrich's Life: The Complications and Ideals», *New York Times*, 24 de noviembre de 1994. http://www.nytimes.com/1994/11/24/us/gingrich-s-life-the-complications-and-ideals.html?pagewanted=all&src=pm.

36 Charles Gibson, «Restoring Comity to Congress», Discussion Paper Series, Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy, Universidad de Harvard, 2011. http://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2012/03/d60_gibson.pdf.

37 Ryan Grim y Sabrina Siddiqui, «Call Time for Congress Shows How Fundraising Dominates Bleak Work Life», *Huffington Post*, 8 de enero de 2013. http://www.huffingtonpost.com/2013/01/08/call-time-congressional-fundraising_n_2427291.html.

38 Kevin Miller, «Olympia Snowe Quits Senate Race», *Bangor Daily News*, 29 de febrero de 2012. http://bangordailynews.com/2012/02/28/politics/olympia-snoew-quits-senate-race/.

39 Frank Newport, «Congress Begins 2013 with 14% Approval». *GALLUP Politics*. http://www.gallup.com/poll/159812/congress-begins-2013-approval.aspx.

40 *Genghis Khan*, Biography Channel. http://www.biography.com/people/genghis-khan-9308634. «Genghis Khan the GREEN: Invader Killed So Many People That Carbon Levels Plummeted», *Daily Mail Online*, 25 de enero de 2011. http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-1350272/Genghis-Khan-killed-people-forests-grew-carbon-levels-dropped.html.

41 Página web de la Cámara de Representantes de Estados Unidos, Secretaría del Juzgado, «Congressional Activity». http://library.clerk.house.gov/resume.aspx. Amanda Terkel, «112th Congreso Set to Become Most Unproductive Since 1940s», *Huffington Post*, 28 de diciembre de 2012.

42 Entrevista del autor, 2013.

43 Entrevista del autor, 2013.

44 Michael C. Jensen y William Meckling: «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*, nº 4 (1976): 305-60. http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf.

45 Ibíd.

46 Lynn Stout, *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public* (Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2012).

47 Joe Nocera, «Down with Shareholder Value», *New York Times*, 10 de agosto de 2012. http://www.nytimes.com/2012/08/11/opinion-nocera-down-with-shareholder-value.html. Roger Martin, «The Age of Customer Capitalism», *Harvard Business Review, The Magazine*, enero de 2010. http://hbr.org/2010/07/the-age-of-customer-capitalism. Justin Fox, «What Good Are Shareholders?» *Harvard Business Review, The Magazine*, julio-agosto 2012. http://hbr.org/2012/07/what-good-are-shareholders/ar/1. Alan Murray, «Should I Rank My Employees?» *Wall Street Journal*, 7 de abril de 2009. http://guides.wsj.com/management/recruiting-hiring-and-firing/should-i-rank-my-employees/.

48 Jack Welch, *Jack: Straight from the Gut* (Business Plus, Nueva York, 2003).

49 «Past Leaders», página web de General Electric. https://www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders.

50 Francesco Guerrera, «Welch Denounces Corporate Obsessions», *Financial Times*, edición Reino Unido, 13 de marzo de 2009. http://www.ft.com/cms/s/0/3ca8ec2e-0f70-11de-ba10-0000779fd2ac.html.

51 Natalia Lorinkova, Matthew Pearsall y Henry Sims, «Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive Versus Empowering Leadership in Teams», *Academy of Management Journal* (2012). Jesse Eisinger, «Changing the Long-Held Belief in 'Shareholder Value'», *New York Times, DealBook*, 27 de junio de 2012. http://dealbook.nytimes.com/2012/06/27/challenging-the-long-held-belief-in-shareholder-value/.

52 Justin Fox y Jay W. Lorsch, «What Good Are Shareholders?», *Harvard Business Review, The Magazine*, julio-agosto de 2012. http://hbr.org.2012/07/what-good-are-shareholders/ar/1.

53 National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil SIPI and Offshore Drilling, «Deep Water: The Gulf Oil Disaster and the Future of Offshore Drilling». Informe para el Presidente, enero de 2011. http://docs.lib.noaa.gov/noaa_documents/NOAA_related_docs/oil_Spills/DWH_report-to-president.pdf. Quest Offshore Resources Inc., para American Petroleum Industry, «The State of the Offshore U. S. Oil and Gad Industry, diciembre de 2011. http://www.api.org/policy/exploration/upload/quest_2011_december_29_final_pdf. Steven Greenhouse, «BP Faces Record Fine for '05 Refinery Explosion», *New York Times*, 30 de octubre de 2009. http://www.nytimes.com/2009/10/30/business/30labor.html. Terrence Henry, «BP Settles with OSHA: $13 Million for Texas City Refinery Explosion», *StateImpact*, National Public Radio, 12 de julio de 2012. http://stateimpact.npr.org/texas/2012/07/12/bp-settles-with-osha-13-million-for-texas-city-refinery-explosion/. Pierre Thomas, Lisa A. Jones, Jack Cloherty y Jason Ryan, «BP's Dismal Safety Record», *ABC News*, 27 de mayo de 2010. http://abcnews.go.com/WN/bps-dismal-safety-record/story?id=10763042. Abraham Lustgarten, «Furious Growth and Cost Cuts Led to BP Accidents Past and Present», *Propublica*, 26 de octubre de 2010. http://www.propublica.org/article/bp-accidents-past-and-present.

54 Steven Greenhouse, «How Costco Became the Anti-Wal-Mart», *New York Times*, 17 de julio de 2005. http://www.nytimes.com/2005/07/17/business/yourmoney/17costco.html. Brad Stone, «Costco CEO Craig Jelinek Leads the Cheapest, Happiest Company in the World», *Bloomberg Businessweek*, 6 de junio de 2013. http://www.businessweek.com/articles/2013-06-06/costco-ceo-craig-jelinek-leads-the-cheapest-happiest-company-in-the-world.

55 Steven Greenhouse, «How Costco Became the Anti-Wal-Mart», *New York Times*, 17 de julio de 2005. http://www.nytimes.com/2005/07/17/business/yourmoney/17costco.html.

56 Yahoo Finance.

57 Brad Stone, «Costco CEO Craig Jelinek Leads the Cheapest, Happiest Company in the World», *Bloomberg Businessweek*, 6 de junio de 2013. http://www.businessweek.com/articles/2013-06-06/costco-ceo-craig-jelinek-leads-the-cheapest-happiest-company-in-the-world. Omar Akhtar, Erika Fry, Anne Vandermey y Kurt Wagner, «World's Most Admired Companies», *CNN Money*, 2013. http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2013/snapshots/2649.html.

58 Alan B. Goldberg y Bill Ritter, «Costco CEO Finds Pro-Worker Means Profitability», *ABC News*, 2 de agosto de 2006. http://abcnews.go.com/2020/Business/story?id=1362779.

59 Bonnie Kavoussi, «Costco CEO: Raise the Minimum Wage to More that $10 Per Tour», *Huffington Post*, 6 de marzo de 2013, http://huffigntonpost.com/2013/03/06/costco-ceo-minimum-wage-craig-jelinek_n_2818060.html.

60 Brad Stone, «Costco CEO Craig Jelinek Leads the Cheapest, Happiest Company in the World», *Bloomberg Businessweek*, 6 de junio de 2013. http://www.businessweek.com/articles/2013-06-06/costco-ceo-craig-jelinek-leads-the-cheapest-happiest-company-in-the-world


EL
ABISMO

PARTE 7

UNA SOCIEDAD DE ADICTOS

22

En el centro de todos nuestros problemas estamos nosotros

La Ilustración

> Caso 1. La Sra. _____ fue ingresada el 7 de mayo a las 5 de la tarde, tras un parto natural de seis horas. A las 12 de la noche, el día 9 (treinta y una horas después del ingreso), fue víctima de intensos escalofríos, antes de padecer los cuales estaba tan cómoda como suelen estarlo las mujeres en esas circunstancias. Falleció el día 10.[1]

Éste fue un caso típico de fiebre puerperal, una epidemia que recorrió Europa y el continente americano a finales del siglo XVIII y principios del XIX. Aunque los fallecimientos a consecuencia de las complicaciones tras el parto no eran infrecuentes en esa época, llegando a afectar a entre el 6 y el 12 por ciento de los partos, esto era mucho peor. En el punto culminante de la epidemia, la fiebre puerperal fue la responsable de acabar con las vidas de entre el 70 y el 80 por ciento de las mujeres que daban a luz en algunos hospitales. Los síntomas, que incluían fiebre y dolor abdominal, se manifestaban pocos días después del alumbramiento. A menudo la muerte sobrevenía poco después. Los efectos de la enfermedad fueron tan devastadores que se la bautizó como «la Peste Negra de las madres».

No hace falta decir que la intensidad y la omnipresencia de la fiebre puerperal propagó ondas de choque por toda la comunidad médica, provocando un alto grado de inquietud entre los médicos de la época, que intentaban convencer al público de que la asistencia hospitalaria era muy superior

a aquella de la que se fiaba la gente, la que recibía en el hogar. La buena noticia era que era la época de la Ilustración en Europa, un periodo que fue testigo del auge de una clase intelectual decidida a reformar la sociedad sustituyendo la tradición y la fe por la ciencia y el análisis racional. También llamada la Era de la Razón, fue un momento en que los datos empíricos eran los que mandaban y la experiencia, la moneda de cambio.

Los médicos «ilustrados» de la época recurrieron a complejas teorías basadas en sus propias experiencias y en sus estudios para explicar la epidemia de fiebre puerperal y para aportar ideas, en ocasiones igual de complejas, para evitar su expansión. Pero a pesar de sus buenas intenciones, su ciencia y sus datos, a pesar de todos los modelos complejos que desarrollaron, los médicos no tuvieron en cuenta un factor significativo en la expansión de la fiebre puerperal: ellos mismos.

En un intento sincero de aumentar su conocimiento y encontrar una solución para aquel azote, era normal que los cirujanos con aspiraciones intelectuales realizaran autopsias por las mañanas, estudiaran a las víctimas en busca de pistas y luego atendieran a pacientes por la tarde. Sin embargo, aún no se entendía bien el concepto de los gérmenes, y frecuentemente los cirujanos no se lavaban bien las manos o no esterilizaban sus instrumentos. El Dr. Oliver Wendell Holmes, padre del juez del Tribunal Supremo Oliver Wendell Holmes Jr., propuso en un ensayo publicado en el *New England Quarterly Journal of Medicina and Surgery* que eran los propios médicos quienes propagaban la enfermedad. Insistía en que los médicos tenían la obligación moral de purificar su instrumental y quemar las prendas que llevaban cuando asistían a las mujeres afectadas.

Aunque al principio casi nadie le hizo caso, el ensayo del Dr. Holmes provocó cierto debate entre algunos de sus colegas. Muchos de aquellos a los que acusó de causar perjuicios sin saberlo lo criticaron. «Los médicos no son la causa», dijo un crítico. «¡Son caballeros!»[2] Pero la evidencia que había reunido Holmes era difícil de rebatir. Cuantas más autopsias realizaban los médicos a mujeres que habían sucumbido a la enfermedad, más mujeres se infectaban. Algunos de los médicos que realizaban las autopsias llegaron a enfermar ellos mismos.

Aun así, tuvieron que pasar doce años desde la publicación del ensayo para que el resto de la comunidad médica aceptase su responsabilidad y comenzara a utilizar prácticas de esterilización adecuadas. Sólo después de que los hombres que afirmaban tener la solución aceptaran que su manera de hacer su trabajo formaba parte del problema empezó a desaparecer casi del todo la fiebre puerperal.

El corolario entre la propagación de la fiebre puerperal y la enfermedad peligrosa que aflige a nuestra cultura empresarial actual es inquietantemente preciso. Vivimos en una nueva era de Ilustración. La diferencia es que ahora nuestros hombres de ciencia son hombres de negocios y economistas que se fían de baremos, incitaciones a la eficiencia, Lean, Six Sigma, cálculos del rendimiento del capital invertido y datos empíricos, métodos que prefieren para guiar sus decisiones. Y gracias a todas nuestras cifras y sistemas, necesitamos depender más de los directivos que las gestionan. Y como pasa con nuestra incapacidad de ver el bosque por culpa de los árboles, a veces no logramos ver más allá del sistema (o el recurso que hay que administrar) para ver a la gente que hace el trabajo. Cuanto mayor sea la escala, más abstracto se vuelve todo. Y cuanto más abstractas se vuelven las cosas, más nos fiamos de los números para mantenerlo todo bien atado. Tiene mucho sentido. El hecho de que las condiciones existentes antes de cada uno de los hundimientos de nuestro mercado de valores (exceptuando la crisis del petróleo de la década de 1970) fueran casi idénticas no puede ser casualidad. Como el Dr. Holmes, debemos buscar la

respuesta en nosotros mismos.

Todos los gestores de baremos tienen la oportunidad de convertirse en líderes de personas.

El liderazgo consiste en ser responsables de vidas, no de números. Los directores cuidan de nuestras cifras y nuestros resultados, y los líderes cuidan de nosotros. Todos los gestores de baremos tienen la oportunidad de convertirse en líderes de personas. De la misma manera que todos los médicos de nuestro país aprendieron la importancia que tenía esterilizar sus instrumentos, cada líder de cada organización debe hacer esas pequeñas cosas necesarias para proteger a los suyos. Pero primero hemos de admitir que ellos se encuentran en la raíz del problema.

Una adicción muy moderna

Fue la sensación más increíble. Funcionó de maravilla. Desaparecieron los sentimientos de desespero o de incomodidad, la inquietud o la inseguridad, los temores y la ansiedad, incluso la sensación de intimidación originada por otra persona o circunstancia. Sentía que estaba en un «estado reparado», como él lo definió. Se sentía capaz de hacer cualquier cosa. Sentía que era la persona que quería ser. Así es como se sentía Jon cuando bebía.[3]

El envalentonamiento del alcohol. Ese aumento de confianza en nosotros mismos que nos proporcionan un par de copas. Si un hombre está en un bar con un par de amigos y establece contacto visual con alguien que le resulta atractivo al otro lado del local, lo único que tiene que hacer es acercarse y presentarse. Pero a muchos hombres eso les impone mucho. Lo único que hace falta para calmar los nervios y encontrar el valor para cruzar el establecimiento es tomarse una o dos copas.

Ahora multiplique por mucho la ansiedad y el valor necesarios para enfrentarse al mundo y podremos empezar a entender el poder y la importancia que juega el alcohol en la vida de un alcohólico. Gracias a la dopamina que libera el alcohol, las sensaciones de lucha, intimidación, temor, ansiedad y paranoia desaparecen cuando beben. Éste es uno de los motivos por los que cuesta tanto controlar el alcoholismo. Todos los problemas a los que se enfrente un alcohólico (el estrés en el trabajo, en una relación, con su economía, los sentimientos de inadaptación) empeoran y se vuelven más difíciles de asimilar cuando está sobrio. Un alcohólico explicaba: «Otros se toman una copa y se van a casa. Yo tenía que tomarme una copa para salir de casa».

Un gran número de los afectados por la enfermedad del alcoholismo empezaron a beber de adolescentes. Es un momento de nuestras vidas en el que casi todos tenemos que bregar con sentimientos de inseguridad y de inadaptación. Es una fase en la que pasamos de necesitar la aprobación de nuestros padres a necesitar la de nuestros iguales, algo que perdurará toda la vida.

La conciencia social y nuestro deseo de «pertenecer» o «encajar» forman parte de nuestro crecimiento antropológico. Todos queremos sentirnos bienvenidos y ser parte valiosa de un grupo. La preocupación por lo que piensen otros de nosotros forma parte natural de nuestro desarrollo social, y es necesario para nuestra supervivencia como una especie que vive en grupos (a pesar de que conmocione a nuestros padres durante la adolescencia). Combinadas con nuestra incipiente sexualidad y los cambios físicos, la ansiedad social, la sensación de confusión y de dudas sobre uno mismo durante esa fase pueden resultar insuperables para muchos adolescentes.

Ésta es la razón de que haya padres, maestros, amigos y entornos que ofrecen un respaldo. Éste es, en parte, el valor que tienen las cenas en familia, los equipos deportivos, los hobbies y las actividades extracurriculares. Las redes de apoyo firme que construimos durante este periodo tan frágil son la que nos enseñan que necesitamos a otros para avanzar por la vida y sobrevivir. Pero algunos adolescentes descubren, accidentalmente, que las fuerzas mágicas del alcohol pueden ser una vía mucho más rápida para encontrar la fortaleza y la confianza. Cuando no se lo controla, el alcohol puede sustituir a nuestra dependencia de otras personas para que nos apoyen cuando nos asaltan las dudas sobre nosotros mismos. Esto es importante, porque es probable que el modo en que aprendamos a abordar nuestras luchas e inquietudes durante la adolescencia sea el que utilicemos para superar esos retos durante el resto de nuestras vidas adultas.

El uso del alcohol, el tabaco o el exceso de comida para «tranquilizar la mente» es muy eficaz. Estas actividades se pueden hacer a solas, sin la ayuda o el respaldo de nadie a nuestro alrededor. Todas funcionan de inmediato, o casi. En otras palabras, no cuesta mucho descubrir la calma o el alivio que nos invaden cuando bebemos o fumamos; básicamente, nos domina en el mismo momento de beber o fumar.

El placer que obtenemos del alcohol, la nicotina o la comida procede de la dopamina. La dopamina es la hormona que se libera cuando conseguimos algo o encontramos lo que andábamos buscando. Es uno de nuestros incentivos internos, diseñado para inducirnos a buscar alimentos, acabar de construir un refugio y, en términos generales, progresar como especie. Está destinado a hacer que participemos de conductas que se supone redundan en beneficio de nuestra supervivencia y nuestra prosperidad.

La Madre Naturaleza no podía haber imaginado ni nos podía haber preparado para un momento en que tendríamos a nuestra disposición las sustancias químicas como la nicotina y el alcohol para cortocircuitar nuestros sistemas de recompensa. La dopamina fue creada para un momento en que no fuera tan fácil encontrar alimentos. Nuestros cuerpos no fueron diseñados para un mundo en el que encontrasen alimentos siempre que les apeteciera. Comer en exceso, apostar, consumir alcohol y fumar son claramente adicciones a la dopamina. Son maneras fáciles de recibir la descarga de dopamina que nos gusta y que anhelamos sentir. Y cuando no podemos mantener a raya nuestro deseo de recibir ese subidón dopamínico, éste se convierte en una adicción. Llegamos a un punto en el que una sustancia diseñada para mantenernos con vida nos recompensa por participar de conductas que nos pueden perjudicar. Esto es exactamente lo que ha estado sucediendo en nuestras culturas empresariales, donde los programas de incentivos crean entornos propicios para un nuevo tipo de adicción a la dopamina. Somos adictos al rendimiento.

Vuélvase adicto a la dopamina. ¡Se lo ha ganado!

Nuestros ancestros del Paleolítico se preparan para la caza, nerviosos al pensar en qué sucederá ese día. Su capacidad para imaginar cuáles son sus objetivos y las recompensas que les proporcionarán les ofrece su primera descarga de dopamina en el momento de la partida. Uno de los cazadores encuentra indicios de que una gacela ha rondado por la zona; se produce otra descarga de dopamina para animarles a seguir adelante. Uno detecta una gacela a lo lejos: una descarga mayor de dopamina mientras siguen el rastro del animal durante las horas siguientes. Por último, sienten una descarga tremenda de adrenalina y de emoción y, en el momento culminante en que abaten a la presa, la dopamina fluye por sus cuerpos proporcionándoles una intensa sensación de éxito. Se felicitan unos a otros y dan las gracias a su líder confiable, mientras la serotonina corre por sus torrentes sanguíneos. Se abrazan y se dan palmadas unos a otros, sintiendo intensos vínculos de hermandad con quienes han compartido con ellos esos días en medio del barro. La oxitocina refuerza ese vínculo. Los valientes cazadores vuelven a la tribu con la carne, y los miembros de aquélla les ofrecen sus alabanzas y su respeto; la serotonina fluye de nuevo. El resto de la tribu se siente cuidada y agradecida por los riesgos que corrieron por ellos los cazadores, y todo el mundo se siente bien y disfruta de una comida sabrosa.

Como nuestros antecesores prehistóricos que buscaban comida, hoy día en el mundo empresarial recibimos un aluvión de dopamina cuando superamos cada hito del camino hacia nuestro objetivo final. Lamentablemente, a diferencia de nuestros antepasados, trabajamos en entornos en los que los sistemas de recompensa están desequilibrados. Predominan los incentivos que liberan dopamina. Nuestras estructuras de incentivos se basan casi por entero en llegar a metas y obtener recompensas económicas por hacerlo. Lo que es más, habitualmente están pensadas para recompensar el rendimiento individual al alcanzar metas a corto plazo, como un mes, un trimestre o un año. Pueden llegar incluso a enfrentar entre sí a compañeros de trabajo, fomentando accidentalmente conductas que minan el progreso del grupo como un todo.

Uno de mis ejemplos favoritos procede de los embriagadores tiempos de America Online (AOL). En un intento de que la gente se enganchase a su producto, la compañía enviaba CD rutinariamente. A un grupo dentro de la empresa, encargado de las compras, le ofrecieron incentivos económicos si alcanzaba las metas de suscripción. De manera que crearon tácticas para conseguir precisamente eso: que la gente se suscribiera. Durante el primer mes hubo ofertas de 100 horas gratis, que luego pasaron a ser 250, e incluso 700. Recuerdo cuándo la oferta llegó a las mil horas, siempre que se gastaran durante los primeros 45 días (lo cual permitía que quienes aprovechasen la promoción durmieran 1,7 horas cada noche). Funcionó. Las tácticas que desarrollaron los miembros del grupo de adquisiciones fueron diseñadas para hacer una cosa y sólo una: maximizar sus bonificaciones. El problema es que había otro grupo responsable de la retención de clientes; tenían que encontrar maneras de que los clientes que habían cancelado su suscripción la renovasen. Al crear un sistema en el que cada grupo se interesaba por sus propios baremos sin tener en cuenta el de los demás, ni siquiera lo que beneficiaría más a la empresa, los líderes de AOL habían tenido éxito en incentivar a su personal para que encontrasen maneras de costarle más dinero a la empresa.

En su mayor parte, las estructuras de incentivos que ofrecemos dentro de nuestras compañías no nos recompensan por cooperar, compartir información o contactar con otros sectores de la empresa

para ofrecer o pedir ayuda. En otras palabras, por lo que respecta a las conductas y a los actos esenciales para mantener el Círculo de Seguridad, existen pocos refuerzos positivos. Ya sea intencionadamente o no, están diseñados no sólo para permitir el desarrollo de una adicción a la dopamina, sino también para cultivarla y reforzarla. Y como todas las adicciones, ésta tiene sus consecuencias. Se nos nubla el juicio, nos preocupamos menos por la gente de fuera y somos presa del egocentrismo. Nos obsesionamos con encontrar nuestro próximo blanco, y no permitimos que nada ni nadie se interponga en nuestro camino.

23

Cueste lo que cueste

Para que podamos disfrutar de los beneficios del petróleo, mientras al mismo tiempo conservamos la tierra de la que lo extraemos, existen normas que regulan las prospecciones. Hay otras normativas que mantienen a raya las emisiones de nuestros vehículos para que podamos disfrutar de ellos pero conservando la calidad del aire. Esto es lo que hacen las reglas positivas: intentan equilibrar el beneficio y el precio que pagamos por él. Es una ciencia inexacta, pero pocos negarían que el desequilibrio, en uno u otro sentido, perjudica el comercio o a nuestras vidas. Por lo tanto, se prolonga a toda costa el proceso de intentar que se mantenga ese equilibrio.

A principios del siglo XX, el espectro electromagnético se consideraba un recurso natural de propiedad pública, y además escaso. Con la llegada de la radio, la industria radiofónica se volvió un poco como el Salvaje Oeste, en el que demasiadas emisoras intentaban hacerse oír en un número limitado de longitudes de onda. De manera que el Congreso emitió la Ley de la Radio en 1927, para ayudar a organizar el sistema. Más tarde esta ley fue sustituida por la Ley de Comunicaciones de 1934, que también introdujo la FCC, la Comisión Federal de Comunicaciones, como parte del Nuevo Acuerdo de Franklin D. Roosevelt.[4] La nueva ley y la nueva comisión se responsabilizaron también del nuevo medio, la televisión y, como pasó con la radio, se encargaron de ayudar a crecer a la industria de la radiotelevisión, mientras protegían el acceso del público a la información.

Una de las maneras en que la FCC podía regular aquel recurso limitado era requiriendo que las empresas tuvieran una licencia para emitir en el espectro público. Uno de los requisitos para obtener esta licencia era que las cadenas ofreciesen un servicio de programación pública para la comunidad de cuyas ondas se aprovechaba. Las cadenas temían que si no se sometían a esta ley perderían sus licencias para emitir. Así nacieron los informativos de la tarde: una programación destinada a servir al interés público aparte de los intereses comerciales del resto de la programación de la cadena. Aunque éstas no ganaban mucho dinero con las noticias, sí obtenían algo tan importante para sus negocios como lo eran los ingresos, algo que el dinero no puede comprar: una reputación de integridad.

Walter Cronkite, que fue presentador de la *CBS Evening News* entre 1962 y 1981, era considerado «el hombre más digno de confianza de Estados Unidos», una reputación que es evidente que beneficiaba a toda la organización CBS. Tanto Cronkite como los otros periodistas del momento pensaban que tenían una misión. «Durante la década de 1960 estábamos motivados por un impulso casi religioso, el de dar a la gente la información que necesitaba», dice Ted Koppel, periodista galardonado y expresentador de *Nightline*.[5] Las noticias satisfacían una obligación con el público. Era evidente que «el líder en artículos gratuitos era el que permitía a las emisoras NBC, CBS y ABC justificar los inmensos beneficios que obtenían por sus divisiones de ocio», explica Koppel.[6] «A los jefes de la cadena nunca se les ocurrió que los noticiarios pudieran ser rentables.»[7]

El sistema de dar y recibir estaba equilibrado.

Pero hacia finales de 1979 pasó algo. El 4 de noviembre, un grupo de estudiantes y militantes islamistas invadieron la embajada estadounidense en Teherán y tomaron como rehenes a 52 estadounidenses. Poco después, ABC News debutó con *América rehén: la crisis de Irán*, una serie creada expresamente para tratar de los acontecimientos en la crisis de los rehenes.[8] El programa, que más tarde se llamó *Nightline* y que Ted Koppel presentó durante 25 años, dio a los estadounidenses información actualizada sobre la crisis durante los 444 días que duró la tragedia. El programa se hizo popular de inmediato, y por primera vez en la historia de los noticiarios, los ejecutivos de la red se apercibieron de ello. En lugar de dejar las noticias en manos de periodistas motivados por una causa, idealistas, empezaron a considerarlas una fuente de ingresos, de modo que comenzaron a involucrarse más en ellas.

Aunque los programas como *60 Minutes*, que llevaban en el aire más de diez años, eran rentables, no los emitían cada noche. No eran las noticias de la noche. Lo que es más, ésta era una época distinta. Ya era la década de 1980. La riqueza de Estados Unidos había tocado techo, y nuestro deseo de obtener más riqueza se convirtió en una fuerza que impulsaría prácticamente todas las facetas de la vida en el país durante más de diez años, incluyendo las emisiones televisivas. Nuestro deseo de dopamina era imparable. Estábamos a punto de perder el equilibrio.

Cuando llegó el final de la crisis de los rehenes en Irán empezó la Administración Reagan, y con ella entró un nuevo sheriff de las emisiones, el recién nombrado presidente de la FCC, Mark Fowler. Fowler y muchos de sus seguidores consideraban que las emisiones televisivas (incluyendo los noticiarios) eran simplemente otro negocio que intentaba ganar dinero. Con la llegada de la televisión por cable y la introducción de la CNN, las noticias empezaron a transformarse, pasando de ser un servicio público y la joya de la Corona de las emisoras a ser una oportunidad durante veinticuatro horas para obtener más joyas.

Había que derribar todo obstáculo que se interpusiera en el camino para que las cadenas obtuvieran un nuevo éxito. El trabajo del regulador ya no era ofrecer protección, sino impulsar los beneficios. Uno tras otro, a veces con el respaldo del Congreso y otras actuando por su cuenta, Fowler y la FCC lentamente desmantelaron todos los estándares a los que debían acogerse las cadenas para obtener una licencia de emisión, estándares que pretendían mantener al menos cierta semblanza de equilibrio al servir al bien público. De entrada, el lapso de tiempo necesario para que las emisoras renovasen sus licencias pasó de tres a cinco años, lo cual significó que el temor anterior a perder la licencia dejó de amedrentarlas tanto. El número de emisoras que podía poseer una sola compañía pasó de siete a doce, y esto dio a cada compañía una mayor oportunidad de intentar hacerse con más sector del mercado. También se eliminaron los límites al porcentaje de publicidad que podía emitirse.

La FCC de Fowler llegó hasta el punto de erradicar las pautas que definían la cantidad mínima de programas que no fueran de ocio y que una cadena debía poner en antena como condición de su derecho a aprovechar las ondas públicas. El propósito de la ley de 1934, que fue imponer cierto control en el Salvaje Oeste de la industria y asegurarse de que cada cadena ofreciera también un servicio público, ya era historia. Y la cosa no se detuvo ahí. Quizá la mayor víctima en el negocio de las redes de comunicación y de televisión se produjo en 1987, con la eliminación de la Doctrina de la Imparcialidad.

La Doctrina de la Imparcialidad se introdujo en 1949 para evitar que un emisor usara una

cadena para defender un punto de vista. La doctrina establecía que todo emisor a quien la FCC le hubiera dado una licencia debía comprometerse no sólo a hablar de temas controvertidos que interesaran al público, sino también a que cualquier punto de vista expresado quedase equilibrado por un defensor del opuesto. Al haber eliminado esa cortapisa, hoy día nuestras emisoras tienen derecho a defender una perspectiva partidista y ser tan polarizadoras como deseen; lo importante es el negocio. Lo que el Comité para la Emisión Imparcial de Temas Controvertidos definía en 1973 como un factor indispensable y «el requisito único más importante para trabajar en beneficio del público»[9] había sido borrado del mapa. Ahora quedaba expedito el camino para que las noticias, como servicio, quedaran sustituidas por las noticias como otra plataforma desde la que vender publicidad. A medida que durante la década de 1980 se prolongó la búsqueda de una mayor riqueza, la destrucción de los elementos que suscitaban la confianza en la industria parecía imparable. Y la dopamina no dejaba de fluir.

Nadie discute el derecho de los líderes de una compañía a hacer crecer su negocio de la manera que quieran, siempre que los medios que elijan para hacerlo no perjudiquen a las personas a las que afirman servir. El problema es que el negocio de las noticias parece haberse olvidado de las personas a las que debía informar. Si tenemos en cuenta el estado actual de las noticias televisivas, obtendremos una visión perfecta de lo que sucede cuando el deseo de ser los primeros o de aumentar el índice de audiencia se antepone al impulso de servir al interés público. Entre los peores síntomas destaca la disposición de los medios para informar escasamente sobre historias importantes, mientras cae en el tipo de noticias que quizá entretengan pero no informan. Ahora más que nunca, la misión de transmitir la información se ha convertido en el negocio de transmitir noticias.

Lo sucedido no es culpa de los periodistas. De hecho, muchos de ellos siguen motivados por el compromiso «casi religioso» de informar sobre la verdad, aquel que describió Koppel. El problema radica en los ejecutivos de los medios, que entienden la diseminación de la información como parte de sus carteras laborales y no como algo impulsado por una misión. Esos ejecutivos defienden rápidamente sus productos diciendo que cumplen su obligación de ofrecer un servicio público. Pero sus pretensiones son insostenibles. Se trata de un conflicto claro de intereses si observan el índice Nielsen y fijan los índices publicitarios de acuerdo con él. Como un médico que receta las medicinas que le piden sus pacientes, no sólo las que necesitan, Koppel dice que las nuevas organizaciones pasaron de darnos las noticias que necesitamos, incluso si no nos gustan, a las noticias que queremos aunque no las necesitemos. Añora los días pasados en los que formar parte de una organización de noticias significaba algo, cuando era una actividad más noble que comercial, una época en la que las salas de prensa hacían las noticias interesantes, en lugar de lo que hacen ahora: producir noticias rentables.

Tanto si se trata de un congresista que busca contribuyentes en lugar de pasar más tiempo respondiendo a las necesidades de quienes lo eligieron, como si es el líder de una empresa que opta por vender un producto que sabe que podría contener ingredientes perjudiciales pero le sale rentable, la carrera para ganar siempre ha existido y nunca ha dejado de dar problemas. En las organizaciones saludables, como en una sociedad sana, el impulso de ganar no debería anteponerse al deseo de cuidar de las mismas personas a las que afirmamos servir.

¡Más, más, más!

Antes de que el mercado de valores se hundiera en 1929, en Estados Unidos había 25.000 bancos.[10] Sin embargo, tantos de ellos tenían unos cimientos tan inestables que casi la mitad quebró en los años inmediatamente posteriores al colapso.[11] En 1933, el Congreso emitió la Ley Glass-Steagall, conocida en aquel entonces como la Ley de Bancos 1933,[12] en un intento por reducir los riesgos excesivos y la especulación presentes en la industria bancaria, de modo que las generaciones futuras no se encontrasen en la misma situación deplorable. Además de la introducción de la Corporación Federal de Seguros de Depósitos (FDIC),[13] un organismo independiente que «conserva y fomenta la confianza pública en el sistema económico estadounidense», se introdujeron otras normas para reducir el riesgo que deberían padecer el público y el país mientras los bancos procuraban fomentar sus propios intereses.

Una de las estipulaciones más importantes de la ley separaba la banca comercial de la de inversión. Los bancos comerciales existen para ofrecer lo que se consideran servicios de banca tradicionales: recibir depósitos, pagar cheques, ofrecer préstamos y demás. Los bancos de inversión, por el contrario, pueden emitir bonos para ayudar a un cliente a aumentar su capital, además de ofrecer otros servicios, incluyendo el comercio de acciones, activos y otros instrumentos financieros. En aquel momento, viendo que los bancos comerciales eran depositarios de fondos personales y empresariales, decidió que esos fondos deberían estar exentos del uso que pudiera darles un banco de inversión en sus proyectos especulativos y de riesgo.

Lamentablemente, las generaciones futuras a las que intentaban proteger nuestros predecesores se mostraron menos reacias a poner en peligro el interés público para abrirle camino a nuevas fuentes de ingresos. De modo que, en 1999, en el punto culminante del auge del punto com, durante una época de especulaciones desbocadas, se abrogó la mayor parte de la Ley Glass-Steagall.

La abrogación de la ley se justificó, según dijo el que era entonces el secretario del Tesoro, Lawrence Summers, diciendo que su objetivo era «permitir a las empresas estadounidenses competir en la nueva economía».[14] Esto es retórica política para disfrazar la verdadera intención: eliminar los reglamentos diseñados específicamente para proteger el bienestar público para ayudar en gran medida a una industria (la banca) a crecer más, de modo que un solo grupo (los banqueros) puedan recibir más descargas de dopamina.

Si «competir en la nueva economía» significa crear las condiciones necesarias para el colapso del mercado de valores, los políticos y los grupos de presión de los banqueros hicieron un trabajo excelente. Cuando la ley estaba vigente, muy pocos bancos grandes quebraron entre 1933 y 1999, y en Estados Unidos ha habido sólo tres desplomes importantes del mercado de valores desde aquel que provocó la Gran Depresión de 1929. Se produjo otro hundimiento en 1973, que fue el resultado del aumento repentino del precio del petróleo, no una crisis bancaria. Otro, que tuvo lugar en el año 2000, se debió a una apuesta excesiva por la burbuja del punto com. El tercero, en 2008, fue consecuencia de la especulación excesiva y los riesgos que corrió la industria bancaria, así como del uso de valores respaldados por hipotecas. Las condiciones para el desplome de 2008 las alimentaron compañías como Citigroup, que antes fue un banco comercial, y el Grupo Americano Internacional (AIG), una aseguradora que comerciaba con valores, una práctica que habría estado prohibida si no hubieran destripado la Ley de Bancos de 1933 menos de diez años antes.

La abrogación de la mayor parte de la Ley Glass-Steagall es uno de los ejemplos más evidentes y extremos de los intentos de algunos *baby boomers* amantes del «yo primero» de modificar o transgredir las leyes en beneficio propio. Es un ejemplo de lo que sucede cuando nuestros líderes anteponen sus intereses a los de aquellos a quienes, supuestamente, deben proteger. (Dicho sea de paso, los acontecimientos durante este periodo de abundancia destructiva se produjeron bajo el ojo vigilante del primer presidente perteneciente a la generación del *baby boom*, Bill Clinton, que nació el 19 de agosto de 1946.) La adicción tiene la facultad terrible de hacernos perder de vista la realidad.

Como un adicto que se despierta lamentando lo que hizo bajo la influencia de la droga la noche anterior, hay muchos miembros de la generación del *baby boom* que hoy día echan la vista atrás para ver la destrucción que, accidentalmente, tuvo lugar mientras ellos hacían guardia. Y para algunos de quienes ocupaban altos cargos en aquella época, esa destrucción parece inducirles a ser más modestos. En una entrevista con Bloomberg Television en 2010, David Komansky, exdirector general de Merrill Lynch a quien sustituyó Stanley O'Neal, dijo que rechazar la Ley Glass-Steagall fue un error. «Lamentablemente, yo fui una de las personas que dirigieron la intentona de abrogar esa ley», dijo. «Por supuesto, cuando dirigía una empresa no quería que nadie obligase al cumplimiento estricto [de las normas].» Komansky admite: «Lamento esas actividades. Ojalá no lo hubiéramos hecho así».[15] John Reed, excodirector general de Citigroup, Inc., también dijo que fue una mala idea desmontar la Ley Glass-Steagall.[16] ¿Qué les pasa a los exdirectores generales, que de repente gozan de ese tipo de claridad meridiana que deseamos que hubieran tenido cuando cortaban el bacalao? Entiendo que a la hora de mirar atrás, todos tenemos una vista de lince, pero ¿acaso no pagamos a tales líderes por su visión y su previsión?

Durante las décadas de 1980 y 1990 algunos miembros de la generación del *baby boom* empezaron a supervisar en serio el desmantelamiento concienzudo de los controles que se pensaron para protegernos del exceso, el desequilibrio y la adicción en nuestro sistema. Los líderes de compañías y los presentes en el gobierno crearon un fuerte círculo interior sin tener apenas en cuenta las protecciones que se suponía debían ofrecer a otros. De la misma manera que es de esperar que los líderes de cualquier organización cuiden de aquellos bajo su mando (lo cual acaba fortaleciendo más a la empresa), también esperamos que los líderes de compañías cuiden el entorno en el que trabajan. Esto incluye la economía en mayúsculas e incluso la sociedad civilizada. El Círculo de Seguridad creado para garantizar que se sientan seguros cuantos más estadounidenses mejor se está deteriorando lentamente, exponiéndonos a mayores peligros. Tener que centrarnos en protegernos de nosotros mismos en lugar de trabajar juntos para proteger y hacer progresar el país como un todo debilita a una nación, igual que debilita a una empresa. Y si creemos que la siguiente generación tiene los medios para resolver los problemas de la generación que les precedió, debemos recordarnos que sus miembros se enfrentan a sus propias adicciones.

24

La generación abstracta

Los máximos perdedores

El periodo de abundancia destructiva en el que vivimos hoy es fruto, en gran medida, de las buenas intenciones de nuestros padres y de sus padres antes que ellos.

La Generación más Grande, que creció en medio de la Gran Depresión y el racionamiento de tiempos de guerra, quería asegurarse de que sus hijos no padecieran ni se perdieran nada en su juventud, como les pasó a ellos. Esto es positivo. Esto es lo que desean todos los padres: que sus hijos eludan sus tribulaciones y que les vaya bien. Y así es como criaron a los niños del *baby boom*: haciéndoles creer que no deberían privarse de nada, lo cual, como filosofía, es totalmente correcto y razonable. Pero dadas las dimensiones de la generación y la abundancia de recursos que tenían a su alrededor, la filosofía se distorsionó un poco. Cuando tenemos en cuenta la riqueza creciente de su infancia, combinada (con razón) con su cinismo hacia el gobierno en la década de 1970, seguida de las décadas prósperas de 1980 y 1990, es fácil entender cómo los *baby boomers* se ganaron su reputación como «la generación Yo». Yo antes que Nosotros.

Hoy día lo habitual es proteger las ideas y la riqueza antes que su compartición. Un contable que trabaja en Nueva Jersey me dijo que ve una diferencia clara entre sus clientes mayores y los jóvenes. «Mis clientes mayores quieren trabajar dentro de los límites que impone Hacienda, para hacer lo que es justo», me explicó. «Están dispuestos a pagar los impuestos que deben. La generación siguiente se pasa muchísimo tiempo buscando aprovecharse de las grietas y matices del código tributario, para reducir su responsabilidad todo lo que les sea posible.»

Cuando los *baby boomers* empezaron a tener hijos propios, los criaron para que se mostrasen escépticos con quienes mandaban. La idea era: «No dejes que la gente te quite cosas si no están dispuestos a compensarte por ellas. No permitas que nada se interponga en tu camino para alcanzar lo que deseas». De nuevo vemos que son filosofías razonables si las circunstancias actuales fueran las mismas que en las décadas de 1960 y 1970. Pero es que no lo son. De modo que los hijos de los *baby boomers* recibieron unas cuantas ideas buenas pero distorsionadas.

A las generaciones X e Y les enseñaron a creer que podían conseguir lo que quisieran. La generación X, que se crió antes de Internet, interpretó la lección como: agacha la cabeza y ponte a trabajar. Los miembros de la generación X, ignorada y olvidada, en realidad no se rebelaron contra nada ni defendieron grandes cosas durante su juventud. Sí, es cierto que estaba la Guerra Fría, pero era una versión más agradable y apacible de la Guerra Fría que había existido en las décadas de 1960 y 1970. Los miembros de la generación X no crecieron haciendo simulacros de guerra nuclear cuando estaban en la escuela. La década de 1980 era un momento estupendo para crecer. La

década de 1990 y el nuevo milenio fueron testigos de años inclusos mejores. El punto com. El comercio electrónico. El correo electrónico. Las citas online. Los envíos gratuitos de un día para otro. No hay que esperar: ¡consígalo ya mismo!

Se dice que los nacidos en la generación Y creen que tienen derecho a todo. Muchos empleadores se quejan de las exigencias que les plantean a menudo sus empleados recién llegados. Pero yo, en mi calidad de observador, no creo que sea una actitud engreída. Esta generación quiere trabajar duro y está dispuesta a hacerlo. Lo que consideramos exigencia por su parte es, en realidad, impaciencia. Es una impaciencia alimentada por dos factores: primero, es un malentendido flagrante de que las cosas como el éxito, el dinero o la felicidad llegan de inmediato. A pesar de que nuestros mensajes y libros llegan el mismo día que los queremos, nuestras carreras y nuestra realización personal no lo hacen.

El segundo elemento es más perturbador. Es el resultado de un cortocircuito espantoso de sus sistemas internos de recompensa. Los nacidos en la generación Y han crecido en un mundo en el que lo normal es que todo sea a gran escala, el dinero se valora más que el servicio y se usa la tecnología para gestionar las relaciones personales. Los sistemas económicos en los que han crecido, que priorizan las cifras antes que a las personas, se aceptan a pies juntillas, como si las cosas siempre hubieran sido así. Si no se dan los pasos necesarios para superar o mitigar el número de abstracciones en sus vidas, con el tiempo serán los mayores perdedores gracias al exceso de sus padres. Y aunque es posible que los miembros de la generación Y se vean más afectados por este cortocircuito porque crecieron solamente en ese mundo, lo cierto es que ninguno de nosotros es inmune.

La generación desconcentrada

Imagínese que está sentado en un avión que vuela a 10.000 metros de altitud y a 850 kilómetros por hora y que hace el trayecto Nueva York-Seattle. Es un vuelo tranquilo. No hay turbulencias. El día está claro y el capitán predice que todo el vuelo será apacible. Tanto el capitán como el copiloto son profesionales avezados que tienen muchos, muchos años de experiencia, y la aeronave está equipada con la aviónica y los sistemas de alerta más modernos. Tal como exige la FAA, ambos pilotos pasan por el simulador varias veces al año para practicar cómo enfrentarse a todo tipo de emergencias. A más de 150 kilómetros de allí, en una habitación a oscuras sin ventanas, está sentado un controlador aéreo que tiene diez años de experiencia, con la vista fija en un monitor y controlando todo el tráfico aéreo en el sector que tiene asignado. El vuelo en el que viaja usted se encuentra ahora en su sector.

Ahora imagine que el controlador tiene su móvil al lado. No se le permite hacer llamadas mientras está trabajando, pero puede enviar y recibir mensajes de texto o consultar su correo electrónico. Imagine que puede enviar las coordenadas a un vuelo, consultar sus mensajes, enviar coordenadas a otro avión, volver a consultar su móvil. Bien, ¿no?

Tengo tan claro como el agua que la mayoría de nosotros no se sentiría muy a gusto con esta perspectiva. Preferiríamos que el controlador de tráfico aéreo consultara su correo o enviara mensajes durante sus momentos de descanso. Creo que todos nos sentiríamos mucho mejor si el

acceso a Internet y la presencia de un móvil personal estuvieran prohibidos del todo (y lo están). Si este ejemplo nos parece tan extremo es porque estarían en juego nuestras vidas. De modo que si le quitamos la parte de «a vida o muerte», ¿por qué hemos de pensar que podemos hacer nuestro trabajo, consultar nuestros móviles, escribir un párrafo, enviar un SMS, escribir otro párrafo, enviar otro SMS, sin perjudicar de la misma manera nuestra capacidad de concentración?

La generación Y piensa que, como han crecido rodeados de toda esta tecnología, se les da mejor la multitarea. Yo me arriesgo a afirmar que no se les da mejor. Lo que hacen estupendamente es desconcentrarse.

Según un estudio de la Northwestern University, el número de niños y adultos a los que se les diagnostica un trastorno por déficit de atención con hiperactividad (TDAH) aumentó en un 66 por ciento entre 2000 y 2010.[17] ¿A qué se debe esa subida repentina y tremenda de un trastorno del lóbulo frontal a lo largo de una década?

Los Centros para el Control de las Enfermedades[18] definen a los afectados por TDAH como personas a quienes a menudo «les cuesta prestar atención, controlar sus conductas impulsivas (pueden actuar sin plantearse cuál será el resultado de sus actos) o manifiestan un exceso de actividad». Yo diría que este tremendo pico no se debe simplemente a que haya más personas que padecen TDAH ahora que en generaciones anteriores, aunque pudiera ser cierto. Tampoco se debe a un incremento en el número de padres que someten a sus hijos al examen médico, aunque esto también podría ser cierto. Aunque, por supuesto, existen muchos casos genuinos de TDAH, ese pico repentino podría deberse a algo tan sencillo como un diagnóstico equivocado. Sin embargo, lo que creo que pasa probablemente es que hay más jóvenes que desarrollan una adicción a la distracción. Toda una generación se ha vuelto adicta a los efectos productores de dopamina de los mensajes de texto, los correos electrónicos y otras actividades online.

Sabemos que en ocasiones se nos pueden cruzar los cables y se pueden incentivar las conductas erróneas. Alguien que descubre durante la adolescencia los efectos liberadores de dopamina y de serotonina que tiene el alcohol, puede verse condicionado a recurrir a la bebida para suprimir el dolor emocional en vez de aprender a buscar a personas que le apoyen. Esto puede traducirse en alcoholismo en un momento posterior de sus vidas. Del mismo modo, los efectos liberadores de dopamina de la campanita, el zumbido o el destello de un teléfono móvil sientan bien y crean el deseo y el impulso de repetir la conducta que produce la sensación. Incluso cuando estamos ocupados en algo, nos hace sentir bien consultar nuestros móviles inmediatamente, en lugar de esperar quince minutos para acabar lo que tengamos entre manos.

Una vez adictos, el deseo es insaciable. Cuando el teléfono emite un sonido mientras conducimos, *tenemos* que consultarlo de inmediato para ver quién nos ha enviado un mensaje. Cuando intentamos acabar un proyecto y el teléfono vibra al otro lado de la mesa, se nos rompe la concentración y *tenemos* que mirar. Si los *baby boomers* obtienen su dopamina de metas orientadas a «más» y «más grande», la generación Y obtiene la suya de cualquier cosa que les satisfaga «más rápido» o «ahora». Los cigarrillos ya no molan, los medios sociales sí. Es la droga del siglo XXI. (Al menos, los fumadores se encuentran cuando salen a fumar.)

Como el alcoholismo o la drogadicción, esta nueva enfermedad está haciendo que nuestra generación más joven sea, como poco, impaciente, y como mucho que se sienta más sola y aislada que la generación anterior. Cuando el alcohol sustituyó las relaciones de confianza como mecanismo de afrontamiento para los adolescentes que se convirtieron en alcohólicos, las

afirmaciones positivas que obtenemos de los medios sociales y las relaciones virtuales que tenemos sustituyen ahora las relaciones de confianza reales como mecanismos de afrontamiento.

Un efecto secundario podría ser una generación que se esfuerza por encontrar la felicidad y la plenitud incluso más que las generaciones precedentes. Aunque existe el deseo de hacer el bien, su impaciencia aculturada significa que pocos dedicarán tiempo o esfuerzo suficiente a una actividad como para ver el efecto del servicio, aquello que sabemos que proporciona una sensación de plenitud. Mientras investigaba para escribir este libro conocí a miembros sorprendentes, maravillosos, inteligentes, motivados y optimistas de la generación Y, que o bien estaban desilusionados con su primer empleo o lo abandonaban en busca de otro que «me permita dejar huella en el mundo», sin tener en cuenta el tiempo y la energía necesarios para conseguirlo.

Es como si estuvieran al pie de un monte contemplando el efecto que quieren tener o el éxito que quieren sentir en la cima. No tiene nada de malo buscar una vía más rápida para escalar la montaña. Si quieren subir a un helicóptero o inventar una máquina de escalar que les haga subir antes, pues que les vaya bien. Sin embargo, lo que parece que no ven es la montaña.

Esta generación del «lo veo y lo tengo» es consciente del punto en que se encuentra, y sabe adónde quiere llegar; lo que parece que no entiende es el viaje, ese viaje que requiere mucho tiempo. Cuando les digo que todo requiere su tiempo se quedan anonadados. No les importa ofrecer montones de fogonazos de energía y de esfuerzo para hacer cosas, pero el compromiso y la resistencia les cuestan más. Parece ser que en lugar de entregar mucho de uno mismo a un número reducido de cosas hoy día queremos dar un poco de nosotros mismos a un gran número de cosas.

Esta tendencia queda ejemplificada por las maneras en que reaccionan ante diversas causas sociales muchos miembros de la generación Y. Se aunaron para compartir el vídeo de Kony con sus amigos.[19] Muchos colgaron fotos de ellos mismos con capuchas para apoyar a Trayvon Martin.[20] Enviaron donativos a las organizaciones que querían paliar los efectos de los tsunami. Les invade la emoción intensa de hacer el bien, de ayudar, de apoyar. Sin embargo, después de sentir la descarga de dopamina, se dedican a otra cosa. Sin invertir una cantidad significativa de tiempo o energía, una generación que se siente cómoda con la abstracción ha confundido el compromiso real con los gestos simbólicos.

Una marca que ofrece a los jóvenes modernos que quieren hacer el bien la oportunidad de hacerlo sin tener que hacer nada es 1:Face. Los clientes pueden comprar un reloj del color que represente la causa que han elegido; por ejemplo, el blanco para paliar el hambre o el rosa para luchar contra el cáncer de mama. Según la página web de 1:Face, una parte no especificada de los beneficios va destinada a organizaciones benéficas relacionadas con la causa.[21] El problema es: pregúntele a quien se pone el reloj qué bien está haciendo y seguramente le contestará que contribuye a «aumentar la conciencia». Ésa es la frase que usan para todo los miembros de la generación Y.

Se habla tanto sobre la consciencia o «impulsar el diálogo» que no hemos logrado darnos cuenta de que hablando no se arreglan los problemas; los solucionan la inversión de tiempo y energía de seres humanos. Justificar tales campañas diciendo que presionan a otros para que hagan cosas no hace más que respaldar mi argumento de que parecemos menos inclinados a ofrecer nuestro propio tiempo y energía para hacer lo que hay que hacer, insistiendo más bien en que otros lo hagan por nosotros. También revela una limitación de Internet. La Web, que es un vehículo magnífico para difundir información, es genial para hacer que la gente sea consciente de los problemas de otros,

pero tiene una capacidad bastante limitada para aliviar esos problemas. Los problemas de los otros no son tecnológicos, son humanos. Y sólo los humanos pueden resolver los problemas humanos.

A medida que el dinero sustituyó la inversión de tiempo y energía, ahora las marcas que ofrecen a la gente la posibilidad de hacer el bien sin hacer nada en realidad sustituyen al servicio. Ni una cosa ni otra satisfacen la necesidad humana de hacer un trabajo real e intenso en beneficio de otros. Ninguna supone un sacrificio, el requisito para la liberación de serotonina o de oxitocina. El impulso dopamínico hacia la gratificación inmediata, en su mejor expresión, significa que nosotros, como individuos, seguimos «donando» a diversas causas sin experimentar una sensación de pertenencia o de plenitud duraderas. Sin embargo, en su peor expresión, los sentimientos de soledad y de aislamiento pueden llevar a una conducta antisocial peligrosa.

Un panorama terrible

Decepcionados y desilusionados, los nacidos durante el *baby boom* se suicidan en cifras superiores a las de cualquier otro momento histórico. Según un estudio de 2013, realizado por los Centros para el Control de las Enfermedades, el índice de suicidios entre los *baby boomers* aumentó casi un 30 por ciento durante la última década,[22] convirtiendo el suicidio en una de las principales causas de muerte en ese grupo de edad, superada solamente por el cáncer y las cardiopatías. El aumento más grande en el número de suicidios se produjo entre hombres de más de cincuenta años; este grupo experimentó un aumento del 50 por ciento. Hoy día, debido al aumento de suicidios entre los *baby boomers*, muere más gente por suicidio que por accidente de circulación.

A menos que hagamos algo, me temo que la cosa empeorará. El problema es que, dentro de entre veinte y treinta años, cuando nuestra generación más joven crezca y se haga cargo del gobierno y del mundo empresarial, sus miembros habrán crecido usando como mecanismos de afrontamiento primarios Facebook, medicamentos con receta o grupos de apoyo online, en lugar de sustentarse en grupos de apoyo reales: los vínculos biológicos de amistad y las relaciones sentimentales. Predigo que asistiremos a un aumento de la depresión, el abuso de fármacos, el suicidio y otras conductas antisociales.

En 1960, el número de tiroteos con importantes consecuencias en escuelas fue de uno solo.[23] En la década de 1980 fueron 27. La década de 1990 fue testigo de 58 tiroteos en escuelas, y entre 2000 y 2012 se produjeron 102. Puede parecer una locura, pero eso supone un incremento de más del 10.000 por ciento en tan sólo cincuenta años. Más del 70 por ciento de los tiradores en todos esos episodios ocurridos a partir de 2000 nacieron después de 1980, y una cifra inquietantemente alta de ellos rondaban los catorce o quince años. Aunque a algunos les habían diagnosticado trastornos mentales, todos se sentían solos, inaceptados y disociados de sus escuelas, comunidades o familias. En casi todos los casos, estos jóvenes asesinos fueron víctimas de acoso escolar o se sentían marginados debido a sus escasas habilidades sociales o a su historial de problemas familiares.

A las gacelas enfermas las relegan a los márgenes de la manada, sacándolas del Círculo de Seguridad, de modo que los leones puedan comerse a las más débiles en vez de a las más fuertes. Nuestro cerebro mamífero primitivo nos lleva a la misma conclusión. Cuando sentimos que estamos fuera de un Círculo de Seguridad, que no encajamos y que otros no nos aman ni se interesan por

nosotros, sentimos que hemos perdido el control, que estamos abandonados y nos han dado por muertos. Y cuando nos sentimos así de aislados, nos embarga la desesperación.

Las relaciones virtuales no pueden contribuir a resolver este problema real. De hecho, podrían empeorarla. La gente que se pasa demasiado tiempo en Facebook a menudo acaba deprimida cuando compara la percepción que tienen de sus vidas con la percepción de las vidas de otros. Un estudio que realizó en 2013 un grupo de psicólogos sociales de la Universidad de Michigan estudió el uso que hacían de Facebook 82 adultos durante un periodo de dos semanas. Al principio del estudio evaluaron lo satisfechos que estaban con sus vidas. Luego los investigadores controlaron a los sujetos cada dos horas, cinco veces al día, para ver cómo se sentían consigo mismos y también cuánto tiempo pasaban en Facebook. Cuanto más tiempo habían pasado en Facebook desde la última comprobación, peor se sentían. Y al final de las dos semanas, los sujetos que habían pasado más tiempo en Facebook mostraron menos satisfacción con sus vidas. «En lugar de fomentar el bienestar», decía el estudio, «interactuar con Facebook puede predecir el resultado opuesto para los adultos jóvenes: puede reducirlo.»

De modo que así están las cosas. La Generación del Yo, adicta al rendimiento, desmanteló los controles que nos protegían de los abusos corporativos y las crisis del mercado de valores. Una Generación Desconcentrada, que vive en un mundo de abstracciones, cree que padece TADH, pero lo más probable es que tenga una adicción inducida por la dopamina a los medios sociales y a los teléfonos móviles. Da la sensación de que hemos llegado al abismo. ¿Qué vamos a hacer?

La buena noticia es que somos nuestra mejor esperanza.

---

1 Oliver Wendell Holmes y Charles William Eliot. *The Contagiousness of Puerperal Fever* (Harvard Classics, Cambridge, MA, 1909).

---

2 Richard W. Wertz y Dorothy C. Wertz. *Lying-in: A History of Childbirth in America* (Yale University Press, New Haven, CT, 1989).

---

3 Miembro de A. A. Entrevista confidencial, enero de 2013.

---

4 C. H. Sterling, «Deregulation», Museum of Broadcast Communications. http://www.museum.tv/archives/etv/D/htmlD/deregulation/deregulation.htm. Dan Fletcher, «A Brief History of the Fairness Doctrine», *Time*, 20 de febrero de 2009. http://www.time.com/time/nation/article/0,8599,1880786,00.html.

---

5 Ted Koppel, entrevista con el autor, marzo de 2012.

---

6 Ted Koppel, «Olbermann, O'Reilly and the Death of Real News», *Washington Post*, 4 de noviembre de 2010. http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/11/12/AR2010111202857.html.

---

7 Ibíd.

---

8 ABC News, «Timeline: Nightline 30th Anniversary». http://abcnews.go.com/Nightline/fullpage?id=8984599.

---

9 Fletcher, «A Brief History of the Fairness Doctrine».

10 «Glass-Steagall Act (1933)», *New York Times*, http://topics.nytimes.com/top/reference/timestopics/subjects/g/glass_steagall_act_1933/index.html.

11 Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), «FDIC Learning Bank: The 1930's». http://www.fdic.gov/about/learn/learning/when/1930s.html.

12 Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), «FDIC Learning Bank: The 1930's». http://www.fdic.gov/about/learn/learning/when/1930s.html.

13 Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), «About FDIC: Who Is the FDIC?» http://www.fdic.gov/about/learn/symbol/.

14 Stephen Labaton, «Congress Passes Wide-Ranging Bill Easing Bank Laws», *New York Times*, 5 de noviembre de 1999. http://www.nytimes.com/1999/11/05/business/congress-passes-wide-ranging-bill-easing-bank-laws.html.

15 Jonathan Erlichman y David Mildenberg, «Ex-Merrill CEO Komansky Regrets Helping Kill Glass-Steagall», Bloomberg, 5 de mayo de 2010. http://www.bloomberg.com/news/2010-05-05/merrill-s-ex-chief-komansy-regrets-backing-glass-steagall-s-1999-repeal.htm.

16 «Culture Clash Means Banks Must Split, Says Former Citi Chief», *Financial Times*, 8 de septiembre de 2013.

17 Erin White, «Diagnosis of ADHD on the Rise», *Northwestern University, News*, 19 de marzo de 2012. http://www.northwestern.edu/newscenter/stories/2012/03/adhd-diagnosis-pediatrics.html.

18 Centers for Disease Control and Prevention, «Facts About ADHD», última modificación el 16 de julio de 2013. http://www.cdc.gov/ncbddd/adhd/facts.html.

19 Documental de Invisible Children, Inc., todo un fenómeno de YouTube. Pretende fomentar la obra benéfica Stop Kony, que intenta dar publicidad al criminal de guerra ugandés Joseph Kony y detenerlo. *(N. del T.)*

20 Trayvon Martin era un adolescente afroamericano de 17 años de Florida, quien fue interpelado por un vigilante de barrio, George Zimmermann, a quien le pareció sospechoso, y quien acabó disparándole en el pecho y causándole la muerte. Zimmermann alegó defensa propia y un jurado le absolvió en julio de 2013. Este fallo del tribunal originó marchas y concentraciones de protesta. *(N. del T.)*

21 https://1facewatch.com.

22 http://www.cdc.gov/mmwr/preview/mmwr_html/mm6217a1.htm?s_cid=mm6217a1_w. Parker-Pope, Tara. «Suicide Rates Rise Sharply in the U. S», *New York Times*, 2 de mayo de 2013. http://www.nytimes.com/2013/05/03/health/suicide-rate-rises-sharply-in-us.html.

23 Jessie Klein, *The Bully Society: School Shootings and the Crisis of Bullying in American Schools* (New York University Press, Nueva York, 2012).

PARTE 8

CÓMO CONVERTIRSE EN LÍDER

25

El paso doce

Parece que nuestro futuro pinta mal. Como animales hechos para cooperar, con la necesidad de confiar, demasiados de nosotros trabajamos en entornos que sacan lo peor que llevamos dentro. Nos hemos vuelto cínicos, paranoides, egoístas y susceptibles a las adicciones. Está en peligro nuestra salud y, lo que es peor, nuestra humanidad. Pero no podemos ocultarnos tras excusas. No podemos culpar a los medios de comunicación, Internet o «el sistema». Ya no podemos culpar a «las corporaciones», Wall Street o ni siquiera al gobierno. No somos víctimas de nuestras circunstancias: somos quienes las han construido.

Pero lo que nos amenaza de muerte no son los peligros de fuera. Esos peligros son constantes y nunca desaparecerán. Parafraseando al famoso historiador británico Arnold Toynbee, normalmente las civilizaciones no mueren asesinadas: las civilizaciones se suicidan.[1] Lo que más nos amenaza son los peligros crecientes dentro de nuestras organizaciones. Y afortunadamente, esos peligros están bajo nuestro control.

Durante más de setenta y cinco años, Alcohólicos Anónimos (A. A.) ha ayudado con éxito a muchas personas a superar la adicción dopamínica al alcoholismo. La mayoría de nosotros hemos oído hablar de su programa de doce pasos para rehabilitarse, y la mayoría conocemos el primer paso: admitir que se tiene un problema.

Admitimos que demasiadas de nuestras culturas organizacionales tienen una adicción sistémica al rendimiento y a alcanzar las cifras establecidas. Se trata de una adicción que, como todas, ofrece subidones pasajeros y que, a menudo, pasa una factura elevada a nuestra salud y a nuestras relaciones. Una complicación más para nuestra adicción es nuestra capacidad para aumentar nuestro estatus tirando solamente de la fama o la riqueza, ignorando las exigencias antropológicas del estatus alfa. Pero admitir que somos adictos es sólo el primer paso. Entonces, como en

Alcohólicos Anónimos, empezamos el duro proceso de la rehabilitación. Hemos de hacer el trabajo y los sacrificios necesarios para modificar los sistemas que nos enfrentan unos a otros y construir otros nuevos, que nos inspiren a ayudarnos mutuamente. Es algo que no podremos hacer solos.

Jon, un alcohólico en proceso de rehabilitación, me dijo: «¿Quiere saber cuál es el secreto de A. A.? ¿Quiere saber quién recupera de verdad la sobriedad y quién no?»

Pocos o ninguno de los alcohólicos inscritos en el programa de A. A. lograrán estar sobrios hasta que concluyan el paso doce.[2] Incluso si superan los once pasos anteriores, quienes no completan el paso doce es muy probable que vuelvan a beber. Quienes superan la adicción son aquellos que superan el paso doce.

El paso doce es el compromiso de ayudar a otro alcohólico a superar su adicción. El paso doce habla de servicio. Y en nuestras organizaciones, el servicio es la clave para superar nuestra adicción a la dopamina. No hablo de servir a nuestros clientes, empleados o accionistas. No hablo de abstracciones personales. Me refiero al servicio a los seres humanos reales, vivientes, cognoscibles, con quienes trabajamos todos los días.

Hay un motivo por el que las reuniones de A. A. se celebran en los sótanos de iglesias y en centros recreativos y no en salas de *chat* online. Y hay un motivo de que, cuando un alcohólico quiere contactar con su patrocinador, el otro alcohólico que se ha comprometido a ayudarle, no envía un correo electrónico: coge el teléfono y le llama. Esto es así porque las conexiones necesarias para superar la adicción deben ser reales. No pueden ser virtuales.

El propósito central de las reuniones de A. A. es hacer que la gente se sienta segura. Las personas que comparten el esfuerzo, que se reúnen para ayudar y recibir ayuda, son cálidas, amistosas y acogedoras. Para muchos alcohólicos, los vínculos se mantendrán hasta mucho después de que concluyan las reuniones. Como me dijo Jon, los vínculos que forjó le ayudaron a sentirse menos solo, y las historias que escuchó le dieron esperanza.

«El alcoholismo es como una manada de lobos que te quiere atacar», dice Jon. «Si te inscribes en el programa y te mantienes en el grupo, no te atacarán. El grupo te mantendrá a salvo.» En otras palabras, Alcohólicos Anónimos es como una familia, una tribu o un pelotón. Son los bueyes de Esopo, que se plantan rabo con rabo, protegiéndose del león. Alcohólicos Anónimos es un Círculo de Seguridad perfectamente formado.

¡Ay, bendita oxitocina!

No es posible enfrentarse a las amenazas de este mundo a solas, al menos si queremos ser eficaces. Necesitamos la ayuda y el apoyo de otros, personas que crean en nosotros. Igual que las compañías adictas a la dopamina no son capaces de autorregularse, los adictos que intentan seguir los pasos a solas, que intentan controlar su progreso, normalmente fracasan. Los alcohólicos no llegan a la meta sólo por ellos. También quieren llegar a ella por la persona que contribuye a su éxito aportando su tiempo y su esfuerzo: su patrocinador. Así es como se supone que funciona la serotonina. No sólo aumenta nuestro estatus, sino que refuerza el interés por otros, las relaciones de patrocinio o mentoría.

Y luego tenemos la oxitocina. Resulta que esos sentimientos de confianza y de amor, esa

sensación de calidez y comodidad, son esenciales para ayudarnos a superar la adicción. Los descubrimientos preliminares que hizo un estudio de 2012,[3] realizado por investigadores del Departamento de Psiquiatría de la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill, aseveran que la presencia de oxitocina alivia los síntomas de abstinencia en los alcohólicos y los heroinómanos. De hecho, hay evidencias de que el aumento de los niveles de oxitocina puede prevenir incluso la dependencia física de una droga. Hay evidencias sólidas de que la liberación saludable de oxitocina, provocada por actos de servicio, sacrificio y altruismo, en beneficio de otros, puede reducir la posibilidad de que una cultura empresarial se vuelva tóxica.

La oxitocina es tan poderosa que los vínculos de confianza y de amor que formamos no sólo nos ayudan a superar la adicción o a protegernos de ella, sino que nos ayudan a vivir más tiempo. Según otro estudio de 2012, esta vez realizado por el Duke University Medical Center,[4] las parejas viven significativamente más que las personas solas. Los investigadores de Duke descubrieron que los individuos que nunca se han casado tenían más del doble de probabilidades de fallecer durante su madurez que las personas que estuvieron casadas durante esa etapa. Otros estudios han demostrado que los matrimonios presentan una incidencia menor de cáncer y de cardiopatías.[5] Las relaciones estrechas, de confianza, no sólo nos protegen en el hogar, sino también en el trabajo.

En culturas como las del Marine Corps, en las que los vínculos de confianza son profundos, los factores «intangibles», como los llaman los *marines*, contribuyen a preservar la fortaleza del sistema y su alto grado de integridad. Resulta mucho más difícil volverse adicto a la dopamina en un sistema en el que la confianza y el amor fluyen a sus anchas. Cuanta más oxitocina haya, más fuertes serán los vínculos de confianza, mayores los riesgos que correrán las personas para hacer lo que es correcto, más cuidarán unos de otros y, en última instancia, mejor será el rendimiento del grupo. El Círculo de Seguridad se mantiene fuerte gracias a quienes viven y trabajan en él.

Pregúntele a cualquiera que haya superado algún tipo de adversidad (una depresión, la soledad, un fracaso, un despido laboral, una muerte en la familia, la pérdida de una relación, una adicción, un problema legal, ser la víctima de un crimen, lo que sea) cómo logró superarlo. En casi el cien por cien de los casos, dirán algo como «No lo habría conseguido sin el apoyo de…», y mencionarán el nombre de un familiar, un amigo íntimo o, en ocasiones, incluso el nombre de un desconocido generoso.

Piense que aquellos de nosotros que hemos padecido un servicio espantoso durante un vuelo nos hemos sentido mejor cuando nos hemos vuelto hacia el desconocido que teníamos sentado al lado para comentarle cómo nos estaban tratando. Todo el que se haya visto sometido a las ambiciones de un jefe ególatra habrá hallado consuelo en el compañero de trabajo que padecía lo mismo. La persona a la que conocemos y que tiene a un miembro de su familia que padece la misma enfermedad que alguien que nos es cercano, es alguien con quien sentimos un vínculo. A quien recurrimos para hallar apoyo es al grupo de personas con quienes sentimos un interés común y una causa común.

Siempre que media un vínculo humano (un vínculo real, sincero, honesto, donde ninguna parte espera sacar nada de la otra), parece que encontramos la fortaleza para soportar, y también para ayudar. Podemos bregar con una gran cantidad de contratiempos cuando tenemos a alguien al lado que nos ayude en el camino. De hecho, esto no sólo hace que las adversidades de la vida sean más fáciles de soportar, sino que nos ayuda a gestionar el estrés y la ansiedad. El cortisol no puede obrar su magia negra cuando tenemos a alguien al lado. El único motivo por el que gente como Johnny

Bravo, o cualquier soldado, marinero, piloto o *marine*, está dispuesto a arriesgar su vida por la persona situada a su derecha o a su izquierda es porque tienen la confianza inmutable de que esa persona haría lo mismo por ellos.

26

El esfuerzo compartido

No querer, pero desperdiciar igual

Por lo general, quienes vivimos en el mundo desarrollado no trabajamos para sobrevivir. Tenemos más que suficiente de todo lo que necesitamos. Hasta tal punto es así que en realidad podemos permitirnos desperdiciarlo. Según un estudio que realizó en 2004 Timothy Jones, un antropólogo de la Universidad de Arizona en Tucson,[6] hasta un 50 por ciento de todos los alimentos listos para recolectar no se consumirá. De hecho, el hogar estadounidense medio desperdicia un 14 por ciento de los alimentos que compra, un 15 por ciento de los cuales son productos que aún no habían caducado. Traducido en dólares, la familia media estadounidense tira a la basura casi 600 dólares al año en carne, fruta, verduras y productos derivados de los cereales. El mero hecho de aprender a congelar más alimentos o a hacer conservas ahorraría a las familias casi 43.000 millones de dólares al año.

El mundo en vías de desarrollo pierde más o menos lo mismo que Estados Unidos, pero no porque tiren las cosas. Según el Instituto Internacional del Agua de Estocolmo,[7] hasta el 50 por ciento de cereales alimenticios cosechados no se consumirán debido, simplemente, a la putrefacción y al almacenamiento inadecuado. El mundo en vías de desarrollo pierde el 50 por ciento de sus alimentos porque las personas no los manipulan adecuadamente, mientras que nosotros, el mundo desarrollado, perdemos el 50 por ciento de los alimentos porque los tiramos innecesariamente.

Ésta es la carga de tener demasiado. Es fácil gastar o tirar lo que no necesitamos cuando podemos conseguir más. Nuestra actitud manirrota no es un fenómeno nuevo. Así es como vivían nuestros ancestros paleolíticos. Una de las teorías que explica por qué el *Homo sapiens* empezó a cultivar alimentos afirma que el ser humano no sabía cuidar bien de los recursos de los que había dispuesto ya de entrada. Podríamos decir que desde el origen de los tiempos hemos estado gastando lo que tenemos y que sólo nos adaptamos cuando no podemos permitirnos desperdiciar nada más. Hoy día da la sensación de que demasiados líderes empresariales despilfarran la buena voluntad de la gente. Me pregunto cuánto tiempo pasará hasta que ya no se puedan permitir el lujo de hacerlo.

Si nos limitamos a medir la cantidad de comida o de energía que malgastan los estadounidenses, la cantidad de dinero que despilfarramos, esto debería darnos una idea de lo poco que necesitamos en realidad. Y quizá ahí radica nuestro mayor reto: el hecho de que, como sociedad, no sentimos una carga. Una de las cosas que nos cohesionan es compartir una carga común. Una vida más fácil supone una menor necesidad de colaborar, lo cual significa menos oxitocina. Pocos de nosotros se prestan voluntarios para ayudar a personas necesitadas antes de que se produzca una catástrofe

natural; sólo lo hacemos luego.

En nuestros tiempos hay abundancia de alimentos, recursos y opciones. El número de productos que encontramos en el supermercado o la disponibilidad de algo como la electricidad son cosas que nuestra sociedad da por hecho. En esto consiste la mercantilización. Es cuando un recurso es tan abundante que pierde el valor que le atribuimos. Hubo un tiempo en que los ordenadores eran aparatos increíbles, especiales. Hubo empresas como Dell que levantaron un gran negocio basándose en el valor notable de estas máquinas. Sin embargo, a medida que aumentaba la oferta y bajaban los precios, el producto se mercantilizó. Y al mismo tiempo, se redujo nuestra apreciación de lo maravillosos que son estos aparatos para nuestras vidas. La abundancia destruye el valor.

Cuando apreciamos las cosas no es cuando son fáciles de conseguir, sino que las cosas que tienen más valor para nosotros son aquellas que nos obligan a trabajar mucho para obtenerlas o que resultan difíciles de encontrar. Ya sea un diamante enterrado en lo más profundo, el éxito profesional o una relación sentimental, lo que contribuye a dotar a esa meta de su valor es el esfuerzo necesario para obtenerla.

Lo que recordamos con agrado no es el trabajo, sino la camaradería, cómo se unió el grupo para conseguir hacer algo.

Nuestros mejores días en el trabajo

Cuando nos preguntan «¿Cuál ha sido uno de tus mejores días en el trabajo?», pocos de nosotros recuerdan aquellos momentos en que todo fue como la seda y el gran proyecto que teníamos entre manos concluyó a su debido tiempo y sin salirnos del presupuesto. Teniendo en cuenta lo mucho que trabajamos para que las cosas vayan bien, ese ejemplo debería contar como un día de trabajo bastante bueno. Pero, curiosamente, los días en que todo va bien y según lo planeado no son aquellos que recordamos con cariño.

La mayoría de nosotros recuerda con más placer aquellos proyectos en los que trabajamos y en los que todo parecía ir mal. Recordamos cómo el grupo estuvo levantado hasta las tres de la mañana, comiendo pizza fría y rozando la fecha tope. Ésas son las experiencias que recordamos como algunos de nuestros mejores días en el trabajo. No se debe al esfuerzo en sí mismo, sino a que lo compartimos con otros. Lo que recordamos con agrado no es el trabajo, sino la camaradería, cómo se unió el grupo para conseguir hacer algo. Y el motivo es, una vez más, natural. En un esfuerzo por inducirnos a ayudarnos mutuamente en los momentos difíciles, nuestros cuerpos liberan oxitocina. En otras palabras, cuando compartimos el esfuerzo, biológicamente nos acercamos unos a otros.

A lo mejor le cansa que se lo repita una y otra vez, pero nuestros cuerpos intentan ofrecernos un incentivo para repetir una conducta, siempre en beneficio propio. Y en los momentos difíciles, ¿qué

mejor manera puede haber para proteger a la tribu, la organización o la especie que haciéndonos sentir bien por ayudarnos unos a otros? Nuestros «mejores días en el trabajo» fueron aquellos en los que nos ayudamos mutuamente a soportar una dificultad o a superarla. Y si esos días no contienen recuerdos agradables, probablemente se deba a que el equipo no hizo piña, y prevalecieron las puñaladas por la espalda y el egoísmo. Cuando trabajamos en una cultura en la que tenemos que buscarnos la vida solos, incluso «un buen día en el trabajo», desde un punto de vista biológico, es un mal día en el trabajo.

Los miembros del ejército a menudo hablan con cariño del tiempo que permanecieron en él. Parece insólito que un grupo de personas que vive en unas condiciones austeras, enfrentadas a la amenaza de peligros reales, tengan recuerdos cálidos de esa época. Seguramente no dirán que lo disfrutaron, e incluso pueden decir que lo aborrecieron. Pero un número insospechadamente alto dirá que agradecen la experiencia. Éste es el resultado de la oxitocina que sentimos al saber que hemos salido adelante gracias a la ayuda de otros. Y esas relaciones nos ayudan a gestionar las dificultades cuando volvemos. Contrariamente a lo que piensa la gente, los soldados que prestaron servicio en primera línea se suicidan en un número ligeramente inferior a quienes se quedaron en este país.[8] Una teoría dice que a quienes no combatieron les cuesta asimilar quedarse solos mientras su equipo va a enfrentarse a los peligros exteriores.

En los momentos en que los recursos escasean y nos acecha el peligro, nos apiñamos de forma natural. Por eso los cuatro servicios uniformados principales funcionan tan bien en una situación de combate, pero se quejan de todo como niños malcriados cuando vuelven al Pentágono. Durante el combate, cuando hay un grado elevado de incertidumbre y las amenazas externas son reales, colaboran para aumentar las probabilidades de supervivencia y de éxito. Por el contrario, de vuelta en el Pentágono, donde la mayor amenaza a la que se enfrentan es la de perder grandes sumas de dinero, los líderes de cada estamento a menudo compiten unos con otros con la intención de proteger o mejorar sus propios intereses. Son frecuentes las historias de personas que durante el combate se han sacrificado para ayudar a otras, independientemente del uniforme que llevase. Pocas anécdotas hay que digan que en el Pentágono un soldado se sacrificó para ayudar a otro a obtener lo que necesitaba.

Si nuestra especie medra cuando nos vemos obligados a colaborar para superar la adversidad, lo que debemos hacer es redefinir lo que es la adversidad para nuestra era moderna, la de la abundancia. Hemos de aprender a readaptarnos; comprender cómo debemos actuar dentro de estas circunstancias difíciles en función de cómo fuimos diseñados. Para alivio de muchos lectores, diré que para hacer esto no es preciso que renunciemos a nuestra vida de abundancia y nos metamos a monjes. Nuestro reto consiste en que nuestras visiones del futuro están limitadas a nuestros medios. Hemos de reestructurar nuestras visiones para desbordar los recursos de que disponemos para hacerlas realidad.

Una redefinición del esfuerzo

No es casualidad que las pequeñas empresas superen con tanta frecuencia a las grandes en lo tocante a la innovación. Aunque casi todas las grandes empresas actuales empezaron siendo

pequeñas, parece que cuando crecen pierden su capacidad de innovar. Da la sensación de que hoy día prácticamente la única manera en que innovan las grandes empresas, a quienes les sobran los recursos, es cuando compran empresas más pequeñas que tienen buenas ideas. ¿Es que ninguno de los líderes de las grandes corporaciones se ha parado a pensar por qué las empresas más pequeñas y con menos recursos, compuestas por un grupo reducido de personas que aúnan esfuerzos, son las que normalmente crean las últimas innovaciones? El tamaño y los recursos no son necesariamente ventajas.

Una buena fórmula para un negocio pequeño consiste en compartir la lucha por los recursos limitados y trabajar con personas decididas a construir algo a partir de la nada. Pero recrear estas condiciones es extremadamente difícil para organizaciones que ya han sufrido juntas y han alcanzado el éxito. Éste es uno de los motivos por los que Apple nos parece una compañía tan fascinante. Ha repetido su éxito en numerosas ocasiones, desde el Apple I y II al Macintosh y el iMac, del iPod y el iTunes al iPhone. En lugar de limitarse a buscar maneras nuevas de vender productos antiguos (que es en gran medida lo que hacen las compañías de mayor éxito), inventaron nuevos productos y compitieron en nuevas industrias.

Sabemos que nuestra especie no fue diseñada para la abundancia, y que nuestros sistemas internos pueden cortocircuitarse cuando estamos inmersos en un entorno donde la haya. Sabemos que si en nuestras compañías las sustancias químicas que influyen en nuestra conducta están desequilibradas corremos un mayor riesgo de sucumbir a las cualidades adictivas de las estructuras incentivadas por la dopamina, que actúan a corto plazo. También sabemos que no lograremos cooperar con otros hasta que la oxitocina y la serotonina puedan fluir con mayor facilidad.

Los líderes de las organizaciones de éxito, si desean innovar o ganarse la lealtad y el cariño de los suyos, deben reestructurar los problemas a los que se enfrentan sus compañías, no en términos absolutos sino en los relativos a su éxito. En otras palabras, los peligros y las oportunidades que existen fuera del Círculo de Seguridad deben exagerarse para encajar con el tamaño de la propia organización. Permítame que me explique.

Una compañía pequeña tiene problemas porque carece de los recursos necesarios para garantizar su supervivencia. Lograr sobrevivir es una preocupación muy real. Lo que a menudo marca la diferencia entre el éxito y el fracaso es hasta qué punto la gente colabora para analizar reflexivamente sus problemas. Intentar solventar los problemas a base de dinero es menos eficaz e insostenible.

Por el contrario, una compañía más grande y con mayor éxito no teme por su vida porque está repleta de recursos. La supervivencia no es el motivador, lo es el crecimiento. Pero ya sabemos que el crecimiento es un destino abstracto, no específico, que no enciende el espíritu del hombre. Lo que enciende el espíritu humano es que los líderes de nuestras organizaciones nos den un motivo para crecer. Poner como meta un trimestre del año no resulta tan atractivo, no supone un gran problema. Eso no quiere decir que sea fácil, porque puede serlo o no. Pero la compañía dispone de todos los recursos para alcanzar esas metas… o quedarse cerca.

Para inspirarnos de verdad, necesitamos un reto que supere la cuantía de los recursos disponibles. Necesitamos una visión del mundo que aún no existe. Una razón para acudir al trabajo, no una gran meta que alcanzar. Eso es lo que hacen los líderes de las grandes organizaciones: plantean el desafío en unos términos tan amedrentadores que literalmente nadie sabe todavía qué hacer o cómo resolverlo.

Bill Gates dirigió Microsoft con intención de poner un PC en cada mesa de trabajo. ¿Qué pasó con esa visión? Aunque es posible que en gran medida Microsoft haya cumplido su objetivo en el mundo desarrollado, dista mucho, muchísimo, de alcanzar esa meta. Como en el caso de una empresa pequeña, si una organización grande puede encuadrar su desafío en función de la capacidad de la que dispone, sus empleados sabrán qué hacer; de ahí proviene la innovación. (Tristemente, debido en gran parte al mal liderazgo de Steve Ballmer, la tendencia a solventar los problemas a golpe de talonario y a sacrificar a personal cuando sea necesario, los líderes de Microsoft sabotearon las propias condiciones necesarias para impulsar la innovación que buscaban.)

Según sus propias palabras, Steve Jobs pretendía «hacer mella en el universo». Dicho en términos más prácticos, creía que la única manera que tenemos para asimilar el valor pleno de la tecnología es adaptarla para que encaje en nuestra forma de vivir la vida, en lugar de pedirnos que adaptemos nuestras vidas al modo en que funciona la tecnología. Esto explica por qué las interfaces intuitivas y la sencillez fueron esenciales para ayudarle a propagar su visión.

Si los líderes de las organizaciones dan a su gente algo en lo que creer, si les ofrecen un reto mayor que sus recursos pero no su intelecto, los empleados lo darán todo para resolver el problema. Y durante ese proceso, no sólo inventarán y harán progresar la compañía, sino que quizá incluso cambien una industria o el mundo (como lo hizo una versión anterior de Microsoft). Pero si los recursos son inmensamente superiores al problema que tenemos delante, la abundancia obra en nuestra contra.

Aunque para dar un gran salto haga falta dar pequeños pasos, lo que nos inspira es la visión del gran salto, no de los pequeños pasos. Y sólo después de habernos comprometido con esa visión podemos echar la vista atrás a nuestras vidas y decirnos que el trabajo que hicimos tuvo su importancia.

El valor del propósito

El experimento de Stanley Milgram sobre la autoridad y la obediencia, realizado en la década de 1960, demostró que era mucho menos probable que quienes creían en una autoridad superior siguieran órdenes que, según intuían, podían perjudicar a otros, que quienes no creían en ella. En cada variante del experimento, quienes se negaron a llegar al final fueron los voluntarios que no consideraron a los científicos como la autoridad última. Su adhesión a un propósito superior fue lo que les dio fuerzas para no seguir órdenes a ciegas.

En el caso de nuestros negocios, ni nuestros jefes ni nuestros clientes son las autoridades últimas sobre nosotros. Y en el caso de las compañías que cotizan en Bolsa, tampoco lo son los accionistas ni los analistas de Wall Street. Y, lo crea o no, una pequeña empresa tampoco tiene que dar cuentas a sus inversores como autoridad última. Todas esas «autoridades» son los científicos de Milgram vestidos con batas blancas. Son autoridades en esa circunstancia, quizá, pero no autoridades últimas sobre las decisiones que tomamos. Tal como nos invita a predecir el estudio de Milgram, los líderes y las compañías que tienen un sentido firme del porqué, un sentido firme de su propósito y el valor suficiente para no doblegarse ante las presiones de Wall Street o de los accionistas abstractos son quienes resultan más productivos a largo plazo.

Bob Chapman trabaja mucho para asegurarse de que su empresa conserve su rentabilidad y siga creciendo, pero considera los beneficios como un simple medio para servir a las personas que trabajan en Barry-Wehmiller. En su opinión, los beneficios son un combustible, no un destino. Chapman da cuentas a una autoridad superior, y siente la responsabilidad de cuidar de los hijos e hijas confiados a su empresa. Chapman tiene el coraje suficiente para ignorar a quienes exigen que tome decisiones a corto plazo simplemente para que cuadren los números.

Los seres humanos hemos progresado durante cincuenta mil años no porque sintamos el impulso de servirnos a nosotros mismos, sino porque nos sentimos inspirados a servir a otros.

James Sinegal, de Costco, creía que tenía una responsabilidad mayor para con las personas que trabajaban para su empresa que para con aquellos que simplemente se beneficiaban de su trabajo. A los líderes de los *marines* se les enseña a poner a los *marines* a su cargo antes que sus propios intereses. Cada director general de Southwest Airlines ha sabido siempre que su primera responsabilidad es para con su gente. Sírvalos y ellos servirán al cliente, y esto impulsará el negocio y beneficiará a los accionistas. En este orden.

Estos líderes destacados y todos los que trabajan en sus organizaciones creen que sirven a una causa, no a un foráneo con motivos egoístas. Y esa causa siempre es humana. Todo el mundo sabe por qué va a trabajar.

Cuando una compañía declara que su causa consiste en convertirse en líderes mundiales, ser una marca consagrada o elaborar los mejores productos, éstos son deseos egoístas, que carecen de valor para nadie que no forme parte de la compañía (e incluso, a menudo, ni siquiera para los que están en ella). Esas causas no puede inspirar a los seres humanos, porque no son causas. Nadie se despierta por la mañana inspirado para defender tales cosas. En otras palabras, ninguno de esos objetivos es una causa más grande que la compañía.

Los seres humanos hemos progresado durante cincuenta mil años no porque sintamos el impulso de servirnos a nosotros mismos, sino porque nos sentimos inspirados a servir a otros. Ahí radica el valor del paso doce. Todo lo que necesitamos es que los líderes nos ofrezcan un buen motivo para comprometernos unos con otros.

27

Necesitamos más líderes

Johnny Bravo, el piloto del A-10 que creía que lo mejor que podía ofrecer era la empatía que sentía por los hombres que estaban en tierra, descubrió unos años antes de su experiencia en Afganistán lo que hace falta de verdad para ser líder. Fue después de que hiciera aterrizar su avión tras una misión de entrenamiento en el desierto de Nevada. Su mecánico de vuelo, el piloto encargado de velar por el funcionamiento de su aeronave, se le acercó para saludarle y ayudarle a salir de la cabina. Aquel día, el mecánico estaba torpe y distraído, y Johnny Bravo le habló con dureza. Espera que las personas que le rodean estén siempre al cien por cien, de modo que apoyen a quienes están en tierra.

El mecánico se disculpó. Le explicó que estaba cansado porque no dormía lo suficiente. Asistía a la escuela nocturna y él y su esposa habían tenido otro bebé, que les mantenía despiertos por la noche. Fue en ese momento cuando Johnny Bravo se dio cuenta de que la empatía no es algo que entregamos a las personas sin nombre ni rostro a las que pretendemos servir. La empatía no es algo que conferimos a nuestros clientes o a nuestros empleados de nueve a cinco. La empatía, como explica Johnny Bravo, es «un servicio segundo a segundo, minuto a minuto, que debemos a todo el mundo si queremos llamarnos líderes».

El liderazgo no es una licencia para hacer menos; es la responsabilidad de hacer más. Y ése es el problema. El liderazgo exige un trabajo. Requiere tiempo y energía. Los efectos no siempre se miden fácilmente, y no siempre son inmediatos. El liderazgo siempre es un compromiso con seres humanos.

Las personas como yo escriben estas diatribas con la esperanza de inducir algún cambio tendente al bienestar general, lo cual incluye el bienestar de los intereses comerciales de la sociedad. Y aunque muchos de los que leen estos libros y artículos pueden estar de acuerdo con ellos, los líderes de organizaciones no anhelan precisamente cambiar el status quo.

Los datos demuestran que cuando lideramos nuestras organizaciones como Charlie Kim, Bob Chapman, Jim Sinegal, el capitán David Marquet o los congresistas Robert Goodlatte y Stephanie Herseth Sandlin, los beneficios tangibles, mensurables, son superiores a la norma. Sin embargo, las teorías que defienden personas como Milton Friedman y que introducen ejecutivos como Jack Welch siguen siendo el patrón a seguir.

Hoy día muchos líderes prefieren la manera en que Jack Welch dirige un negocio a la teoría de Jim Sinegal sobre cómo dirigir a las personas simplemente porque les emociona lo que hacen. (Por favor, consulte la tabla aquí, que compara el rendimiento de las acciones de GE con las de Costco.) Quizá el estilo de Sinegal no sea una montaña rusa, pero es estable y conduce a la empresa al éxito de una forma más equilibrada. Por el contrario, el estilo de Welch se parece mucho más a las apuestas. Altibajos, ganancias y pérdidas. Vibrante, emocionante. Luces brillantes, alta intensidad. Las Vegas. Si dispone de suficiente dinero para seguir jugando aun cuando pierde, podría llevarse

el bote. Pero si no puede permitirse jugar mucho tiempo, si no está seguro de poder acertar el mejor momento de abandonar o si busca algo sostenible y estable, seguramente preferirá invertir en una compañía que disponga de un Círculo de Seguridad firme. El hecho de que en una economía haya algunas empresas montaña rusa está bien. Pero cuando hay un gran número de líderes que anteponen la emoción del chute de dopamina al trabajo duro que supone cuidar de las personas, toda la economía se desequilibra.

Ser un líder es igual que ser padre. Consiste en comprometerse con el bienestar de aquellos a los que cuidamos, y estar dispuesto a hacer sacrificios para que sus intereses prosperen, de modo que sigan llevando nuestra bandera mucho después de que nosotros ya no estemos.

Sir Isaac Newton, el físico británico del siglo XVII, propuso como su segunda ley del movimiento la fórmula $f = ma$.[9] La cantidad de movimiento es el resultado del producto de la masa por la velocidad. Cuando la masa que pretendemos mover es grande, debemos aplicar más fuerza. Si queremos cambiar la dirección de una gran empresa o resolver un gran problema, debemos aplicar una fuerza tremenda. Y a menudo es lo que hacemos. Reposicionamos a lo grande o aplicamos una reorganización exhaustiva. Sin embargo, el problema de aplicar a algo una gran fuerza es que nos conmociona. Nos da miedo porque puede hacer más mal que bien. Socava el Círculo de Seguridad.

No obstante, hay otra variable que a veces pasamos por alto. Es la «a», que representa la aceleración. ¿Quién dice que el cambio debe ser repentino o instantáneo? Bob Chapman, Charlie Kim, el capitán David Marquet y otros no entraron a saco con teorías nuevas y empezaron a desmantelar sus organizaciones. Fueron tocando aquí y allá. Aplicaron pequeños cambios. Experimentaron. Algunos de sus experimentos funcionaron, otros no. Y, con el tiempo, contando ya con inercia, los cambios se añadieron y las organizaciones y las personas que trabajaban en ellas se transformaron.

El liderazgo, el verdadero liderazgo, no es el baluarte de quienes se sientan en lo más alto. Es la responsabilidad de cualquiera que forme parte del grupo. Aunque quienes ostentan un rango formal pueden tener autoridad para trabajar a una escala mayor, cada uno de nosotros tiene la responsabilidad de mantener fuerte el Círculo de Seguridad. Todos debemos empezar hoy mismo a hacer pequeñas cosas por el bien de otros… cada día.

Seamos esos líderes que deseamos tener.

Si este libro le ha inspirado, le ruego que se lo preste a alguien a quien desee inspirar.

---

1 Arnold J. Toynbee, *A Study of History: Abridgement of Volumes 1-6* (Oxford University Press, Oxford, 1947).

---

2 Alcohólicos Anónimos. «The Twelve Steps of Alcoholics Anonymous», http://www.aa.org/en_pdfs/smf-121_en.

3 Cort A. Pedersen, et al., «Intranasal Oxytocin Blocks Alcohol Withdrawal in Human Subjects», *Alcoholism: Clinical and Experimental Research*, nº 3 (2013): 484-89. http://www.ncbi.blm.nih.gov/pubmed/23025690. Maia Szalavitz, «'Cuddle Chemical' Oxytocin Relieves Alcohol Withdrawal», *Time*, 15 de octubre de 2012, http://healthland.time.com/2012/10/15/cuddle-chemical-oxytocin-relieves-alcohol-withdrawal/.

4 «Marriage Linked to Better Survival in Middle Age; Study Highlights Importance of Social Ties During Midlife», *Science Daily*, 10 de enero de 2013, http://www.sciencedaily.com/releases/2013/01/130110102342.htm.

5 Alexandria Sifferlin, «Why Facebook Makes You Feel Bad About Yourself», *Time*, 24 de enero de 2013. http://healthland.time.com/2013/01/24/why-facebook-makes-you-feel-bad-about-yourself/.

6 Timothy Jones, «Study: Nation Wastes Nearly Half Its Food», *University of Arizona, UA News*, 18 de noviembre de 2004. http://uanews.org/story/study-nation-wastes-nearly-half-its-food.

7 Society of St. Andrews, «Food Waste», http://endhunger.org/food_waste.htm.

8 Cynthia Leardmann, «Risk Factors Associated with Suicide in Current and Former US Military Personnel», *Journal of the American Medical Association*, 2013, http://jama.jamanetwork.com/article.aspx?articleid=1724276.

9 Glenn Research Center, NASA Online, «Newton's Laws of Motion». http://www.grc.nasa.gov/WWW/k-12/rocket/newton.html.

Agradecimientos

Cuando acabé este libro me invadió una intensa sensación de satisfacción. Seguramente es una de las cosas más difíciles que haya hecho nunca. Pasé muchas noches sin dormir, perdí fines de semana, no estuve en acontecimientos familiares, pasé por periodos de desespero y bregué con la sensación de no poder conseguirlo. Si pude acabarlo fue solamente por el amor, el respaldo y la amistad de algunas personas increíbles. De modo que me pareció adecuado compartir un poco de serotonina con quienes estuvieron a mi lado. Espero que se enorgullezcan de mí.

En primer lugar está mi increíble editor, Adrian Zackheim. Se arriesgó conmigo en *La clave es el porqué*, y luego repitió con el presente libro. Me ofreció su paciencia (y necesitó mucha) y me ayudó a mejorar mis ideas. El concepto de Círculo de Seguridad nació durante un almuerzo juntos. Ojalá hubiera conservado aquel trozo de papel. Gracias, Adrian.

Danielle Summers fue la mejor ayudante de investigación que hubiera podido desear. Con su amor intelectual por la ciencia y su genuina curiosidad por lo que yo intentaba descubrir, de no haber mediado su incansable energía para ayudarme a comprenderlo todo seguro que no hubiese aprendido tanto como lo hice. Ahora estudia para ser enfermera, lo cual es estupendo para aquellos a los que servirá, pero la echo de menos. Gracias, Danielle.

Cuando escribía mi primer libro descubrí que era más productivo mientras iba en avión. Hice diversos vuelos a ciudades al azar repartidas por todo el país, presentándome en el aeropuerto con nada más que mi ordenador portátil. Pero en el caso de este libro, no lo hice. En este caso descubrí que era inmensamente más productivo cuando tenía a alguien a mi lado que me mantuviera centrado en mi tarea. Doy las gracias a Sarah Haarmann por asegurarse de que hiciera mi trabajo. Estoy seguro de que habría tardado dos o tres veces más en escribir este libro si Sarah no hubiera estado allí para incitarme y ayudarme. Gracias, Sarah.

Hay algunos amigos que da la sensación de que aparecen cuando más los necesitas. Jenn Hallam ha sido como una roca a lo largo de este proceso. Desde el principio me ha ayudado a mantener encarriladas mis ideas. Cuando tenía en mis manos varios cientos de páginas de pensamientos dispersos, apareció para ayudarme a darles un sentido. Hacia el final del proyecto, cuando me costaba seguir, ella estuvo allí. Incluso en el último minuto, cuando necesité quince, dieciséis o diecisiete horas al día para concluirlo, Jenn estuvo a mi lado. Gracias, Jenn. Eres una persona alucinante.

Quiero expresar un reconocimiento especial a mi maravilloso equipo: Kim Harrison, Monique Helstrom, David Mead y Stephen Shedletzky. Me ofrecisteis vuestra empatía y vuestra paciencia durante todo este proceso. Gracias a vosotros tengo fuerzas para hacer lo que hago.

Gracias al teniente coronel Matt Whiat y al mayor Charles Throckmorton por cuidar de mí durante nuestro viaje a Afganistán. Fue esa experiencia, más que cualquier otra cosa, la que me enseñó la definición del servicio. Agradezco mucho haberla tenido con vosotros. Sois mis hermanos.

Quiero dar las gracias al teniente coronel Paul Mullis, de la USAF, por todas las historias que me contó sobre personas estupendas. Fue el primero en contarme la historia de JB. Nunca podré

agradecerle que estuviera a mi lado cuando más le necesité. Su valor para hacer lo que se comprometió a hacer me indujo a seguir adelante (y sigue haciéndolo). Gracias, JQ.

Gracias a mi agente, Richard Pine, y a mi editora, Maria Gagliano, por ayudarme a dar vida a mis ideas disparatadas. Gracias.

Hay unos pocos amigos que me ofrecieron generosamente su tiempo para escuchar lo que escribía, comprobando que tuviera sentido. Gracias a Julia Hurley, no sólo la primera persona en ver el manuscrito, sino quien trabajó incansablemente para asegurarse de que todos los datos contenidos en el libro fueran verídicos. Gracias a Katie Jenkins, Courtney Keller y Christina Houghton por sus ojos y oídos. A Kendra Fitzgerald, que se aseguró de recordarme a menudo que no estaba solo. Siempre estuvisteis a mi lado para inspirarme a lo largo del proceso. Un agradecimiento especial a Sarah Salisbury, que no sólo se sentó y escuchó, sino que padeció conmigo el estrés del proyecto. Gracias, Sarah.

Hay cuatro personas que han influido más que el resto en mi comprensión del liderazgo y del servicio. Bob Chapman, estoy orgulloso de considerarte mi mentor y mi amigo. Siempre llevaré tu nombre en mi bolsillo derecho, y llevaré tu antorcha al futuro. Teniente general George Flynn, USMC (retirado): señor, desde la primera llamada telefónica hubo una conexión entre nosotros. Es usted mi maestro, mi amigo y ahora mi socio, dado que colaboramos para cambiar el mundo. Semper Fi, George. Charlie Kim: eres generoso como pocos. Gracias por el ritmo acelerado de tus ideas y por animarme. Enorgulleces a tu padre. Y al capitán David Marquet, USN (retirado): sigo siendo un novato. Su comprensión de en qué consiste el liderazgo y cómo funciona es más diáfana que la de cualquier otra persona que conozca. Gracias por ser la otra mitad de mi cerebro y un amigo tan estupendo.

Gracias a todas las personas que se han mostrado dispuestas para que las entrevistara e intercambiase ideas con ellas; aunque nuestras conversaciones concretas no acabaran formando parte del manuscrito definitivo, lo que me enseñasteis fue crucial para entender este tema. Scott Belsky, Megan Bezdichek, Matthew Bishop, Tom Brokaw, Dra. Loretta Breuning, Nayam Busa, Ashley Bush, Pierce Bush, John T. Cacioppo, Susan Cain, David Copperfield, Kelly Dane, Dr. Charles Denham, Peter Docker, coronel Michael Drowley, USAF, David Ekstein, Jo Frost, Seth Godin, Adrian Grenier, Kristen Hadeed, teniente coronel DeDe Halfhill, USAF (ésta te la has ganado, Deeds), Scott Harrison, Ken y Teri Hertz, Elissa Hogan, Joey, general Ray Johns, USAF (retirado), teniente general Darrell Jones, USAF (retirado), la gente increíble de la Kipp School, Ted Koppel, Jim Kwik, Leland Melvin, Summer Rayne Oakes, Cameron Parker, Shrage Posen, Peter Roskam, Craig Russell, Stephanie Herseth Sandlin, Jules Shell, Rhonda Spencer, Dra. Lynn Stout, Matt Tenney, Dr. William Ury, Dr. Peter Whybrow, Cami Yoder, Dr. Paul Zak y los estupendos *marines* a los que conocí en Parris Island, Camp Lejeune y Marine Corps Base Quantico.

Luego quiero mencionar a Laurie Flynn. Laurie se puso a colaborar conmigo para lo que iba a ser un proyecto de dos o tres meses, para ayudarme a pulir el libro durante lo que yo pensaba que sería el final del proyecto. Doce meses después acabamos el libro. Ella, más que nadie, compartió conmigo todo el cortisol mientras intentábamos cuadrarlo todo. Trabajamos juntos muchos, muchos días de catorce horas… muchos. Sin embargo, al final siempre acabábamos riendo. No sólo me encanta trabajar con Laurie, sino que la quiero. Laurie, escribiría contigo cien libros más. Gracias, Laurie.

Me queda otro grupo al que dar las gracias. Quizá el grupo más importante de todos. Ustedes. Las personas que dedican un tiempo a leer mis divagaciones y escuchar mis pensamientos, quienes alzan la mano y se ofrecen voluntarios para liderar siguiendo el espíritu de *Los líderes comen al final*. Gracias por el valor de ser los líderes que necesitamos en este mundo. Haré todo lo posible por compartir sus historias y apoyarles mientras trabajan para servir a quienes sirven a otros. Es gracias a ustedes que sé que, juntos, cambiaremos el mundo para bien.

¡Sigan inspirando!

Bibliografía

Breuning, Loretta Graziano. *I, Mammal: Why Your Brain Links Status and Happiness*. System Integrity Press, Oakland, 2011.

Breuning, Loretta Graziano. *Meet Your Happy Chemicals*. System Integrity Press, Oakland, 2012.

Brokaw, Tom. *The Greatest Generation*. Random House, Nueva York, 1998.

Cacioppo, John T., y William Patrick. *Loneliness: Human Nature and the Need for Social Connection*. W. W. Norton, Nueva York, 2009.

Collins, Jim, y Jerry Porras. *Empresas que perduran : principios básicos de las compañías con visión de futuro*. Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona, 1996.

Freeman, John. *The Tyranny of E-mail: The Four-Thousand-Year Journey to Your Inbox*. Scribner, Nueva York, 2011.

Hill, R. A. y R. I. Dunbar. «Social Network Size in Humans». *Human Nature* 14, nº 1 (2003): 53-72.

Lane, Robert E. *Loss of Happiness in Market Economies*. Yale University Press, New Haven, NT, 2001.

McClellan, James E. y Harold Dorn. *Science and Technology in World History: An Introduction*. Johns Hopkins University Press, Baltimore, 2006.

Marquet, L. David. *Turn the Ship Around! A True Story of Turning Followers into Leaders*. Portfolio/Penguin, Nueva York, 2012.

Milgram, Stanley. *Obediencia a la autoridad: un punto de vista experimental*, Desclée de Brouwer, Bilbao, 1980.

Olds, Jacqueline. *The Lonely American: Drifting Apart in the Twenty-First Century*. Beacon Press, Boston, 2010.

Rappaport, Afred. *La creación de valor para el accionista: una guía para inversores y directivos*. Ediciones Deusto, Barcelona, 1988.

Sapolsky, Robert M. *¿Por qué las cebras no tienen úlcera?: la guía del estrés*. Alianza Editorial, Madrid, 2013.

Schwartz, Mark. «Robert Sapolsky Discusses the Physiological Effects of Stress.» *Stanford University News Service*. Consultada el 28 de febrero de 2012. http://news.stanford.edu/news/2007/march7/sapolskysr-030707.html.

Smith, Lacey Baldwin. *English History Made Brief, Irreverent, and Pleasurable*. Academy Chicago Publishers, Chicago, IL, 2006.

«Social Status and Health: Misery Index.» *Economist*, 14 de abril de 2012. Consultado el 4 de mayo de 2012. http://www.economist.com/node/21552539/print.

Sorkin, Andrew Ross. *Too Big to Fall: The Inside Story of How Wall Street and Washington Fought to Save the Financial System from Crisis – and Themselves*. Viking, Nueva York, 2009.

Stavrianos, Leften Stavros. *Lifelines from Our Past: A New World History*. M. E. Sharpe,

Armonk, NY, 1997.
Stout, Lynn A. *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders Frist Harms Investors, Corporations, and the Public*. Berrett-Koehler, San Francisco, 2012.
Turkle, Sherry. *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*. Basic Books, Nueva York, 2011.
Uchitelle, Louis. *The Disposable American: When More Is Not Enough*. W. W. Norton, Nueva York, 2005.
Zak, Paul J. *La molécula de la felicidad: el origen del amor, la confianza y la prosperidad.* Indicios, Barcelona, 2013.

EDICIONES URANO

+ info

	http://www.empresaactiva.com
	http://www.facebook.com/empresaactiva
	http://www.twitter.com/ediciones_urano
	http://www.edicionesurano.tv